

Ruiz Otero, Marlen del Carmen. Teoría y metodología para el estudio de la mercadotecnia urbana. *GeoGraphos* [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL) de la Universidad de Alicante, 2 de febrero de 2018, vol. 9, nº 103, p. 48-82. [ISSN: 2173-1276] [DL: A 371-2013] [DOI: 10.14198/GEOGRA2018.9.103].



<http://web.ua.es/revista-geographos-giecryal>

Vol. 9. Nº 103

Año 2018

TEORÍA Y METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LA MERCADOTECNIA URBANA

Marlen del Carmen Ruiz Otero
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)
Montería, Córdoba, Colombia
Correo electrónico: marlenruizotero@gmail.com

Recibido: 5 de febrero de 2017. Devuelto para revisión: 5 de junio de 2017.
Aceptado: 2 de febrero de 2018

RESUMEN

En el mundo globalizado y competitivo de hoy las grandes ciudades deben afrontar importantes retos para disponer de ventajas comparativas frente a sus competidoras. Las ciudades del siglo XXI deben ser capaces de aumentar sus recursos y de proporcionar servicios de calidad a los residentes y a los visitantes. Para conseguir una identidad propia,

reputación y una marca distintiva y sólida la mercadotecnia urbana se convierte en un instrumento fundamental e ineludible en la gestión y organización de las ciudades.

Palabras clave: Mercadotecnia urbana, reputación, marca, teoría, metodología.

THEORY AND METHODOLOGY FOR THE STUDY OF URBAN MARKETING

ABSTRACT

In the globalized and competitive world of today, large cities must face important challenges in order to have comparative advantages over their competitors. Twenty-first century cities must be able to increase their resources and provide quality services to residents and visitors. To achieve its own identity, reputation and a distinctive and solid brand, urban marketing becomes a fundamental and unavoidable instrument in the management and organization of cities.

Keywords: Urban marketing, reputation, brand, theory, methodology.

TEORIA E METODOLOGIA PARA O ESTUDO DE MARKETING URBANO

RESUMO

No mundo globalizado e competitivo de hoje, as principais cidades devem enfrentar desafios significativos para ter vantagens comparativas sobre seus concorrentes. As cidades do século XXI devem poder aumentar seus recursos e prestar serviços de qualidade aos residentes e aos visitantes. Para alcançar sua própria identidade, reputação e uma marca distintiva e sólida, o marketing urbano se torna um instrumento fundamental e inevitável na gestão e organização das cidades.

Palavras-chave: Marketing urbano, reputação, marca, teoria, metodologia.

INTRODUCCIÓN

El mundo vive un acelerado proceso de urbanización como consecuencia de la industrialización, ya que en las ciudades se concentra toda la infraestructura de servicios públicos, hecho que demanda verdaderos ejércitos de mano de obra barata proveniente del campo. Esto genera un fenómeno de saturación y sobrepoblación en las grandes áreas metropolitanas. Según diversos estudios de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el año 2025 el 63% de la población mundial vivirá en las ciudades (Pancorbo y Hevia, 2004).

En el contexto mundial contemporáneo las ciudades representan un papel vital para los países a los que pertenecen, pues en la medida en que estén preparadas para hacer frente a los numerosos cambios del mercado, se podrá hablar de un desarrollo mayor que a su vez permita disponer de ventajas comparativas ante la creciente competencia entre ellas. En este contexto, se entiende por competitividad la capacidad de las ciudades para

aumentar sus recursos y ser capaces de suministrar servicios de calidad con una adecuada productividad (Pancorbo y Hevia, 2004; Pancorbo y Marrero, 2005).

Debido a que el escenario actual se desarrolla básicamente en un mundo globalizado, las grandes ciudades tienen una influencia importante sobre aquellas que presentan un menor desarrollo, haciendo que estas últimas pierdan rasgos tan significativos como su propia identidad, las tradiciones y las costumbres. De este modo se convierten en ciudades estandarizadas, con una similitud que no favorece la creación de preferencias entre los consumidores.

Ante la necesidad de esta diferenciación, R. Friedmann (2004, 2005) menciona que la mercadotecnia asume hoy una gran importancia en el desarrollo de toda actividad económica y social, ya que en la actualidad la atención no se fija sólo en las empresas privadas, sino en la relación que se establece con las ciudades, pues el papel que éstas desempeñan se vuelve cada vez más significativo. Por lo tanto, es necesario impulsar un proceso de mercadotecnia de lugar que permita identificar y promocionar las competencias y ventajas comparativas de cada lugar, así como la imagen que irradian con el fin de atraer nuevas empresas, eventos, residentes y turistas.

Según G. Benko (2000), son cuatro los factores que han contribuido a que el concepto de mercadotecnia sea aplicado a las ciudades:

1. Mundialización y ampliación de la competencia.
2. La puesta en valor de lo local.
3. La rápida evolución de las herramientas de comunicación.
4. Una nueva etapa en la evolución del marketing.

En el esfuerzo por sobresalir, las ciudades llevan a cabo acciones que por desgracia producen más gastos que ingresos al intensificar la promoción y proyección de su imagen. No obstante, este problema puede solucionarse efectuando una planificación estratégica orientada al mercado y promoviendo una amplia participación para involucrar a todos aquellos que pueden verse afectados por su aplicación, como es el caso de las asociaciones, los partidos políticos, los sindicatos, los empresarios, los ciudadanos, los líderes y las instituciones (Pancorbo y Marrero, 2005).

Al diseñar un plan estratégico urbano es necesario que se planteen dos cuestiones. Por un lado, la información sobre su realidad actual para tener bases y argumentos en los que apoyar el proceso de toma de decisiones; por otro lado, el conocimiento de las características del modelo urbano que desea la propia ciudadanía. Si además este modelo se comunica de manera efectiva, puede guiar el comportamiento de los ciudadanos. A este respecto, A. Martínez (2000) y J. A. Pancorbo y A. Hevia (2004) sostienen que los principales desafíos que constituyen el objeto de la gestión urbana y que deben afrontar las ciudades actuales son los siguientes:

1. El cambio de ubicación de las empresas debido a la dura competencia de compañías multinacionales.

2. La decadencia debido al proceso de la evolución humana.
3. Evolución de ciudades industriales a ciudades de servicios.
4. Deterioro de la infraestructura y falta de servicios.
5. Aceleración tecnológica.
6. Tendencias y condicionantes económicos, sociales, demográficos, territoriales, ecológicos, culturales y políticos.

Las ventajas que se identifican y desprenden de un proceso de gestión permiten obtener una mayor eficiencia al momento de consolidar la identidad de la ciudad y plantear su estrategia de comunicación.

Debido a los fenómenos demográficos, las facilidades para viajar a escala mundial y la saturación de los destinos turísticos tradicionales ha hecho aumentar el número de turistas que buscan lugares originales relacionados con las costumbres, la cultura y el patrimonio y que a la vez les ofrezcan servicios diferentes a los acostumbrados destinos de “sol y playa”. Con la puesta en marcha de un plan estratégico, la ciudad industrial elimina la imagen de obsolescencia, contaminación y altas tasas de desempleo, convirtiéndose poco a poco en un lugar turístico y de servicios por motivos comerciales, académicos, políticos o simplemente de ocio.

A. Martínez (2004) afirma que la gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar decisiones a corto plazo para que pueda, por una parte, evitar que las amenazas tengan un impacto negativo, y por otra parte, conseguir que las oportunidades se puedan aprovechar al máximo. La visión de futuro no solo hay que definirla y desarrollarla, sino que hay que saber comunicarla, compartirla y conseguirla. Con la ayuda específica de la mercadotecnia urbana, la imagen, la infraestructura y los atractivos de la ciudad son conocidos y admirados tanto por residentes como por visitantes. Para ello es necesario proporcionar los servicios básicos y las infraestructuras adecuadas, así como propiciar el desarrollo de nuevos atractivos para mejorar la calidad de vida y el mantenimiento de las ventajas competitivas. Por supuesto, no se debe olvidar la importancia de comunicar las mejoras y construir una imagen de marca hacia el mercado objetivo (Pancorbo y Marrero, 2005).

LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LA REPUTACIÓN Y EL RESTO DE LOS INTANGIBLES

La relación entre la reputación y el resto de los intangibles se puede establecer a partir de dos ideas que tienen la categoría de principios: primero, que la reputación refuerza al resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza; en segundo lugar, que recíprocamente el fortalecimiento de la marca, la cultura ciudadana o la responsabilidad social consolidan la reputación de una ciudad.

Según indica J. Villafañe (2004), pocas cosas aparecen tan ligadas en una visión moderna del *corporate* como la marca y la reputación. En la actualidad, la marca se puede entender como la expresión de un compromiso de la empresa con sus *stakeholders*, una especie de promesa hacia éstos, pues solo así una empresa con credibilidad reputada logrará una marca igualmente reputada al convertir este valor en el aval de su marca ante sus públicos.

Tanto la marca como la reputación han tenido que superar concepciones previas menos dignas. En el caso de la marca se trata de esa vieja concepción “marketingniana” que durante tanto tiempo la relegó a un mero instrumento útil para vender más y mejor. Por lo que se refiere a la reputación, existe una tradicional identificación con la imagen corporativa, que entendía una imagen positiva como el resultado, casi exclusivo, de la acción comunicativa de las empresas, ignorando la influencia en la imagen corporativa del comportamiento y de la cultura organizativa.

Una marca reputada no es sólo la marca propiedad de una empresa con buena reputación, sino también la expresión de la coherencia entre la promesa que esa empresa le hace a sus públicos, expresada por medio de la marca, y su comportamiento corporativo, su forma de hacer las cosas. Esa promesa que la marca representa y traslada a sus *stakeholders* es lo que se llamaría “identidad de marca”, el ser de la empresa, su esencia, lo que constituye la fuente de la reputación tanto de la empresa como de su marca. La marca entendida como lo hace el *corporate* actual se emparenta con el comportamiento corporativo y se separa de la comunicación comercial, que como ya se ha mencionado, la concebía como un recurso más de venta, como una inversión que la empresa debía hacer para optimizar su oferta comercial (Villafañe, 2004). En esta visión más evolucionada del *corporate*, que lo identifica con la gestión de los intangibles, la marca y la reputación, ha habido un desplazamiento hacia otras dos nociones más clásicas: la personalidad y la imagen corporativas.

La personalidad corporativa es el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva. Las manifestaciones más comunes de ésta han sido la marca, concebida como un instrumento de mercadotecnia, la identidad visual y la comunicación en todas sus manifestaciones: comercial, corporativa e interna.

En la actualidad se reclama una visión igualmente abierta para definir el concepto de marca, en especial el de marca experiencia, denominación que se está imponiendo para describir todos los componentes de la marca en una corporación. La marca experiencia se entiende como un componente no de la personalidad de la empresa, sino de su misma identidad corporativa, del ser empresarial, de su esencia, combinándose armónicamente con el comportamiento y la cultura corporativas y fortaleciendo así su reputación. La contribución de la marca a la reputación será directamente proporcional al grado de cumplimiento que la empresa haga de la promesa que la marca encierra para cada uno de los *stakeholders*. En este sentido, existen marcas reputadas y de otro tipo, en un mundo en el que los intangibles se han convertido en los únicos factores diferenciadores fiables. Sólo las marcas reputadas tienen alguna posibilidad de entrar en las listas que las personas alojan en la conciencia y que determinan los procesos de elección (Sáez, Mediano y Elizagarate, 2011).

La reputación de marca

La reputación de marca es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella, según palabras de J. Villafañe (2004). Asimismo, la experiencia de marca es el resultado de la relación que un consumidor establece con una marca. Este resultado conlleva una experiencia funcional (la que se deriva de la satisfacción de una necesidad concreta del consumidor) que determina el valor funcional de esa marca, y una experiencia emocional como resultado de reconocer en la marca unos valores sociales asociados a la ética y la responsabilidad social, así como a otros valores emocionales fruto de diversos procesos de empatía, como sucede con la admiración o la identificación que ese consumidor experimenta al asociar a la marca sensaciones y sentimientos personales.

El análisis de la reputación de marca deberá tener en cuenta las variables racionales (aquellas relacionadas con el valor funcional) y las variables emocionales, las variables sociales asociadas a la marca y también las que expresan el valor emocional. A partir de esta concepción se pueden identificar los seis atributos primarios que configuran la reputación de marca y que se erigen como variables primarias:

1. Identificación.
2. Relevancia.
3. Responsabilidad social.
4. Perfil ético de la marca.
5. Garantía.
6. Calidad percibida.

A este respecto, existe un aspecto particularmente importante que conviene precisar, es decir, la diferencia conceptual existente entre la reputación corporativa y la de marca. El hecho diferencial más importante tiene que ver con el carácter más objetivable de la reputación corporativa, dependiente de variables menos proyectivas que las que condicionan la reputación de marca, más asociadas a procesos afectivos, en los que la empatía o el rechazo pueden tener un papel importante (Fernández y Paz, 2005a).

La reputación corporativa es el resultado del comportamiento corporativo con relación a sus principales *stakeholders*. Cuanto más excelente sea éste, mayor será la reputación de la empresa. El punto crítico lo constituyen los resultados obtenidos en las políticas corporativas que mayor influencia tengan en la reputación de esa empresa, los cuales deben entenderse como la expresión de un comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders*. En la reputación de marca hay algo más importante que los resultados, esto es, la coherencia entre la promesa que la marca representa para su público y la experiencia de éste tras su relación con la marca.

Según manifiesta J. Villafañe (1993), la reputación corporativa concierne a una amplia pluralidad de *stakeholders* y a los públicos informados de la empresa, y necesita el reconocimiento de éstos. Con la marca sucede lo mismo, aunque lo cierto es que se encuentra identificada ante todo con los clientes y consumidores.

En el caso de la reputación corporativa se puede hablar de valores relacionados con esa reputación, valores que en el caso de una empresa están muy influidos por los miembros de su alta dirección, el pensamiento de organización y la orientación estratégica de la compañía. Los valores que encierra una marca, y en función de los que se construye su reputación, se hallan relacionados con el proyecto empresarial, pero eso sí, están más influidos por el entorno y las tendencias culturales de la sociedad. En la reputación de marca, más importante que los resultados, es la coherencia entre la promesa que la marca representa para esos *stakeholders* y la experiencia de éstos tras su relación con la marca.

La reputación corporativa concierne a una amplia pluralidad de *stakeholders* y a los públicos informados de la empresa. Esto es así en la medida en que la reputación necesita del reconocimiento de éstos. La marca también, si bien es cierto que se encuentra más identificada con los clientes y los consumidores. Dice J. Villafañe (2004) que en el caso de la reputación se puede hablar de valores, que en el caso de una empresa están muy influidos por los miembros de su alta dirección, el pensamiento relacionado con la organización y la orientación estratégica de la compañía. Los valores que encierra una marca, y en función de los que se supone construye su reputación, se relacionan con el proyecto de empresa, o se halla más influido por el entorno y especialmente por las tendencias culturales de la sociedad.

El valor de la reputación

El valor de su reputación hace aumentar el valor de la ciudad desde diferentes puntos de vista: bien revalorizando su acción en los mercados, atrayendo y manteniendo el talento de las organizaciones, mejorando su oferta comercial en los mercados de productos o servicios, minorando la pérdida del valor de la ciudad en una situación de crisis u otorgándole el liderazgo aunque no sea la de mayor valor o más grande de un país. Como indica J. Villafañe (2008), el capital ligado a la reputación es el valor que tiene dicha reputación para sus públicos objetivos. La formación de este capital exige la satisfacción de tres condiciones elementales:

1. Sensibilidad respecto a la reputación, estableciendo objetivos explícitos de reputación y eliminando los riesgos en este sentido.
2. Gestionar la reputación, llevando a cabo acciones transversales e introduciendo la reputación en la dirección de la ciudad.
3. Adoptar un comportamiento ciudadano comprometido, fijando normas estandarizadas de comportamiento con los principales públicos.

Para que exista sensibilidad es necesario que la reputación penetre en la cultura, lo que no significa que haya que incorporar la reputación como un valor más de la cultura, sino establecer objetivos precisos y eliminar los riesgos que para ésta puedan derivarse de

todas las actividades de la ciudad. Un ejemplo de buena reputación en el mercado de ciudades son las prácticas con transparencia, pues ello otorga resultados que son visibles para los habitantes, lo que genera mayor credibilidad en la ciudad.

La gestión de la reputación constituye una exigencia incuestionable para acrecentar su capital, pues igual que cualquier capital requiere ser administrado para que su valor crezca. Por lo que se refiere a la gestión de la reputación, es necesario introducir la gestión de la reputación en la administración de la ciudad y adoptar una estrategia de gestión centralizada y general. Garantizar un comportamiento ciudadano comprometido supone alcanzar unos estándares superiores al promedio en el sector con todos los públicos objetivos de la ciudad. La reputación no se logra gratuitamente, sino que es necesario invertir en ella, aunque los retornos que produce son mayores que esa inversión. Esta es la clave del capital ligado a la reputación.

Las fuentes del valor de la reputación son numerosas. Algunas evidencias sobre la forma en que la reputación aumenta el valor de la ciudad son las siguientes:

1. Eleva el valor de la ciudad y atrae inversiones.
2. Mejora la oferta comercial de la ciudad.
3. Atrae y retiene el talento.
4. Supone un eficaz escudo contra las crisis.
5. Constituye un factor clave de liderazgo.

La capacidad que tengan las ciudades para optimizar su oferta comercial constituye otra fuente de valor de la reputación de incuestionable importancia. La reputación es un poderoso factor de diferenciación de productos y servicios, ya que la saturación de los mercados y la homogeneidad ha producido una gran igualdad. Además, la globalización ha impulsado este problema, puesto que muchas ciudades han optado por estandarizar sus productos y servicios para así lograr un producto global capaz de penetrar en cualquier mercado sin necesidad de invertir recursos en diferenciarlo en los distintos círculos.

La manera tradicional de diferenciar un producto-ciudad ha sido la inversión en comunicación de mercadotecnia. Sin embargo, la estandarización del producto-ciudad y su oferta creciente lleva consigo problemas de diferenciación, produciéndose así un círculo vicioso de difícil solución. Es aquí donde se pone de manifiesto el valor de la reputación y donde se consigue un plus de diferenciación imposible de lograr a través de las variables clásicas de la mercadotecnia.

La fidelización de los clientes se basa en unos procesos de identificación emocional en los que la admiración por una ciudad reputada puede llegar a construir un vínculo muy estable y duradero entre el consumidor y esa ciudad. En las diferentes escenografías en las que se representan los actos de consumo, las elecciones emocionales son cada vez más decisivas. El consumidor maneja de manera más o menos consciente una lista corta de marcas con las que se identifica. A esa lista corta se puede acceder por diversas vías,

dependiendo todas ellas de la opinión y no sólo de la percepción que el consumidor tenga de las marcas.

Las crisis son menos graves si se tiene buena reputación

Una crisis casi siempre merma el valor de la ciudad. La razón principal es que la reputación estabiliza la percepción pública acerca de la ciudad por tres efectos:

1. La reputación de una ciudad la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.
2. Constituye un auténtico escudo anticrisis porque supone una reserva de confianza con los públicos objetivos estratégicos de la ciudad.
3. De la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen.

A este respecto, J. Villafañe (2004) sostiene que las ciudades reputadas tienen un cerco de credibilidad que puede resultar decisivo a la hora de afrontar informativamente los efectos de una crisis. En la solución de toda situación crítica se hacen necesarias dos estrategias: la que resuelva la causa que la originó, y la informativa y de comunicación, que restituya el capital de confianza en la ciudad tenía antes de esa situación. El capital unido a la reputación también es un capital de confianza. El primero de ellos se construye gracias a un buen comportamiento riguroso a lo largo del tiempo y a una relación eficaz con los públicos de la ciudad, hecho que genera en éstos una reserva de confianza que actúa en situaciones críticas como un seguro de valor.

La reputación es mucho más resistente a una situación adversa que la imagen debido a la propia naturaleza de aquélla. La reputación tiene un carácter estructural, no circunstancial, como sucede con la imagen. La reputación es el resultado del comportamiento, no de las percepciones en las que se basa la imagen. Dichas percepciones son más volátiles y por ello pueden llegar a modificarse en una situación de crisis. Sin embargo, los efectos de la reputación son duraderos porque la formación del capital ligado a ella exige tiempo de cumplimiento por parte de la ciudad, mientras que los efectos de la imagen son coyunturales en la medida en que son consecuencia de acciones de comunicación.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA MERCADOTECNIA URBANA

El llamado *citymarketing*, o mercadotecnia de ciudades, se encarga de buscar una identidad de la ciudad que logre vislumbrar sus valores, recursos y características más destacadas y a partir de la que crear y difundir una imagen dirigida a diversos públicos (Global Holiday Card, 2013). El proceso de planificación estratégica de la mercadotecnia urbana debe incluir a diversos actores, es decir, a políticos, empresarios, turistas, inversores o residentes, entre otros.

Aplicar acciones de mercadotecnia en un destino consiste en identificar las necesidades de la demanda objetiva y adaptar el lugar de manera que pueda satisfacer dichas necesidades (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 2007). El mercado objetivo debe incluir a los residentes, los turistas y los inversores por medio de una mercadotecnia social que tenga en cuenta los deseos de todos aquellos que se encuentran relacionados con el sistema turístico (Bigné, Font y Andreu, 2000; Elizagarate, 2008).

T. Puig (2013a, 2013b) describe el *citymarketing* como una inversión que debe comunicarse desde el sector público municipal y considera como líneas básicas de la mercadotecnia el hecho de dirigirse al público ciudadano y a otros públicos segmentados mediante un plan de comunicación frecuente que transmita, entre otras cosas, lo que es la ciudad, además de generar confianza entre sus públicos.

En el contexto globalizador en el que se encuentran las ciudades del mundo y gracias a la creciente competencia entre las ciudades y los destinos, la mercadotecnia es una herramienta muy útil para lograr una diferenciación clara y conseguir una posición sólida en el mercado (Della Mea, 2008). A partir de la identidad de la ciudad y los atributos que definen su personalidad, es posible lograr una diferenciación de la misma como estrategia competitiva frente al resto (Elizagarate, 2003).

Las ciudades deben distinguirse por medio de una marca que permita lograr sentido de pertenencia y confianza entre sus ciudadanos (Guyot, 2005). Para ello, hay que escuchar a los residentes y lograr transmitirles un valor compartido que represente las características propias y únicas de la ciudad, con el que “se sientan correspondidos”, y así se conviertan en embajadores de la ciudad (Daban i Hurtós, 2013; Puig, 2013). Es importante que los ciudadanos se sientan partícipes validando aquellos atributos y características que se pretenden destacar frente a otros públicos (Pereira, 2010). Es necesario mantener una fluida comunicación con los ciudadanos en la que ellos mismos participen en la toma de decisiones relacionadas con la marca de la ciudad (Daban i Hurtós, 2013).

Para crear la “*marca ciudad*” es necesario tener en cuenta la esencia misma del lugar, sus tradiciones, cultura, valores. La marca debe ser un símbolo de la identidad y de la imagen de la ciudad (Elizagarate, 2003). En definitiva, es su “carta de presentación” que resume sus cualidades frente al mundo, y además sirve como elemento de diferenciación y posición frente a otros lugares. Dicha marca nunca debe confundirse con la que los gobiernos de turno pretenden utilizar, sino que debe ser independiente y superior a ésta (Daban i Hurtós, 2013).

Un plan de mercadotecnia es todo aquel documento escrito basado en análisis y estudios específicos, que determina sistemáticamente los objetivos buscados para un período de tiempo concreto junto con las acciones, programas y controles adecuados (Sainz de Vicuña, 2008). Para tener éxito con un plan de mercadotecnia es fundamental que el sector público se vincule con el sector empresarial, sin dejar de lado a los ciudadanos y otros grupos de interés. La colaboración y el intercambio de ideas e intereses entre estos actores desembocará en un plan acertado, con una amplia visión de la realidad (Kotler, Gertner, Rein & Haider, 2007).

Un plan de mercadotecnia debe mantener una orientación estratégica y otra operacional. El desarrollo del plan debe realizarse para un periodo de tiempo determinado, por lo

general de dos a tres años. A partir de ese momento se adjuntan planes anuales que complementan su ejecución (Sainz de Vicuña, 2008).

Según J. Chias (2005), las fases que debe observar un plan son las siguientes:

1. Fase analítica, que diagnostique de manera objetiva la situación real del destino.
2. Fase estratégica, en la que se busquen soluciones pertinentes al análisis realizada a partir de la redacción de los objetivos y las estrategias de mercadotecnia.
3. Plan operacional, que detalle las acciones que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos, junto con los presupuestos correspondientes y los plazos temporales de realización.

Fase analítica

Antes de comenzar el desarrollo de un plan de mercadotecnia para un destino es necesario realizar un diagnóstico que describa cómo se encuentra la situación actual del mismo a partir de un análisis interno y externo (Sancho, 1998). En el diagnóstico realizado, se deben identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee el lugar (Kotler, Gertner, Rein & Haider, 2007). A partir de ello, el análisis va a permitir desarrollar una planificación estratégica que se oriente a las necesidades reales del destino, de los organismos implicados y de los grupos de interés (Bigné, Font y Andreu, 2000).

a) Análisis externo:

Para analizar el entorno en el que se encuentra una organización se deben examinar las variables externas que no son controlables por la misma (Kotler, Bowen, & Makens, 1997; Sainz de Vicuña, 2008). Es conveniente que en este análisis se separen el macro ambiente y el micro ambiente.

Según diversos autores (Hernández Díaz, 1990; Kotler, Bowen & Makens, 1997; Bigné, Font y Andreu, 2000), es pertinente tener en cuenta diferentes cuestiones en el análisis del macro ambiente:

1. Variables político-legales (leyes, oficinas gubernamentales) y organismos del sector público encargados de la actividad turística.
2. Tendencias económicas.
3. Variables socioculturales (valores, comportamientos, demografía).
4. Variables tecnológicas.
5. Variables ecológicas y ambiente natural.

Por su parte, el análisis del micro ambiente debe considerar, entre otros aspectos, las siguientes variables:

1. Principales competidores: analizando sus objetivos, el volumen de los turistas que los visitan, el grado de satisfacción de su demanda, los canales de distribución y comunicación que utilizan, los productos que ofrecen y otros aspectos que permitan reconocer sus ventajas y debilidades competitivas.
2. Naturaleza del mercado: tendencias y acontecimientos importantes (la demanda objetivo y sus características de comportamiento, el potencial de crecimiento y evolución de la demanda, los segmentos de mercado, las necesidades, motivaciones y deseos del turista, etc.).

b) Análisis interno:

En este tipo de análisis, según algunos autores como F. Cárdenas (1991) o J. E. Bigné, X. Font y L. Andreu, (2000), es necesario indagar sobre las siguientes cuestiones:

1. Los recursos, productos y atractivos que posee el destino, que deben ser inventariados y valorados.
2. Actividades en el destino (de esparcimiento, deportivas, acontecimientos programados).
3. La imagen del destino y sus productos frente a sus diferentes públicos.
4. Las infraestructuras básicas.
5. El equipo turístico y las empresas turísticas del destino u otros agentes implicados en la actividad.
6. La comunidad de la localidad.

c) Análisis DOFA:

A partir de los análisis interno y externo es posible realizar un diagnóstico de la situación que permitirá sacar las conclusiones necesarias para definir las estrategias adecuadas del plan de mercadotecnia. Para resumir los análisis efectuados hay que identificar cuáles son las fortalezas y amenazas del ambiente externo, así como aquellas oportunidades y debilidades del destino turístico, lo que es conocido como Análisis DOFA (Sainz de Vicuña, 2008). El análisis y comparación de estas cuatro variables es útil para la planificación turística del destino estudiado, ya que a partir de él resulta más fácil la identificación de las acciones más importantes o urgentes que se deben llevar a cabo (Bigné, Font y Andreu, 2000).

1. Oportunidades: características o acontecimientos del entorno que permiten generar ventajas competitivas. Pueden clasificarse según la probabilidad de éxito que contengan.

2. 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.
3. Fortalezas: puntos fuertes en los que el destino logra diferenciarse.
4. Debilidades: puntos débiles en los que el destino debe trabajar.

Fase estratégica

La mercadotecnia estratégica se centra en el estudio de las necesidades de los clientes a partir de las que se van a definir productos para los segmentos meta detectados. Para ello es necesario ejecutar ciertas actividades que van a permitir el desarrollo de un plan de mercadotecnia estratégica. Algunas de estas actividades son la segmentación del mercado, la elección del público objetivo y la posición del destino, creando además una imagen que logre diferenciarlo de la competencia (Sancho, 1998).

A partir del panorama de la localidad que brinda el análisis DAFO ya comentado, es posible establecer una prioridad en las diferentes acciones que se deben llevar a cabo (Kotler, Gertner, Rein & Haider, 2007).

El paso siguiente consiste en plasmar una visión del plan estratégico de mercadotecnia que defina la imagen que se desea lograr del destino en un periodo futuro de largo plazo (Chias, 2005). Una vez conformada la visión es posible plantear objetivos claros (cualitativos y cuantitativos) y metas temporizadas y cuantificadas. Luego se deben formular las estrategias que van a permitir la consecución de las metas planteadas, evaluando sus ventajas y los recursos con los que se cuenta para poder lograrlas.

Las estrategias que se pueden desarrollar en un plan concreto de mercadotecnia urbana son las siguientes:

a) Estrategia de segmentación:

Tal como destaca J. Chias (1991), el mercado son personas, y al ser todas ellas diferentes, es necesario realizar una segmentación del mercado que detecte las necesidades de los clientes y a partir de ello, elegir a qué grupos de clientes o segmentos se van a apuntar las acciones pertinentes para satisfacerlos (Sainz de Vicuña, 2008).

El mercado de los visitantes para un destino se puede dividir en dos ramas principales: los visitantes de negocios y los visitantes que tienen diferentes motivos de ocio al viajar. A su vez se pueden hacer subdivisiones (Kotler, Gertner, Rein & Haider, 2007). Las principales variables utilizadas para segmentar los mercados pueden ser geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento.

El objetivo final de la segmentación es poder orientar las campañas y estrategias de mercadotecnia a cada grupo particular a partir de las características estudiadas del mismo. Es importante que el conjunto de personas sobre el que se decida trabajar sea accesible,

de un tamaño que justifique las acciones que se deben realizar para poner el foco sobre ellos, y que sea posible mantenerlo en el tiempo. Según P. Kotler, J. Bowen y J. Makens (1997), las estrategias de segmentación pueden clasificarse en las siguientes:

1. Indiferenciada: dirigida a todos los clientes con un mismo producto, sin tener en cuenta sus diferencias.
2. Diferenciada: apunta a diferentes grupos de mercado con ofertas diferenciadas para cada uno de ellos.
3. Concentrada: destinada a segmentos pequeños de consumidores.

b) Estrategia de posición:

La estrategia de posición busca que los segmentos elegidos perciban y asocien al producto/destino con ciertos atributos de imagen (Sainz de Vicuña, 2008). La posición del destino es la manera en que lo definen los distintos grupos de demanda, de acuerdo con sus principales características y relacionados con la competencia (Kotler, Bowen & Makens, 1997).

La mayor parte de los recursos turísticos de un destino son tangibles y objetivos, pero la forma en que los aprecia cada turista está rodeada de subjetividad (Bigné, Font y Andreu, 2000). La imagen que los ciudadanos y los visitantes tienen de un destino es la conjunción de ideas y creencias que poseen del mismo. Esto va a determinar la manera en que responderán o actuarán frente al él. Esta imagen se encuentra, a su vez, influida por la percepción previa que posee cada persona del lugar, por lo que se puede decir que las imágenes de un destino varían de persona a persona. Si se conoce cuál es la imagen actual que las personas poseen del lugar, es posible crear una más propicia, imagen que además debe ser válida, creíble, simple, atrayente y distintiva (Kotler, Haider & Rein, 1993).

Para que un producto consiga una posición se debe valorar por las características que lo diferencian del resto, siempre y cuando las mismas sean relevantes para quienes lo consumirán. Para definir una estrategia de posición es necesario tener conocimiento sobre la posición actual y luego decidir qué cambios se quieren lograr (Sainz de Vicuña, 2008). La situación actual se encuentra en la mente de los consumidores, mientras que la comunicación que el destino realiza sobre la imagen o posición que quiere lograr resulta un factor muy influyente en el mismo (Chias, 2005). La organización de evento, por ejemplo, es una de las maneras de construir una imagen del destino en la mente de los consumidores, contribuyendo así a la posición del mismo (Elizagarate, 2008).

c) Estrategia funcional:

Esta estrategia determina la mezcla de mercadotecnia particular que se debe emplear en cada segmento meta (fase táctica u operativa). Aquí deben establecerse las estrategias de productos, de precios, de distribución y de comunicación, teniendo siempre en cuenta los recursos financieros y humanos que se disponen para poder trabajar (Sainz de Vicuña, 2008).

Plan operacional

Para ejecutar el plan estratégico desarrollado es necesario realizar un plan de mercadotecnia operativo (Sancho, 1998). La mercadotecnia mix, o mercadotecnia operativa, incluye todas aquellas acciones que permiten que un destino se dirija a diferentes segmentos de demanda con diferentes combinaciones de productos y servicios, según sus necesidades y deseos específicos. Para el desarrollo de este plan se deben gestionar cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación (Bigné, Font y Andreu, 2000).

1. **Producto-destino:** comprender que el destino es un conjunto de servicios, infraestructura, recursos y productos que están integrados en su nombre, por lo que es necesario que el sector público trabaje conjuntamente con el privado.
2. **Precio:** trabajar para que los consumidores perciban una adecuada relación entre el precio que pagan y la calidad que reciben a cambio.
3. **Distribución:** tiene en cuenta los canales mediante los que se logra que el consumidor adquiera los productos o servicios que desea. Es clave una correcta selección de la mezcla de distribución que se utiliza para que el destino se encuentre disponible para los segmentos de demanda que le interesan. Dentro de los canales de distribución que se pueden mencionar para el sector turístico destacan las centrales de reserva, las agencias de viaje en todas sus modalidades, los hoteles o simplemente la distribución directa. Las instituciones públicas de turismo apenas realizan acciones de comercialización, a no ser que tengan un formato mixto con participación de empresas privadas (Chias, 2005).
4. **Comunicación:** por medio de los diferentes medios de comunicación disponibles se debe tratar de construir una imagen y una identidad adecuadas para el destino. Las campañas de comunicación deberían ser coordinadas entre el destino y los proveedores y oferentes locales para lograr una armonía entre la identidad y la imagen del destino (Bigné, Font y Andreu, 2000). Para comunicar un destino hay que elegir entre todas las herramientas existentes que se van a utilizar, ya que cada una de ellas presenta características, efectos y costos diferentes. Se hace necesario, entonces, seleccionar con cuidado la combinación adecuada de tácticas promocionales, de manera que se pueda dirigir apropiadamente el mensaje deseado al público deseado. Estas herramientas son las siguientes: publicidad, mercadotecnia directa, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal, entre otras (Kotler, Gertner, Rein & Haider, 2007).

Dentro de las técnicas de promoción turística actuales destaca el uso de las herramientas *on line*. El destino debe encargarse de cuidar su imagen en Internet y generar interés entre los consumidores. Para ello, el contenido gráfico y audiovisual que se utiliza es muy importante. Se debe crear un blog o portal turístico y para que los públicos accedan a él se pueden emplear las redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest,

Instagram, entre otras (Merodio, 2013). Por medio de las plataformas mencionadas, un destino puede alcanzar a un público muy amplio, llamando su atención e influyendo en sus pensamientos, creando seguidores y logrando efectos virales entre los usuarios (Letailleur, 2013).

Es importante realizar una definición previa de los mensajes que se quiere comunicar a cada público objetivo. El mensaje global que se desea transmitir está conformado por un texto que argumente y describa las características propias del destino, por un mensaje permanente que sintetice lo anterior y pretenda lograr una posición competitiva del lugar y por una marca turística que, acompañada del mensaje permanente, exprese la identidad del destino (Chias, 2005).

En esta fase operacional es preciso decidir qué acciones de *marketing mix* van a concretar las estrategias planteadas, junto con los plazos y los responsables de las mismas. Aquí también deben asignarse los recursos que se van a necesitar (humanos, materiales y financieros). Además, se deben prever los costos que se van a realizar, así como ordenar dichas acciones según el grado de importancia que cada una contenga (Sainz de Vicuña, 2008).

Del mismo modo, J. Chias (2005) divide al plan operacional en los siguientes elementos:

1. Programas, que buscan producir ciertos cambios en públicos específicos.
2. Proyectos, que enuncian los hechos concretos a realizar para cumplir con los objetivos del programa.
3. Acciones, es decir, trabajos finales que concretarán los proyectos y programas planteados.

Fase de revisión y control

Es importante que durante la ejecución del plan se respete lo planificado y se mantenga cierta flexibilidad en su realización. A medida que el plan se va ejecutando es conveniente hacer revisiones periódicas del progreso del mismo, donde se puedan detectar los avances, los fallos y otros datos relevantes.

Es indispensable que se lleve a cabo un seguimiento continuo durante el desarrollo del plan, ya que el entorno y las circunstancias que rodean a la organización pueden ir cambiando en el tiempo. Es posible que el plan se vea afectado por ciertas variables que será necesario modificar. Esta fase es clave también para controlar que el plan se está ejecutando de acuerdo a lo planeado. Aquí es preciso estudiar el grado de avance y los resultados obtenidos hasta el momento de la revisión comparándolos con los objetivos planteados. A partir de aquí es preciso establecer las acciones correctivas y las modificaciones necesarias en el plan.

A este respecto, J. Chias (2005) resume las acciones de control en dos fases:

1. Control de realizaciones: monitoreando el cumplimiento de las acciones planeadas, comparando lo realizado con lo planificado.

2. Control preventivo: manteniendo el diagnóstico de situación actualizado de acuerdo a cierta periodicidad.

Según V. de Elizagarate (2008), la crisis económica internacional de finales del siglo XX puso de nuevo de manifiesto que las ciudades se enfrentan al hecho de que las dinámicas urbanas pueden desplazarlas del interés que suscitan para las personas, las empresas o los inversores. Como ocurre en las grandes crisis, las importantes transformaciones urbanas que se asumieron en aquel momento han servido para crear nuevos atractivos y generar nuevas oportunidades para el progreso de las ciudades.

Es necesario, entonces, un cambio en el modelo de gestión de la ciudad, una transformación del paradigma de gestión de la ciudad tradicional que hará emerger a la ciudad innovadora. En esta ciudad se considera a los usuarios no como administrados, sino como clientes, y se gestiona la ciudad para proporcionar calidad de vida, impulsando nuevos servicios y apoyándose en la utilización de nuevas herramientas, como es el caso del plan estratégico y el plan de mercadotecnia de la ciudad.

De este modo, los objetivos que se propone la mercadotecnia urbana son los siguientes:

1. A partir de las grandes transformaciones de las ciudades y de los cambios socioeconómicos de finales del siglo XX, se afrontan los nuevos desarrollos de las ciudades ante el tercer milenio. Desde esta perspectiva se aborda el desarrollo de las megalópolis a nivel externo por la aceleración de la globalización y a nivel interno por las diferencias en la calidad de vida y el desarrollo de nuevas oportunidades.
2. Incorporar un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, a los inversores y a los visitantes de la ciudad. En las ciudades del siglo XXI, esto significa aplicar los principios de mercadotecnia a la gestión de las ciudades, ofreciendo más valor que otras urbes competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado urbano.
3. Incorporar los instrumentos necesarios para realizar un seguimiento permanente de la evolución de las necesidades de los clientes de la ciudad, dotando a la administración local de un sistema de recolección de información y análisis de datos que posibilite la toma de decisiones orientadas al mercadeo de la ciudad.
4. Desarrollar la metodología de la planificación de la mercadotecnia estratégica de las ciudades para descubrir nuevas oportunidades y adoptar decisiones estratégicas capaces de proporcionar ventajas competitivas, logrando no sólo resultados económicos, sino también rentabilidad social, que es un aspecto fundamental para la vida de las ciudades por el efecto que ésta tiene en los ciudadanos.
5. Las estrategias de mercadotecnia para desarrollar ciudades atractivas y competitivas se fundamentan en ofrecer a los clientes más valor que otras

ciudades competidoras, creando un valor único que las haga diferentes. La ciudad que genera más valor que la competencia es innovadora, porque hace cosas distintas o de forma diferente. En este escenario se desarrollan las estrategias que podrán proporcionar mayor calidad de vida a los ciudadanos, la revitalización del comercio y del entretenimiento en las urbes, la conservación del patrimonio cultural y la organización de eventos como atractivos para el turismo urbano, así como las estrategias para fomentar las inversiones y la atracción de empresas.

6. Comunicar los beneficios que la ciudad ofrece y que la hacen diferente de otras ciudades. Una buena comunicación interna resulta fundamental si se piensa que la vida de las ciudades se apoya y sustenta en sus ciudadanos, en los que viven y trabajan, o en los que han establecido sus empresas, pero igualmente la comunicación deberá atraer a los visitantes, empresas, inversores o nuevos residentes, como es el caso de profesionales o personas con talento.

Las ciudades ofrecen productos y servicios a diferentes públicos objetivos, internos y externos. Estos públicos tienen necesidades e intereses distintos y variables, y su atención y satisfacción pueden considerarse como táctica estratégica. En un entorno amplio, cambiante y competitivo, la marca de la ciudad se está convirtiendo en un poderoso elemento de diferenciación. Las ciudades necesitan adoptar una posición adecuada a partir de sus principales características y atributos.

La mercadotecnia urbana se puede definir como una política activa de actuaciones orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales, y por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

La mercadotecnia de la ciudad pretende incentivar la proyección externa de una urbe y situarla adecuadamente. Esto resulta fundamental para mantener su imagen. También permite vender la ciudad utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción. Gestionar la ciudad permite comunicar e informar sobre lo que se está haciendo, promocionar sus atributos más interesantes para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos que se tengan definidos y trasladar los valores de la ciudad al público de interés. Hasta hace poco las ciudades sólo tenían un nombre y un escudo, pero cada vez es más frecuente que tengan también una marca, un logotipo, un eslogan e incluso también un *merchandising*.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN DE LA CIUDAD

La planificación estratégica de las ciudades, según J. M. Fernández Güell (1997), es un instrumento de gestión de la política municipal que se plantea como un proceso sistemático y creativo de reflexión y debate ciudadano, gestionado por las autoridades locales para establecer un sistema continuo de toma de decisiones para articular las políticas económicas, sociales, ambientales y espaciales de la ciudad con diferentes objetos:

1. Superar la fragmentación y descoordinación que han ocasionado los planes sectoriales tradicionales.
2. Fomentar el desarrollo de la ciudad partir de su situación actual y sobre sus posibilidades futuras (modelo futuro de desarrollo).
3. Dar respuestas adecuadas, concretas e integrales a las necesidades ciudadanas.
4. Orientar las inversiones de los actores públicos y privados, potenciando los activos públicos urbanos.
5. Avanzar hacia formas progresivas de gobernabilidad, profundizando substantivamente la democracia por medio de una colaboración real entre los actores públicos y privados.
6. Promover una gestión municipal en épocas de cambios de tendencia frecuentes y que permite estimular la imaginación necesaria para enfrentarlos.

En cuanto a los principios básicos de la planificación estratégica, son los siguientes:

1. La integración de las políticas municipales en materia económica, social, ambiental y físico-espacial con los planes de desarrollo urbano, mediante un proceso continuo de gestión, coordinación, participación y comunicación.
2. La participación ciudadana como foco de la gobernabilidad local (atender sus necesidades y demandas, garantizar sus derechos ciudadanos y fomentar su participación y el debate plural).
3. El compromiso en la acción mediante la cooperación público-privada como foco de la fortaleza económica y competitividad (generar riqueza, empleos, calidad de vida y bienestar socio-económico de todos los ciudadanos).
4. El consenso, la canalización de la creatividad ciudadana con el compromiso de la acción pública y privada, para conseguir la aportación de ideas, iniciativas, proyectos y programas de interés común y bienestar público.
5. La definición de un modelo futuro de desarrollo consensuado por la ciudadanía para elevarlo a objetivo estratégico a mediano y largo plazo.
6. La orientación a las acciones y proyectos estratégicos relacionados con temas y sectores claves de la ciudad que den valor a los recursos urbanos y convertirlos en activos y factores de progreso y desarrollo local.
7. La unidad en la defensa de los temas clave mediante la utilización de la promoción de la ciudad y el plan para comunicar los objetivos, las estrategias y las acciones y alinear a todos los agentes.

La gestión de la ciudad está muy condicionada por los importantes cambios que se están manifestando en su entorno y condicionantes económicos, sociales, demográficos, territoriales, ecológicos, culturales y políticos. No se pueden dirigir ciudades del siglo XXI con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX (Gómez, 2000). En el entorno de las urbes todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua, desarrollándose la sensación de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades en los ámbitos económico, social y político.

El análisis del entorno es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel transcendental la planificación y la mercadotecnia urbana. A partir de la información relativa a la ciudad, los agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado para mejorar la calidad de vida.

Según manifiesta P. Gómez (2000), la verdadera esencia de la planificación estratégica radica en su definición de un modelo de urbe ideal y deseada por los ciudadanos y por los diferentes agentes que intervienen en la gestión urbana, para conseguir el desarrollo de un proyecto de ciudad soñada. El análisis del entorno va a permitir la identificación de las amenazas y las oportunidades que pueden influir en la ciudad, siendo esto fundamental, junto con el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, para la determinación de una dirección y gestión estratégica por parte de los diferentes agentes de la ciudad, que se plantean la creación y sostenimiento de ventajas competitivas frente a otras urbes, donde es fundamental el *city marketing* para su conocimiento y difusión.

La gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar una serie de decisiones a corto plazo para evitar que las amenazas halladas tengan un impacto negativo, y conseguir así que las oportunidades que se manifiestan se puedan aprovechar de forma beneficiosa. Por medio de la planificación estratégica y la mercadotecnia urbana se puede crear el futuro de una ciudad a partir de la capacidad de anticipación de los agentes que de una u otra forma intervienen en la ciudad: arquitectura, infraestructuras, medio ambiente, urbanismo, vivienda, bienestar social, cooperación, cultura, deportes, educación, sanidad, agricultura, comercio, construcción, industria, servicios, turismo, empleo, territorio, social, económico, proyecto. La planificación estratégica en las ciudades es un proceso de debate ciudadano sobre su situación actual y sobre las posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de ver e interpretarla. La dirección estratégica se enfrenta a la gestión del cambio por mejorar el presente y crear el futuro al tiempo (Tanda, Rodríguez y Marrero, 2010).

P. Gómez (2000) sostiene que la planificación estratégica implica un proceso de cuestionamiento y renovación constante del funcionamiento de la ciudad por parte de los ciudadanos y de los agentes que la gestionan, tiene que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas formas de pensamiento. Se trata de un proyecto urbano global, que tiene en cuenta los aspectos económicos, sociales y territoriales. Es un proceso continuo de reflexión sobre la ciudad, sobre cómo es y cómo desean sus ciudadanos que sea en el futuro. La planificación estratégica pretende conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores claves de la misma. La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre la

ciudad por parte de los ciudadanos y de sus representantes, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas. Es un instrumento eficaz y eficiente para la dirección urbana, que se apoya en principios como los que a continuación se relatan:

1. El compromiso en la acción.
2. El consenso.
3. El debate plural.
4. La participación ciudadana.
5. La colaboración y cooperación público-privada.
6. La unidad en la defensa de los temas claves.

La gestión urbana y la planificación estratégica tienen su origen en una o varias causas que justifican la necesidad de su ejecución, como es el caso de las siguientes:

1. En situaciones de crisis que afectan a la economía local y suponen un importante impacto negativo sobre la competitividad de la ciudad y sobre el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
2. La organización de un evento importante que tiene gran impacto urbano.
3. Un planteamiento político para liderar un proceso de cambio en el modelo de ciudad, apoyado en la cooperación de sectores público-privados.
4. Una situación de estancamiento que frene las posibilidades de crecimiento económico y de desarrollo social en la ciudad.

La planificación estratégica es la base para la elaboración de un plan de mercadotecnia urbana y un instrumento fundamental para crear la imagen de una ciudad a partir de la definición del modelo de urbe deseado, de visión y futuro. La imagen de marca es la que va a definir la ciudad. Por este motivo hay que proyectar una imagen coherente con el modelo de ciudad que se ha propuesto.

P. Gómez (2000) indica que la imagen de una ciudad es una representación mental, un estado de opinión que se construye en la mente de sus públicos internos y externos a partir de un conjunto muy amplio de factores cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable. Todas las experiencias, expresiones, sentimientos, conocimientos y creencias que tiene la gente acerca de una ciudad conforman su imagen. La imagen de una ciudad es el sumario de su identidad, que se define por un conjunto de atributos de carácter permanente que construyen su esencia y sirve para diferenciarla de otras urbes. La identidad urbana es funcional y cultural.

Es funcional por su propósito estratégico concreto, entendido como su razón de ser, expresándose por medio de su modelo de ciudad, que constituye la estrategia para cumplir

el objetivo principal trazado a largo y mediano plazo. Es cultural porque comprende los valores compartidos por el grupo de ciudadanos y las presunciones de éstos acerca de su ciudad, del entorno y de todo aquello que influye en ella.

La mercadotecnia urbana pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente. La imagen de la ciudad depende de manera integrada de su comportamiento operativo y funcional, por las acciones de sus ciudadanos y agentes de gestión, y de las actuaciones programadas en el ámbito de la comunicación, la publicidad y la promoción.

La imagen tiene lugar en la mente de los diferentes públicos de la ciudad como síntesis de los tres componentes de su identidad: el comportamiento, la cultura y la personalidad, según afirma P. Gómez (2000). La construcción de la imagen se hace a partir de la integración de tres elementos: la imagen funcional que se obtiene a partir del grado de cumplimiento de sus actividades; la imagen percibida, que es la que tienen los públicos internos y externos; y la imagen intencional, que se refiere a la que se quiere inducir sobre la ciudad, mediante acciones en la identidad visual y la comunicación.

La mercadotecnia urbana es un instrumento que se utiliza para crear una marca para la ciudad, para promocionarla y mantenerla. Una marca ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para conseguir el éxito establece con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas que llegan a despertar sentimientos. La marca ciudad tiene que convertirse en la fuente de inspiración para el comportamiento individual y colectivo de todos los entes ciudadanos en el desempeño de sus actividades y en la toma de decisiones. Esto afecta ante todo al ciudadano común, que piensa y actúa en su ciudad de la mejor manera, como es el caso del respeto a las señales de tráfico. De este modo aporta movilidad y cultura ciudadana a su urbe.

El mismo nombre de la ciudad ya le aporta un componente de marca, ya que le otorga singularidad y exclusividad como factor para identificarla, reconocerla y diferenciarla, pero en términos de mercadotecnia urbana es insuficiente. Una marca ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y unos valores relacionados con el modelo de ciudad. La marca debe representar algo concreto y de interés, y ser creíble en el sentido de asociarse a un determinado producto de ciudad, relacionado con una realidad y un proyecto urbano. La mercadotecnia urbana establece una estrategia de actuación para hacer que la marca de ciudad destaque sus principales atributos, adquiriendo una posición clara y definida, ganando notoriedad y siendo reconocida y percibida por sus objetivos públicos. La marca debe crear un vínculo emocional a todos los productos y servicios asociados a la ciudad.

TRANSFORMACIONES OBLIGADAS EN EL ÁREA URBANÍSTICA FRENTE AL DESARROLLO DE LAS CIUDADES DEL TERCER MILENIO

Durante el transcurso de la historia de la humanidad, las ciudades que fueron un referente en una determinada época han dejado paso a otras ciudades que, por poseer factores de interés para los diferentes hechos que han marcado la historia, han ocupado un primer puesto en la jerarquía de las ciudades. A comienzos del siglo XX, la jerarquía de las ciudades europeas es ocupada en primer lugar por la ciudad de Londres, seguida de París, Berlín, Viena, Leningrado, Manchester y Birmingham. La ciudad romántica del siglo

XIX constituye el principal ejemplo de un urbanismo que ha sido el eje de la gestión de las ciudades hasta finales del siglo XX.

Sin embargo, los efectos de lo que fue la revolución del urbanismo del siglo XIX no son suficientes para dirigir las ciudades ante los nuevos desafíos del tercer milenio. La gestión de las ciudades debe ser consciente de que estas dinámicas urbanas pueden desplazarlas del interés que suscita para las personas, las empresas o los inversores. Las causas que se encuentran detrás de este proceso de cambio se pueden resumir en factores como la globalización y la formación de bloques comerciales a nivel continental, el cambio hacia la economía internacional, el impacto de la tecnología del transporte y de la información, el nuevo papel representado por la promoción urbana y el impacto de las transformaciones demográficas y sociales.

En este nuevo entorno, las ciudades se enfrentan actualmente al hecho de tener que trabajar para incrementar el desarrollo económico, haciendo al mismo tiempo la ciudad más habitable, ofreciendo una mayor calidad de vida ante la demanda de los ciudadanos, pero teniendo que satisfacer los intereses de las empresas que desean instalarse en el entorno de la ciudad, de los visitantes, de las personas que a diario acuden a trabajar a la ciudad o de los potenciales nuevos residentes o inversores.

Cada vez resulta más necesario que las ciudades identifiquen a sus competidores y analicen donde reside su ventaja comparativa para lograr así un mayor crecimiento y rentabilidad económica y social, lo que conduce al empleo de técnicas de gestión empresarial, que como la mercadotecnia permitirán incrementar esta ventaja, pasando a una nueva forma de administración de la ciudad basada en la creación de valor y en un nuevo modelo de relación con los clientes. Las últimas décadas del pasado siglo XX presentaban un clima de recesión económica a nivel internacional, crisis que ocasionó un cambio en la administración de las ciudades ante el apremio de la creación de nuevos puestos de trabajo. Los procesos de reconversión industrial de distintos sectores llevaron al declive de la tradicional base económica de regiones y ciudades. Y también a grandes cambios socioeconómicos que las obligaron a afrontar transformaciones de gran magnitud.

Además el empuje que adquiere el fenómeno de la internacionalización de las empresas, acrecentado por la desaparición paulatina de los aranceles en todo el mundo, así como el progreso de los sistemas de transporte y el acercamiento de los mercados que éste fenómeno produce, anima a muchas empresas a buscar nuevas localizaciones alejadas de los emplazamientos tradicionales del siglo XX, que estaban ligados a la disponibilidad de terrenos a bajo costo y a la posibilidad de obtener incentivos fiscales. Dentro de ese proceso de transformaciones socioeconómicas, otras ciudades se encontraron en mejor situación para afrontar los grandes cambios de finales del siglo XX, debido a su situación geográfica y a las características de su estructura económica. En esta situación se encuentran ciudades con las siguientes características:

1. Ciudades con una estructura empresarial muy especializada, de tamaño medio y con una industria muy específica en sectores como, por ejemplo, el textil.
2. Ciudades próximas a los ejes de las rutas internacionales de mercancías y cuya población oscila entre los 60.000 y 400.000 habitantes. Están situadas cerca

de los puertos marítimos, los aeropuertos o las líneas ferroviarias y se han transformado en plataformas logísticas.

Junto a estas transformaciones, a principios del siglo XXI existe un entramado de ciudades que exhiben las siguientes características:

- a) Las metrópolis. “Ciudad madre” en su nombre griego original. Define en una perspectiva cuantitativa a las grandes ciudades de hoy, haciendo referencia a las grandes concentraciones urbanas que ostentan gran acumulación de riqueza y representan un centro de decisión empresarial y política. Este fenómeno tiene lugar de forma paralela al de la globalización de la economía y al de la descentralización de la producción con la inversión en otros países. Además, ha significado la concentración de la toma de decisiones y del poder económico financiero en las sedes de las empresas matrices que se concentran en las metrópolis repartidas en los principales bloques económicos a escala mundial. Producen, asimismo, un elevado grado de especialización en el sector de los servicios al aglutinar las sedes en empresas de ciertos sectores, como sucede con la banca, los seguros, las consultoras, las asesorías jurídicas y de comunicación más importantes a nivel global, así como la concentración de las instituciones públicas nacionales o internacionales.
- b) Las aglomeraciones. La creación de ciudades que puedan tener una presencia e integración a nivel internacional es un objetivo deseable, por cuanto permite a sus ciudadanos alcanzar un alto nivel de renta, servicios e infraestructuras que mejoran la calidad de vida. La aglomeración tiene como objetivo conseguir un desarrollo equilibrado del territorio y las regiones, logrando una dimensión que permita ofrecer mayores servicios a los ciudadanos con un menor costo, al beneficiarse de la generación de economías de escala.

Una aglomeración urbana es la región urbanizada que se extiende sin solución de continuidad a lo largo de varias circunscripciones administrativas. Normalmente comprende una ciudad central y pueblos o ciudades satélites a los que ésta ha absorbido en su crecimiento. Los aglomerados tienden a constituirse alrededor de los grandes centros administrativos o económicos.

En una aglomeración se pueden diferenciar claramente las dos grandes partes que componen su estructura urbana:

1. La ciudad o núcleo central, sobre la que se estructura toda la aglomeración, con una densidad compacta y donde predominan las actividades terciarias (comerciales, financieras, administrativas y culturales) y la mayor fuente de empleo. Presenta un carácter organizado y posee la mayoría de los servicios de infraestructura y equipo urbano. Desde ella suelen partir, generalmente en forma radial, las distintas vías de transporte que la comunican con los suburbios.
2. Los suburbios, que se estructuran las vías de transporte y rodean a la ciudad central en forma de anillos concéntricos. Se definen por contar con densidades menores que los de la ciudad central, falta de continuidad y a veces apariencias

caótica del tejido urbano, y una progresiva fusión con ámbitos subrurales a medida que se aleja del centro. Predominan las áreas residenciales, por los que se los suele definir como ciudades dormitorio. En los centros de las ciudades absorbidas por la ciudad central, se pueden encontrar también actividades comerciales y administrativas, aunque sin superar en importancia al núcleo de ésta. Sobre las vías de comunicación, principalmente en las autopistas, se ubican los grandes equipos urbanos que por razones funcionales o de espacios no se hallan en la ciudad central.

- c) Las aglomeraciones transfronterizas. La finalidad es conseguir potenciar la cooperación entre las regiones fronterizas, estructurando proyectos a nivel local que propicien una verdadera integración, promoviendo el atractivo económico, el desarrollo y la solidaridad.

La crisis económica internacional de finales del siglo XX marca el inicio del cambio en la gestión de las ciudades amenazadas por la pérdida de atractivos para los ciudadanos ante situaciones de declive económico y de escases de oportunidades para el progreso. En esta época se inician las principales transformaciones urbanas que han llevado a las ciudades a disfrutar en la actualidad de la diversificación de su base económica, de la creación de nuevas infraestructuras y de la regeneración y revitalización del espacio urbano.

En esta etapa se produce el cambio fundamental del paradigma de la gestión tradicional de la ciudad y se introduce por primera vez la mercadotecnia en la administración de la ciudad, sustituyendo el concepto de ciudadano usuario por el de ciudadano cliente. Se pasa con decisión del respeto burocrático de la norma a la búsqueda de la eficiencia en la acción. La mercadotecnia conlleva la introducción del concepto de mercado en las ciudades, así como un cambio en la forma de pensar y considerar a los ciudadanos, a los inversores y a los visitantes de la ciudad.

El mercado de la ciudad, pese a la dificultad que supone adaptar este concepto a la gestión urbana, implica un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión al considerar que la urbe se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y los ciudadanos, los inversores, las empresas o los turistas. Esto crea, además, una red de relaciones en la que lo fundamental es conseguir la satisfacción de los clientes de la ciudad.

Sin embargo, en esta primera etapa se pensaba que la utilidad de la mercadotecnia de ciudades podría estribar en la mejora de la relación con el público, aunque no se modificara en nada el servicio ofrecido. Este planteamiento es el que ha llevado a menudo al gestor municipal a considerar que la utilización de esta herramienta en la gestión de las ciudades consistía únicamente en la utilización de campañas publicitarias.

Desde esta perspectiva, el alcalde y el equipo de gobierno municipal forman el estamento de la dirección de la ciudad, teniendo que proporcionar a sus clientes (residentes, visitantes, trabajadores, inversores y empresas) los diferentes servicios que la ciudad es capaz de proporcionar, administrando con eficiencia los recursos disponibles. La orientación hacia el cliente, como tendencia de mercadotecnia surgida en la década de los años noventa del siglo pasado, tiene un gran ámbito de aplicación en la gestión de las

ciudades, ya que éstas compiten para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de usuarios, como es el caso de los visitantes, los residentes, las empresas y los trabajadores.

Para poder administrar la ciudad con eficiencia, el equipo de gobierno deberá decidir qué estrategias adoptará para alcanzar sus objetivos. Esta elección se apoya en la metodología de la mercadotecnia estratégica y no es ajena a la voluntad política de los dirigentes municipales, pues la misión y los objetivos que pretende alcanzar una ciudad surgirán de la fusión de ambas perspectivas. Además, desde el cambio de paradigma que supone introducir similitudes con la gestión empresarial, se incorpora también la necesidad de utilizar otros modelos de gestión urbana adaptados a la nueva situación. Esto estará apoyado por nuevas herramientas que van a permitir conocer cómo afectarán los cambios futuros a la ciudad desde una visión estratégica.

La gestión de la ciudad y la aplicación de la mercadotecnia estratégica como herramienta para lograr una mayor competitividad han podido plantear cierta confusión sobre si se debe considerar a la ciudad como una empresa o como un producto. La dimensión de la ciudad como empresa se comprende desde la gestión urbana que lleva a cabo el equipo de gobierno, que utilizara herramientas como la mercadotecnia estratégica para que esta entidad logre sus objetivos de manera eficaz y eficiente. En este contexto surgen las principales diferencias entre la gestión de la ciudad tradicional y la gestión de la ciudad innovadora (Fernández y Paz, 2005b).

La ciudad tradicional está preocupada en gestionar su expansión periférica, es decir, las áreas que se extienden alrededor del núcleo central de la ciudad, lo que se manifiesta en el crecimiento de todo tipo de edificaciones que buscan buenos accesos a las infraestructuras viarias para la atracción de una gran población, así como también por el desarrollo en estas zonas de suelo para la implantación de empresas. Así, la ciudad tradicional se encuentra dominada por todas las manifestaciones que implican una ocupación del suelo alrededor de la ciudad consolidada. La ciudad tradicional se limita a controlar los servicios que usa el ciudadano, donde se establecen los distintos usos del suelo y su clasificación como urbano, urbanizable y no urbanizable, así como los sistemas generales que comprende, o sea, el sistema de comunicaciones y de espacios libres.

El cambio en el modelo de gestión del sector público, tanto estatal como municipalmente, se ha traducido en la promoción de unos servicios públicos que consideran a los usuarios no como administrados, sino como clientes. Este cambio ha supuesto una profunda transformación en la gestión de la ciudad tradicional. Es decir, a diferencia de la planificación urbana tradicional, que gestiona el espacio de la ciudad, se introduce la planificación estratégica, que gestiona la ciudad en el espacio.

Desde este nuevo contexto va adquiriendo mayor relevancia la utilización de la mercadotecnia en la gestión de las ciudades, surgiendo definiciones como la que señala que el *marketing* urbano tiene como objetivo el diseño de una comunidad que satisfaga las necesidades de diferentes grupos de usuarios, como sucede con los visitantes, los residentes, los trabajadores, las empresas y los mercados a los que se dirigen los productos exportados por ese lugar. No obstante, también hay opiniones que hacen referencia al alcance que tiene la utilización de esta herramienta cuando se señala que la principal finalidad de la mercadotecnia de ciudades es responder a las necesidades de los ciudadanos y de la actividad de la región, así como mejorar a corto plazo la calidad global de la ciudad y su posición competitiva.

La entrada en el tercer milenio viene precedida por un hecho sin precedentes en la economía internacional, motivado por la desaparición paulatina de los aranceles comerciales y la presencia de un nuevo mundo de bloques económicos que impulsan un gran crecimiento de la internacionalización de las empresas. En dicho contexto, las economías urbanas no van a ser ajenas a este fenómeno. De este modo, la globalización de la economía irrumpe en la gestión urbana y las ciudades se encuentran en un entorno de competencia con otras ciudades (Friedmann y Fernández, 2007).

El paralelismo entre empresa y ciudad y el contexto de competencia con otros lugares a nivel nacional, continental e internacional, para satisfacer a ciudadanos, inversores, empresas o visitantes, establece la necesidad de adecuar los recursos y capacidades de la ciudad a la situación del entorno, como ocurre en el caso de las organizaciones empresariales. Las ciudades pueden desarrollar también una ventaja comparativa sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores. Muchas ciudades son poseedoras de atractivos únicos, otras pueden desarrollar sus recursos y generar nuevos atractivos únicos y difíciles de imitar. Es de esta forma como los recursos y la capacidad, entendida como la habilidad para gestionarlos y desarrollarlos, son fuente de una ventaja comparativa sostenible y consistente ante la competencia (Pancorbo, Maurys y Benavides, 2011).

El concepto de competitividad tiene una clara vinculación con el territorio. Su inicio reside en el paradigma de la competitividad empresarial y de las naciones, donde se hace referencia al concepto de competitividad de una nación, concepto que al igual que ocurre en el ámbito empresarial, está asociado a la productividad. El término nación competitiva se ha asemejado siempre al de prosperidad económica, al considerar que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, hecho que depende de la productividad con que se empleen los recursos de la nación. Sin embargo, con la globalización de la economía se llegó a pensar que la importancia de las naciones, y por extensión de los territorios, no iba a tener ninguna influencia en el desarrollo de la competitividad empresarial. No obstante, se ha podido constatar que es sobre el territorio, sea una nación, una región o una ciudad, donde residen las principales tecnologías, así como la mano de obra mejor cualificada, las mejores técnicas de gestión y unas instituciones que son capaces de generar una elevada productividad y desarrollar una fuerte ventaja comparativa en los sectores empresariales que tienen allí establecidas sus bases.

Se puede definir la competitividad de una ciudad como la posición relativa de una urbe respecto a otras competidoras, siendo mejor que otras ciudades en lo relativos a sus características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de otras entidades urbanas a sus diferentes públicos objetivos, manteniendo y mejorando dicha competitividad de forma duradera. De manera tradicional se había considerado que las ciudades competían por la atracción de inversiones, acción que era emprendida con la finalidad de lograr crear centros de producción en su territorio. Sin embargo, en la actualidad se considera que las ciudades compiten para obtener todo aquello que genere riqueza y empleo en el lugar. Las ciudades compiten hoy en día de muy diversas formas para atraer inversiones, residentes, visitantes o eventos, desarrollándose esta competencia en muy diversos ámbitos: local, regional, nacional, continental y global.

En la actualidad, las ciudades también compiten por la organización de acontecimientos que son fuente de riqueza, con lo que necesariamente debe competir con otras ciudades rivales en la atracción de fondos públicos para la realización de infraestructuras, buscando una rentabilidad a largo plazo, que son un fuerte incentivo para la atracción de visitantes dentro del concepto de turismo urbano. El capital humano de las ciudades, su cuantía y formación, son factores que influyen en la competitividad de la ciudad. Además, este factor no sólo es importante a nivel humano, sino que también puede ser considerado desde la dimensión de las variables del mercado. Además, posee capacidad para generar una masa crítica y un mercado de mayor dimensión, que a su vez hace de la ciudad un entorno atractivo para muchas inversiones públicas y privadas.

Para las organizaciones empresariales, la medida de los resultados obtenidos en su actividad es necesaria para continuar desarrollando la ventaja comparativa (Villafañe, 1993). De igual manera, la ciudad deberá medir sus resultados y analizar así el éxito o el fracaso de sus acciones. La utilización de un conjunto de indicadores que permitan realizar comparaciones homogéneas entre ciudades va a permitir ver su posición en un contexto de competencia. De este modo, la competitividad de una ciudad puede medirse. Si bien estos elementos hablan de una competitividad con efectos de rentabilidad económica, la competitividad de la ciudad tiene también una rentabilidad social, ya que todos estos factores aumentan la riqueza de la ciudad, llegando de esta manera a sus diferentes públicos: ciudadanos, empresarios, trabajadores y visitantes.

En el escenario urbano del siglo XXI, aplicar los principios de la mercadotecnia a la gestión de las ciudades significa ofrecer más valor que los ofertados por otras urbes competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado urbano, formado por los ciudadanos, las empresas, los inversores públicos y privados, los turistas o los nuevos residentes.

La orientación al mercado está llamada a desempeñar un papel fundamental en la mercadotecnia de ciudades, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los clientes de la ciudad. Esto va a implicar también un nuevo modelo de relación interna en la ciudad, lo que supone algo más que satisfacer las necesidades del mercado urbano y mejorar la atención al cliente. Consiste ante todo en generar un compromiso con la ciudad e infundir confianza para estimular la colaboración y participación ciudadana. Además, una orientación estratégica, en el sentido de que no se puede limitar a la satisfacción de las necesidades individuales, deberá lograr que sus acciones favorezcan a largo plazo a la comunidad en su conjunto. Por lo tanto, el proceso de creación de valor en la ciudad es un proceso que deberá situarse al comienzo del proceso de planificación urbana (Elizagarate, 1996). Se describe de la siguiente forma:

1. La elección del valor que se debe ofrecer a sus diferentes públicos objetivos:

A esta fase le corresponde la realización de la segmentación del mercado de la ciudad, definiendo su público objetivo entre los distintos colectivos: los propios ciudadanos, las empresas, los inversores, los turistas o los nuevos residentes. La ciudad deberá definir cuál es el valor fundamental que ofrecerá, hecho que configurará su posición ante el público objetivo. La segmentación del mercado urbano no debe entenderse como exclusión de una parte del mercado a favor de otra, sino como análisis y conocimiento profundos de las necesidades de los grupos para realizar ofertas de valor que las

satisfagan. En esta etapa, el papel de la mercadotecnia estratégica de la ciudad es el que adquiere más relevancia.

2. La creación de valor en la ciudad:

Supone la configuración de las características de la ciudad, lo que “la ciudad es” y “lo que será” en el futuro. La mercadotecnia operativa es la que desempeña un papel básico. Por esta razón, la ciudad deberá conocer bien los atributos que definen el producto ciudad. También se pueden plantear las posibilidades de diferenciación de este producto ante la competencia de otras ciudades.

Implica, asimismo, desarrollar el atractivo de la ciudad para los diferentes públicos objetivos definidos en la primera fase. Estos atributos habrá que definirlos y mejorarlos durante el transcurso del tiempo, ya que en ellos reside la fuerza de la ciudad en competencia con otras ciudades. Deberá conocer el atractivo que posee respecto a la calidad de vida que puede ofrecer a los ciudadanos y las posibilidades que ofrece para la ubicación de nuevas empresas, la atracción de inversiones y las posibilidades de accesibilidad que proporciona la ciudad dentro de un mundo global, con sus conexiones aéreas, marítimas y portuarias. Estos aspectos han adquirido una relevancia aún mayor debido al fenómeno de la deslocalización de las actividades empresariales, que es el mayor desafío al que se enfrentan las economías urbanas y nacionales. El atractivo de la ciudad también debe centrarse en otros sectores de la economía urbana, que contribuyen a la atracción de turistas y de nuevos residentes (actividades relacionadas con el comercio, el ocio y el entretenimiento).

3. La comunicación del valor ofrecido por la ciudad a nivel interno y externo:

Hacer llegar al público objetivo todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad y que no sólo están relacionadas con la mejora de los atractivos, en el propio concepto del producto, sino que son todos los instrumentos aplicados de la mercadotecnia los que van a hacer que los clientes perciban un mayor valor ofrecido en esta ciudad que el proporcionado en otras.

La mercadotecnia en la ciudad requiere en la actualidad una planificación orientada al mercado, lo que supone que está centrada en el público urbano objetivo, en lugar de estar orientada, como sucedía en el pasado, hacia la oferta de servicios. Esto implica centrarse en el logro de una mayor competitividad, en conocer cuál es la ventaja comparativa de la ciudad y en lograr que esta ventaja sea sostenible a largo plazo. En este nuevo contexto se pone de manifiesto que no se trata únicamente de lanzar una campaña publicitaria, sino que hay que tomar la decisión de trabajar sobre el espacio público con el fin de reordenarlo, animarlo y diseñar nuevos paisajes urbanos contruidos a imagen de los ciudadanos. De igual manera que ocurre en el ámbito de la gestión empresarial, el producto y sus mercados son los elementos clave para el éxito de la gestión estratégica.

Parece lógico tener en cuenta en el ámbito de la gestión urbana, y en particular en el ámbito de las ciudades, que se conceda una importancia fundamental a los atributos y características de la ciudad, así como a la dimensión de la urbe como producto capaz de satisfacer a sus diferentes mercados. La función de la mercadotecnia urbana deberá

proyectarse hacia el interior de la propia organización, en el ámbito de la denominada mercadotecnia interna, que tiene como objetivo el logro de la máxima satisfacción entre los residentes de la ciudad, y también hacia el exterior, en lo que se define como mercadotecnia externa, con el objetivo de satisfacer a los inversores, las empresas, los turistas y los visitantes.

La mercadotecnia interna tendrá como objetivo la identificación de las principales preocupaciones de los ciudadanos, así como crear un producto ciudad con el que se sientan plenamente identificados. Este aspecto configura la imagen interna de la ciudad o su autoimagen, y tiene unos canales de comunicación propios. El *marketing* externo tendrá también sus propios objetivos, siendo el principal de ellos la consecución de una atracción de otros públicos (turistas, inversores públicos y privados, empresas o potenciales residentes) hacia la ciudad. En este proceso pueden encontrarse diferentes escalas de definición del lugar como producto, diferentes niveles de delimitación y una gran diversidad de agentes implicados. Esto va a suscitar la necesidad de una gran coordinación entre todos los agentes comprometidos en la mercadotecnia urbana.

El manual de cualquier *brand manager* dice que una marca, también la de las ciudades, ha de incluir lo que la hace distinta, única. También que dicha marca debe ser fácil de recordar e imaginar. Si eso se logra con un atributo, mejor que usar dos o tres. La cuestión es que sólo le aportará valor si le da ventaja comparativa en su mercado y eso no lo decide ella, sino sus grupos de interés. Son éstos los que tienen que verla diferente, atractiva y única. En el caso de los *skateholders*, son más numerosos y complejos que en las marcas comerciales. De ahí que se utilice una estrategia en la que cabe preguntar qué diferencia y valor en la marca ayuda a captar turistas, a la vez que atrae inversiones y talento o teje con otras ciudades las relaciones de valor que se necesita. Incluso es pertinente el interrogante de cómo se hace compatible todo esto con la necesidad de generar orgullo de ciudad desde unas aspiraciones y capacidades de competencia muy distintas.

Sin duda es posible dotar a una marca ciudad de una gran elasticidad, de forma que sus atributos puedan adaptarse a la pluralidad de sus *skateholders* e incluso a la diferente valoración que de cada uno de estos puede hacer el público por cuestiones culturales, geopolíticas o de lejanía. De hecho, Londres lo hizo, otorgando además un protagonismo importante a las empresas en el uso de su marca ciudad. No obstante, el riesgo de que esta estrategia derive en una imagen de marca difusa, y por lo tanto débil, es muy alto. Si no se asegura la congruencia y la complementariedad entre esos atributos y los contextos de uso o aplicaciones de la marca ciudad, se carga de responsabilidad al organismo o a las personas encargadas de guardar la marca. Y eso también suele suscitar problemas: ¿quién ha de ser el guardián de la marca, su *brand manager* sabiendo que sólo será útil en el momento en que sus ciudadanos o su mercado establezcan vínculos con ella.

La función básica de la distribución consiste en trasladar el producto servicio hasta el consumidor permitiendo su disponibilidad, informando de las características y prestaciones que ofrece, así como de otros servicios adicionales. La distribución del producto ciudad, como ocurre con los servicios en general, requiere que éste pueda hacerse tangible, por lo que muchas ciudades han optado por esta posibilidad y presentan sus características en catálogos, materiales fotográficos y audiovisuales.

Los canales de distribución adecuados son cortos y no existen intermediarios, adoptando la forma de productor-consumidor. El sistema logístico que utilizan las ciudades depende

de los recursos disponibles, ya que esta fase requiere importantes recursos no disponibles en ciudades pequeñas por su elevado coste.

La importancia de las nuevas tecnologías tiene un interés creciente en la mercadotecnia urbana como herramienta para llegar a los diferentes públicos objetivos. Los sitios web son utilizados por los ciudadanos y también por las empresas o los visitantes de una ciudad. En esta cuestión existe una importante iniciativa conocida como ciudades digitales, que son representaciones o modelos de ciudades que existen en el mundo y que permiten el acercamiento a los diferentes servicios ofrecidos.

Asimismo, las reuniones periódicas que realiza el alcalde y los miembros del equipo municipal con los ciudadanos en los foros son un medio para explicar las intervenciones urbanas y recoger opiniones sobre el impacto de las actuaciones municipales. El foro ciudadano, convocado con una cierta periodicidad, permitirá trasladar a los comerciantes, vecinos de los barrios o empresarios aquellas situaciones que el consejo desea acometer en la ciudad.

En el proceso de creación de valor en la ciudad se debe comunicar el valor ofrecido a nivel interno y externo. Se trata de comunicar todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad con el objetivo de que los clientes perciban el mayor valor ofrecido por esta ciudad, en lugar del ofrecido por otras ciudades competidoras.

Se ha considera en muchas ocasiones, erróneamente, que la aplicación de la mercadotecnia a las ciudades consistía en la realización de una campaña publicitaria. La política de comunicación de la imagen de la ciudad es una parte importante de la realización del plan de *marketing*, pero en la medida en que es el soporte necesario de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos fijados para la ciudad.

A MODO DE CONCLUSIÓN. LA COMUNICACIÓN DE LAS CIUDADES

La política de comunicación servirá para trasladar a los públicos objetivos la posición que la ciudad haya decidido y se basará en las principales ventajas comparativas definidas en la realización del plan de mercadotecnia. Para desarrollar la política de comunicación de la imagen de la ciudad se deberán tener en cuenta las consideraciones siguientes:

1. El conocimiento previo de la ciudad y de su posible desarrollo. La creación de la imagen urbana debe apoyarse en el diagnóstico de su situación, que es lo que proporciona información sobre “lo que la ciudad es y lo que la ciudad hace”.
2. Se debe analizar cómo es percibida la ciudad por sus diferentes públicos, tanto internos como externos. La política de comunicación debe reforzar la autoimagen que de la ciudad tienen los ciudadanos. Es importante la aplicación de técnicas de investigación que permitan conocer cuál es la percepción de las diferentes zonas de la ciudad y cómo valoran los ciudadanos las intervenciones realizadas. Puede haber ocasiones en que la imagen percibida de la ciudad sea negativa como consecuencia de determinadas actuaciones. Ante una situación semejante será necesario realizar una mayor

comunicación interna de otras intervenciones que mejoren la imagen percibida.

3. Es importante llevar a cabo el análisis de cómo se ha difundido la imagen de la ciudad en los diferentes medios y soportes por medio de un seguimiento de la información y de las campañas de publicidad.

En este marco, la política de comunicación de la imagen de la ciudad deberá actuar sobre los atributos de la ciudad, teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Atributos que hay que mantener: recaen sobre los puntos fuertes de la ciudad percibidos por los públicos objetivos, y que los diferencian de otras ciudades. Estos atributos son los que permitirían aprovechar con éxito las oportunidades.
2. Atributos que hay que eliminar: puntos débiles de la ciudad que pueden ser una amenaza para futuros desarrollos.
3. Atributos que hay que mejorar: son valorados positivamente pero que, sin embargo, en el estudio de la imagen se pone de manifiesto que no se asocian a la ciudad. Es decir, que la política de comunicación deberá corregir esas deficiencias.
4. Atributos que hay que potenciar: puntos fuertes de la ciudad que no son percibidos de manera suficiente, por lo que es necesario realizar un mayor esfuerzo de comunicación.

La política de comunicación de la imagen de la ciudad se proyectará a nivel interno, es decir, a los ciudadanos. Y también a nivel externo, o sea, a los inversores, los empresarios, los turistas y los nuevos residentes. La utilización de nuevas técnicas e instrumentos, capaces de hacer llegar en toda su amplitud los atractivos de la ciudad a los diferentes públicos objetivos, pone de manifiesto el avance que se está produciendo actualmente en la comunicación del valor en las ciudades.

BIBLIOGRAFÍA

BENKO, G. Estrategias de comunicación y marketing urbano. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, 2000, vol. XXVI, nº 79, p. 67-76.

BIGNÉ, J. E., FONT, X., y ANDREU, L. *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC, 2000.

CÁRDENAS TABARES, F. *Proyectos turísticos. Localización e inversión*. México DF: Trillas, 1991.

ELIZAGARATE, V. Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 1996, nº 4, p. 63-71.

- ELIZAGARATE, V. *Marketing de ciudades*. Madrid: Ediciones Pirámide, 2003.
- ELIZAGARATE, V. Citymarketing: un desafío para las ciudades. *I Congreso Citymarketing Elche '04*. Elche (Alicante), 2004.
- ELIZAGARATE, V. *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Pirámide, 2008.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Reverté, 1997.
- FERNÁNDEZ, G. y PAZ, S. Desarrollo urbano, cultura de marca y participación ciudadana. *Ábaco*, 2005a, nº 44-45, p. 63-70.
- FERNÁNDEZ, G. y PAZ, S. Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 2005B, vol. IX, nº 194 (95), 1 de agosto.
- FRIEDMANN, R. Urban Management by Complexity. Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana. In FERNÁNDEZ, G. y LEVA, G. (Eds.). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2004.
- FRIEDMANN, R. Marketing estratégico de ciudades. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, 2005, nº 44-45, pp. 21-27.
- FRIEDMANN, R. y FERNÁNDEZ, G. Gestión y liderazgo municipal en la ciudad posmoderna. *IV Jornadas de Marketing de Ciudades*, 28-30 marzo, A Coruña, 2007.
- GÓMEZ, P. Marketing de ciudades. In AGUIRRE, M. S. (coord.). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Pirámide, 2000, p. 265-300.
- HERNÁNDEZ DÍAZ, E. A. *Proyectos turísticos, formulación y evaluación*. México DF: Trillas, 1990.
- KOTLER, P., BOWEN, J. y MAKENS, J. *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México DF: Prentice Hall, 1997.
- KOTLER, P., GERTNER, D., REIN, I. y HAIDER, D. *Marketing internacional de lugares y destinos*. México: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P., HAIDER, D. y REIN, I. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities. Status and Nations*. New York: Free Press, 1993
- MARTÍNEZ, A. Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. *I Congreso Citymarketing Elche '04*. Elche (Alicante), 2004.

PANCORBO, J. A. y HEVIA, A. La planificación estratégica territorial: una visión desde el marketing. In FERNÁNDEZ, G. y LEVA, G. (Eds.). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2004.

PANCORBO, J. A., MAURYS, A. y BENAVIDES, S. 2011. Contribución del marketing a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible. *Economía y Desarrollo*, 2011, vol. 146, nº 1-2, p. 211-225.

PANCORBO, J. A. y MARRERO, M. *El Marketing de Ciudad: una herramienta para la planificación territorial del Siglo XXI*. Hermosillo (México): Garabatos, 2005.

SÁEZ VEGAS, L., MEDIANO SERRANO, L. y ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 2011, nº 18, p. 125-156.

SAINZA DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC, 2008.

SANCHO, A. *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo, 1998.

TANDA DÍAZ, J., RODRÍGUEZ VEIGUELA, Y. y MARRERO MARRERO, M. Marketing de ciudad: una herramienta de planificación para el desarrollo urbano. *Retos Turísticos*, 2010, vol. 9, nº 3, p. 20-25.

VILLAFANE, J. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide, 1993.

VILLAFANE, J. 2004. *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide, 2004.

VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 2008.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

CHIAS, J. (2005). *El turismo de ciudad. Desarrollo y marketing turístico de ciudades*. Disponible en línea en: <<http://burgosciudad21.org>>. [Consulta: 11 de abril de 2014].

DABAN i HURTÓS, L. (2013). *Construcción de una marca territorio*. Disponible en línea en: <<http://www.territorioymarketing.com>>. [Consulta: 20 de agosto de 2015].

DELLA MEA, G. (2008). *Al segundo congreso mundial de marketing de ciudades*. Disponible en línea en: <<http://3vectores.com>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

Global Holiday Card. (2013). *City Marketing*. Disponible en línea en: <<http://www.globalholidaycard.com>>. [Consulta: 11 de abril de 2014].

GUYOT, H. M. (2005). *Entrevista a Toni Puig: el gurú de las ciudades*. Disponible en línea en: <<http://www.lanacion.com.ar>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

LETAILLEUR, S. (2013). *6 razones para utilizar el picture marketing en la promoción de tu territorio*. Disponible en línea en: <<http://www.territorioymarketing.com>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

MARTÍNEZ, A. *Ciudad y comercio: la transformación de los espacios culturales y de entretenimiento*, 2000. Disponible en línea en: <<http://www.futurelx.com/comercio/documentos/comercio2.pdf>>. [Consulta: 11 de abril de 2014].

MERODIO, J. *Cómo promocionar de manera eficaz un destino turístico en las redes sociales*, 2013. Disponible en línea en: <<http://www.territorioymarketing.com>>. [Consulta: 20 de agosto de 2015].

PEREIRA, J. *City Marketing: Producto Ciudad*, 2010. Disponible en línea en: <<http://www.mercadeo.com>>. [Consulta: 20 de agosto de 2015].

PUIG PICART, T. *Citymarketing: la comunicación incesante del rediseño para la ciudad mejor*, 2013a. Disponible en línea en: <<http://www.tonipuig.com>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

PUIG PICART, T. *Marketing de confianza o el rediseño de la ciudad con la complicidad de los ciudadanos*, 2013b. Disponible en línea en: <<http://www.tonipuig.com>>. [Consulta: 12 de abril de 2014].

© Copyright Marlen del Carmen Ruiz Otero y Revista *GeoGraphos*, 2018. Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.



GIECRYAL
GRUPO INTERDISCIPLINARIO DE
ESTUDIOS CRÍTICOS Y DE AMÉRICA LATINA