

Bases para un Plan de Marketing Urbano

Oswaldo Walter Gutiérrez Andrade

*Doctor en Ciencias Económicas, Magíster en Docencia Universitaria
Especialidad en Metodología de la Investigación
Diplomado en Educación Superior, Diplomado en Educación para la Familia
Licenciado en Economía
Director Departamento de Administración,
Economía y Finanzas. Universidad Católica Boliviana
Ex Secretario General del Colegio de Economistas de Cochabamba
Ex Secretario de Organización y Régimen Interno de la Federación
de Profesionales de Cochabamba
e-mail: oswaguan@ucbca.edu.bo*

Resumen

El desarrollo urbanístico afronta varios retos entre los que se encuentra la elaboración de un plan de marketing urbano. Generar nuevos usos y lugares a partir de la aplicación de un plan que otorgue valor agregado a espacios urbanos es algo deseable para cualquier ciudad. Esta posibilidad está abierta con la utilización del Marketing Urbano que posibilita alternativas para la toma de decisiones a los actores locales, quienes deciden qué hacer con estos espacios. El objetivo principal de este ensayo es exponer las principales bases en la aplicación del marketing urbano para poder definir el empleo más adecuado para zonas y lugares que potencialmente tienen un gran valor económico.

Palabras clave: Marketing. Plan de Marketing. Marketing urbano.

Introducción

El marketing – ciudad o marketing urbano es un fenómeno que tiene alrededor de sesenta años, pero hace unos cuarenta ha sufrido una intensificación. La dinámica de las economías nacionales, se hace patente en el crecimiento de las ciudades y las regiones. Se reintensifica hoy en día la importancia del crecimiento económico regional, que enfatiza que las regiones son los motores de la prosperidad de los países. Esta situación no significa la homogeneización de las regiones sino, al contrario, su diferenciación y especialización: las regiones se convierten así en fuentes de ventajas competitivas. El espacio de las regiones, permite la reconstrucción de ciertas instituciones económicas que podían haber sido exclusivamente nacionales, se puede afirmar, en consecuencia, que las relaciones que generan progreso económico, se da entre las empresas y los territorios. Se obtiene así ventajas competitivas indisociables del carácter urbano de las distintas regiones. Se plantea entonces el problema del atractivo de las ciudades, es decir, su capacidad de atraer a las empresas, inversiones y empleo. Se subraya que a varios factores urbanos, como ser la oferta productiva, factores demográficos, de formación profesional, se suman a otros atributos como la imagen, la identidad o las representaciones del espacio urbano, que juegan un papel determinante en el desarrollo económico. En este sentido, las políticas locales, culturales, urbanísticas o sociales pueden participar en el desarrollo económico de la ciudad o de la región. En este contexto se entiende que las empresas esperan de una ciudad, que les aporte los mejores factores de competitividad. Véase Benko (2003).

1. Definición

El marketing es una herramienta, una técnica que se ha ido desarrollando notablemente con el paso de los años -a punto tal que varios análisis históricos y metodológicos lo consideran una ciencia- y que es susceptible de ser aplicada en múltiples áreas. Como toda herramienta, como toda técnica, depende de la utilización que se le dé.

En una época caracterizada por el consumo, el valor de la imagen, el desarrollo de las industrias de los medios para masas y el turismo, la influencia y transformaciones crecientes ejercidas por los flujos económicos y financieros, no debe sorprender la competencia establecida entre muchas ciudades. Una competencia que, como casi siempre, ha tenido a las principales urbes mundiales entre sus primeras participantes, y a la cual cada vez se van sumando más participantes.

Con este antecedente, se ha definido al Marketing Urbano como un proceso continuo de desarrollo y comercialización (promoción) del producto "ciudad". En el centro del Marketing Urbano está el producto "ciudad" y su venta. Cada ciudad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Tal como lo afirma P. Kotler: *"Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo del estancamiento económico y declinación"*. (Kotler, 2004:179). Por otra parte M. Castells afirma *"Las grandes ciudades son las multinacionales del sigloXXI"*. Jordi Borja y Manuel Castells (2004). En contraposición –pero en los hechos de manera complementaria-, la Fundación Getulio Vargas, sostiene la siguiente máxima: *"Cuando ser pequeño es excelente"* Fundación Getulio Vargas (2005).

2. El valor local

La perspectiva del marketing urbano ha provocado un fenómeno muy interesante: la puesta en valor de lo local.

Según Cotarruelo (1997), el paradigma del desarrollo "desde abajo" o desarrollo local reemplaza al desarrollo "desde arriba", administrado por el Estado. Se está en un momento histórico tendiente a la descentralización y una regionalización de la gestión de los bienes colectivos locales, tales como la educación, la formación profesional, las infraestructuras de transportes o las políticas sociales. Se pone de manifiesto que el acuerdo/desacuerdo entre los actores locales (autoridades locales, empresas, universidades, colectividades territoriales, sindicatos, etc.) puede jugar un papel determinante en la competitividad de las actividades económicas.

Bajo esta perspectiva, la cuestión del desarrollo pasa a ser más "local". Dentro de esta óptica se persiguen operaciones que prestigian la ciudad como el desarrollo de espacios territoriales. Los espacios económicos locales son diferentes unos de otros y las diversas estrategias de valorización de sus recursos los colocan en una situación de competencia. Esta competencia espacial constituye uno de los elementos más importantes de las dinámicas económicas contemporáneas. Así, las especificidades territoriales son elementos esenciales en la constitución de las ventajas competitivas de las ciudades. En lo que concierne a la valorización de los territorios (ciudades o regiones), los actores

tienen un gran interés en dar a conocer las especificidades territoriales en el terreno del marketing. En efecto, sólo a partir de los recursos específicos una ciudad (o una región) es capaz de distanciarse por mucho tiempo de sus competidoras.

3. Principios básicos para un marketing urbano exitoso

Los principios básicos que pueden cristalizar una iniciativa de marketing urbano son los siguientes:

- El Marketing Urbano es más que promoción y publicidad urbana.
- El Marketing Urbano ha de ser planificado y realizado de forma profesional.
- Para el desarrollo de estrategias y medidas efectivas, es preciso realizar un análisis preciso y sincero de la situación actual y de las demandas de los grupos objetivo.
- El objetivo del Marketing Urbano es el posicionamiento estratégico de la ciudad
- El Marketing Urbano ha de encontrar expresión en una identidad corporativa comunicada hacia dentro y fuera.
- El Marketing Urbano ha de considerar e involucrar a todos los grupos y actores relevantes de la ciudad.
- El Marketing Urbano es un proceso orgánico de desarrollo urbano. Véase Talaya (1996).

4. Beneficios del marketing urbano

El Marketing Urbano posibilita concretar, la planificación estratégica territorial en forma tal, de lograr entre otros los siguientes beneficios:

- Ofrece una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo.
- Identifica tendencias y anticipa oportunidades.
- Formula objetivos prioritarios y concentra recursos limitados en temas críticos.
- Estimula la comunicación entre los diferentes agentes locales y el entorno exterior.
- Favorece al tejido social y la conservación del medio ambiente.
- Implica a la iniciativa privada.
- Amplía la perspectiva política y social.
- Favorece el establecimiento de alianzas entre diversas entidades y fuerzas políticas. Véase Van Der Berg (1995).

5. Las etapas de una estrategia de marketing aplicado a la ciudad

Frecuentemente se distingue entre el marketing interno y externo. Los objetivos del marketing interno son: la identificación de los ciudadanos con su ciudad y la promoción de la imagen interna (autoimagen) de la ciudad. El marketing externo persigue dos objetivos: el aumento del grado de conocimiento de la ciudad y el aumento de su atractivo (atracción de inversionistas, turistas, visitantes, etc.). Siguiendo a Sassen (1998) y Benko (2003), se tiene:

5.1. El diagnóstico competitivo de la ciudad

La primera etapa de la estrategia de marketing aplicada a la ciudad consiste en definir su posición actual (puntos fuertes/puntos débiles) y en relación con los territorios competidores, en términos de oportunidades y de amenazas. El objetivo para una

entidad territorial como la ciudad consiste en poder identificar y desarrollar una ventaja competitiva. La dimensión económica juega aquí un papel mayor, pero una ciudad tiene también la posibilidad de fundar su ventaja competitiva a partir de elementos históricos y culturales.

El diagnóstico competitivo es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel trascendental la planificación y el marketing urbano. A partir de la información en relación con 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 por la ciudadanía.

El análisis del entorno va a permitir la identificación de las amenazas y las oportunidades que pueden incidir 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 sus diferentes agentes urbanos, que se plantean la creación y sostenimiento de ventajas competitivas respecto a otras urbes, en torno a un modelo de ciudad deseado, en el que es fundamental el marketing urbano para su conocimiento y difusión.

5.2. La visión y objetivos de la ciudad.

La segunda etapa de la estrategia de marketing aplicada a la ciudad, es la visión ciudad.

El principal objetivo de un plan de marketing urbano es definir y concretar un modelo de ciudad, es crear su visión de futuro. Los diversos agentes urbanos que gestionan y toman decisiones en sus respectivos ámbitos de actuación, deben tener visión de futuro para definir y alcanzar un modelo de urbe.

La visión de una ciudad, su modelo, es la definición de un objetivo a medio y largo plazo, que se convierte en un principio básico que unifica, organiza y guía todas las decisiones de sus agentes económicos, sociales, políticos y ciudadanos. La visión urbana tiene que ser una idea simple y clarificadora.

Las ciudades, como cualquier organización, necesitan tener un propósito, una aspiración que sea totalmente compartida, una meta que sea clara. No es suficiente con imaginar el futuro de la ciudad, también hay que construirlo, superando las debilidades que existan, aprovechando las oportunidades que surjan, potenciando las fortalezas actuales y esquivando las amenazas posibles.

Un objetivo a medio y largo plazo, claro y ambicioso, es el fundamento del éxito para una urbe. Y, si además es comunicado efectivamente, puede guiar el comportamiento de los ciudadanos. La orientación a medio y largo plazo, la perseverancia y una energía inagotable son elementos necesarios para alcanzar la meta fijada, para conseguir el modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

Una ciudad necesita fijar su misión, su visión y su estrategia, y tiene que saber comunicar todo ello de la manera más clara posible. Es decisivo alinear a los diferentes agentes urbanos y a los ciudadanos en una dirección común. En este sentido, el marketing urbano es una herramienta básica para comunicar la visión de la urbe y para

favorecer la participación y el compromiso de la ciudadanía. Para ello resulta imprescindible el marketing urbano. Ver Kotler (1993).

5.3. La elección de un posicionamiento

La tercera etapa de la estrategia de marketing aplicada a la ciudad, es el posicionamiento.

Una ciudad presenta, características objetivas (clima, composición socioeconómica, posición geográfica, historia...) sobre las que apoyarse. Su imagen es mejor o peor percibida por el público. El posicionamiento, que consiste en privilegiar ciertos factores y ciertas dimensiones que, combinadas, constituirán la esencia del producto-ciudad.

Posicionar una ciudad es valorizarla, de forma óptima, por sus ventajas (reales o percibidas) por sus más ventajosas diferenciaciones, con relación a las colectividades definidas como competidoras y de cara a los públicos para los que esta diferencia es motivadora.

Se trata de optar por una estrategia de diferenciación que apunte a dar una personalidad clara a la ciudad, de forma que obtenga un lugar preciso en la consciencia de los individuos, ya sean responsables de tomar decisiones, electores, medios de opinión, etc.

5.4. La elaboración de un mix-territorial

La cuarta etapa de una estrategia de marketing aplicada a la ciudad es la elaboración del mix –territorial.

Bajo una óptica territorial, hay que añadir dos "P", para "Power" (poderes públicos) y "Public" (opinión pública) a las cuatro "P" de un conjunto de medidas de marketing tradicional (Producto, Plaza, Precio y Promoción, que corresponden en marketing territorial a: oferta territorial, localización, precio del suelo y de los servicios, y comunicación territorial). Precizando se tiene:

a) El producto

La oferta territorial puede ser definida como el conjunto de actividades propuestas por el territorio considerado, en este caso la ciudad. La analogía con la lógica de una empresa puede ser llevada hasta considerar la existencia de una verdadera "cartera de actividades". Esta herramienta autoriza una lectura realmente crítica de la economía de una ciudad y de su potencial de desarrollo. Se privilegia un enfoque desde el punto de vista del inversor, del turista y del residente.

b) La plaza

Tres tipos de estrategias son normalmente adoptadas para valorizar una localización territorial:

- Estrategia de líder, si la ciudad constituye un polo de desarrollo regional, nacional o incluso internacional;

- Estrategia de atracción inducida por la presencia de un polo líder como por ejemplo, las ciudades situadas a menos de una hora de una capital;
- Estrategia de red comportando actividades complementarias.

c) El Precio

En la óptica territorial, el precio atribuido a una localización resulta importante de calcular, si bien se compone de una multitud de variables: precio de los espacios, fiscalidad, precio de la energía, de los transportes, costo de la mano de obra, etc.

d) Promoción

La comunicación territorial está constituida por el conjunto de las acciones implícitas o explícitas que expresan el posicionamiento y la estrategia del territorio respecto a sus objetivos.

Las acciones explícitas conciernen, por una parte, a las operaciones de comunicación destinadas a forjar la imagen de la ciudad sobre el mercado objetivo y, por otra, las operaciones de información y de prospección directa que tiene una perspectiva de impacto a corto plazo.

e) Responsables territoriales y opinión pública

Según Sperling (1991), en el mercado de la implantación, la oferta no está dominada por un conjunto homogéneo de actores. La estructura de este mercado se revela en realidad de una extrema complejidad, tanto por la identificación de quienes intervienen o la comprensión de los procesos de comercialización, como por las relaciones de poderes entre los actores.

En un territorio dado como puede ser una aglomeración urbana, enseguida se cuenta más de una decena de actores de ocupaciones distintas, interviniendo en un proyecto de implantación particular, constituyendo una verdadera red.

Se manifiesta así la presencia simultánea de relaciones de cooperación, de competencia o de conflicto en el seno de una red considerada, o la existencia de subredes al interior de la red local global.

6. Cobertura mínima un plan de marketing urbano

Según Urrutia (1999), un plan de marketing urbano pretende conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

Proyecto económico: Agricultura. Comercio. Construcción. Industria. Servicios. Turismo. Empleo.

Proyecto social: Bienestar social. Cooperación. Cultura. Deportes. Educación. Sanidad.

Proyecto territorial: Arquitectura. Infraestructuras. Medio Ambiente. Urbanismo. Vivienda.

Un plan de marketing urbano 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.

7. Bibliografía

- BENKO, GEORGES. Estrategias de comunicación y marketing urbano. Ed. Taurus, 2003.
- CASTELLS, M. y BORJA, J. Local y global, la gestión de las ciudades en la era de la información, Madrid, Taurus, 1997.
- COTURRUELO. R. Gestión estratégica y marketing de ciudades, Documento de trabajo, Madrid, 1997.
- DOERINGER, P.B. Invisible factors in local economic development, Oxford, Oxford University Press. 1987.
- ESTEBAN TALAYA, A. Planificación estratégica y marketing turístico. Boletín de estudios económicos nº 157, 89-195. 1996.
- KOTLER PHILIP. Marketing Places, Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations, New York: Free Press. 1993.
- KOTLER, PHILIP. Marketing, Ed. XXI, 2004.
- LAMBOY, J. G. MOULAERT, F. La organización económica de las ciudades: una perspectiva institucional, *Ekonomiatz*, nº41, 118-147. 1998.
- MAYORAL LOBATO, J y MONTERO RODRÍGUEZ, M. A. Cambio industrial, revitalización de las economías urbanas y desarrollo local, Madrid, 1992.
- MÉNDEZ RICARDO. Geografía económica, la lógica espacial del capitalismo global, Madrid, Ariel, 1996.
- PORTER, Michael. E. The competitive Advantage of Nations, Nueva York, the MacMillan Press. 1990.
- SASSEN, S. Ciudades en la economía global; enfoques teóricos y metodológicos, *Eure*, nº 71. 1998.
- SPERLING, D., Le marketing territorial, Toulouse: Milan-Midia. 1991.
- URRUTIA, VÍCTOR. Qué es la ciudad. Teorías sociales, Pamplona, Editorial Verbo Divino, 1999.
- VAN DER BERG, L. Planificación estratégica y marketing urbano, *Situación*, nº3, pp.33-54, 1995.
- WIEVORKA M., Le marketing urbain, *Espaces et Sociétés*, 16, pp. 109-123. 1975.