

MARKETING DE CIUDAD. ALGUNAS EXPERIENCIAS

Daniel Canabal

CURSO CIUDAD FUTURA

NUEVAS MODALIDADES EN PLANIFICACION Y GESTION DE CIUDADES

Rosario, mayo de 1999

INTRODUCCION

Comienzo esta charla con 3 frases muy inteligentes, desgraciadamente ninguna de las tres me pertenece. Aunque confieso que como creativo me hubiera gustado que así fuera.

Decía don Miguel de Unamuno, que

“Todos cargamos con 3 personas dentro nuestro. El que somos, el que nos creemos que somos y el que ven los demás.”

La primera es una cuestión ética y moral y tiene que ver con nuestra conciencia.

La segunda es problema de nuestro psicólogo, así que no hay de que preocuparse.

Por lo tanto no vamos a ocupar de la tercera, la que ven los demás, **la imagen.**

Y eso nos lleva a la segunda frase

La que decía David Ogilvy, el gran publicitario inglés de los 60 y padre del marketing moderno.

“Todos tenemos una imagen, o la hace uno o la hacen los demás.”

Y en tiempos de competitividad globalizada todos sabemos que **el mejor amigo de uno es uno mismo**, así que mejor apresurarse y planificar.

Los rosarinos de esto algo sabemos, a pesar de que de esta ciudad salió **La Nueva Trova Rosarina**, el movimiento musical más importante de los últimos 30 años, a pesar de que aquí vienen muchos espectáculos nacionales a testear su producción con el **publico mas exigente del país**, a pesar de ser la cuna del **Gato Barbieri, de Jose Cura, del Che y otros grandes**, a pesar de ser la única ciudad con una **experiencia exitosa de gobierno socialista desde hace más de 10 años** y con vistas a seguir, las denominaciones nunca han sido muy favorables, **La Chicago Argentina, La capital de la desocupación, La ciudad de los Saqueos, Los Comegatos**...son imágenes no deseadas, producto de la ausencia histórica de una fuerte política de marketing.

Finalmente y para reforzar el concepto vamos a recurrir al, hoy, muy devaluado camarada Lenin.

En su época de esplendor Vladimir Ilich decía;

“La única realidad es la que la gente quiere creer”

Por lo tanto es mejor que **planifiquemos acciones que alimenten esas creencias** o ese alimento lo servirán en la mesa nuestros competidores.

Y sería de buen gusto que los **ingredientes sean verdaderos**, porque nuestros competidores y la gente, es cualquier cosa menos tonta y solo se los engaña una vez.

Las tres frases son aplicables a personas, empresas instituciones y sobre todo y **muy especialmente a ciudades**, que es el tema que nos interesa.

LA DUDA COMO METODO

Antes de entrar en las técnicas clásicas del marketing que nos permitan diagnosticar situaciones y producir recetas mas o menos acertadas, creemos importante realizar **un pequeño ejercicio de duda**.

Este consiste en ubicarnos **fuera de nuestra ciudad de origen**.

Pensarnos oriundos de otro lugar, de una ciudad inclusive mejor o mas grande que la nuestra y preguntarnos porque causa viajaríamos haciendo 400, 600, 800 kilómetros para venir acá.

Tiene sentido?

Para ver que cosas?

Para hacer que cosas?

Tenemos algo que no tienen los demás, tenemos algo mucho mejor de lo que ofrecen los demás?

La naturaleza o la arquitectura que nos rodea tiene algún atractivo especial como para justificar el viaje hacia aquí?

Si las respuestas a estos interrogantes aparecen de inmediato, tenemos más de la mitad del problema resuelto.

Si por el contrario, la mano rodea nuestra barbilla y nuestros ojos miran hacia las nubes buscando alguna respuesta coherente, entonces aquí hay trabajo por hacer.

En esta situación, la primer conclusión sería que para esta ciudad lo fuerte no es el turismo. O no lo es aún.

Pero no solo de turistas viven las ciudades.

Y aquí viene el **segundo** ejercicio de dudas.

Si no tenemos ni mar, ni lagos ni montañas...

Para que somos buenos...?

Es beneficiosa para radicar industrias...?

Es apropiada para reuniones de negocios...?

Presentaría como empresario o industrial, un nuevo producto acá...?

Se puede realizar un congreso internacional y brindar servicios de nivel internacional...?

Este ejercicio es importante realizarlo, por que **esas mismas preguntas se harán las personas, las empresas, a la hora de decidir donde ir.**

Como dice el refrán “ Para ser un buen torero, antes hay que ser un buen toro”, En definitiva, aprender a **pensar como el toro y tener sus agallas y algo mas de inteligencia.**

IMÁGENES O REALIDADES

Ahora bien, comenzamos esta charla hablando de **imagen**, pero de que estamos hablando en este momento...?

De imagenes o de realidades?

Porque de esto depende la estrategia que vayamos a plantearnos.

Si nuestra realidad es buena, solo tenemos que comunicarlo, generar una correcta estrategia de comunicación para que todos se enteren lo maravillosos que somos.

Debemos cambiar radicalmente la escala de la inversión en comunicación.

Si en cambio nuestra realidad no lo es, entonces deberemos primero convertirnos en un lugar mejor y más atractivo antes de intentar cualquier comunicación.

Por supuesto, convertirse en un lugar mejor, **trasciende en mucho al campo del marketing**, solo el **esfuerzo mancomunado de acciones públicas, privadas, públicas/privadas, y públicas/públicas**, sumadas a la población del lugar, en el marco de un Plan Estratégico, pueden lograrlo.

Y esto solo es la primera etapa, la básica e imprescindible.

Fundamental, porque sin ella es imposible encarar nada.

Es solo el requisito indispensable.

Pero una ciudad limpia, prolija, y con buenos servicios no es suficiente para competir.

Tiene que haber algún signo diferenciador, algo que la transforme en sinónimo de algo, que se asocie y connote algo.

Ese valor agregado, el viejo truco, que los creativos yankis llaman **The Unique Sealing Proposition, la Proposición Unica de Ventas.**

Su ciudad puede ser afortunada y disponer de mar y playas, pero hay miles en iguales condiciones, el mar es una ventaja objetiva, pero no alcanza, debe haber algo en ese lugar que la diferencie, que la haga atractiva por encima de las demás.

Si no podemos decir, solo yo lo tengo, si no podemos decir, lejos lo mío es lo mejor, o lo más barato, o lo más caro y exclusivo o...algo, solo seremos considerados dentro del pelotón de las posibilidades. El Gran Objetivo debe ser Transformarnos en Marca.

LOS EJEMPLOS

Vamos a los ejemplos, y comenzamos por los obvios:

Cuando usted lee **Las Vegas**, en que piensa?

En museos impresionistas, en universidades centenarias, en el buen clima. No. Piensa en **mucho neón, en dados, en cartas, en el número que soñó el martes pasado y en señoritas de generoso físico y magra vestimenta.** Y no es casualidad.

Las Vegas esta en medio de la **peor geografía de Estados Unidos y concentra la peor gente**, pero si a Ud. le interesa mucho el juego, **la asociación es inmediata** y no dudara en sacar pasaje hacia allí.

Todas las variantes en todos los ambientes inimaginables, todo en función de un solo objetivo, el juego.

Bueno, no solo del juego, hay también otras actividades tan entretenidas como el juego y donde el azar tiene poco que ver.

Parecería todo hecho, todo pensado, sin embargo hace unos años descubrieron algo nuevo.

Los investigadores detectaron y aislaron como si fuera un gen a **"El Visitante Promedio", este, era un señor cuarentón que deja a su familia protestando en su hogar porque él va a gastarse todos sus ahorros en el juego y dios sabe en que otras cosas mas...**

...entonces, **porque dejarlo venir solo**, porque no atraer a toda la familia, porque no tentar a la señora del cuarentón con paseos de compras y espectáculos increíbles mientras, de paso, lo controla a su marido, porque no subyugar la fantasía de sus hijos con entretenimientos que solo se encontraría en DisneyWorld, mientras sus padres tienen una romántica cena a la luz de las velas.

Dejando de lado la ética de estas acciones, la receta es la misma, **más proposiciones únicas, más hechos diferenciadores** para atraer mas gente y para atraer **más inversores** que hasta ese momento nada tenían que hacer en ese lugar.

Pasemos ahora a otro ejemplo, menos obvio, menos conocido a nivel popular, pero de igual o mayor trascendencia que el anterior.

Cuando uno menciona a **Irlanda**, piensa en pubs, cerveza negra, bucolicas campiñas, hermosas pelirrojas con ojos como el mar y algún que otro atentado, producto del ancestral enfrentamiento entre católicos y protestantes.

En términos de imagen, una de cal una de arena.

Sin embargo no se sentaron a esperar que la cosa mejore.

Entre la Agencia de Desarrollo y las autoridades de educación, diseñaron hace unos años y pusieron en marcha **una estrategia conjunta**, pensada con vistas al futuro.

Irlanda tiene hoy, **el mayor porcentajes de expertos informáticos** por habitante del mundo.

Desde el preescolar todos los niños están en contacto con la informática, las ciencias y la tecnología.

Y cuando se gradúa, todos tienen asegurada **una pasantía de 9 meses en una industria.**

Cuando cualquier empresa del mundo necesita reclutar **un técnico confiable** en esa especialidad el nombre que intuitivamente aparece es el de Irlanda.

Ese es el primer beneficio, ser bien vistos en el competitivo mercado tecnológico.

Al mismo tiempo han dispuesto de una **zona de grandes ventajas impositivas y servicios de apoyatura de alta calificación.**

“Durante el siglo 21, nadie pagara mas del 10%” es el slogan que aun se utiliza.

La SHANON Free Zone, así se llama, dispone de todo el **asesoramiento para la radicación de industrias y emprendimientos de alta tecnología, con adquisición de tierras, y desarrollo edilicio, a la vez que dispone de los estándares mas altos del mundo en comunicaciones y telecomunicaciones, la red mas moderna de la Unión Europea y las tarifas mas bajas del continente.**

Todo un atractivo para las multinacionales.

Complementariamente se creo el SHANNON Aviation Park, **definiendo a la aeronáutica y la industria aeroespacial como prioritaria**, privilegiando la radicación de gran cantidad de industrias de esta especialidad como la General Electric, Swissair, Lufthansa etc.

Y a su vez han creado carreras universitarias de ingeniería aeronáutica en todas las especialidades para dotar de recursos humanos propios a estas industrias y a todas las colaterales como **mantenimiento, diseño, equipamiento, servicios de apoyo, servicio financiero y de seguros, etc., etc.-**

Existen muchas acciones complementarias que sería largo de enumerar, pero sí vamos a mencionar los resultados de esta **estrategia de marketing de gestión.**

* **1200 grandes industrias** radicadas en los últimos 20 años y un sin fin de pequeñas y medianas industrias colaterales.

* **Una tasa de retorno 5 veces superior al resto de Europa, el 25% anual**, esto significa recuperar la inversión en solo 4 años.

* **La proporción de universitarios mas alta de Europa, y un 60% de graduados vinculados a ciencia y tecnología** y considerados entre los mejores del mundo.

Como puede verse, Ni playa, ni sol, (por lo general el clima irlandés es patético), ni mucho menos gran cantidad de turistas, **el marketing en Irlanda se hizo con lo único que abundaba, con irlandeses, y con mucha decisión** y tan mal no le ha ido.

Confiraron en su gente, fueron sistemáticos y consecuentes y en menos de una generación los resultados están a la vista.

Vimos hasta ahora, dos ejemplos de **geografías poco favorables** que realizaron sus políticas exitosas partiendo prácticamente de la nada.

Vamos entonces **al otro extremo**, los que lo tuvieron todo y han perdido la mayor parte, un ejemplo muy conocido pero digno de mencionar.

Río de Janeiro, por supuesto.

Sin duda una de las ciudades más bellas del mundo, buen clima, mujeres increíbles, las mejores playas, morros, selva y lagos dentro de la misma ciudad, y una música y una arquitectura tan abundante y variada como su vegetación.

Y como si fuera poco, poseen la experiencia de masas más hermosa del planeta, el carnaval.

Río es, la mayor experiencia sensorial de esta parte del planeta.

Una cámara fotográfica era todo el marketing que se necesito durante mucho tiempo.

Sin embargo el **descuido en políticas sociales**, generó una violencia callejera de tal magnitud que la convirtió en una de las ciudades más violentas del mundo.

El riesgo/turista de ser **agredido o robado** es de los mas elevados del planeta, Río también compite con Bogotá en el **ranking de secuestros.**

Al igual que en Caracas, y otras ciudades de Latinoamérica, **el síndrome de Calcuta**, cuando la periferia pauperizada no solo baja al centro, sino que se establece, come, duerme y vive allí, ya es una realidad en muchas zonas.

Zonas enteras protegidas con presencia armada, ghettos inaccesibles y zonas abandonadas, degradadas y agonizantes en lo arquitectónico, produjeron una **perdida superior al 50% del flujo de extranjeros**, con la consiguiente perdida económica y con una espiral descendente producto de la relación, menos divisas, mas miseria mas violencia, mas miseria, menos divisas...etc...etc.

Desde hace unos años se han intentado políticas, tendientes a disminuir este quiebre, pero **basadas casi exclusivamente en el aumento de la seguridad, a partir de la fuerte presencia policial, y militar y un gran incremento en la comunicación para volver a atraer al turista.**

Pero como nadie disfruta enteramente con un fusil cerca, **y aún pesa más el miedo trasmitido boca a boca que la más espectacular campaña publicitaria.**

Recientemente, Río de Janeiro ha encarado un ambicioso **Plan Estratégico** que apunta a palear estos déficit y proveer soluciones integrales que se proyecten en el tiempo y permitan alcanzar objetivos duraderos. Las acciones encaradas comienzan a dar sus frutos y los indicadores comienzan a retornar gradualmente a sus valores históricos.

Otra experiencia similar, sin la dimensión dramática de la anterior, pero digna de ser mencionada, por haber reaccionado a tiempo, revirtiendo positivamente la situación es **París.**

Si Río es una de las ciudades más lindas del mundo, París es sin dudas la mas linda. París es la única ciudad del mundo que uno no tiene que trasladarse de un lado a otro para ver cosas, con caminar en cualquier dirección uno va viendo y disfrutando todo el tiempo. De Saint Germain de Pres al Boubour, del Maine a la Defense, toda la ciudad es una sobredosis de belleza urbana.

Durante mucho tiempo, lo único malo que tuvo París, fueron los parisinos.

El trato que se le daba al turista costaba diferenciarlo con el que se le brindó a la ocupación nazi de los años 40.

Solicitar ayuda sin hablar francés era casi una afrenta nacional
Y una vez mas el boca a boca difundió en todo el mundo el mal trato recibido.
“Si, es hermosa **pero....**” era la frase repetida.
Ese pero, costó millones de dólares.

Pero estadísticas en mano, el gobierno francés dedicó fuertes inversiones **a la capacitación** de todo aquel que tuviera cotidianamente algún contacto con el turista.
Desde quien vendía el boleto en el metro, al mozo del Café de la Paix, pasaron por esos cursos, mientras varias **campañas sucesivas en medios masivos** hacían lo mismo con la población en general.

Entendiendo que se trataba de un problema cultural, fueron lo suficientemente coherentes como para que esta política se proyectara en el tiempo.

Estas campañas duraron 10 años con gran intensidad, y aun hoy pueden verse recordatorios en la vía pública o en algún spot de televisión.

Pero los resultados positivos también se ven, la tendencia anterior fue totalmente revertida y cada vez es mayor el numero de visitantes anuales.

ALGUNAS CONCLUSIONES

Hemos visto **cuatro ciudades, y cuatro situaciones objetivas totalmente distintas**, desde las que todo lo tienen, hasta condiciones adversas casi absolutas.

Y que han generado cuatro estrategias con los mas variados ejes.

El entretenimiento.

La educación y la tecnología.

La represión.

Y la capacitación.

Con mayores o menores resultados, cuatro formatos exitosos y una sola constante; la sistematización y la consecuencia prolongada en el tiempo.

Muchas acciones, en una sola dirección, durante mucho tiempo.

...por algo Coca Cola, que hace mas de 60 años que “refresca mejor”.

En síntesis y en términos más técnicos:

Imagen Corporativa y Planificación Estratégica para lograr **MARCA** de ciudad. **De eso se trata.**

De establecer un **punte** entre el **producto** ciudad y los **consumidores**, para lograr convertirse en la **personalización, identificación y diferenciación** de esa ciudad. El resultado será entonces:

- Una buena **representación mental** de la ciudad de **carácter conceptual**.
- Un **perfil estructurado de atributos** en todas sus dimensiones.
- Y un **“producto a vender” en el plano comunicacional**.

La formula mágica sería **IMC = C + PAC = PC**

IMC.....Imagen de Marca de Ciudad

C.....Lo que es la Ciudad (su identidad)

PAC....Política de Acción de Comunicación

PC.....Percepción del Consumidor

De todas maneras, tratar de elaborar acá una receta de marketing para una ciudad genérica, sería como tratar de curar de palabra a un enfermo imaginario.

Pero a riesgo de sonar a curandero creo que algunos pensamientos comprobados en muchas experiencias, podemos enumerar.

- 1.- El marketing es tarea de técnicos, pero el éxito de un buen marketing de ciudad, **es una construcción colectiva** que indefectiblemente deben protagonizar todos los actores sociales.
- 2.- Entender que **una ciudad no es una empresa** y en democracia, **liderazgo es sinónimo de consenso y participación**.
- 3.- **Convencer y conmover comunicacionalmente**, para lograr una sociedad encolumnada tras **una idea, un icono o un sueño**.
- 4.- Atreverse a **soñar con los pies sobre la tierra**.
- 5.- **Apostar a la gente**. Ser consciente que **el sueño colectivo más delirante puede ser un objetivo alcanzable**.
- 6.- Tener **objetivos claros**, asumir **donde estamos**, para saber **donde queremos y podemos llegar**.
- 7.- **Ponerle fecha** a cada uno de esos objetivos. **Y cumplirlos**.
- 8.- **Apostar** a la **cooperación sin perder de vista la competencia**.
- 9.- Y finalmente, creer y hacer realidad aquello de **“...donde hay crisis hay esperanza”**.