

PLAN ESTRATÉGICO ROSARIO

**POSICIONAMIENTO,  
COMPETITIVIDAD E IMAGEN DE LA CIUDAD DE ROSARIO**

Equipo Técnico: **Dr. Arturo FERNANDEZ**  
**Lic. Oscar MADOERY**  
**Lic. Silvia GAVEGLIO**  
**Lic. Juan Pablo ANGELONE**

Coordinadora: **Lic. María del Huerto ROMERO**

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales  
Universidad Nacional de Rosario

Rosario, noviembre de 1997.

## INDICE

1- EL NUEVO ESCENARIO DE ACTUACIÓN DE LAS CIUDADES

2- LA NUEVA REALIDAD COMUNICACIONAL

3- COMPETITIVIDAD LOCAL

4- MARKETING DE LA CIUDAD

4.1- La planificación estratégica define la segmentación y el posicionamiento

4.2- Planificación Estratégica, Identidad e Imagen de la ciudad.

5. LA GESTIÓN DE LA IMAGEN DE ROSARIO

6. RECOMENDACIONES

6.1- La situación de la ciudad de Rosario

6.2- Un Programa de Gestión de la Imagen Territorial

6.3- Orientaciones Metodológicas

7. BIBLIOGRAFÍA

**1. EL NUEVO ESCENARIO DE ACTUACIÓN DE LAS CIUDADES**

La competencia económica es una de las fuerzas motrices del actual mundo global, en el cual las innovaciones en comunicaciones, transportes, finanzas y servicios aceleran la forma, intensidad y medida del cambio económico- aún en los más pequeños y remotos lugares-.

Este nuevo entorno de actuación provoca una **creciente competencia entre países, regiones y ciudades** por atraer inversiones y clientes, y exige una permanente adecuación de los agentes públicos y privados con el propósito de potenciar el atractivo de sus espacios económico-sociales.

Los diferentes espacios territoriales no compiten simplemente con la jurisdicción adyacente, con la ciudad rival o con los estados limítrofes, sino con lugares prácticamente desconocidos ó cuya idiosincrasia muchas veces es difícil comprender (Borja, 1997)

Con fronteras nacionales abiertas al intercambio y el comercio, los negocios tienen más y más oportunidades hacia dónde localizarse, expandirse y diversificar sus operaciones. Capitales y tecnologías circulan libremente a través de las fronteras nacionales. Inversores, turistas, visitantes y convencionales pueden ahora seleccionar en un amplio menú de lugares hacia dónde dirigirse. (Kotler, 1994)

La internacionalización del flujo de decisiones estratégicas- como componente del nuevo escenario global- requiere por parte de las ciudades capacidad de innovación en la gestión y capacidad de adaptación a realidades dinámicas, cambiantes e imprevisibles. Esta situación obliga a los responsables locales a introducir reformas que optimicen sus estilos de intervención, en pos de una mayor competitividad internacional.

Existe una firme relación entre, por un lado, las acciones que los territorios emprenden en aspectos claves de la producción (infraestructura, tecnologías, incorporación de estándares internacionales de competitividad), en la calidad de los recursos humanos (el conocimiento como factor competitivo fundamental), en la capacidad organizativa y de gestión de un territorio (el Territorio Organizado); y, por el otro, el potencial de una ciudad o región para

dinamizar sus recursos endógenos y atraer inversiones directas internacionales.

Por otro lado, los cambios en el modelo de acumulación económica a escala internacional se ven acompañados por transformaciones en los modos de regulación de las actividades económicas. Consecuentemente, los procesos de redistribución espacial de responsabilidades, como tendencia creciente en muchos países, permiten que las políticas económicas no sólo las diseñen y realicen las administraciones centrales, sino también los gobiernos regionales y locales.

Pero la ciudad moderna es también el **escenario concreto** donde se manifiestan los efectos de la crisis (desempleo, cierre de empresas), los procesos de ajuste y las demandas sociales específicas; siendo a la vez el escenario de rearticulación de las relaciones sociales. Ello obliga a los gestores locales a buscar respuestas creativas a niveles micro, a aumentar sus intervenciones y estímulos a las iniciativas empresariales locales, y a pensar formas más flexibles en la gestión pública.

De este modo, **los gobiernos locales amplían su esfera de actuación**, agregando a sus funciones tradicionales (obra pública, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local y regional tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de asistencia a la competitividad empresarial.

**La respuesta de las organizaciones territoriales a la creciente presión competitiva consiste, pues, en la aplicación de procesos de gestión de cambio estratégico y cultural, con un sentido dinamizador de su competitividad. Estos procesos se corporizan a través del diseño e implementación de planes estratégicos de desarrollo y actuación.**

Se trata de ***políticas de largo plazo***, siendo algunas de sus

variables críticas: la calidad de los recursos humanos, las condiciones del mercado local, el carácter emprendedor de los actores locales, su capacidad organizativa y de gestión, la existencia de un entorno innovador, la relevancia de la masa crítica de población involucrada en las actividades de desarrollo, y el diseño e implementación de **estrategias de marketing de la ciudad**.

## **2. LA NUEVA REALIDAD COMUNICACIONAL**

Al mismo tiempo en que se percibe una creciente presión competitiva en el escenario de actuación de las organizaciones públicas y privadas, existe una nueva realidad comunicacional, caracterizada por una proliferación de mensajes de toda naturaleza "ad infinitum".

La revolución tecnológica en el campo de las comunicaciones- fenómeno emblemático de fin de siglo- coloca al público objetivo de una comunicación ante una abundancia de mensajes e información, imposible de ser procesada en condiciones normales, dada su velocidad y magnitud.

El público hacia el cual están destinadas las acciones de marketing y comunicación, encuentra cada vez más dificultades para discernir sobre los beneficios, cualidades y diferencias reales existentes entre los productos y servicios que se le ofrecen.

Puede decirse que gran parte de las decisiones de consumo o inversión de un individuo se originan en elementos no conscientes para el mismo. De manera tal que "la imagen de la empresa/organización, en adición con la del producto/servicio ofrecido, se han convertido en la información efectiva a partir de la cual se elabora en muchos casos la toma de decisión de consumir/usar/adherirse". "La identidad corporativa y la imagen corporativa/de marca, se han convertido en un instrumento fundamental de la estrategia competitiva de las empresas y demás organizaciones competidoras; en particular, de su estrategia de marketing y comunicación". (Cordero Moreno, 1997).

Ello conduce a toda organización competitiva (una empresa, una institución) a buscar **gestionar su imagen corporativa/de marca**.

Esta situación es fácilmente remitible al mundo privado; pero también resulta válida para las organizaciones territoriales: ciudades, provincias, regiones y países. Los espacios territoriales se encuentran ante el desafío/necesidad de gestionar su propia imagen territorial.

**No sólo hay que definir una estrategia de desarrollo y posicionamiento competitivo para la ciudad, sino que hay que saber comunicarla para que sea percibida por los públicos objetivos.**

En un escenario cambiante, competitivo, y saturado de mensajes comunicacionales, la capacidad de desarrollo de una ciudad no sólo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables y con la atracción de recursos e impulsos exógenos seleccionados. También depende –y cada vez más- de (Cotorruelo, 1997):

- la **creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo**, básicamente a través de la movilización y valorización de su potencial endógeno;
- el **posicionamiento estratégico** que se adopte;
- la formación y consolidación de una **identidad** que exprese una cultura emprendedora; y
- la proyección a escala nacional e internacional de una **imagen de marca territorial** positivamente diferenciada.

El propósito del presente trabajo consiste precisamente en el análisis de estas variables claves para la planificación estratégica de la ciudad de Rosario.

### 3. COMPETITIVIDAD LOCAL

Como ya ha sido señalado, la **competencia** es una de las fuerzas motrices del actual mundo global; en el cual la **competitividad** se constituye en un objetivo claramente **vinculado a cuestiones de orden territorial**.

El territorio organizado asume, pues, el papel de soporte de la competitividad (Millán, 1994), y la eficiencia con éste funcione resultará clave para determinar el nivel de competitividad que se puede alcanzar. Es decir, **se “construye” una región o un territorio relevante desde el punto de vista de la competitividad**.

Una premisa fundamental debe ser tenida en cuenta: ningún territorio de actuación estratégica es competitivo, ni parece que pueda llegar a serlo, en todos o incluso en un gran número de sectores productivos. **Cada ciudad y cada sistema urbano regional sólo puede ser competitivo en un número reducido de ellos**. Concretamente, aquellos sectores productivos donde la dinámica empresarial es relativamente superior y para los cuales el entorno urbano-regional resulta más progresivo, estimulante y dinámico (Cotorruelo y otros 1993).

Las diferencias -a escala provincial, regional o local- en cuanto a actividades económicas predominantes, cultura, historia productiva, instituciones, contribuyen marcadamente a la delimitación del perfil competitivo.

En otras palabras: **cada comunidad dispone de recursos (humanos, de capital, financieros, de infraestructura, de tecnología) que determinan su potencial de desarrollo**.

Los territorios organizados deberán, entonces, iniciar un proceso de, **focalización**, esto es, utilizar criterios para la selección del

segmento del mercado en el cual se pretenderá ser competitivo, a través de la elaboración de productos segmentados, economías de escala, ventajas de costes, diferencias en tecnología, innovación. Desde esta perspectiva, la ciudad de Rosario debe identificar qué productos tiene para ofrecer; sean éstos servicios públicos, producciones, o facilidades recreativas o culturales.

Algunos aportes para la discusión en este sentido han sido desarrollados en el trabajo sobre: “El Rol de Rosario en un Sistema Regional de Ciudades. Rosario: centro geo-político-económico de una Región Metropolitana y Puerta y Puerto del Mercosur”. Por tal motivo, en el presente documento no nos detendremos en el análisis de esta cuestión. **Solo pretendemos subrayar la importancia de la competitividad territorial a la hora de establecer tanto una estrategia de desarrollo, como su consecuente política comunicativa.**

#### 4. MARKETING DE LA CIUDAD.

El marketing territorial o marketing de ciudades es una disciplina que viene experimentando constantes avances, al amparo del nuevo escenario de actuación generado por los entornos de competencia, por la realidad comunicacional y por la necesidad de las ciudades de promover sus atractivos y recursos.

Partiendo de dos de sus elementos tradicionales - “la promoción turística” y “las denominaciones de origen”- el marketing de ciudad ha evolucionado hacia una visión más completa y global: **la ciudad entendida como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de la administración pública, de las instituciones locales, del sector privado y de la sociedad civil.** (Aguilera y Perales, 1994)

Esta perspectiva más abarcadora tiene la fuerza de aprovechar el enorme potencial sinérgico inherente a toda percepción del marco espacial como condensador y aglutinante de esfuerzos socioeconómicos y, al mismo tiempo, como valor agregado diferencial a promocionar entre sus diferentes públicos (tanto internos como externos).

En la medida que una ciudad- como ámbito integrado de sociabilidad, de producción cultural, de actividad económica- se entienda a sí misma como un “proyecto abierto y común”, y como un “producto” a ofertar; será necesario desarrollar toda una serie de prácticas que aseguren su posicionamiento adecuado en un mercado altamente competitivo.

En este contexto, **la planificación estratégica** adquiere una importancia fundamental para el marketing territorial, ya que **ella permite definir el posicionamiento competitivo de la ciudad y una adecuada imagen corporativa.**

#### **4.1. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DEFINE LA SEGMENTACIÓN Y EL POSICIONAMIENTO**

Las dos estrategias básicas del marketing territorial son **la segmentación y el posicionamiento**. Se las considera básicas porque su carácter estratégico se expresa en el largo plazo.

A) Desde el punto de vista público, **segmentación** significa la “elección del público objetivo de referencia para el diseño de las políticas y la aplicación de programas y servicios especializados para cada uno de ellos”. (Chias, 1995)

El público objetivo de la política general será siempre el conjunto de la ciudadanía. Sin embargo, para alcanzar el objetivo general de mejora continua del bienestar de la sociedad será necesario que para cada cuestión exista una respuesta diferente. Ello permite a la institución evaluar si una determinada política pública se debe manifestar en una única oferta para todos, o en una oferta dirigida a segmentos prioritarios; o si debería dar varias respuestas para cada uno de los segmentos.

La segmentación es fundamentalmente una agrupación de individuos diferentes en colectivos de similares, dentro de los cuales se da un grado de homogeneidad y similitud que permite limitar el número de respuestas a aquellos segmentos definidos en la estrategia de segmentación.

**El proceso técnico de la segmentación pública implica las siguientes etapas** (Chias, 1995):

1. Definición del mercado potencial, como público objetivo.
2. Análisis de las características de los individuos que componen el colectivo con el fin de poder agruparlos en conjuntos de individuos similares entre sí.

3. Definición de la segmentación general.
4. Segmentación y políticas específicas.

B) El juicio de valor que el público efectúa sobre una ciudad adquiere, en la dinámica social, una prioridad de primera magnitud. Este juicio está siempre basado en criterios relativos de comparación con un ideal determinado o con similares (competidores mentales de la ciudad) que actúan como referentes. El juicio de valor se expresa comparativamente mediante la formulación del **posicionamiento**: es decir, cómo nos ven en relación con la competencia (Chias, 1995).

El **posicionamiento** de una ciudad es, pues, la percepción comparativa/competitiva que un determinado público objetivo/segmento, tiene de la misma, a través de su nombre/"marca", sus productos, sus atributos diferenciadores.

La **planificación estratégica** permite *cuantificar y valorar* los recursos de la ciudad; *diagnosticar* fortalezas y debilidades; *prever* las consecuencias y anticiparse a los grandes cambios que estamos viviendo; *favorecer* el desarrollo y el crecimiento equilibrado respetando su entorno; *establecer* lineamientos centrales, metas y objetivos a alcanzar. En síntesis, permite *construir* el futuro de la ciudad en forma racional y participativa.

Es por ello que el Plan Estratégico Rosario se constituye en el ámbito más adecuado para **definir el posicionamiento competitivo de la ciudad en el nuevo escenario; y a partir de él, diseñar una estrategia de marketing para la ciudad.**

## 4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, IDENTIDAD E IMAGEN DE LA CIUDAD

El planeamiento estratégico de la imagen territorial debe estar asociado a la consolidación- o en su caso, a la generación- de una **identidad local** que responda a un sentido de pertenencia basado en pautas de organización social, valores culturales, medio geográfico, etc., compartidos por la población local.

En la práctica, el “sentido de identidad” se construye a partir de procesos de participación y de una adecuada definición y difusión de la “imagen propia”. A su vez, el “sentido de identidad” promueve un mayor grado de consenso local y favorece la movilización en torno a los objetivos trazados en los programas de desarrollo.

**De este modo, la identidad corporativa, y su proyección pública: la imagen corporativa/de marca, poseen un valor estratégico esencial.**

La **identidad** conjuga lo que la ciudad “aparenta ser”, “lo que es y hace en realidad”, y sobre todo, “lo que proyecta ser y hacer”.

La identidad urbana es igual a la personalidad de la ciudad; y es la sumatoria de ideas (¿quiénes somos?), valores (¿en qué creemos?) y normas (¿qué hemos de cumplir?). (Cotorruelo, 1997).

Por su parte, **la imagen de marca** puede definirse como:

- Una **representación mental** de la ciudad, de carácter conceptual.
- Un perfil estructurado de **atributos** que define la ciudad en sus diferentes dimensiones.
- El '**producto a vender**', esta vez en el plano comunicativo.

La **Imagen de Marca** está estrictamente relacionada con los procesos de comunicación: lo que la ciudad “dice y comunica” sobre “lo que es y hace” y sobre “lo que piensa ser y hacer”.

Es la percepción existente en el conjunto de entornos de referencia (intra y extra territoriales), de:

1. **LOS RECURSOS MATERIALES Y CULTURALES LOCALES/ REGIONALES**
2. **LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS LOCALES/ REGIONALES.**
3. **LAS POTENCIALIDADES LOCALES Y REGIONALES.**

La **imagen territorial** emerge de las expectativas y asignaciones de valor que los tres elementos apuntados movilizan; y de las acciones comunicativas realizadas desde el ámbito territorial por los organismos públicos y por aquellas empresas establecidas en el territorio durante un tiempo y distribuidoras de algún producto exitoso. (Inmark, 1997)

Un elemento adicional para la construcción de la imagen de marca son **aquellos acontecimientos considerados históricos**; esto es, que hayan influido de un modo positivo o negativo en la proyección de una imagen de la ciudad. Como ejemplos polares se podrían mencionar:

\* **acontecimiento positivo:** la designación de una ciudad como sede de los Juegos Olímpicos (Barcelona, Atlanta, Sidney);

\* **acontecimiento negativo:** la ciudad de Dallas (EUA) arrastró

durante décadas una imagen asociada al crimen, en virtud de haber sido el lugar donde fue asesinado el presidente Kennedy.

En el manejo de estos acontecimientos en relación con la imagen de una ciudad se requiere una dosis importante de objetividad que permita diferenciar entre aquellos que son históricos y aquellos, que además de serlo, se han repetido con una insistencia tal que les permitió ser difundidos con solidez en el lugar de análisis (Bertrán, 1994).

Como formadores de la imagen de un lugar, este último tipo de acontecimiento (histórico y reiterado) puede generar algunos problemas. Acontecimientos negativos (una catástrofe, un accidente, etc.) que no son previsibles, pueden lesionar un esfuerzo sostenido de una comunidad por mejorar su imagen. Lo mismo puede ocurrir con aquellos acontecimientos sobre los que se generan fuertes expectativas que, de no cumplirse, afecten la imagen local. Estas situaciones hablan de la aleatoriedad en los efectos de los hechos históricos y, por ende, del cuidado que debe tenerse al respecto en el diseño de una estrategia comunicativa.

La **imagen de marca** se constituye en el “puente” entre el producto y los consumidores y termina convirtiéndose en la personalización, identificación y diferenciación del producto. (Valls, 1993).

La ciudad, como ya ha sido expresado, no escapa a esa realidad comunicacional y deberá actuar en los segmentos de los mercados nacionales e internacionales si desea consolidar su imagen industrial, logística, turística, de atracción de inversiones, exportadora, de diseño, etc.

La percepción que tienen los consumidores (entendidos éstos como aquellos sujetos e instituciones locales, nacionales e internacionales que la ciudad pretende atraer) sobre la ciudad, debe acercarse al máximo posible a la política de acción comunicativa que se pretende. Por tal razón, la creación, mantenimiento y optimización (fases de posicionamiento posibles) de una imagen de marca de la ciudad van a depender de la capacidad de sus

promotores para conseguir que la percepción de los consumidores sea idéntica a la imagen de marca de la ciudad pretendida.

Las consideraciones expuestas en relación con la imagen de marca de la ciudad pueden resumirse en la siguiente fórmula:

$$\mathbf{IMC = C + PAC = PC}$$

DONDE:

**IMC** = imagen de marca de la ciudad.

**C** = lo que la ciudad es (su identidad).

**PAC** = política de acción comunicativa.

**PC** = percepción de los consumidores.

## 5. LA GESTIÓN DE LA IMAGEN DE ROSARIO

**La gestión de la identidad territorial** implica trabajar para lograr (o reforzar) una identificación o autoadhesión profunda de los ciudadanos con su ciudad, con sus organizaciones y con los productos y servicios de la misma. En definitiva, se trata de poseer un “estilo propio”, que defina la pertenencia.

Pero también se requiere ser reconocidos. Entonces, hace falta construir la imagen, extensión imaginaria en el público de la identidad territorial.

**Gestión la imagen territorial** implica, pues, fortalecer la imagen de la ciudad en el exterior, es decir, la percepción que de la misma y de sus productos existe entre los diferentes públicos nacionales e internacionales.

La gestión de la **imagen territorial** (Inmark, 1997):

- Aporta un conocimiento superior de los procesos perceptivos y de asignación de valor existentes entre los consumidores reales y potenciales, tanto a nivel intra como extra territorial.
- Permite la detección de rasgos de imagen susceptibles de funcionar como ventajas competitivas frente a otros entornos territoriales
- Permite consolidar la imagen territorial como activo básico de la competitividad local.

### **Por qué resulta necesario gestionar la imagen de una ciudad?**

La imagen se debe gestionar para que funcione como un “paraguas” que proteja, identifique y personalice los atractivos y los productos/servicios de la ciudad, acotando el riesgo de que se pierdan en medio de la “jungla” comunicativa.

La gestión estratégica de la imagen de la ciudad apunta a lograr que cualquier elemento local obtenga una rápida identificación positiva, a escala regional e internacional. Implica un complejo proceso de comunicación: de información y difusión de ideas-fuerza, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte.

Desde el punto de vista de los argumentos comerciales, la asociación de un producto a un territorio, “consiste en colocar una serie de calificativos inherentes al mismo que se convierten automáticamente en argumentos comerciales. Si estos coinciden con las directrices de promoción, son válidos y añaden valor al producto. De lo contrario se lo restan”. Por ejemplo, la ingeniería alemana no es sólo la descripción de un producto, sino un argumento comercial. Se asocia con robustez, precisión. Por su parte, ingeniería italiana será calificativo de diseño, de buen gusto. (Bertrán, 1994).

Las empresas provenientes de un lugar determinado, se encuentran con esta situación ya dada; y cada particular intentará esconder o minimizar aquellos elementos que no le interese o considere contraproducentes, pero decidirá potenciarlos si considera que pueden hacerle mejorar sus posibilidades empresariales o comerciales. **Y allí aparece la importancia de la imagen del lugar, de la ciudad.** Una empresa, una institución determinada no sólo será evaluada por los receptores de los mensajes promocionales de acuerdo a sus características intrínsecas, sino también por los atributos del lugar de su procedencia.

La **gestión estratégica de la identidad e imagen territorial** forma parte de todo sistema de definición del posicionamiento de la ciudad y de gestión de su promoción exterior

Como tal, exige un esfuerzo conjunto de las administraciones públicas presentes en el territorio, de las organizaciones intermedias y de los grupos de poder e influencia que, partiendo de la autoadhesión de los ciudadanos y cultivándola, englobe y gestione aquellos elementos de atracción exterior.

**El ámbito más adecuado para ello es el brindado por los planes estratégicos de ciudades.**

Es por ello que consideramos que un aspecto complementario al plan estratégico rosario, que debe ser incorporado como condición necesaria para incrementar la capacidad de desarrollo de la ciudad, es **la gestión de la imagen territorial**.

Como ya ha sido expresado, el potencial de desarrollo local no sólo está relacionado con los recursos aprovechables. También depende de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener a largo plazo, del posicionamiento estratégico que se adopte, y de la imagen que se logre proyectar a escala nacional e internacional.

Por lo tanto, **la planificación estratégica** aporta en un **plano real**, y **la imagen corporativa** lo hace en un **plano conceptual o simbólico**. Ninguno de los dos planos puede sustituir al otro. Ambos planos se necesitan y se complementan para lograr la imagen de marca de la ciudad.

En efecto, una estrategia de comunicación por buena que sea, no puede hacer atractiva una oferta (comercial, industrial, turística, cultural) si ésta no cuenta con los niveles de competitividad necesarios.

Este es el riesgo de componer un estereotipo atractivo pero que no responda a la realidad local en cuanto a las potencialidades del territorio y las necesidades y expectativas de la población.

Al mismo tiempo, un recurso real de la ciudad que no se utiliza en términos de imagen es un recurso infrautilizado, y los beneficios que puede aportar pasan desapercibidos.

Para contribuir a potenciar la capacidad de desarrollo local, los responsables públicos y privados de la ciudad se enfrentan ante el reto de gestionar correctamente la imagen de la ciudad.

Una correcta gestión de la imagen de la ciudad requiere esfuerzos conjuntos en los dos planos señalados: el plano real de la planificación estratégica del desarrollo, dado por el Plan Estratégico Rosario (PER), y el plano simbólico de la gestión de la imagen territorial (GIT).

El cuadro siguiente refleja, a través de una fórmula, el complemento entre ambos planos:

**Según ha sido señalado:**

$$\mathbf{IMC=C+PAC=PC}$$

**Donde:**

**IMC: imagen de marca de la ciudad.**

**C: lo que la ciudad es.**

**PAC: la política de acción comunicativa.**

**PC: la percepción de los consumidores, de los públicos objetivos.**

**Por lo tanto:**

**C: exige planificación estratégica (PER)**

**PAC: exige un complejo proceso de comunicación, de gestión de la imagen territorial. (GIT)**

**Entonces:**

**Imagen de Marca de Rosario es igual a  
la suma de Planificación Estratégica  
más la Gestión de la Imagen Territorial  
(PER + GIT)**

## **6. RECOMENDACIONES:**

El presente trabajo sugiere una recomendación central:

***“Diseñar e implementar un Programa de Gestión de la Imagen Territorial para la ciudad de Rosario”.***

Para ello se plantean a continuación sugerencias sobre algunos aspectos claves a considerar.

### **6.1. LA SITUACIÓN DE LA CIUDAD DE ROSARIO.**

Rosario es una ciudad ubicada en un eje de vinculación estratégica de cara al MERCOSUR; con un fuerte potencial logístico, industrial

y de atracción de inversiones.

Sin embargo, presenta problemas económicos y sociales que han contribuido a conformar, en los últimos años, una imagen de Rosario como síntesis de las consecuencias negativas del proceso de reestructuración económica atravesado por nuestro país y nuestra región (cierre de empresas, desocupación, problemas sociales).

En este sentido, resulta interesante el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en la matriz DAFO General del Diagnóstico de Plan Estratégico Rosario.

Entre las **debilidades** señaladas se pueden mencionar, a manera de ejemplo:

- Escasa coordinación de las actuaciones entre organismos públicos y privados.
- Escasa cooperación entre ciudades de la región.
- Ausencia relativa de estrategias para la atracción y retención de inversiones en la región, respecto de otras regiones del país.

Estas debilidades alimentan amenazas como: la pérdida de nuevas inversiones por fallas en el marketing local, la pérdida de protagonismo de la ciudad en el MERCOSUR y en el comercio global.

Sin embargo, en la elaboración de la Matriz DAFO, también fueron identificadas importantes **fortalezas** de la ciudad, tales como:

- La posición geográfica estratégica.
- La adecuada escala para combinar oferta de servicios y calidad de vida.
- Las oportunidades devenidas de la próxima concreción de importantes proyectos de infraestructura.

**Las fortalezas identificadas constituyen elementos claves para el desarrollo de una política comunicativa y de gestión de la Imagen Territorial.**

Por su parte, la incorporación en el Plan Estratégico de Rosario de la idea de **“los sueños”** (“La Ciudad del Río”, “La Ciudad del Trabajo”, “La Ciudad de las Oportunidades”, “La Ciudad de la Creación”, “La Ciudad del Encuentro”), proporciona una herramienta atractiva de comunicación. Ella permite involucrar al conjunto de la sociedad local en el esfuerzo de gestión de la imagen territorial, y transmitir a los públicos externos una idea concreta y conmovedora de Rosario y sus anhelos.

Desde el punto de vista de **“La ciudad del trabajo”**, se plantea una imagen laboriosa de Rosario, ligada a su origen y a su desarrollo; la ciudad hija de su propio esfuerzo. De este modo, el trabajo se alza como el motor principal de su crecimiento y será el medio para explotar las alternativas que ofrece el nuevo escenario regional e internacional.

**“La Ciudad de las Oportunidades”** define la condición de Rosario como una ciudad abierta y permeable a múltiples iniciativas.

El **“Río”** representa la posibilidad de combinar la ciudad productiva, con la ciudad recreativa, respetuosa del medio ambiente. Como se expresa en un trabajo anterior del PER (Briguet, 1997): “se trata de las dos caras de un proyecto que, si logra crecer en armonía, puede dar a Rosario una faz cualitativamente diferente entre las ciudades del continente”.

En el mismo documento se señala que **“La Ciudad de la Creación”** se revela pródiga en la generación de artistas y creadores. Sin embargo, la ciudad necesita replantarse cómo retener y profundizar esas expresiones creativas.

Por último, **“La Ciudad de la Integración”** debe servir para posicionar regional e internacionalmente a Rosario como espacio de encuentro y cooperación.

**Sin duda, los sueños a través de los que se ha estructurado el**

**Plan Estratégico de Rosario contribuyen a definir el posicionamiento de la ciudad; se presentan como un punto de partida sólido para diseñar una programa de *gestión de la imagen territorial* de la ciudad.**

## **6.2 UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA IMAGEN TERRITORIAL.**

Un programa de gestión de la imagen territorial es, como lo recomienda Inmark (1997), un sistema de actuaciones dirigido al conocimiento y fortalecimiento de la imagen territorial, con el objetivo de reforzar el posicionamiento diferencial y mejorar las posibilidades competitivas locales y/o regionales.

Ello implica la búsqueda de una imagen de marca territorial que (Inmark, 1997).:

- añada valor al conjunto de productos, servicios y actuaciones locales;
- asuma la imagen territorial como una variable estratégica que consolida y da coherencia al posicionamiento elegido en el mercado (posicionamiento que surgirá del plan estratégico);
- movilice los recursos intraterritoriales en torno a su identidad específica

**Un instrumento del programa de gestión de la imagen territorial podría ser la segmentación del mercado** entre los públicos-objetivo de los mensajes de la política de acción comunicativa que se decida implementar: residentes y trabajadores de la ciudad, empresas y organizaciones instaladas en ella, inversores privados y públicos que deseen radicarse, visitantes que deseen conocerla.

Utilizando los “sueños rosarinos” planteados en el marco del PER, se elaboró el cuadro que se presenta a continuación. El mismo se presenta como un ejemplo de segmentación del público objetivo de los mensajes de la política de acción comunicativa y sus posibles vinculaciones con el posicionamiento y la imagen pretendida de la ciudad de Rosario

<b>Segmentación del mercado de Rosario</b>	<b>Posicionamiento (¿Qué ofrece Rosario?)</b>	<b>Imagen pretendida</b>
<b>Residentes y Trabajadores</b>	Ciudad con historia y con identidad; con ideas, valores y normas de comportamiento; y con posibilidades de mejora en la calidad de vida. <b><i>La ciudad del Encuentro, la ciudad del Río.</i></b>	<b>Rosario para “Vivir”</b>
<b>Empresas y Organizaciones Locales</b>	Entorno de actuación favorable a sus actividades; con un grado de organización capaz de impulsar el desarrollo de sus respectivas ventajas competitivas. <b><i>La ciudad de la Creación, la ciudad de las Oportunidades.</i></b>	<b>Rosario para “Desarrollarse y Crecer”</b>

<p><b>Inversores Privados y Públicos</b></p>	<p>Incorporación a un territorio organizado, con el dinamismo y seguridad suficientes para coadyuvar a la consecución de niveles sostenidos de rentabilidad económica, social y política.  <b><i>La ciudad de la Oportunidades, la ciudad del Trabajo.</i></b></p>	<p><b>Rosario para “Invertir”</b></p>
<p><b>Visitantes y Turistas</b></p>	<p>Conocer un lugar “distinto”, donde se pueda permanecer sin problemas y se puedan generar recuerdos “positivos y estimulantes”. <b><i>La ciudad del Río, la ciudad del Encuentro.</i></b></p>	<p><b>Rosario para “Conocer”</b></p>

Un ejemplo de la matriz inicial de análisis de los atributos del “producto Rosario”, debería contemplar aspectos como los señalados a continuación:

<b>Rosario para Vivir</b>	<b>Rosario para Conocer</b>	<b>Rosario para Desarrollarse y crecer</b>	<b>Rosario para Invertir</b>
Calidad de vida	Atracciones naturales	Elementos creativos	Atracciones del entorno
Historia, tradiciones.	Atracciones artificiales	Aplicación tecnológica a la industria y a los servicios	Atracciones Legislativas
El río	Atracciones culturales	Red de comunicaciones	Grado de penetración internacional de la economía local
Educación	Atracciones sociales	Asociaciones empresarias	Infraestructura y servicios
Recreación y esparcimiento	Alojamiento, transporte, entretenimientos, restaurantes	Centros académicos y de diseño	Entorno empresarial, oferta de servicios
Patrimonio	Ferias, oficinas de promoción.	Existencia de organismo vehiculizador de esfuerzos público-privados (debería crearse)	Campañas de promoción, oficinas de promoción

### **6.3 ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

Algunas orientaciones metodológicas para la gestión estratégica de la imagen indican que la ciudad debe actuar:

- \* segmentando el mercado y especializándose;
- \* poniendo en consonancia sus recursos con los mercados objetivos y con el entorno;
- \* buscando situarse a largo plazo de manera positiva y diferenciada.

Algunos interrogantes básicos permiten establecer lineamientos al respecto.

#### **Desde el punto de vista de la segmentación/especialización:**

- ¿Qué se está haciendo para mejorar la situación a largo plazo?
- ¿Se está actuando sobre mercados segmentados?
- ¿Cuál es la especialización de los complejos productivos de la ciudad?

#### **Desde el punto de vista de la adecuación de medios a mercados y al entorno:**

- ¿Se adecuan, los productos/servicios y la comunicación de la ciudad, al posicionamiento deseado?
- ¿Cuál es el nivel de coordinación en el despliegue de medios de las organizaciones públicas y privadas?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la situación?.

#### **Desde el punto de vista del posicionamiento:**

- ¿Cuál es el posicionamiento de la ciudad y sus productos en los

mercados que compite?  
¿Qué se está haciendo al respecto?.

Por su parte, un Programa de Gestión de la Imagen Territorial necesita de la utilización de **técnicas de investigación** (documentales, cualitativas y cuantitativas) y **técnicas de análisis** (como estudios de posicionamiento e imagen de la ciudad, análisis de la política comunicativa, etc.), que permitan obtener información relevante para la gestión de la imagen.

Esas prácticas deberán derivarse, por un lado, del Plan Estratégico Rosario y , por el otro, de la Definición y Gestión de una Imagen Corporativa para la ciudad.

Un plan de marketing urbano se operativizará en:

- ❖ La formulación de mensajes y la definición de oferta local de productos/servicios, condiciones para la inversión, aprovechamiento de recursos, etc.
- ❖ La propuesta de acciones de distribución, promoción y comunicación (canales, medios, soportes).
- ❖ El desarrollo o modificación de su identidad visual.

De allí surge la necesidad de contar con una metodología sistemática y rigurosa para la definición de la imagen de la ciudad que incluya:

- ◆ Conocimiento previo de la ciudad y de su posible desarrollo: lo que la ciudad es (lo que tiene, hace y representa).
- ◆ Conocimiento de la imagen pretendida y percibida sobre la ciudad por parte de los diferentes públicos internos y externos (cómo nos vemos/ven).
- ◆ Conocimiento de la imagen difundida sobre la ciudad por parte de los diferentes emisores y soportes (qué decimos/se dice de nosotros).

Esta metodología permitirá establecer aquellos atributos de la ciudad que se valoran y perciben positivamente y aquellos que lo

hacen en forma negativa; qué atributos se asocian con mayor intensidad a otras ciudades que pueden ser competitivas en términos de oferta; y cuál es la imagen difundida sobre la ciudad por parte de los diferentes emisores y soportes (qué decimos/se dice de nosotros). De este modo, los atributos identificados en cada fase pueden agruparse en cuatro grandes categorías (Aguilera y Perales, 1994):

- ❑ **Atributos a mantener:** puntos fuertes de la ciudad, percibidos de forma clara y diferenciada en relación a otras ciudades y que suponen una oportunidad de negocio (por ejemplo, la ubicación privilegiada de Rosario de cara al MERCOSUR; Rosario como ciudad de infraestructuras).
- ❑ **Atributos a eliminar:** puntos débiles de la ciudad cuya evidencia supone una amenaza para la valorización de la ciudad. (por ejemplo, Niveles de desocupación y exclusión social).
- ❑ **Atributos a mejorar:** aquellos valorados positivamente por los diferentes públicos, pero que se asocian muy poco con la ciudad. (por ejemplo: experiencias de internacionalización de empresas, recuperación del patrimonio, cuidado del medioambiente, turismo urbano y ecológico en el río).
- ❑ **Atributos a potenciar:** puntos fuertes de la ciudad pero no percibidos suficientemente por los públicos, lo que supone un mayor esfuerzo de comunicación. (por ejemplo: la capacidad creativa y de diseño, tanto desde el punto artístico como comercial. Rosario como ciudad cultural, o como ciudad de negocios).

## **7. BIBLIOGRAFÍA.**

### **AGUILERA, Miguel de y PERALES, Alejandro**

1994 “La imagen de las ciudades en el marketing urbano”, MK, Dossier, Número 79, Madrid.

### **BERTRAN, Josep**

1994 “Marketing Internacional y Exportación”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

### **BORJA, Jordi**

1997 “La internacionalización de las ciudades”, en Revista “Córdoba. Ciudad y Desarrollo”, Año III, Nro.9, Córdoba, enero-junio.

### **CHIAS, Josep**

1995 “Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público”, Mc Graw Hill, Madrid.

### **CORDERO MORENO, César**

1997 “La identidad, la imagen territorial, la información y la difusión en los procesos de desarrollo local”, Curso Superior de Desarrollo Económico Local, Proyecto ESA/ADAPT, Soria, España.

### **COTORRUELO MENTA, Romeo**

1997 “Estrategias de Desarrollo y Marketing de ciudades”, Grupo Inmark, Madrid.

**COTORRUELO MENTA, R.,  
VAZQUEZ BARQUERO, A.,  
RIESTRA CHERBAVAZ, R.,  
URSA, Y.**

1993 “Bases para un modelo de desarrollo regional apoyado en el sistema de ciudades” Documento del Grupo Inmark, Madrid, abril.

**INMARK**

1997 “Programa Inmark para la Gestión de la Imagen Territorial”, Madrid.

**KAPFERER, J.N.**

1992 “La Marca, capital de la Empresa”, Expansión-Deusto, Bilbao

**MILLAN, F.**

1994 “Competitividad internacional de las regiones”, Documento Nro. 4/22, ILPES, Santiago.

**.VALLS, Josep-Francesc**

1993 “La imagen de marca de España”, ICE, Número 722, Madrid, octubre.