

UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL MARKETING EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA IMAGEN DE LA LOCALIDAD

Félix Martínez Díaz, Juan José Columbié González

Resumen:

En los últimos años, y como resultado de una combinación inédita de factores socioeconómicos, las modalidades de gestión urbana y empresarial, experimentaron transformaciones que significaron un salto cualitativo en el desarrollo de las ciudades.

Las exigencias actuales en materia de competitividad y calidad de vida, esferas de la gestión que vienen a alimentar las responsabilidades y competencias contenidas en el desarrollo local, requieren de nuevas concepciones y herramientas para hacer frente a los desafíos que impone el clima actual.

Independientemente del tipo de estructura política de que se trate, las técnicas de marketing pueden aplicarse, siempre contextualizándolas y atemperándola a los sistemas de modelos conceptuales que se manejan por los sistemas de patrones filosóficos, ideológicos, económicos, culturales y tecnológicos de que se trate.

Este trabajo conllevó a proponer un instrumento que a través de herramientas del Marketing, la ciudad de Baracoa pudiera gestionar su desarrollo, creando las condiciones necesarias para responder a los cambios del entorno de forma satisfactoria, además de desarrollar un diagnóstico que le permitiera contar con una herramienta para fomentar acciones y tomar decisiones en pos de activar una estructuración de los atractivos que lo conviertan en desarrollo y así construir la imagen atractiva de la ciudad.

Palabras clave: marketing, citymarketing, gestión local.

Introducción

Las exigencias actuales en materia de competitividad y calidad de vida, esferas de la gestión que vienen a alimentar las responsabilidades y competencias contenidas en el desarrollo local, requieren nuevas concepciones y herramientas para hacer frente a los desafíos que impone el clima actual.

*MsC. Félix Martínez Díaz.
Profesor*

*Lic. Juan José Columbié González.
Profesor
Centro Universitario de
Guantánamo*

Es en este contexto que el Marketing juega un importante papel en la satisfacción de las necesidades humanas; ya que se anticipa a esta para diseñar aquellos productos y servicios que mejor la sirvan, además de completar el proceso de creación de utilidad al añadir utilidad de lugar (por el traslado de los productos al punto de venta), de tiempo (por el proceso de almacenamiento y conservación), de información (debido a la comunicación que se establece con el cliente) y de imagen (por la posesión del bien en relación con su

posicionamiento comunicacional).

La difusión en los ámbitos académicos y de la gestión local del enfoque del Marketing de Ciudades es una expresión de esa atmósfera propicia para la experimentación innovadora y la búsqueda de miradas no convencionales sobre los fenómenos urbanos.

Este trabajo se propone brindar al municipio de Baracoa una propuesta de que le permita la aplicación del Marketing como instrumento clave en gestión de su desarrollo, creando las condiciones necesarias para responder a los cambios del

entorno de forma satisfactoria.

DESARROLLO:

Para iniciar el abordaje del tema partimos del siguiente cuestionamiento:

¿Cómo afecta el avance de los programas de desarrollo local en Baracoa la inexistencia de un plan estratégico de marketing?

La respuesta a esta cuestión nos llevaría a diseñar un plan de Marketing que le permita al territorio mencionado responder coherentemente a las necesidades planteadas por el desarrollo local a través de los programas existentes.

A partir de aquí enmarcamos la concepción que nos permita un abordaje teórico de la temática.

1. El citymarketing o marketing de ciudades.

La mercadotecnia aplicada a las ciudades es un concepto relativamente nuevo dentro del “saber hacer” de la ciencia económica. No obstante, los diversos departamentos o concejalías de una corporación municipal o provincial han utilizado tradicionalmente diversas técnicas de marketing para poner a disposición del público sus servicios.

La novedad reside en vincular la estrategia al concepto ciudad como un todo, como un producto conjunto, comercializable en términos de imagen. De esta forma el citymarketing trabaja con una mezcla de técnicas que aplica a la ciudad, y es ella el sujeto de posicionamiento, cuyo mercado (interno y externo) se ha de segmentar.

El citymarketing aprovecha así las últimas aplicaciones de la mercadotecnia turística, del marketing cultural y del patrimonio, al tiempo que elabora sus presupuestos y propuestas de acción con una visión a largo plazo.

En este contexto, el Plan de citymarketing es el documento de partida para lograr los objetivos que se persiguen. Un plan estratégico debería incluir un plan de citymarketing, pero éste, por sí solo, es muy valioso para la concepción actual de las ciudades como centros de atracciones socio-económicos y culturales. No en vano la ciudad debe conocer, de partida, unos datos clave para que toda su actuación en el campo de la comercialización de la actividad pública tenga realmente sentido. Para que no se haga “a ciegas” hay que tener en cuenta:

- Su identidad: ¿Cómo se define la propia ciudad? ¿En qué espejo se mira? ¿Qué elementos la identifican? ¿Con quién se compara? ¿Qué utiliza para describirse?
- Su imagen: ¿Cómo se percibe la ciudad más allá de su municipio? ¿Cómo la ven sus propios habitantes?

El citymarketing supone un proceso de investigación que pone de relieve aspectos que son verdaderas barreras al desarrollo de la ciudad. Una imagen de incultura o falta de formación en la población puede ser fatal para la atracción de inversiones

potenciales. Igualmente, una percepción generalizada del turista acerca del inadecuado trato personal del sector hotelero o de la falta de infraestructuras en este sentido, puede suponer un auténtico lastre para su desarrollo.

El citymarketing trata de comprender, como se ha dicho, la ciudad como un objeto único –aunque complejo. Es evidente que existen herramientas sectoriales que tratan el turismo, la industria, la cultura o los servicios, pero carecen todos ellos de un sentido global y estratégico, alejado de intereses puramente corporativos que, en muchos casos convierten a la ciudad moderna en una aldea. El citymarketing aprovecha así las últimas aplicaciones de la mercadotecnia turística, del marketing cultural y del patrimonio, al tiempo que elabora sus presupuestos y propuestas de acción con una visión a largo plazo.

La difusión en los ámbitos académicos y de la gestión local del enfoque del Marketing de Ciudades es una expresión de esa atmósfera propicia para la experimentación innovadora y la búsqueda de miradas no convencionales sobre los fenómenos urbanos.

2. El marketing de lugares y el desarrollo territorial.

Para potenciar el territorio actualmente utilizamos el Marketing de Lugares. A partir de 2004 existen ya múltiples ejemplos de

aplicaciones exitosas de las herramientas de la mercadotecnia aplicadas a un territorio, y no sólo en el ámbito turístico. Por ejemplo, los agentes implicados en el desarrollo de un municipio (gobierno, empresarios, asociaciones o fundaciones) pueden establecer un órgano mixto de participación cuya finalidad sea conseguir objetivos compartidos. Estos pueden ser muy diversos:

- Atraer turistas tradicionales.
- Atraer visitantes profesionales o de negocios.
- Atraer nuevos residentes, estudiantes, trabajadores, etc.
- Conseguir inversores para proyectos en la ciudad.
- Conseguir la implantación de delegaciones o sucursales de empresas existentes.
- Conseguir la instalación de nuevas empresas.

Como vemos, el turismo –siendo muy importante– es sólo una de las facetas del desarrollo territorial que una ciudad, región o país pretenden obtener a través de la utilización del Marketing de Lugares.

Pero, ¿cómo podemos estructurarnos para que nuestro atractivo se traduzca –como pretendemos– en desarrollo?. Disponemos de diversos modelos en el ámbito internacional, pero básicamente se construyen dentro de los siguientes tres esquemas:

- Oficinas gubernamentales
- Consorcios mixtos.
- Iniciativas privadas.

En cualquier caso, las funciones que desempeña un organismo de Marketing de Lugares pivotan en torno a la atracción de personas, sean

estas futuros residentes o no, consumidores o empresarios.

En principio, una organización operativa de marketing de lugares podrá contar grandes áreas dirigidas por un departamento.

3. Departamento Desarrollo Económico Social.

Este proporcionará información del lugar acerca de transportes y estadísticas económicas y de empleo; infraestructuras, impuestos, permisos y licencias específicas; emplazamientos disponibles y precios; autoridades, organismos, páginas Web interesantes y proyectos empresariales en curso más significativos. Se encargará además de actividades promocionales: descripción del urbanismo y de la configuración de la ciudad, de la cultura, los deportes y la estructura educativa; atracciones familiares, nivel de vida y consumo y disponibilidad de un entorno agradable; permisos de construcción, análisis de emplazamiento, mercado de vivienda (precios comparativos), proyectos actuales más significativos, y recursos relacionados. Todo ello, también, en el ámbito comercial.

La tendencia del Marketing de Lugares –que no abandona en ningún momento su faceta de comunicación promocional con el exterior– lo confirma como una herramienta imprescindible para cualquiera de los ámbitos territoriales del desarrollo económico.

4. Marketing y la estratégica.

La finalidad de elaborar un plan estratégico es

básicamente proyectiva. Su empleo tiene una significación muy importante. Con ello se trata de involucrar a todos aquellos que se van a ver afectados por su aplicación. En el caso del plan estratégico de un municipio, esto supone promover la más amplia participación de asociaciones, sindicatos, empresarios, agentes culturales, administraciones públicas y, en general, cualquier particular interesado en dar su opinión sobre el futuro de su ciudad.

La elaboración de un plan estratégico requiere cubrir una serie de etapas. Todas ellas deben cumplimentarse con la más estricta dedicación por parte de los responsables del área:

- Pre - diagnóstico.
- Diagnóstico.
- Análisis DAFO.
- Definición de los ejes y selección de estrategias.
- Acciones Tácticas.
- Control.

Disciplinas como el marketing, la dirección estratégica, la economía regional y urbana, la investigación social y de mercados o el análisis sectorial, son aspectos que habitualmente estudian y en los que profundizan los economistas especializados y las firmas de consultoría de las que forman parte. Al igual que los Planes Generales de Ordenación Urbana o los Planes de Ordenación Territorial, los estratégicos se proyectan hacia el futuro, pero en una realidad compleja y viva como es la sociedad moderna.

5. Resultados de la aplicación de las etapas contentivas de plan estratégico.

Como consecuencia de abordar cada una de las etapas que conceptúa la elaboración de un plan de estratégico llegamos a los siguientes resultados:

5.1. Factores claves de éxitos.

- Inversiones turísticas
- Recuperación y restauración del patrimonio.
- Financiamiento de proyectos.
- Medio ambiente natural.
- Infraestructuras de ciudad

5.2. Ejes estratégicos.

Los ejes estratégicos son un conjunto de actividades que, independientemente de sus peculiaridades, tienen características comunes y se relacionan estrechamente entre sí en función del cumplimiento de la misión y de la realización de la visión.

Los criterios básicos a aplicar para agrupar actividades similares de una organización en direcciones estratégicas son la observancia continua de la visión, la concentración del esfuerzo, la necesidad del compromiso de los miembros y la permanencia en el tiempo a mediano o largo plazo.

5.2.1. Inversiones, restauración y mejoramiento de la infraestructura.

Objetivos:

1. Ampliar la capacidad hotelera que asegure una red de pequeños hoteles para el mercado turístico, remodelando las instalaciones extrahoteleras existentes e incorporando otras, lo que traerá como resultado una ampliación y diversificación de las ofertas.

2. Generar Inversiones en infraestructura de acuerdo a los estándares de primer nivel internacionales, que soporte el previsible crecimiento.

5.2.2. Patrimonio

Objetivo:

3. Lograr la remodelación del centro histórico que favorezca la preservación y restitución de los valores patrimoniales que contribuya al reforzamiento de los atractivos de la localidad.

5.2.3. Financiamiento de proyectos.

Objetivos:

4. Crear las condiciones favorables que permitan e incentiven el interés de inversionistas extranjeros para el financiamiento de proyectos de desarrollo local.
5. Promover el desarrollo de programas y proyectos de formación y preparación que aseguren la competitividad y calificación de los recursos humanos de la localidad, una adecuada propiedad intelectual, que responda a las necesidades y demandas del desarrollo.

5.2.4. Medio Ambiente Natural.

Objetivos:

6. Erradicar los focos contaminantes de los organismos y entidades que permitan la conservación del ecosistema natural.
7. Asegurar la producción de bienes y servicios con tecnologías sostenibles con la protección del medio ambiente, reforzando la efectividad del Marketing de la localidad.

5.3. Política de actuación.

Es el conjunto de reglas y pautas, aunque deben ser manejadas con flexibilidad por la alta dirección, constituyen

indicaciones de obligatorio cumplimiento que establecen los patrones de conducta de la organización y permiten dirigir las acciones de sus miembros hacia el logro de los objetivos.

Para ello se estableció a través de la matriz MIC – MAC los objetivos prioritarios, en este caso los que mayor motricidad y que a su vez tienen mayor grado de dependencia del entorno (Objetivos 1, 2, 3, 4 y 5) y que se encuentran en la zona de conflicto, dejando en un segundo plano los que presentan menor motricidad y alta dependencia (Objetivos 7 y 6).

5.4. Imagen o visión del futuro.

A partir de un trabajo grupal con decidores claves de la Ciudad de Baracoa como: El Secretario del Partido, Presidente del gobierno municipal, Directores de las principales estructuras municipales, Planificación Económica, Planificación Física, Gerencia de Turismo, Dirección de Patrimonio, Arquitecto de la Ciudad, entre otros se pudo construir una imagen visionaria de la Ciudad de Baracoa, aceptándose con viable la siguiente:

“Somos el referente de ciudad atractiva, sostenible y en desarrollo que conserva y divulga sus tradiciones e historia, satisface con hospitalidad los gustos y preferencias de quienes nos visitan, dejando una huella inolvidable para una próxima ocasión”

En este mismo sentido se discutieron los atractivos de la ciudad y que se convertirían en punto de observación a tomar en cuenta para que fuesen convertidos en líneas

de desarrollo, dentro de ellos: La tradiciones, su historia, los valores patrimoniales, su gente y su belleza natural.

Para ser viable y factible estas líneas se requiere de una estructura capaz de traducir estos atractivos en desarrollo, de ahí que la discusión con los decisores de la localidad se centro en la propuesta de una estructura que se imbricara orgánicamente al funcionamiento de las estructuras del gobierno, pero con una capacidad incidental dentro el proceso de decisiones que afectan a la Ciudad que dinamizara las acciones y que tuviera capacidad de enfrentar soluciones de tipo financieras, de accesoria, planificación y control.

En este sentido se valoraron varias alternativas, llegando al consenso que la propuesta de una "Oficina del Conservador de la Ciudad", pudiera ser para las actuales condiciones de Baracoa, una variante acertada, tomando en cuenta además las experiencias de otros territorios que esta aplicando una similar como son los casos de Camaguey, Bayamo y Cienfuegos.

Esta estructura deberá ser estudiada y propuesta, primero a la Asamblea Municipal del Poder Popular y luego fundamentada y defendida ante los niveles correspondientes del gobierno y el Estado.

5.5. Las barreras.

Las barreras son los obstáculos externos (del entorno) e internos (de la organización) que inexorablemente se interponen en el proceso ejecución del cambio estratégico. Se caracterizan por ser fuentes de conflictos,

interferir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y representar desafíos para la dirección de la organización. Pueden existir tanto objetiva como subjetivamente y —como se plantea en la definición — tanto en forma externa como en forma interna.

Las barreras externas son, en sentido general, un resultado del carácter complejo, aleatorio y dinámico del entorno. Las barreras internas, por su parte, son un producto de múltiples factores: la estructuración disfuncional de la organización, la aplicación de políticas de dirección no efectivas, la falta de motivación, interés o capacitación por parte de los miembros de la organización, etc.

La etapa de la formulación de la estrategia concluye en este modelo de planeación con la definición de las barreras a enfrentar.

5.6. Plan de acciones.

La etapa de control y evaluación de las estrategias formuladas coincide, en la absoluta mayoría de los modelos de planeación, con la elaboración del plan de acciones.

Éste da respuesta a las preguntas: *¿qué hacer para materializar la estrategia y vencer las barreras?, ¿cómo se está ejecutando la estrategia?* El plan de acciones es, por eso, el instrumento que permite implementar, controlar y evaluar la estrategia.

Se debe caracterizar, entonces, por:

- Ser consecuente con la estrategia formulada.
- Describir de forma concreta las acciones

(para responder a la pregunta: *¿qué hacer en cada momento concreto para lograr los objetivos, materializar la estrategia y conquistar la visión?*).

- Definir los responsables de la ejecución de éstas (*¿quiénes son los encargados de realizar las acciones y materializar la estrategia?*).
- Determinar sus plazos de cumplimiento (*¿cuándo tener realizadas las acciones y, con ellas, la estrategia?*).
- Indicar el presupuesto y los recursos asignados a la realización de cada una de ellas (*¿con qué vamos a ejecutar las acciones?*).

De este modo, sus componentes básicos son la descripción de las acciones, su calendario de cumplimiento, sus responsables y los presupuestos asignados para realizarlas. Por eso, se estructuran y presentan, generalmente, de forma tabular.

Sus funciones básicas son —como es evidente— la implementación de la estrategia en la práctica, la dirección de su proceso de ejecución y servir de instrumentos para el control y la evaluación de la calidad de su cumplimiento, en especial, de sus objetivos.

Podemos afirmar, entonces, que si la visión y los objetivos actúan a nivel estratégico, el plan de acciones opera a nivel táctico; es, pues, la táctica que concreta la estrategia.

Por otra parte, todo plan de acciones debe prever las posibles contingencias que

se pueden presentar en la ejecución de la estrategia. Para ello, se deben tener en cuenta los escenarios contruados y su probabilidad. Esto permite ajustar el rumbo de la estrategia diseñada en caso de cambios bruscos en el entorno.

Conclusiones

Después de haber desarrollado los elementos principales del presente trabajo hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Independientemente del tipo de estructura política de que se trate, las técnicas de marketing pueden aplicarse, siempre contextualizándolas y atemperándola a los sistemas de modelos conceptuales que se manejan por los sistemas de patrones filosóficos, ideológicos, económicos, culturales y tecnológicos de que se trate.
- El trabajo se propone a la ciudad de Baracoa una propuesta de que le permite a través de la aplicación de herramientas del Marketing de ciudad gestionar su desarrollo, creando las condiciones necesarias para responder a los cambios del entorno de forma satisfactoria.

- Con el diagnóstico desarrollado, la imagen construida y el plan de acción diseñado la ciudad contará con una herramienta poderosa para fomentar acciones y tomar decisiones en pos de activar una estructuración de los atractivos que lo conviertan en desarrollo.

- En la elaboración del plan estratégico, como herramienta de marketing, se cubrieron una serie de etapas como son: un riguroso prediagnóstico, seguido de un diagnóstico, que desembocara en un análisis DAFO, permitiendo así la definición de los ejes y selección de estrategias, que a través de un plan de acción pudieran estructurarse las acciones tácticas y de control, que permitieron llegar una propuesta adecuadamente fundamentada, capaz de movilizar los esfuerzos voluntades y recursos en una dirección que pretende impulsar a la ciudad de Baracoa con una imagen atractiva para sus pobladores, turistas e inversionistas, sustentable y en desarrollo.

- Lo novedoso del presente trabajo reside en vincular la estrategia al concepto ciudad como un

todo, como un producto conjunto, comercializable en términos de imagen. De esta forma el marketing de ciudad se utilizó mezclando sus herramientas y aplicándola a la ciudad, siendo ella el sujeto de posicionamiento, cuyo mercado (interno y externo) se ha de segmentar por sus atractivos en el caso particular de Baracoa, el segmento turístico, el agroindustrial, el natural, el histórico y conservacional, convirtiéndose de esta forma en un centro de atracción socio-económico y cultural.

- El proceso de la investigación se basó en los resultados de un grupo importante de trabajos investigativos, investigación de grupos de especialistas en diversos temas o segmentos de la ciudad de Baracoa, que han aportado verdaderos paradigmas en el estudio de un objeto tan complejo como lo es la ciudad. De ahí que el aporte de nuestro trabajo radica precisamente en el aprovechamiento de ese valioso caudal de ideas, conocimientos, etc y ponerlos en la dirección de un plan maestro, que guíe con la filosofía del marketing los esfuerzos y voluntades de los actores locales hacia la conquistas de una imagen futura.

Bibliografía

1. Boullón. Roberto, (1998) "Marketing turístico". Capítulo 5. P.55. temas de turismo. Buenos Aires.
2. CCED, (1998) Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.
3. Godet M., (2000) La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. En: Cuadernos de LIPS. 4ta. ed. Serpa (actualizada).
4. Menguzzato M, Renau JJ., (1994) Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Barcelona: Ariel.
5. Ministerio de Educación Superior. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Seminario Taller de Planificación Estratégica. La Habana: Ministerio de Educación Superior, s.a.

6. Mintzberg H., (1987) El arte de moldear la estrategia. [Material impreso tomado y traducido de Harvard Business Review.
7. Marcos Cobra, (2000) "Marketing de Servicios", Segunda edición, Edit. Mc Graw Hill, P. 154. Colombia.
8. Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein, (1992) "Mercadotecnia de localidades". Editorial Diana, México.
9. Porter M., (1982) Estrategia competitiva. México D.F.: CECS.
10. Rodríguez F., (1996) Proyección estratégica de las Universidades Cubanas. La Habana: Ministerio de Educación Superior.
11. Rodríguez F, Alemany S. Enfoque, dirección y planificación estratégicas.
12. Stoner J., (1996) Administración. México D.F.: Prentice Hall-Hispanoamericana.
13. Wehrh, Heins., (1990) Excelencia administrativa./ Heins Wehrh.-- Argentina: Editorial Limusa.
14. Yáñez E., (1991) Dirección estratégica. Decisiones estratégicas. La Habana: Universidad de La Habana. CETED.

<p><i>Trabajo recibido en Noviembre de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Diciembre de 2008.</i></p>
