

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1786
16 de enero de 1998

ORIGINAL: ESPAÑOL

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**LA PROMOCIÓN DE LA CIUDAD:
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA, ARGENTINA**

Este documento fue preparado por la consultora Claudia Gusella, en el marco del proyecto "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe" (ITA/95/S71), que realiza la División de Medio Ambiente y Desarrollo de la CEPAL, con el apoyo del Gobierno de Italia. Las opiniones expresadas en este trabajo, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

98-1-62

ÍNDICE

	<u>Página</u>
Resumen.....	v
I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
A. ¿QUÉ ES EL CITY MARKETING?.....	3
1. Elementos de marketing.....	3
2. Principales actores de un plan de City Marketing.....	5
II. ANTECEDENTES	7
A. PRÁCTICAS EN OTRAS CIUDADES.....	8
1. Mar del Plata - Argentina.....	9
2. Río de Janeiro - Brasil.....	9
3. Mendoza - Argentina	11
III. EL PLAN DE CITY MARKETING DE CÓRDOBA.....	13
A. DIAGNÓSTICO ELEMENTOS DE MARKETING	13
1. La imagen.....	13
2. Infraestructura	14
3. Atracciones	14
B. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MARKETING.....	15
IV. RECOMENDACIONES.....	17
Notas	18

Resumen

La ciudad de Córdoba (Argentina), a partir de la formulación de su Plan Estratégico (PEC), y para alcanzar el objetivo general del mismo, ha emprendido acciones proyectadas por cada eje estratégico definido.

En este marco, y en referencia al eje que atiende al desarrollo económico, Córdoba aspira posicionarse como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, mirando al MERCOSUR y también al mundo.

Para la ciudad de Córdoba emprender un proceso hacia la definición de un Plan de City Marketing representa la continuidad y consecución de un accionar ya ejercitado tanto por su Municipalidad como por la totalidad de los actores involucrados o a involucrarse en este marco.

La reflexión sobre la ciudad y su futuro se inicia en 1994, y desde entonces, la Municipalidad y las demás instituciones de la ciudad no han disminuido su marcha hacia el logro de aquellos objetivos planteados y consensuados en conjunto.

El haber anticipado el escenario de la competencia entre ciudades para la localización de inversiones, o vislumbrar la importancia de estrategias de comunicación para la atracción de visitantes e inversores, hace inmejorables las condiciones para el lanzamiento de un Plan de Promoción de la Ciudad de Córdoba, como otro ejercicio de búsqueda de nuevos emprendimientos de consenso público-privado.

Se presenta aquí el camino recorrido por Córdoba y otras ciudades para asumir el nuevo rol y posicionarse como gobierno y fuerzas locales en el mundo global.

I. MARCO DE REFERENCIA

Traspasar los conceptos acuñados en la gestión empresarial a la gestión pública no es un fenómeno nuevo; pensar en términos de clientes, mercados, productos cuando se trata de la gestión local, tampoco constituye una novedad.

La generación y aparición de nuevas formas de gestión en todos los ámbitos ha llevado a encontrar un conjunto de conceptos y lenguaje común que hace hoy más fácil el trabajo conjunto del sector público y el sector privado.

La planificación estratégica importa un conjunto de esos conceptos, los cuales han sido incorporados y llevados a la práctica en la formulación e implementación del Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba (PEC).

En las ciudades hoy en día, tanto sus gobiernos como sus sectores económicos, han percibido la necesidad de posicionarse ante las demandas y exigencias de la economía globalizada, y por lo tanto, muchas veces se han encontrado impotentes ante la desaparición de barreras y contenciones que antes hacían de marco de referencia.

Hoy, existe la posibilidad que una ciudad, integrante del sistema urbano de su país, se desvincule de él cuando abandona su rol tradicional y busca un lugar en el mundo global, caracterizado principalmente por la velocidad de la interconexión, generando una nueva geografía, un nuevo "espacio único".^{1/}

La conjunción del proceso de revolución tecnológica y el proceso político de este nuevo orden internacional, se manifiesta en la mundialización del consumo, de la producción, de la comunicación y de la cultura, lo que hace más complejo y más riesgoso para una ciudad, afrontar los desafíos que implica:

- i) el ritmo acelerado de los cambios en la economía global y en su entorno político, social, cultural, demográfico, tecnológico y ecológico;
- ii) los procesos de transformación y decadencia urbana endógena;
- iii) la aparición de nuevos lugares que salen a competir agresivamente para atraer recursos e inversiones para sí;

- iv) la dependencia creciente de los recursos autogenerados por las propias ciudades, ante el proceso de descentralización de los gobiernos regionales o nacionales.

Dar respuestas a estos desafíos implica incorporar conceptos e instrumentos de gestión que posibiliten la comprensión de lo complejo del proceso “Una visión estratégica de las transformaciones requeridas para afrontar esos cambios”.

También se deberá incorporar a las organizaciones y a la producción de bienes y servicios, la perspectiva y enfoque desde el punto de vista de los clientes, consumidores y usuarios; así como también el conseguir elevar la calidad en los procesos, productos y servicios.

La diversificación de la base económica y mayor flexibilidad son también respuestas para anticipar los cambios externos.

Los mecanismos para garantizar la sustentabilidad del desarrollo y mantener el impulso una vez iniciado este proceso sólo estarán presentes en instancias que tengan por objetivo integrar y fomentar la acción conjunta del sector público y privado.

A fin de aglutinar y transmitir estas respuestas, se hace necesario desarrollar una estrategia de comunicación efectiva de las ventajas competitivas, promoverlas, protegerlas, potenciarlas y renovarlas.

Abordar esta visión implica estar dispuestos a responder a preguntas como: ^{2/}

- ¿Qué producir y dónde vender? Identificar productos con ventajas competitivas y comparativas dinámicas, trazando un perfil productivo, y realizar actividades sistemáticas de investigación de mercado, buscando escalas y nichos;
- ¿Qué financiar y dónde desarrollarlo? Explorar nuevos sistemas de financiamiento, y en concordancia con el perfil productivo definido;
- ¿Con qué recursos cuento y cómo los empleo? Identificar la habilidad y fuerza de trabajo y su pertinencia con el perfil productivo;
- ¿Cuál es la imagen corporativa y qué mecanismos de promoción voy a usar? Definir una política y enfoque de la promoción.

En resumen, para que un lugar o ciudad tenga éxito en este contexto, deberá interpretar qué está sucediendo en su entorno externo, comprender las necesidades y deseos de los distintos actores, elaborar una visión realista de lo que puede llegar a ser, creando un plan de acciones consensuadas, y evaluando el progreso alcanzado con cada acción.

A. ¿QUÉ ES EL CITY MARKETING?

Las ciudades poseen bienes históricos, culturales, políticos, gente, rasgos, recursos tangibles e intangibles, imagen, identidad y oportunidades, todo ello combinado y expuesto, puede producir un cambio en el destino y la proyección de sí misma en el futuro y en el contexto antes dicho.

Este cambio sólo será positivo si el desarrollo y crecimiento de esa ciudad cubre y atiende las necesidades actuales y futuras de sus habitantes y visitantes, clientes y usuarios.

El City Marketing se define como “una estrategia de desarrollo de la ciudad orientada a satisfacer, mejor que otras ciudades competidoras, las necesidades de los usuarios actuales y futuros de los servicios de la ciudad”.^{3/}

El desafío de la adopción de una estrategia con estas características, es hacer que la comunidad de una ciudad se adapte a los cambios de mercado, potencie sus oportunidades y mantenga su vitalidad, por lo que deberá estar dispuesta a realizar cuatro actividades básicas:^{4/}

- i) diseñar la combinación correcta entre las características de la comunidad y los servicios que se prestan,
- ii) presentar incentivos atractivos para actuales y potenciales clientes de los bienes y servicios de la comunidad,
- iii) lograr eficiencia y eficacia en la entrega de esos bienes y servicios,
- iv) promocionar los valores y la imagen del lugar, de modo que los usuarios sean conscientes de las ventajas del mismo.

1. Elementos de marketing

Existen cuatro elementos de marketing para una ciudad o lugar (Kotler, Haider y Rein, 1993): imagen, infraestructura, atracciones y gente.

El análisis de cada uno de estos elementos presenta las condiciones en que se encuentra una ciudad a los fines de su promoción e inserción en el contexto antes descrito.

a) La imagen

La imagen de la ciudad es el conjunto de impresiones, creencias e ideas con las que se identifica la gente.

La imagen puede ser positiva, negativa, excesivamente atractiva, débil, mixta o contradictoria, por lo que identificar la condición de la imagen de un lugar no suele ser trabajo fácil. Es necesario investigar cómo es para los residentes y para los visitantes, cuáles son sus elementos verdaderos y cuáles no, cuáles son sus aspectos fuertes y débiles.

En definitiva, la selección de la imagen de la ciudad es un proceso que requiere investigación, inspiración, competencia entre pares, de tal manera que la selección sea consensual, reconocida e identificatoria por parte de todos.

La imagen debe ser válida para ser transmitida de muchas maneras, a través de distintos canales, no debe ser necesariamente unívoca para todos los públicos, por lo que un ejercicio de reflexión colectiva seguramente permitirá llegar a identificar la más acertada. A su vez garantizará que la mayoría de la gente también se identifique con ella. Para ello se harán necesarios estudios de campo y encuestas.

b) Las infraestructuras

Las infraestructuras son la base del funcionamiento de una ciudad, y el desarrollo de un lugar depende de su disponibilidad. Son expresión del grado de competitividad de una ciudad, y sus indicadores los que miden la calidad de vida de los habitantes.

Deben considerarse el transporte, las redes de abastecimiento de agua, energía, gas (no sólo domiciliarias sino también industriales), el saneamiento de aguas, la gestión de sus residuos y la dotación de zonas verdes.

También las comunicaciones, los servicios de educación, salud, cultura y deporte, financieros y bancarios, ferias y congresos, hotelería y comercio.

La carencia de infraestructura es sin duda una debilidad del lugar, por lo que las acciones a emprender en un proceso de planificación a largo plazo seguramente deberán contener proyectos que contribuyan a optimizar los índices de dotación, cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios.

c) Las atracciones

Las atracciones son aquellas características especiales con que cuenta una ciudad, y que su sola presencia es una fortaleza a explotar o potenciar.

Algunos lugares tienen en su seno o entorno una atracción natural, como puede ser el clima o paisajes excepcionales. Otros se benefician con la presencia de monumentos históricos, arquitectura significativa, universidades prestigiosas o son sede de eventos únicos como ferias, festivales, competencias deportivas.

Las atracciones de un lugar pueden combinar algunas de las señaladas, y posiblemente en la formulación de acciones estratégicas a largo plazo siempre que exista la búsqueda por agregar nuevas atracciones: la construcción de estadios, centros de convenciones, paseos o centros de compras, que ayudan a la ciudad a complementar las fortalezas con que ya cuenta.

d) La gente

La gente de la ciudad es otro elemento a considerar en el momento de plantear una estrategia de marketing, ya que sus características y la imagen que se tenga de ella pueden ser también fortalezas o debilidades.

La amabilidad, hospitalidad, su formación, cultura del trabajo y tradiciones, son elementos a incluir como potenciales de atracción.

2. Principales actores de un plan de City Marketing

Los actores o agentes de la formulación e implementación de acciones de un plan de City Marketing son aquellos que, por su representatividad o por su tarea cotidiana, hacen a la imagen del lugar, actúan sobre las infraestructuras, promueven las atracciones y son parte del proceso de formación, capacitación e información de la gente.

En esta descripción están involucrados tanto actores públicos como privados de todos los sectores sociales y económicos, por lo que es importante que la participación en las instancias o fases del plan sean lo más amplias posible, facilitadoras del consenso y posibilitadoras de acuerdos.

a) Actores locales del Sector Público:

- Intendente
- Alcalde
- Áreas de planeamiento y desarrollo económico

- Turismo
- Atención e información al público
- Responsables de infraestructuras

b) Actores locales del Sector Privado:

- Cámaras y otras organizaciones empresariales
- Empresas de servicios públicos (concesionarias o públicas)
- Urbanizadores
- Instituciones financieras (Bancos comerciales e hipotecarios, Fondos de pensión, etc.)
- Agencias de Viajes y Turismo
- Compañías de Transporte
- Responsables de Aeropuertos, puertos, terminales de ómnibuses, ferrocarriles, etc.
- Instituciones profesionales
- Medios de comunicación
- Otras instituciones representativas de cada lugar.

c) Actores Regionales-Provinciales, Nacionales e Internacionales:

- Representantes de los gobiernos de las jurisdicciones
- Áreas de Turismo, transporte, etc. de las jurisdicciones
- Embajadas y Consulados
- Cámaras Internacionales

Independientemente de las fortalezas o debilidades de los elementos de marketing, el trabajo y la colaboración de un equipo que integre gobierno, empresas, instituciones educativas, de turismo, de esparcimiento, medios de comunicación, logrará alcanzar altos niveles de consenso en la formulación, y conducirá más rápidamente a la puesta en marcha de las acciones o programas de mejora.

II. ANTECEDENTES

Un plan de City Marketing suele tomarse como una campaña de comunicación, como un plan publicitario y de prensa para atraer más inversores o turistas, restringiendo las posibilidades de una metodología y procesos que ayudarían a la ciudad a encontrar un marco para la resolución de problemas y la visualización de sus propias fortalezas y debilidades.

Es así como City Marketing no es solamente vender la imagen de la ciudad sino diseñarla, no es sólo aprovechar las ventajas que tiene sino crear nuevas ventajas competitivas, y comprende no sólo la inmediatez de las acciones de promoción sino una estrategia a largo plazo, involucrando tanto al sector gubernamental como al conjunto de actores públicos y privados de la comunidad.

Por todo lo expresado, un plan de City Marketing forma parte del plan estratégico integral de una ciudad, y esto es así ya que se deberá partir (Kotler, 1993), de las siguientes tareas:

- i) Definición y diagnóstico del estado actual de la comunidad.
- ii) Desarrollo de la visión a largo plazo de las soluciones a los problemas detectados en la comunidad.
- iii) Desarrollo de un plan de acción a largo plazo que contemple varias etapas de inversión y transformación.

Dentro de las acciones a desarrollar en el largo plazo es donde ubicamos la necesidad de un plan de City Marketing, teniendo como base el enunciado consensual del diagnóstico y del modelo de desarrollo de la ciudad en un horizonte futuro determinado.

Por ejemplo, en el Plan Estratégico para la Ciudad de Córdoba, el Plan de City Marketing es una acción definida para alcanzar el objetivo enunciado en el Eje Estratégico - Económico número dos, que a continuación se plantea:

Posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur.

Es así como la ciudad se plantea la necesidad de una estrategia de promoción y presentación al mundo, con la ventaja de haber definido el conjunto de las instituciones de la

comunidad: dónde se quiere llegar y cuál es el objetivo y los resultados esperados, con la realización de esas acciones.

Hay también otras condiciones que cumplir paralelamente a la formulación del Plan, son aquellas que hacen que los elementos de marketing estén en posición de ser promocionados:

- i) Que los servicios básicos estén provistos y que las infraestructuras sean mantenidas con niveles aceptables de satisfacción de los destinatarios.
- ii) Que la comunidad mantenga el apoyo y se mantenga el interés de los inversores ante las atracciones que se pueden necesitar.
- iii) Que la comunidad tenga la necesidad de difundir sus valores y mejoras a través de un programa de imagen y comunicación.
- iv) Que exista la vocación del lugar y su comunidad por hacer del mismo un ámbito atractivo para empresas, inversores, turistas y visitantes.

Estas condiciones, como vimos, se traducen como los elementos de marketing a analizar en las fases de formulación del Plan.

A. PRÁCTICAS EN OTRAS CIUDADES

La experiencia las ciudades de Mar del Plata, Río de Janeiro y Mendoza, plantean los distintos motivos e instancias que realizan las ciudades a fin de incorporar las herramientas del marketing a su gestión de promoción y posicionamiento.

Los diferentes estadios en la Planificación a largo plazo en que se encuentran las ciudades, hacen que los alcances y el aprovechamiento del trabajo realizado sea diferente en cada caso.

El caso de la Ciudad de Córdoba tiene como signo distintivo que es un plan que pretende abarcar todos los sectores económicos, y que por partir de un Plan Integral, presenta aspectos más abarcativos, tanto en sus destinatarios como en los segmentos abordados. Esto seguramente llevará a que sea mas complejo el proceso de consensuar la imagen de la ciudad.

Si bien la aplicación a la ciudad de los conceptos de marketing no es una práctica muy novedosa, se revela en los últimos años un crecimiento de lugares que han adoptado esta herramienta para combatir procesos de decadencia o afrontar su reposicionamiento.

Si bien las estrategias de marketing pueden trabajar sobre todos los sectores o ámbitos, la aplicación más usada ha sido el marketing turístico, para sitios que tuvieron períodos de esplendor, y por determinadas causas cayeron en su preponderancia.

1. Mar del Plata - Argentina

La Ciudad de Mar del Plata, en otros tiempos la ciudad balnearia por excelencia de la costa argentina, presenta signos de decaimiento, tanto en cantidad de turistas como en infraestructura, capacidad y calidad de servicios.

La gestión municipal presenta a la comunidad un Plan de Obras de infraestructura y saneamiento de la ciudad, y plebiscita su importancia, pertinencia y prioridad entre los contribuyentes, generando un fondo especial para su realización apoyando los recursos insuficientes del Municipio.

Paralelamente, el Ente Municipal de Turismo llama a licitación a los principales consultores de marketing del país a fin de lograr la estrategia y los instrumentos para devolver a la ciudad el atractivo y la demanda perdidos:^{5/}

La consultora contratada se plantea como primer paso un diagnóstico y evaluación de las causas del decaimiento, y esboza las primeras ideas y objetivos.

La investigación se compone de dos partes “un estudio cuantitativo que permita ver las variables hard, y otro cualitativo para captar las representaciones o sensaciones asociadas a la ciudad, cuál es el imaginario que la rodea. Es la vieja diferencia que se plantea en el marketing entre el mundo del producto físico y el del producto imaginado.”

En el planteo de la consultora se distinguen tres ejes:

- Orientar la propuesta para atraer un segmento con mayor poder adquisitivo.
- Desestacionalizar, conseguir que la afluencia persista todo el año.
- Ofrecer el producto a gente que hoy no está yendo a la ciudad.

Una vez que se finalice la instancia del diagnóstico, la ciudad y sus instituciones emprenderán el camino de la formulación de un Plan estratégico a largo plazo y, como complemento fundamental para el éxito de esta propuesta, la promoción y marketing de la ciudad.

2. Río de Janeiro - Brasil

El caso de la Ciudad de Río de Janeiro - Brasil, es también un caso de Plan de marketing turístico, elaborado por la Prefectura de la ciudad a través de su Secretaría Especial de Turismo, quienes junto a la representación de diversos sectores sociales y la asistencia de consultoras de marketing, han dividido el plan en tres fases:^{6/}

- Diagnóstico I, conclusión general y recomendaciones.
- Diagnóstico final, incluye investigación de los mercados turísticos y Plan Operacional de la estrategia seleccionada, donde serán definidos los programas fundamentales para el incremento del turismo.
- Organización para la implementación efectiva del plan.

a) Diagnóstico

El Informe Ejecutivo de la primera fase del Plan, presenta un completo diagnóstico que abarca:

- i) Aspectos generales: panorama del turismo en el mundo y en Brasil. La ciudad, población, PIB, renta per cápita, servicios urbanos, y principales problemas de la estructura y dinámica urbana; políticas públicas y específicas para el turismo.
- ii) Mercados potenciales: tamaño del mercado, turismo internacional e interno, caracterización del mercado turístico mundial, imagen y posicionamiento.
- iii) Oferta: análisis de los recursos y ofertas turísticas, la comercialización y la comunicación.
- iv) Clientes actuales de Río de Janeiro: dimensionamiento, caracterización del turista de Río, comportamiento, grado de satisfacción del cliente y evaluación de la calidad del servicio.
- v) Opinión interna: sobre encuesta realizada a personas que actúan en el sector turismo, señalando lo mejor y lo peor de Río como producto turístico, en su organización turística y como ciudad turística.

En sus recomendaciones, el Informe del Diagnóstico presenta el “Plano Maravilla 2006” como un instrumento pensado para ser guía o referencia para el desenvolvimiento turístico de la ciudad, como base para la formulación de estrategias a largo plazo y también planes operacionales trienales, los que se evaluarán periódicamente.

b) Objetivos

El primer objetivo del Plan es definir una visión compartida de futuro e imagen deseada, realista y atractiva para la ciudad de Río.

- i) Incrementar los flujos turísticos.
- ii) Consolidar el liderazgo de Río en el turismo receptivo, nacional e internacional de Brasil.

- iii) Crear y consolidar una nueva imagen turística de Río como ciudad referente de América del Sur, con atractivos para motivar con fuerza a los segmentos de cultura, placer, deportes, congresos y convenciones, ferias y naturaleza.

Para alcanzar estos objetivos, se plantea la necesidad de concientizar a la sociedad en los valores de:

- La mejora en la calidad turística es un trabajo permanente.
- El marketing turístico es una inversión y no un gasto, es un elemento clave en la gestión.

Se establecen resultados y metas a alcanzar con un horizonte al año 2000 y 2006, priorizando mercados, definiendo productos, oferta y calidad de los servicios de la ciudad.

También se formulan alternativas de estrategias de imagen y posicionamiento turístico, a partir del refuerzo de sus puntos fuertes y de diferenciación (belleza, vida carioca, modernidad, ciudad única en el mundo, incomparable, etc.), y buscando revertir la imagen de inseguridad, violencia y pobreza.

3. Mendoza - Argentina

El caso de Mendoza, no sólo como ciudad sino como iniciativa provincial y regional, no parte de la necesidad de revertir un proceso de decadencia, sino de potenciar o posicionar los recursos de la provincia.^{7/}

El plan tiene un componente principalmente turístico, aunque también toca aristas de otros sectores económicos.

El proceso comienza en 1991, ante la falta de un esquema de comunicación y de posicionamiento de marca, partiendo principalmente del turismo como servicio. Se inicia con un trabajo de investigación que permite catalogar y ordenar la oferta turística de Mendoza en dos aspectos: temporal y territorial.

A partir de este ordenamiento se divide la provincia en productos turísticos donde se combinan actividades y estaciones temporales. Luego de aquello, se trata de posicionar la marca Mendoza, trabajando con los distintos productos identificados para distintos tipos de público, con llegada a través de determinados medios. También se accionó sobre los sistemas de distribución, para que, quien quiera comprar determinado producto, estimulado por las acciones de marketing, lo encuentre fácilmente y con la calidad promocionada.

El producto Mendoza no tiene una definición unívoca, ya que presenta diferentes facetas para distintos tipos de público. "Entonces tratamos de trabajar con el concepto que somos un supermercado, donde la gran marca es Mendoza y donde tenemos varias góndolas a las que los

diferentes tipos de público se acercan para tomar el producto que más les interesa. Mendoza no se puede definir como *montaña* solamente, tampoco *vino* o *nieve...*"^{8/}

III. EL PLAN DE CITY MARKETING DE CÓRDOBA

El Plan de City Marketing de la ciudad de Córdoba se formula a partir de la instancia de la Municipalidad, en el marco de la implementación de las acciones y proyectos del PEC, y cuya responsabilidad operativa tendrá su ámbito en la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC).

El plan se desarrolla con la asistencia técnica de expertos de la organización Bilbao Metrópoli 30, y el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en el marco del Programa "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe".

Las fases propuestas para este Plan son:

- Diagnóstico de los elementos de marketing.
- Definición de los objetivos de marketing.
- Selección de estrategias de marketing.
- Diseño e implementación de acciones.

En Agosto de 1997 se comenzó a trabajar sobre los elementos preparatorios, para el lanzamiento y convocatoria a la formulación del Plan, a continuación se especifican las actividades realizadas en este marco.

A. DIAGNÓSTICO DE LOS ELEMENTOS DE MARKETING

A fin de realizar el diagnóstico de los elementos de marketing para la ciudad de Córdoba, se prepararon documentos e información objetiva sobre cada uno de ellos.

1. La imagen

- a) Imagen a partir de encuestas, para cada grupo objetivo:

- i) Imagen percibida por los residentes, para la mayoría la ciudad es turística y universitaria.
- ii) Imagen percibida por los visitantes, quienes tienden a asociar la imagen de la ciudad a su patrimonio arquitectónico y cultural.
- iii) Imagen percibida por los inversionistas, para los que aparece estrechamente vinculada a la industria y a los recursos humanos capacitados.

2. Infraestructura

Infraestructura: se caracteriza a partir de la información de dotación, cobertura, calidad y cantidad de los servicios.

Los indicadores e índices se compararon con los de ciudades del MERCOSUR, posibles “competidoras” en algunos de los aspectos considerados. Así se comparó la información sobre la dotación de infraestructura de Córdoba, Curitiba, Montevideo y Rosario.

3. Atracciones

Atracciones: se definieron a partir de la información directa sobre el casco histórico, las Universidades, los espacios verdes, Río Suquía, Cañada, eventos internacionales, Rally Mundial y FICO.

Con esta información en manos de los consultores, el día 26 de Agosto de 1997 se realizó el primer taller para la formulación del Plan, convocados por la Municipalidad. Participaron las siguientes instituciones:

- | | |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| – Municipalidad de Córdoba | – Revista Mercado Córdoba |
| – Universidad Blas Pascal | – Diario Comercio y Justicia |
| – Universidad Nacional de Córdoba | – Two-B Publicidad y Comercio |
| – Cámara de Comercio de Córdoba | – Cámara de la Madera de Córdoba |
| – Federación Agraria - Filial Córdoba | – Cámara de Turismo de Córdoba |
| – Cámara de Industriales Metalúrgicos | – Banco Sudecor |
| – Córdoba Plaza Hotel | – FERIAR S.A. |
| – Municipalidad de Río Cuarto (Inv. especial) | |

La Jornada de trabajo se desarrolló en un taller participativo, coordinado por Alfonso Martínez Cearra, Director General de Bilbao Metrópoli 30, y Javier Font, Técnico Especialista, en el cual se trabajó sobre las tres primeras fases del Plan de City Marketing.

En relación a la imagen de la Ciudad, se identificaron los siguientes conceptos:

Según Plan Estratégico de Turismo (PET):

- i) Turismo de Negocios
- ii) Centro de Actualización profesional
- iii) Ciudad de Compras
- iv) Ciudad Cultural
- v) Ciudad por donde pasan los cambios (innovadora-transformadora)
- vi) Ciudad de referencia "líder en cambios"
- vii) Ciudad Universitaria en el Mercosur
- viii) Universitaria - Industrial
- ix) Córdoba "la Docta"
- x) Córdoba es líder del interior del país
- xi) Córdoba es exigente
- xii) Ciudad de congresos, ferias y reuniones científicas.

A partir de los conceptos y opiniones vertidas en el taller y en reuniones del Equipo Técnico del PEC, se elabora por parte de los consultores un "Documento de Análisis", para convalidar en una segunda ronda de entrevistas que se realizan durante los días 14 y 15 de octubre.

B. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MARKETING

La agenda de esta segunda visita de técnicos de Bilbao Metrópoli estuvo conformada por entrevistas con actores o grupos de actores definidos para la implementación del Plan y una reunión de cierre con el Equipo Técnico del PEC.

Esto permitió el mejor aprovechamiento del tiempo de los visitantes y de los actores locales, así como también aumentó el protagonismo e involucramiento de los mismos, garantizando la representatividad de las instituciones o entidades participantes.

Se realizaron las siguientes entrevistas:

Medios gráficos locales

- La mañana de Córdoba
- Revista mercado
- Comercio y justicia

Shoppings e hipermercados

- Patio Olmos
- Nuevocentro Shopping
- Córdoba Shopping

Universidades de la Ciudad

- Universidad Nacional de Córdoba: Secretaría de Extensión Universitaria y de Relaciones Internacionales.
- Universidad Tecnológica Nacional: Facultad Córdoba, Secretaría de Extensión Universitaria.
- Universidad Blas Pascal: Escuela de Negocios.

Entidades Área Central

- Fundación Centro
- Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC)
- Equipo Técnico PEC

En las mencionadas entrevistas se buscó convalidar lo expuesto en el documento de análisis, donde se planteaba el *diagnóstico de los elementos de marketing*, a partir de las opiniones vertidas en el taller, la información comparada entre ciudades, la interpretación de encuestas, y la caracterización de la personalidad de los cordobeses.

También se definen y consensúan los *objetivos de City Marketing*, caracterizados por ser coherentes con los objetivos generales, ejes estratégicos y particulares del PEC.

Así se definen dos *objetivos principales de marketing* de Córdoba:

- i) Fortalecer la imagen de Córdoba como ciudad del conocimiento del Mercosur.
- ii) Proyectar una imagen de Córdoba atractiva para la captación de inversiones de alta tecnología.

A partir del proceso emprendido, y luego de la convalidación de las estrategias plasmadas en el Documento de Análisis, la Municipalidad de Córdoba, y principalmente sus socios en la ADEC como ámbito operativo de implementación, seguirán concertando el diseño y la implantación de acciones, acordando productos, actividades, responsabilidades, plazos, recursos humanos y materiales.

IV. RECOMENDACIONES

Abordar la formulación estratégica del desarrollo de un lugar a través de un plan de marketing, o concretar un plan de marketing como una acción para el desarrollo formulado en un plan integral son alternativas que pueden posibilitar a las ciudades a competir efectivamente en el mundo global imperante.

También, son herramientas que permiten mantener actualizada la reflexión estratégica de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, como también la planificación estratégica es una actividad continua que permite actualizar escenarios, responder a cambiantes situaciones y aprovechar oportunidades emergentes.

A su vez, obliga incesantemente a la adopción de nuevas tecnologías de comunicación, permanente información de nuevas formas industriales, expansión o surgimiento de empresas, cambios de productos y nuevas respuestas para enfrentar nuevas necesidades.

Un plan de marketing para una ciudad puede ser la herramienta para que una comunidad enfrente a las poderosas fuerzas externas que la presionan, revalorice sus recursos colectivos y mejore su posición relativa.

Las respuestas que se generarán permitirán a la ciudad ponerse en igualdad de condiciones y competitivamente con otras ciudades y comunidades del mundo que han iniciado el proceso con valentía y orgullo por sus propios valores.

Para la ciudad de Córdoba es un nuevo desafío de concertación público-privada: alcanzar el consenso en el diagnóstico de los elementos de marketing, de acuerdo con los objetivos, selección de las estrategias, y puesta en marcha de acciones específicas.

Seguramente demandará esfuerzo, creatividad, imaginación, pero sobre todo compromiso por posicionar a Córdoba como una de las ciudades del futuro, con valores por explotar, vivencias por potenciar, y fundamentalmente con su gente dispuesta a responder las alternativas que nos presenta el mundo de hoy.

Notas

- 1/ Boisier, Sergio. Taller sobre Conocimiento y Gestión Territorial - organizado por la Fundación Sol-Ciudad 2000, como parte del Curso de Experto en Gestión Pública Local, realizado en Córdoba el día 8 de julio de 1997.
- 2/ Boisier, Sergio, op. cit.
- 3/ Font, Javier, Documento de Análisis del Plan de City Marketing de Córdoba, Octubre de 1997.
- 4/ Kotler, Philip, Marketing de Lugares, 1993.
- 5/ Marketing de ciudades. Operación Ave Fénix, Revista Mercado, N° 955, junio de 1997, pág. 127/130.
- 6/ “Plano de Turismo da Cidade do Rio de Janeiro, Plano Maravilha”, Diagnóstico I, Informe Ejecutivo, agosto de 1997.
- 7/ “El Marketing Mendocino”, Revista Mercado Córdoba, Fax On Demand, septiembre de 1995.
- 8/ Guillermo Mosso (1995), “El Marketing Mendocino”, Revista Mercado Córdoba, Fax On Demand, septiembre.