

En el presente la mayoría de la población urbana de América Latina vive en ciudades fundadas en el siglo XVI; lo que ha cambiado drásticamente en tiempos recientes es la definición de las áreas urbanas. En los últimos 50 años, la rápida urbanización ha expandido las áreas metropolitanas fuera de los límites de los centros históricos, los cuales alojaron la vida urbana por más de cuatro siglos. Los centros de las ciudades perdieron importancia y presencia en la vida de la ciudad. En este proceso, los centros históricos fueron abandonados y se deterioraron,

dejando de ser el centro urbano para quedar sólo como el centro histórico: su importancia como centro de la vida económica y política quedó relegada.

A partir de la década de 1960, se detecta una demanda creciente del sector turístico por los atractivos históricos y culturales de las ciudades, pero no es hasta la década de los noventa que el turismo urbano se convierte en uno de los segmentos que más crece y que demanda una oferta urbana muy diferente a la tradicional de sol y playa.

Hay otros dos factores que motivaron el regreso a los centros históricos a partir de los años sesenta: el primero, físico-económico, con el crecimiento desmedido de la ciudad, el suelo de estas zonas vuelve a aumentar su valor, debido a su posición céntrica con respecto a otras partes de la urbe; el

segundo, cultural, derivado de que la comunidad internacional comienza a tomar conciencia del valor de estos centros como conjuntos urbanos, en su dimensión de memoria colectiva de una nación o pueblo, atendiendo al valor del patrimonio tangible y también al intangible, relacionado con la cultura y tradiciones de sus habitantes. Autores como Vázquez Barquero (1996) y Domínguez (2004) señalan la necesidad de integrar los intereses de los clientes internos (ciudadanos), así como de los clientes externos (turistas, empresarios, etcétera), para lograr una gestión que genere una nueva cultura en la ciudad. Lo anterior permitirá mejorar la capacidad de respuesta de sus habitantes y poner en marcha el potencial de desarrollo existente en la ciudad, que conduzca a mediano y a largo plazos a una mejora del posicionamiento competitivo de la ciudad con respecto a otras.

El gobierno local y algunos empresarios perciben que la estrategia de internacionalizar los centros históricos puede favorecer la rehabilitación y la conservación de la zona, para lo cual tienen que construir su competitividad y lograr su posicionamiento en el mercado urbano: impulsar infraestructura de punta, encontrar nichos de mercado, articularse en red con otros centros y mejorar las condiciones de accesibilidad, entre otras mejoras.

En estas condiciones se requiere del empleo de nuevas herramientas de apoyo a la gestión urbana, que posibiliten la optimización de los recursos potenciales y actuales de los centros históricos y, en general, de la ciudad. Desde la década de los noventa, au-

El *marketing* urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos

DR. JOSÉ A. PANCORBO DE SANDOVAL
PRESIDENTE DE LA RED INTERNACIONAL
DE MARKETING Y DESARROLLO URBANO
Y PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE
MATANZAS, CAMILO CIENFUEGOS, CUBA.
E-mail: Pancorbo@fujae.var.cyt.cu

LIC. AMAURY HEVIA
PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE
MATANZAS, CAMILO CIENFUEGOS, CUBA.

MSC RIGOBERTO ANGUIANO
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE
CAJEME, CIUDAD DE OBREGÓN, SONORA.

Key words:
urban marketing
historical district
strategic planning

Abstract

Departing from the existence of a great number of historical cities in Latin America of formal and environmental relevance, this article analyses the use of urban marketing as support to the administration of those historic districts.

The experiences and methodology used by the student's scientific group of marketing and urban development in the Camilo Cienfuegos University at Matanzas are described, as well as the stages of strategic planning of the urban marketing for the revitalisation of the Historical District of Matanzas, Cuba.

Palabras clave:
marketing urbano
centro histórico
planificación estratégica

Resumen

Se analiza, a partir de la existencia de un gran número de ciudades históricas en Latinoamérica de relevancia formal y ambiental, el empleo del *marketing* urbano como apoyo en la gestión de los centros históricos

Se retoman las experiencias y la metodología aplicada por el Grupo científico-estudiantil de marketing y desarrollo urbano de la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas, y se exponen las etapas de planificación estratégica del *marketing* urbano para la reanimación del Centro histórico de Matanzas, Cuba.

tores como Kotler (1993) en Estados Unidos, y Noisette, P. y F. Vallerugo (1994) en Francia, han propuesto y desarrollado la filosofía del *marketing* urbano, como herramienta que facilite la comprensión y toma de decisiones sobre los problemas que hoy en día afectan a la gestión urbana.

El objetivo principal del *marketing* urbano es fortalecer la capacidad de las ciudades para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad. Las ciudades deben iniciar lo que las organizaciones dedicadas a los negocios han estado haciendo durante años: la planificación estratégica de mercado (*marketing* estratégico). El desafío de la ciudad (y en especial del centro histórico) es diseñarse a sí misma como un sistema que pueda absorber las dificultades, y adaptarse rápida y efectivamente a los nuevos desarrollos y oportunidades que brinda la explotación sustentable de los centros históricos, como valor complementario a la oferta del producto urbano.

La aplicación del *marketing* urbano puede posibilitar al centro histórico y a sus instituciones: estar en contacto permanente con sus grupos de mercado objetivo; reconocer sus demandas (necesidades); desarrollar productos correspondientes a estas demandas; generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad (instituciones locales).

Para aplicar el *marketing* urbano se parte del supuesto de que los servicios y productos ofrecidos por la ciudad (y sus instituciones) deben ser utilizados por los grupos de mercado objetivo; que la ciudad (y sus instituciones) debe posicionarse ventajosamente respecto a la competencia; que exista una imagen positiva de la ciudad (y de sus instituciones); que los grupos objetivo estén satisfechos con los servicios y productos ofertados por la ciudad (y por sus instituciones).

El producto, desde el concepto del *marketing*, es el centro histórico con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, etcétera. Ese producto se compone de una gran cantidad de elementos, los "componentes de oferta locales", que son constitutivos para las condiciones de vida en un territorio.

El producto ciudad ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente. El espectro de servicios y productos de la ciudad ha de ser desarrollado acorde con las necesidades y los deseos de los grupos de mercados objetivo y ser comunicado a ellos.

Los componentes del producto centro histórico son los siguientes: componentes naturales, por ejemplo, el paisaje, componentes socioculturales (tradición, mentalidad, arquitectura, etcétera), infraestructura, economía local, turismo y ocio, administración municipal, salud, educación y vivienda.

El desarrollo del producto centro histórico como parte de la cartera de productos de la ciudad debe considerar como sus principales segmentos de mercado al turístico y al residencial. La mayoría de los expertos internacionales coinciden en que es importante realizar estudios sobre la demanda del mercado turístico internacional, pero que también es vital conocer los intereses de los residentes de la ciudad, y en especial de los que radican en la zona del centro histórico.

EXPERIENCIA DEL GRUPO CIENTÍFICO-ESTUDIANTIL DE MARKETING Y DESARROLLO URBANO DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS, CAMILO CIENFUEGOS

Desde hace tres años, un grupo de estudiantes y profesores, en colaboración con instituciones de la urbe yumurina, desarrollan diversas investigaciones sobre el estado actual del producto Matanzas y en especial de su centro histórico. En la realización de este estudio se cuenta con la colaboración de los miembros de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano, entre los que se encuentra Incuna de España y Metrópolis-30 de Bilbao, ambas instituciones de España que se encuentran relacionadas con la gestión urbana, y con la valiosa colaboración del gobierno municipal y provincial, con los cuales el grupo de investigación colabora de forma habitual.

La labor investigativa de los estudiantes de las especialidades de economía, contabilidad, ingeniería industrial y cultura física se centran en estudios relacionados con los siguientes temas:

1. Gestión del ocio en la ciudad y en el centro histórico.
2. Estudio de los horarios comerciales y su modificación de acuerdo con las necesidades del mercado urbano.
3. Revitalización de los museos a partir de la aplicación de las técnicas del *marketing* urbano.
4. Evaluación de la factibilidad económica de la reanimación de zonas históricas de relevancia social e histórica para la urbe, como es el caso de la zona de la calle Río y de la Ermita de Montserrat.
5. Estudio de la imagen urbana de la ciudad.
6. Definición de la demanda interna y externa del producto centro histórico.
7. Estudio sobre la demanda del segmento juvenil del producto ocio.
8. Identificación del patrimonio gastronómico

de la zona yumurina y su relación con la reanimación del casco histórico.

9. Participación en el diseño y desarrollo del parque metropolitano de la ciudad.
10. Desarrollo del turismo científico.
11. Diseño del turismo religioso.
12. Diseño del turismo industrial.
13. Posicionamiento del producto cultural Matanzas.

Estos estudios pretenden lograr la reanimación de esta y otras zonas de la ciudad, actualmente desaprovechadas como zonas de ocio para los residentes y foráneos. Dichas investigaciones adquieren gran importancia en un momento en que el turismo de sol y playa ha logrado su punto de madurez en el polo turístico de Varadero, a su vez que el turismo urbano aparece como un segmento con grandes perspectivas de expansión en el destino Matanzas.

En estos momentos la demanda de las ciudades cercanas a Varadero, como Matanzas y Cárdenas, se hace evidente en el movimiento diario de turistas y excursionistas por la zona, lo cual ha motivado el interés de las autoridades del territorio sobre la necesidad de potenciar el turismo de ciudad.

En este sentido, es importante diferenciar las acciones que se ejecutan con base en un plan de ordenación territorial y otro con visión estratégica; en el primer caso se define el uso del suelo, en cambio en el segundo, nos preguntamos si es ese el mejor uso del suelo de acuerdo con los cambios del entorno y demás factores que influyen en el mercado urbano del siglo XXI. Por lo tanto, los miembros de este grupo de investigación, mediante la aplicación de las técnicas de sondeo de mercado y otras herramientas relacionadas con la gestión empresarial, intentan evaluar el comportamiento de los elementos constituyentes de la cartera de producto Matanzas.

Se parte de una metodología que se ha adaptado de la empleada con éxito por Reinhard Friedman,¹ miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano en ciudades latinoamericanas. A continuación se expondrán las principales características de esta metodología, la cual se ha aplicado en los diferentes proyectos investigativos que desarrolla el Grupo de Marketing Urbano de la Universidad de Matanzas.

¹ Reinhard Friedman 2000, *Marketing de ciudades*, Munitek, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, Argentina.

ETAPAS DE PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICA DEL *MARKETING* URBANO

Cualquiera que sea la estructura de organización que se establezca, el proceso de planificación estratégica del *marketing* urbano pasa normalmente por seis etapas, que son válidas para la realización de los estudios para la reanimación del centro histórico de Matanzas y que son las siguientes:

ETAPA I. ORGANIZACIÓN DEL *MARKETING* Y SENSIBILIZACIÓN DE ACTORES

La tarea inicial es organizar un grupo de planificación formado por expertos de entidades empresariales, representantes del gobierno local y del sector social, así como del sector comercial. Miembros del Grupo de Marketing Urbano han logrado participar en algunos proyectos territoriales, por ejemplo, asesorando a entidades constructoras; los expertos de agronomía de nuestro grupo han definido el tipo de vegetación adecuada para el parque urbano que se pretende construir en las riberas del río San Juan.

De igual modo, expertos internacionales han colaborado *on line* con investigadores y estudiantes del Grupo de Marketing en el estudio de la imagen urbana de Matanzas. En esta etapa se han desarrollado las siguientes actividades:

- Identificación de los líderes de opinión y responsables de sectores importantes de la sociedad matancera.
- Cursos de posgrado relacionados con el tema y conferencias de promoción en diversas instituciones relacionadas con el proyecto.
- Artículos en la prensa local y participación en actividades locales y nacionales para promocionar el desarrollo de las técnicas de *marketing* en la gestión urbana.
- Capacitación personalizada a funcionarios del gobierno local en el estudio de casos seleccionados y relacionados con el tema en estudio.

ETAPA II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La planificación estratégica del *marketing* urbano ha de partir de la situación actual de la ciudad. La primera tarea que enfrenta el grupo responsable de dirigir el curso futuro de la ciudad es comprender de forma precisa la situación que guarda la ciudad y sus causas. La herramienta para hacer esto recibe el nombre de "evaluación del lugar". Ella proporciona una base para construir un futuro potencialmente atractivo para dicha ciudad y, en especial, del área objeto de estudio.

El diagnóstico situacional consta de dos fases: la del análisis estratégico y la del diagnóstico estratégico.

Etapas de planificación estratégica del *marketing* urbano

Organización del <i>marketing</i> y sensibilización de actores	Objetivos del <i>marketing</i> urbano
Diagnóstico situacional Perfil actual del centro histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen objetivo de la zona estudiada • Objetivos del <i>marketing</i> urbano
Elaboración de estrategias	<i>Marketing-mix</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Selección de grupos objetivo • Posicionamiento de la ciudad • Campos de actuación del <i>marketing</i> urbano 	Política de producto Política de comunicación Política de distribución Política de precio
	Implementación y control de éxito
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de actividades • Ingeniería financiera • Fijación de responsabilidades • Control Organización del <i>marketing</i> y sensibilización de actores

Análisis estratégico

La tarea del análisis estratégico es la generación de información acerca de todas las variables relevantes del entorno a considerar desde la perspectiva del *marketing* de ciudad y acerca de los recursos propios del centro histórico. Para la obtención de información secundaria se han tenido en cuenta diferentes fuentes estadísticas, pero al no ser suficientes se hizo necesario desarrollar información primaria.

En ambos casos, los miembros del grupo de investigación han agrupado y evaluado los indicadores que se emplean, de hecho, uno de los subgrupos se dedica a la elaboración de un sistema de indicadores urbanos que posibilite comparar y evaluar el comportamiento de nuestro caso de estudio con otros similares en el país o internacionalmente. En este momento se diseña un estudio para comparar el casco histórico de Matanzas con el de Santiago de Cuba y con el de Camagüey a partir de indicadores urbanos discriminantes. También se labora en la evaluación y selección definitiva de los indicadores más apropiados para el proyecto investigativo.

Análisis del entorno

Este ámbito tiene relación con el reconocimiento de la ubicación de la ciudad en el entorno. Abarca el estudio de las condiciones del entorno y sus consecuencias para el futuro desarrollo de la ciudad. Prepararse para el futuro requiere anticipar las principales tendencias y desarrollos que pueden afectar a la ciudad, por ejemplo: las ciudades serán influidas más que nunca por el desarrollo y cambios globales. Para el desarrollo de esta

etapa se ha considerado la aplicación de la Matriz: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FDOA) como forma de graficar la situación actual de la ciudad en cuanto a los siguientes factores:

- Fuerzas económicas y visión económica general
- Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas
- Fuerzas sociales
- Fuerzas demográficas
- Medio ambiente
- Fuerzas culturales
- Fuerzas tecnológicas

Análisis sistémico urbanológico-análisis relacional

El "análisis sistémico urbano lógico" forma parte esencial del análisis estratégico. Se centra en el estudio de las relaciones del casco histórico con el entorno cercano y remoto. Un casco histórico no puede ser considerado como una isla, ya que constituye el componente de una zona de la ciudad. Entre una ciudad y las ciudades vecinas o entre otros niveles supralocales, existen múltiples relaciones que pueden describirse como flujos; por ejemplo, flujos de personas (tendencias migratorias), flujos monetarios, de bienes y servicios, de capital, etcétera. En el caso que nos ocupa la colaboración con diversas instituciones del territorio, con la Dirección de Estadísticas y con funcionarios de los gobiernos municipal y provincial, ha posibilitado evaluar el escenario actual y considerar variables que deben influir en el futuro a nuestra ciudad.

Se han realizado varias reuniones con los expertos del Instituto de Planificación Física y con antropólogos para poder definir las perspectivas del desarrollo demográfico y urbanístico del territorio en los próximos años.

Análisis del mercado (grupos objetivo)

El análisis de grupos objetivo está en relación con el estudio de los grupos objetivo relevantes de la ciudad. Su finalidad es la detección de las necesidades, demandas y opiniones de estos grupos objetivo (por ejemplo, empresarios, turistas, etcétera). En este sentido ha sido muy valiosa la participación de profesores del área de técnica de dirección, que han desarrollado tareas de sondeo y de encuestas, así como de reuniones participativas que han favorecido la evaluación de la actual situación del mercado y de las condiciones en que se desenvuelve la actividad socioeconómica de la ciudad.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizaron bibliografías recomendadas por algunas de las fuentes primarias. En las fuentes terciarias se utilizaron informaciones gubernamentales hasta donde fue posible, catálogos, libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos, y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación: la Oficina Provincial de Estadísticas de Matanzas y la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia y Técnica.

La clase de muestreo que se utiliza es el no probabilístico (por cuotas), en el cual es difícil asignar un tamaño muestral a cada grupo, teniendo en cuenta la información existente a partir de los censos de población, considerando cada característica como un criterio de estratificación.

Entre los estudios que ha realizado el Grupo de Marketing y Desarrollo Urbano se encuentran análisis del comportamiento de la demanda del segmento juvenil y de la tercera edad en la urbe, así como la demanda del turismo cultural que visita la ciudad.

Una investigación interesante que se desarrolla en este momento es el análisis del comportamiento de los horarios comerciales del comercio minorista, lo que ha posibilitado demostrar la necesidad de modificarlos para poder revitalizar la actividad de recreación y comercial en la zona antigua de la urbe.

Análisis competitivo

Otro ámbito del análisis estratégico es la identificación de los principales competidores de la ciudad. Habrá que contestar la pregunta: ¿dónde estamos, en comparación con nuestros competidores? La meta es identificar la posición de la ciudad dentro del campo competitivo.

Se aplican las herramientas del *benchmarking* (evaluación comparativa), es decir, se recopila información acerca de la competencia (ciudades "líderes") y se evalúa; sobre todo es

información acerca de conceptos exitosos de *marketing*, posicionamiento de la competencia, los grupos de mercado objetivo, énfasis de desarrollo, materiales de comunicación (publicidad, recortes de prensa, folletos), y otros factores relevantes de éxito. Esta información permite establecer perfiles de competencia que sirven como sugerencia para las propias actividades y constituyen el trasfondo para el posicionamiento de la ciudad.

Las variables que integran cada uno de los cuatro componentes y los resultados que obtuvo el Estado en cada uno de ellos son:

Componente económico. Se refiere a las características que, de acuerdo con la literatura, determinan los diferenciales de la estructura económica base, el perfil de desarrollo local, así como el potencial de inserción en la economía global.

Componente socio-demográfico. Las características poblacionales que determinan diferenciales en la competitividad.

Componente urbano-espacial. Las características de la infraestructura urbana, de la calidad de los servicios urbanos, del equipamiento en educación, salud, medio ambiente, parques industriales y telecomunicaciones.

Componente institucional. Las características gubernamentales y al marco legal y reglamentario en el que se desarrolla la vida de la ciudad.

Índice promedio integrado. Los resultados del índice promedio integrado de competitividad para las ciudades mexicanas seleccionadas, integrado por los anteriores componentes, advierte que Querétaro es la ciudad que ofrece mayores atributos y ventajas dado que, en los diversos componentes del índice, ocupa una posición importante.

Actualmente el grupo de investigación coordina, con tres universidades cubanas, un estudio comparativo de ciudades cubanas para poder determinar, entre otras cuestiones, los elementos que han posibilitado el éxito en determinadas políticas urbanas.

Análisis de recursos

Para elaborar un concepto de *marketing*, se requiere de información de los potenciales internos disponibles. Es preciso analizar los factores de localización del centro histórico. Respecto a la ciudad, el análisis se inicia con la generación de buena información sobre los siguientes detalles: tamaño de población y composición por sexo, edad, ingresos, raza y educación; características del mercado habitacional; estructura industrial; mercado de trabajo, recursos naturales, transporte, instituciones educativas y de investigación, entre otros.

Se cuenta con una base de datos y se diseña actualmente un software que posibilitará evaluar el comportamiento de los indicadores seleccionados relacionados con la efectividad en la gestión urbana.

Análisis de imagen urbana

Un elemento clave del análisis estratégico constituye la identificación de la imagen de la ciudad y de cómo incide la marca centro histórico en el destino ciudad; por ejemplo, el centro histórico de Ciudad Habana es uno de los atributos más atractivos para la oferta de esta ciudad.

Para tener una idea acertada sobre la imagen de la ciudad, es preciso realizar estudios de opinión. Las encuestas representativas posibilitan un diálogo sistemático, amplio y continuo entre la ciudad y los grupos objetivo. En general, se indaga la opinión o la percepción de los diferentes grupos objetivo (como los ciudadanos, residentes, población flotante, empresarios, residentes de regiones vecinas, etcétera), acerca del actual estado y empleo del centro histórico para las siguientes actividades: espacio de vida (lugar de residencia, valoración de la habitabilidad, oferta cultural, recreacional, etcétera); lugar de hacer compras; lugar de trabajo; localización económica/empresarial.

Recientemente dos miembros del proyecto investigativo han presentado al gobierno en la localidad y al consejo científico de la universidad dos importantes estudios que posibilitan comprender y decidir sobre la imagen urbana de la ciudad de Matanzas. El primero de ellos se refiere a la evaluación de la identidad e imagen de la ciudad de Matanzas y el segundo se centra en una propuesta de procedimiento para la creación del concepto de productos turísticos culturales en destinos urbanos.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El objetivo es relacionar entre sí los resultados del análisis del entorno, del mercado y de recursos, con la ayuda de procedimientos especiales para disponer de criterios en la toma de decisiones acerca de los objetivos, las estrategias y las medidas del *marketing* urbano. Los procedimientos más relevantes empleados en el diagnóstico estratégico son el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FDOA), el análisis de posicionamiento y el análisis de portafolio.

Es también necesario realizar un estudio crítico y sistemático de las capacidades de la administración municipal. Los elementos que se han considerado al respecto son los siguientes: funciones del centro histórico; organización (estructura y procesos claves); cultura organizacional y clima laboral; estilo de liderazgo y gestión (estilo de liderazgo y dirección, de gestión financiera, de gestión de calidad, etcétera); personal y recursos humanos (perfil de personal, cantidad, calidad, experiencia, etcétera; administración de recursos humanos; motivación del personal municipal, etcétera); recursos físicos y tecnológicos; gestión financiera y recursos financieros; coordinación intra e interinstitucional; comunicación corporativa

interna y externa de la municipalidad; información (calidad, cantidad, oportunidad, relevancia, claridad, objetividad, disponibilidad y accesibilidad de la información); reputación e imagen del centro histórico y de la ciudad en sí (autoimagen e imagen externa); grado de orientación hacia el ciudadano y el cliente; calidad de atención y calidad de servicios.

Se ha comenzado a obtener y procesar la información, para lo cual estudiantes de las especialidades de las licenciaturas de turismo, economía, ingeniería industrial y cultura física se encuentran desarrollando diversos estudios relacionados con los servicios de ocio y servicios sociales en el territorio, los que deben culminar en el mes de febrero de 2006.

Las siguientes etapas se encuentran en proceso de organización y se iniciarán en el primer semestre del próximo año; se prevé la realización de un taller con todo el equipo local y con expertos de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano para desarrollarlas.

ETAPA III. ELABORACIÓN DE LA IMAGEN-OBJETIVO DE LA CIUDAD, POSICIONAMIENTO Y FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL MARKETING URBANO

Imagen objetivo para la ciudad

Como resultado del análisis estratégico y de problemas, los investigadores tienen una imagen comprensible de la situación de la ciudad.

Antes de la estrategia, incluso antes de que puedan establecerse los objetivos de la ciudad, tiene que existir una comprensión de lo que es la ciudad y lo que debiera ser. Los ciudadanos han de reflexionar acerca de lo que pretenden lograr en el futuro con sus propias fortalezas en vista del desarrollo del entorno.

Definición de objetivos del marketing urbano

Habiendo elaborado la identidad y misión corporativa de la ciudad, se estará en condiciones de formular objetivos y metas del *marketing* urbano.

Por ejemplo, se podrían formular los siguientes objetivos sobre el uso de la zona antigua de la ciudad en estudio:

- Aumento de su atractivo como localización económica para medianas y pequeñas empresas orientadas hacia los servicios administrativos, sociales y turísticos.
- Fomento de determinados sectores en el ámbito de los servicios.
- Desarrollo del centro de la ciudad como espacio de compras y vivencias.
- Desarrollo de la cooperación con otras áreas de la ciudad, en el ámbito del fomento de la economía.

ETAPA IV. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL MARKETING URBANO

Una vez definidos los objetivos del *marketing* urbano es preciso identificar y elegir las estrategias para cumplir dichos objetivos. Es preciso desarrollar una concepción estratégica básica que sirva como marco de referencia para el empleo de los diferentes instrumentos del *marketing*. Con eso se fija la dirección del empuje de las actividades comunales respecto a grupos objetivo (mercados), posicionamiento y campos de actuación.

La estrategia responde a la pregunta: ¿cómo se va a lograr materializar lo que se pretende hacer?

Generalmente hay más de un camino para llegar a un determinado resultado, mediante diversas combinaciones de recursos y secuencias de actividades. Esta variedad de opciones es la que determina la existencia de estrategias diferentes para la obtención del mismo resultado. Sin embargo, entre las distintas alternativas habrá una que es la más efectiva y eficiente.

Muchos promotores de la gestión urbana creen que aplicar el *marketing* a un lugar significa promoverlo, consideran a éste como un ejercicio de elaboración de imagen y la confunden con una de sus subactividades, la promoción. Parece ser irónico, la promoción es una de las tareas menos importantes del *marketing*. Ésta sola no ayuda a una ciudad con problemas. En realidad, sólo ayuda a los clientes a descubrir con anticipación qué tan grande es la problemática de la ciudad. La imagen debe ser apoyada por la realidad. El mensaje debe estar respaldado por un desempeño real. La estrategia I, por otro lado, presenta la enorme desventaja de producir un producto que no es comunicado. Es decir, existe la realidad, pero nadie la conoce.

El *marketing* urbano significa diseñar una ciudad para satisfacer las necesidades de sus mercados (grupos) objetivo. Tiene éxito cuando sus residentes están a gusto con la ciudad y satisfacen las expectativas de los visitantes, los turistas y los inversionistas.

En este momento los diferentes proyectos que se realizan se encuentran en la fase de definición de estrategias, ya que el desarrollo y puesta en marcha de las mismas dependen de factores ajenos al grupo de investigación, como son las decisiones de los gobiernos municipal, provincial y central.

ETAPA V: MARKETING-MIX-ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL MARKETING URBANO

Esta etapa consiste en la traducción de las estrategias del *marketing* urbano en medidas concretas de comercialización. Se concretan las estrategias con la ayuda de los instrumentos clásicos del *marketing*-mix: la política de producto, la política de comunicación, la política de plaza y la política de precio.

Política de producto como núcleo del marketing-mix

La política de producto ha de considerarse como el núcleo de la estrategia de *marketing* urbano. Se trata del desarrollo del producto ciudad y de sus componentes principales.

La política de producto abarca todas las medidas relacionadas con el mejoramiento de la oferta local y de los servicios. Según Kotler (1993) se trata de "un concepto del desarrollo de localización para el perfilamiento de la ciudad como localización económica atractiva, como centro de compras y vivencias y como lugar atractivo de residencia".

Por ejemplo, respecto al grupo objetivo empresas ha de ser desarrollada toda la amplia gama de factores localizacionales, de acuerdo con las demandas de los grupos objetivo seleccionados: oferta de terrenos y oficinas, desarrollo de la infraestructura, capacitación, etcétera.

En cuanto al grupo objetivo residentes, y en parte también para visitantes, algunos posibles campos de actuación son: atractivo del centro de la ciudad, oferta de servicios, oferta cultural y de recreación, actividades diversas, imagen visual de la ciudad, calidad habitacional, medio ambiente, administración municipal de calidad y al servicio del ciudadano.

El objetivo de la política de producto consiste en desarrollar y destacar aquellas ofertas de la ciudad, en este caso el casco histórico, que permitan diferenciarse claramente de otros centros históricos en la mente de los grupos objetivo.

Política de comunicación

Las estrategias desarrolladas y las medidas de desarrollo del producto han de ser promovidas dentro del marco de un concepto comunicacional. La política de comunicación abarca todas las medidas que persiguen el objetivo de influir sobre los conocimientos, actitudes y conductas de los grupos objetivo (mercado) respecto a la ciudad.

La política de comunicación del *marketing* urbano ha de aumentar el grado de conocimiento de la ciudad, desarrollar una imagen urbana positiva, dar a conocer los potenciales de la ciudad, y estimular el deseo de permanecer en ella o conocerla, sobre todo el centro histórico.

La publicidad es una eficaz herramienta para formar la imagen de la ciudad a largo plazo. Es una forma eficiente de llegar a numerosos compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo por exposición. La publicidad dispone de un amplio espectro de medios, se puede hacer a través de: prensa escrita, televisión, publicidad por correo, radio y publicaciones. En el caso que se estudia, la ciudad de Matanzas, un grupo de estudiantes y profesores laboran en la puesta en marcha

de una página web que ofrezca información sobre la oferta del casco histórico de dicha ciudad, incluyendo su historia, servicios comerciales y sociales, religiosos, tanto de la cultura cristiana como afro cubana.

El *marketing* directo comprende el uso de los medios de comunicación cuyo efecto sobre los miembros individuales de la audiencia es medible. Las dos herramientas tradicionales de la publicidad directa son la correspondencia y el teléfono. Actualmente se trabaja en el diseño de una estrategia que considere el empleo de estos medios como herramienta para estudiar el comportamiento del consumidor de este tipo de producto.

Las relaciones públicas se refieren al trabajo sistemático mediante un trabajo intenso de prensa (por ejemplo, en forma de comunicados de prensa y el cultivo de contactos con periodistas). Son el esfuerzo para formar buenas relaciones con el público de la ciudad al obtener publicidad favorable, formación de una buena imagen pública y manejo o dirección de rumores, historias y sucesos no favorables. Las herramientas de las relaciones públicas incluyen el trato con la prensa y la publicidad de actividades. Con frecuencia, las relaciones públicas pueden crear un impacto notable en la conciencia del público con sólo una fracción del costo de la publicidad. La localidad no paga por el espacio o tiempo obtenido en los medios informativos. En el caso que nos ocupa se están estableciendo contactos con la prensa y la televisión locales para lograr dar a conocer los objetivos del grupo y su relación con las acciones que desarrolla el gobierno municipal y provincial.

Por último, han de mencionarse las actividades informativas y de discusión. Grupos objetivo para éstas (conferencias, mesas redondas, seminarios, etcétera) pueden ser empresas, organizaciones (por ejemplo, sindicatos, asociaciones empresariales, cámaras, etcétera) o científicos. En este caso, los miembros del grupo de investigación desarrollan de forma periódica, reuniones y talleres con entidades del territorio para lograr la divulgación de propuestas de estrategias de planificación territorial. Uno de los instrumentos más empleados en este sentido es la impartición de cursos de posgrado y la inclusión en el pregrado de la asignatura de *marketing* no lucrativo, con la finalidad de divulgar estas técnicas en los estudiantes de la especialidad de economía y contabilidad.

ETAPA VI. DESARROLLO Y CONTROL DE ÉXITO DEL MARKETING URBANO

En la última fase de la planificación estratégica del *marketing*, las estrategias y los instrumentos elaborados son desarrollados mediante proyectos concretos. Cada uno debe mencionar las acciones y cuatro componentes adicionales: quién es responsable, cómo va a

realizarse la acción, cuánto costará y la fecha en que debe quedar terminada. Este nivel de detalle proporciona varias ventajas.

CONCLUSIONES

1. La ciudad de Matanzas posee un importante potencial no sólo en el centro histórico, sino en otras áreas de la ciudad, donde existen atractivos arquitectónicos e históricos de indiscutible valor para el posicionamiento en el mercado turístico cubano, que deben ser revitalizados como áreas con valor social y turístico. Pero para lograr estos propósitos se requiere del desarrollo de estudios integrales que sirva de apoyo a la planificación territorial desde una visión estratégica.

2. Grupo de Marketing y Desarrollo Urbano trabaja en crear conciencia en empresarios y funcionarios locales, así como entre la población de la ciudad yumurina² sobre la necesidad de establecer colaboraciones en la solución de los problemas en la ciudad, lo cual queda de manifiesto en la incorporación de miembros del grupo como asesores en algunos sectores en la gestión local del municipio Matanzas, Cárdenas y en el balneario de Varadero.

3. Se ha creado un grupo multidisciplinario de estudiantes, profesores y asesores de instituciones locales y de la universidad que enfrentan el reto de dar solución a problemas de la comunidad matancera a partir del empleo de las técnicas de *marketing*.

4. Se cuenta con una página web nacional y una internacional que divulga la labor de los dos grupos de investigadores que trabajan en la obtención de una urbe latinoamericana cada vez más cercana a las necesidades y deseos de sus ciudadanos. Para lograr este propósito se ha creado en el Instituto Superior Tecnológico de Cajeme, un centro de investigación que debe iniciar acciones en sectores seleccionados de la realidad urbana de ciudades mexicanas en el año 2006, aunque ya realiza algunos estudios iniciales en ciudades del estado de Sonora.

5. Se trabaja en la conformación de una metodología de aplicación del *marketing* urbano con la visión latinoamericana, lo cual posibilitará eliminar errores que se han cometido en otros puntos de nuestra geografía, al haberse decidido importar fórmulas probadas con éxito en ciudades europeas y norteamericanas.

Este es quizás uno de los mayores retos a que se enfrenta este proyecto investigativo: poder modificar la actual visión de ordenación del territorio por otra que considere la gestión estratégica del territorio y las necesidades, pero también los deseos de los que residen en la ciudad cubana en estudio. La experiencia que

se desarrolla en esta ciudad servirá de escuela para la posterior aplicación de sus resultados en otras urbes del país. En este sentido, se trabaja en un proyecto nacional que posibilite ir evaluando los resultados en la implicación del *marketing* en el desarrollo territorial de ciudades cubanas.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre García, M.S., 2000, *Marketing en sectores específicos*, España, Pirámides.

Cattan, N., 1993, *El système des villes européennes*, París, Anthropos.

Domínguez, 2004, *Turismo, patrimonio y desarrollo*, México, Centro de Investigaciones Turísticas Manuel Gurria Di-Bella.

Elizagarate, V, 2003, *Marketing de ciudades*, Pirámides, España, ESIC.

Friedman, R., 2000, *Marketing de ciudades*. Munitek, Argentina, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías.

Kotler, 1993, *Dirección de la mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*, México, McGrawHill.

Grangé, D. y L. Lebart, 1994, *Traitements Statistiques des Enquêtes*, París, Dunod.

Noisette, P. y F. Vallerugo, 1996, *Marketing de ciudad*, París, ESSIC.

Norusis, M.J., 1993, *SPSS for Windows. Professional Statstcs. Release 6.0*, Chicago, Marketing Department SPSS INC.

OCDE, 1998, *Creating a Competitive Edge Through Customer Service*, Head of Publications Service, París, OECD.

Paddison, R., 1993, "City Marketing, Image, Reconstruction and Urban Regeneration and Urban Regeneration", *Urban Studies*, 30(2): 330-350.

Pancorbo Sandoval, J. A., 1999, *Desarrollo de un sistema de indicadores urbanos para la gestión de marketing*, tesis doctoral, España, Universidad de León.

Vaquero De La Calle, M., 2002, *La ciudad histórica como destino turístico*, España, Ariel.

Vázquez Barquero, Antonio, 1996. "Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea", *Eure*, 22(65).

² Nombre dado a los que residen en ella y asociado a un río que pasa por la ciudad.