Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Marca ciudad

¨Análisis del potencial de Mar del Plata para la creación de una Marca Ciudad¨

Autores: Juan Alvaro Sampedro

Legajo: 21190

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, 30 de Mayo de 2017

Departamento en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Marca ciudad

¨Análisis del potencial de Mar del Plata para la creación de una Marca Ciudad¨

Autor

Juan Alvaro Sampedro

21190

Mentor

Roberto Dvoskin

Victoria, 30 de Mayo de 2017

Resumen Ejecutivo

A partir de la globalización y la internacionalización los límites entre países y ciudades parecen haber desaparecido, y con ello los espacios destinados a la negociación y accionar de los mismos. Esta apertura a nivel macroeconómico cambió las reglas de juego del comercio mundial a las que estaban sometidas la oferta y la demanda de productos y servicios.

En este contexto, las empresas no solo deben satisfacer la oferta interna de un país o ciudad sino que deben replantear sus estrategias para poder competir en un escenario internacional cada vez más complejo. Del mismo modo, las ciudades como las empresas, se vieron obligadas a competir por esos nuevos clientes dando lugar a la creación de la ¨Marca Ciudad" en busca de generar una ventaja competitiva que las diferencie y posicione en dicho escenario.

La intención de este trabajo es la de realizar un análisis descriptivo del caso de la Marca Ciudad Mar del Plata tomando como referencia para un análisis comparado el caso de la Marca Ciudad Barcelona. .

Para ello, en un Primer Capítulo se aborda el marco conceptual que enmarca el análisis respectivo mediante el enfoque del marketing para marcas comerciales, para luego enfocarse en la ¨Marca ciudad¨, teniendo en cuenta que al analizarla existen más factores que en las otras no existen (habitantes, políticos, empresarios, etc.). En un Segundo Capítulo, se describe el caso de la Marca Ciudad Barcelona creada a partir de los Juegos Olímpicos de 1992, para en un Tercer y último Capítulo desarrollar en profundidad el caso de la Marca Mar del Plata, desde su creación hasta la actualidad, imagen e identidad, teniendo en cuenta los elementos que contribuyeron a la creación de la misma, y cómo afectó su desarrollo, a sus ciudadanos y al posicionamiento mediante los tópicos desarrollados en los capítulos precedentes, tanto los conceptos teóricos como el análisis de la marca Barcelona. Por último, se destacarán las potencialidades de la ciudad de Mar del Plata, y posibles estrategias futuras a seguir.

Con este trabajo se busca dar a conocer las potencialidades de la ciudad y mostrar un caso exitoso a nivel mundial en el desarrollo de una Marca Ciudad que sirva de referente para Mar del Plata. Contribuir con este análisis ya que cada vez más las ciudades van a tener que utilizar estrategias, antes exclusivas de las empresas, para poder seguir siendo competitivas y/o seguir existiendo.

Palabras Claves*: Marca, Marca Ciudad, Imagen de Marca, Identidad de Marca, Citymarketing, Marca Ciudad Barcelona.*

Índice

Introducción.....**4**

CAPITULO I: Marca Ciudad. Aspectos Conceptuales.....**8**

- *Marca, Identidad de Marca e Imagen de Marca* 9
- *Marca Ciudad, Identidad de Marca Ciudad e Imagen de Marca Ciudad*.....12
- *Objetivos y Beneficios de una Marca Ciudad* 15

I 1. Ventajas competitivas de poseer una Marca Ciudad 19

CAPITULO II: El Caso Barcelona y su Marca Ciudad **21**

II 1. Antecedentes a su creación.....21

II 2. Aplicación conceptual en el Caso Marca Ciudad Barcelona 25

CAPITULO III: Hacia una Marca Ciudad. Las Potencialidades de la Ciudad de Mar del Plata......**30**

- *Historia Marca Mar del Plata*.....30
- *Análisis Marca Mar del Plata* 35

III 1. Marca Mar Del Plata Vs. Marca Barcelona.....39

III 2. Potencialidades de Mar del Plata. 46

- *Geografía, Infraestructura y Accesibilidad:* 46
- *Turismo, Marca Turística, Oferta:* 46
- *Ciudadanos, Profesionales, Capital humano:*.....47
- *Servicios, hotelería y gastronomía:*.....47
- *Economía y Política:* 47
- *Sede de Congresos, Convenciones y Grandes eventos:* 48

III 3. Los posibles caminos o estrategias para generar una Marca Ciudad en Mar del Plata 49

Consideraciones Finales **57**

Referencias Bibliográficas **62**

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Introducción

Las empresas de la modernidad no solo satisfacen la oferta interna de un país o ciudad sino que han tenido que replantear sus estrategias para poder competir en un escenario internacional globalizado y sin fronteras limitantes. Asimismo las preferencias de los consumidores a nivel global han ido cambiando, su lealtad hacia las marcas desapareciendo y volviéndose cada vez más exigentes gracias a un mayor poder de negociación.

Dada las circunstancias mencionadas, las ciudades como las empresas, se han visto obligadas a competir por esos nuevos clientes dando lugar a la creación de la ¨Marca Ciudad¨ cómo ventaja competitiva. Para esto se analizara el caso exitoso de la creación de una Marca ciudad en Barcelona, a partir de los Juegos Olímpicos de 1992 como disparador, y luego condiciones actuales de la ciudad de Mar del Plata, con el fin de encontrar concordancias y diferencias entre ambas. Dentro del caso Mar del Plata, se investigará si existen las condiciones necesarias para consolidar la Marca Ciudad. Esta comparación podría servir como guía para determinar qué acciones deben seguirse para conseguir los resultados deseados.

La propuesta de este trabajo de investigación es dar a conocer, mediante los fundamentos conceptuales del marketing, a que se hace referencia cuando se habla de una Marca Ciudad, presentar un caso exitoso como referente y proponer caminos alternativos para la consolidación de una Marca Ciudad para la ciudad de Mar del Plata. Para ello, se propusieron una serie de objetivos específicos que se exponen a continuación y que tienen por finalidad actuar como guías en el desarrollo del caso.

Se estableció como primer objetivo describir el marco conceptual sobre los cuales debe llevarse adelante el estudio sobre la implementación y/o creación de una Marca Ciudad. Como segundo objetivo de trabajo, se propuso describir el caso de la ciudad de Barcelona (España) donde fuera

implementada la Marca Ciudad de la misma, coyuntura y circunstancias, teniendo en cuenta los aspectos conceptuales de una Marca Ciudad. El último objetivo propuesto buscó describir las potencialidades que posee Mar del Plata y que facilitarían la consolidación de una Marca Ciudad, considerando los aspectos previamente descriptos.

Con respecto a las técnicas de recolección de datos, se llevó adelante mediante revisión documental, se recopiló una variada cantidad de información, conceptual, analítica como informativa y estadística. No solo se utilizó la base de datos de la Universidad, sino también se accedió a través de Internet a las páginas webs de las distintas identidades. Se utilizó el navegador de internet (Google principalmente) acotando las búsquedas con palabras como ¨Marca ciudad¨, ¨Imagen de marca¨, ¨Marca cuidad en Barcelona¨, etc. Asimismo, se visitaron webs de organismos relacionados con el tema y los casos.

Como referencia conceptual y de análisis se utilizó el libro ¨ Marca ciudad¨ de Toni Puig, para tener un panorama más completo de los significados, los procesos de creación y los casos; autores que desarrollan los aspectos utilizados, como Marca, Imagen de Marca, etc… tales como; Lamb, Hair y McDaniel; Sandhusen o David Aaker; y fueron de suma importancia las tesis de anteriores alumnos; María Cecilia Miyakawa y Natalia Davids Cornejo.

El tipo de estudio que aquí se desarrolla es Descriptivo, ya que se describen aspectos conceptuales, un caso exitoso como referente al análisis y las características fundamentales o potencialidades de la ciudad en estudio. Se describirán dos casos, uno en los que se creó una ¨Marca ciudad¨, el de Barcelona, y el de Mar del Plata como ciudad con posibilidades de potenciar su desarrollo y crecimiento mediante la consolidación de su propia marca. El de Barcelona porque es una de las ciudades pioneras en hacerlo y en las que más se desarrolló, a su vez es uno de los casos más estudiados por lo que se cuenta con una amplia teoría. Y el de Mar del Plata porque es un caso que toca de cerca al autor de este trabajo y desde donde se busca aportar. Asimismo, es Exploratorio ya que se plantean posibles caminos para la Marca Ciudad en Mar del Plata, que no está muy estudiado y no existe mucha teoría que se especifique en esta ciudad.

De este modo, se intenta dar respuesta al interrogante inicial que guía este trabajo de investigación: ¿De qué manera se implementa la creación de

una Marca Ciudad? En base al Objetivo General que busca analizar si la ciudad de Mar del Plata posee las condiciones necesarias para reforzar o bien tener una Marca Ciudad consolidada en el tiempo y determinar cuáles serían los beneficios directos de ello.

Para ello, en el Primer Capítulo se lleva adelante un abordaje descriptivo de aquellas nociones conceptuales fundamentalmente siguiendo el análisis y aplicación del Marketing de Empresas, destacando aquellos conceptos más relevantes para el estudio y su aplicación al caso de una Marca Ciudad. El Segundo Capítulo describe los antecedentes a la creación de la Marca Ciudad Barcelona, su desarrollo y evolución para dar cuenta de manera aplicada de aquellos conceptos considerados en el Primer Capítulo.

Finalmente, el Tercer y último Capítulo desarrolla en profundidad el caso de la Marca Mar del Plata. Su historia, desde su creación hasta la actualidad, imagen e identidad, como así también su evolución teniendo en cuenta los elementos que contribuyeron a la creación de la misma, y cómo afectó su desarrollo, a sus ciudadanos y al posicionamiento.

Asimismo, se utilizarán los tópicos desarrollados en los anteriores capítulos, tanto los conceptos teóricos como el análisis de la marca Barcelona, para realizar el análisis de la marca Mar del Plata, realizando una comparación entre ambos casos destacando así también, las potencialidades de la ciudad de Mar del Plata en la actualidad para el desarrollo de su marca, y posibles estrategias futuras a seguir.

Finalmente, como conclusión, se presentan aquellas consideraciones propias de quien desarrolla este trabajo de investigación con respecto al abordaje de cada capítulo y acerca del desarrollo e implementación de la Marca Ciudad Mar del Plata con una propuesta para la misma.

Las contribuciones que este trabajo trae consigo tienen relevancia no solo para su autor sino para quienes busquen un marco referencial sobre la ciudad de Mar del Plata y pretendan llevar adelante el desafío de su Marca Ciudad. En relación con la justificación a nivel profesional, este proyecto resulta útil como estudio de la materia a nivel nacional, y como base para posibles estudios futuros con mayor profundidad. Esto se debe a que se obtuvieron aportes relevantes tanto en función del proyecto en sí mismo, así como para la

disciplina en cuestión en Mar del Plata como en Argentina, que se encuentra menos desarrollada a comparación a otras regiones.

Por último, es importante destacar la dificultad que tienen las ciudades como Mar del Plata para lograr una marca exitosa a nivel internacional. Esto se debe a ciertos factores comunes en las mismas; el uso de las marcas con fines políticos o administrativos, la imposibilidad de trazar una estrategia en el largo plazo por cambios constantes en los contextos económicos, sociales y políticos, la utilización de la marca principalmente por el estado y no por sus ciudadanos o el sector privado, y el erróneo foco en los objetivos que no buscan mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Por estos motivos creo que debe profundizarse el estudio en la materia e incorporarla dentro de nuestras instituciones y en la lógica de los habitantes para poder beneficiarse con la implementación de la misma. De esta manera aumentaría el desarrollo económico, la calidad de vida y la competitividad de nuestras ciudades en su conjunto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPITULO I: Marca Ciudad. Aspectos Conceptuales

Inmersas en un entorno globalizado, donde el mercado manda y los clientes son los protagonistas, los países y sus ciudades más importantes, debieron salir en busca de sus propios clientes explotando sus potencialidades. Las estrategias de Marca-Ciudad cuentan con el antecedente de la elaboración de Marcas a nivel país, es así que resulta común encontrarse con países que poseen sus propias “Marca País” y dentro de estos, o no, ciudades que se desarrollan y crecen en base a su propia imagen mediante el desarrollo de una “Marca Ciudad”.

Sobresalen numerosos casos, entre los cuales pueden mencionarse el de Uruguay y su Marca País que le permite mostrar al mundo sus potencialidades productivas y turísticas, por ejemplo dando a conocer sus cortes de carnes y posicionándose como uno de los principales competidores en el rubro. Por su parte, Argentina luego de la crisis de 2001, lanzo su estrategia ya que era necesario mejorar a nivel internacional la imagen de país, es así que se define a la Marca Argentina como "la utilización de los factores diferenciales del país -personajes, lugares, productos, sub-Marcas, actividades, entre otros- con la finalidad de posicionarla en el concierto internacional, aumentando y diversificando el turismo, las exportaciones y las inversiones, y difundiendo nuestra cultura y deporte, tanto en calidad como en cantidad" (Presidencia de la Nación, 2004:8). En dicho documento se menciona también que dicha estrategia no se circunscribe solo al ámbito nacional sino también a Regiones, Sectores Productivos, Provincias y Municipios (Presidencia de la Nación, 2004:9).

Asimismo, son numerosos también los casos exitosos de implementación de una Marca Ciudad, particularmente se menciona el caso de la Ciudad de Barcelona, España, que potenciada en 1992 por sus Juegos

Olímpicos, lleva adelante esta iniciativa cuyos resultados han sido más que exitosos, posicionándose en la actualidad entre las principales ciudades turísticas y de las más visitadas del mundo. Particularmente en este trabajo se abordará el caso de la ciudad de Barcelona para dar cuenta de sus potencialidades y luego abordar la situación de la ciudad de Mar del Plata, Argentina, y de manera comparativa poder establecer sus potencialidades para poseer su propia Marca Ciudad. Para ello, es preciso dar cuenta de aquel marco conceptual que engloba al análisis propuesto y que responde al primer objetivo específico propuesto.

- ✓ ***Marca, Identidad de Marca e Imagen de Marca***

Si bien la creación de una Marca ciudad no es lo misma que la de una Marca para un producto o servicio, cada vez más se utilizan los mismos enfoques al momento de su abordaje, fundamentalmente desde la visión y estrategia del Marketing. La Asociación Bilbao Metropolitano, considera el marketing de ciudades "una estrategia que permite el desarrollo de los atributos de una ciudad en forma positiva, que permite definir sus ventajas comparativas con el resto de ciudades similares".

Es así que supone introducir el concepto de mercado en las ciudades, lo que conlleva un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, a los inversores y a los visitantes de la ciudad. Introducir el concepto de mercado en la gestión urbana implica un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión, al considerar que la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y sus diferentes públicos objetivo: ciudadanos, inversores, empresas o turistas. Todo ello, crea además una red de relaciones donde la satisfacción del ciudadano cliente es fundamental (Elizagarate, 2008).

En este marco, existen muchos autores que abordan la definición de una *marca*. Para Lamb, Hair y McDaniel (2002), una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" y, complementando ésta definición, los mencionados autores señalan además

que "un nombre de marca es aquella parte de una marca que es posible expresar de manera oral e incluye letras (GM, YMCA) palabras (Chevrolet) y números (WD-40, 7-Eleven); a lo que Sandhusen (2002) añade que "una marca registrada es un nombre comercial o logo que está amparado legalmente".

Por su parte, David Aaker (2001) menciona en varios de sus trabajos que la marca es un fenómeno intangible, emotivo, personal y cultural; y va mucho más allá de la funcionalidad o conveniencia de los productos y los servicios. Tratando de lograr una fidelidad por parte de los consumidores en el largo plazo. También, sostiene que una marca es un activo estratégico que poseen las empresas, clave para el desempeño a largo plazo, y como tal debe ser administrado. Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los de los competidores (Kotler, Cámara, Grande, y Cruz, I. 2000).

Es decir, en términos generales y a modo de unificación conceptual, una marca es considerada como uno de los activos intangibles más valiosos, constituyéndose en el eje central de la estrategia y gestión de la mayoría de las empresas. En esta, se ha creado una fuente de ventajas competitivas y una posible garantía de crecimiento futuro contemplándose como un elemento unificador de asociaciones que le dan sentido y le aportan distintas dimensiones de valor a la empresa, servicio o producto.

Las mejores marcas llevan consigo una garantía de calidad. Pero una marca es un símbolo mucho más complejo. Puede tener hasta seis significados (Kapferer, 1992):

1. Atributos: una marca nos recuerda determinados atributos.
2. Beneficios: los atributos deben poder traducirse a beneficios funcionales o emocionales.
3. Valor: la marca habla también de los valores de quien la produce.
4. Cultura: la marca puede representar ciertos valores culturales.
5. Personalidad: la marca puede proyectar cierta personalidad.
6. Consumidor: una marca hace referencia al tipo de consumidor que compra ese producto.

En definitiva, los objetivos buscados responden al deseo por parte de una empresa de explotar el valor de una marca con fuerte identidad y lo que puede generar. Esto, unido a una gestión eficiente para generar una imagen positiva permitirá a la empresa conseguir uno de sus principales activos: un fuerte capital de marca.

Sin embargo, para entender mejor que es una marca y como se crea, es necesario definir que es una *identidad de marca*.

Según Semprini (1995), es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí. El autor considera que una marca es solo tangible y observable a través de su identidad, y solo la diferencia permite una identidad fuerte y fácilmente reconocible.

En base a los estudios realizados sobre la gestión del valor de las marcas, estos enfatizan en que el valor de ésta se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente relacione con la marca. Dichas asociaciones configuran la identidad de la marca, y pueden incluir atributos del producto, de la organización, un símbolo en particular, etc. De esta manera, se pude decir que la identidad de marca es la forma consciente y explicita en la que una organización decide presentarse ante el mercado.

Al igual que la necesidad de definir que es una identidad de marca, se presenta la necesidad de hacer lo mismo con la *imagen de marca*, con el fin de obtener una definición más completa del término ¨marca¨.

En este caso, una imagen es el conjunto de significados por los que un objeto es conocido, y a través de los cuáles la gente lo describe, recuerda y relaciona. Keller (1993) se refiere a la imagen de marca como ¨percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor¨, dejando en claro que la imagen únicamente existe en la mente del consumidor. Es decir, que la imagen de marca es la representación mental que tiene un individuo o grupo acerca de un producto o servicio respaldado por la marca, que surge a partir de las interpretaciones de estos de los mensajes voluntarios e involuntarios de la empresa y afectados por el entorno (Miyakawa; 2004:51).

En este marco, es posible sostener que una marca no tiene valor en sí misma, sino que es como una síntesis de los valores que representa y refleja,

siendo la identidad de marca la combinación del componente tangible e intangible de la marca desde el punto de vista de la empresa, y la imagen la interpretación por parte de los clientes de dicha combinación, la estrategia de la empresa y la influencia del contexto. Esto sirve para sintetizar las definiciones anteriormente mencionadas y que servirán para entender el objetivo de este trabajo.

- ✓ ***Marca Ciudad, Identidad de Marca Ciudad e Imagen de Marca Ciudad***

Siguiendo los lineamientos del marketing, ya que resulta fundamental para el entendimiento del análisis, se ahondará en los conceptos de ¨Marca ciudad¨, ¨Imagen de Marca ciudad¨ e ¨Identidad de Marca ciudad¨. Para ello, y dado que existen varias definiciones de estos términos, nos servirán como referencia las definiciones explicadas anteriormente de ¨Marca¨, ¨Identidad de Marca¨ e ¨Imagen de Marca¨.

El término *¨Marca ciudad¨* surge relativamente hace poco tiempo, y existen varias definiciones enfocadas desde distintos puntos de vista. Para Loreto, M. y Sanz, G. (2005) la ¨Marca ciudad¨ refiere al nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades. Estos autores ponen el énfasis en la marca ciudad como un signo identificador. En este sentido, Toni Puig (2009) señala que la marca ciudad es un proyecto, una idea de ciudad que queremos transformar, viéndolo desde una perspectiva de los objetivos de los creadores de la marca.

Sin embargo, desde este estudio se considera que es el propio nombre de la ciudad al que se asocia una serie de atributos singulares y exclusivos por los que se puede identificar, reconocer y diferenciar dicha ciudad de otras, y que tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad, estando asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y a algunos valores relacionados con el modelo de la ciudad y con una significativa capacidad de atracción. Para esto debe hacerse uso de los diferenciales que la ciudad posee; turísticos, históricos, políticos, culturales, deportivos, económicos, entre otros; y así poder lograr una fuerte identidad. De este modo y asociándolo con

la definición anteriormente mencionada de marca, la ¨Marca ciudad¨ se transforma en uno de los activos más importantes para la ciudad.

Según los expertos que elaboran The Country Brand Index (2006) cuando se desarrolla una *identidad de marca* para representar un país, el desafío inicial esta en personificar la esencia de la marca y su posicionamiento, es decir que lo que la marca ¨es¨, debería convertirse en el foco de representación visual.

De este modo, esta definición aplica de igual manera para la creación de las identidades en las ciudades, por lo que se podría decir que, la identidad de una marca ciudad es el conjunto de atributos racionales y emocionales, que a su vez conforman los aspectos distintivos de la ciudad en sí misma. Es decir, que es el conjunto de atributos materiales y simbólicos por los que una ciudad quiere ser reconocida.

Por otro lado, la identidad de Marca surgirá de la forma consciente y explicita en que una ciudad se da a conocer ante el mercado, seleccionando intencionalmente un conjunto de atributos, valores, culturas y personalidades, que facilitarán la construcción de una determinada imagen. Para que la identidad de marca sea creíble, legitima y afectiva, el conjunto de las características seleccionadas deberá representar la realidad, es decir, la identidad de la ciudad. Por eso la identidad de la marca es la aspiración y refleja cómo quiere ser percibida. En este sentido, el posicionamiento de la marca puede ser esencialmente lo mismo que la identidad, si se entiende que es el significado que la marca aspira a tener (Santesmases, 1996).

Las ciudades desde la década de los ochenta, han desarrollado su identidad visual. La identidad visual de la marca hace referencia al nombre, símbolo o diseño que permiten identificar los bienes y servicios, y que persigue entre otros, los siguientes objetivos (Elizagarate, 2008):

- La identificación visual de la ciudad es reconocer fácilmente todos sus bienes y servicios, así como la comunicación de sus acciones ante los públicos objetivo.
- La diferenciación ante los competidores, y sirve de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, dotando a la marca de las características de posicionamiento que desee lograr.

Como menciona Antonio Martínez Gomez, en ¨Creación de una Marca de Ciudad¨ (2006), la imagen de marca es la que va a definir como ciudad, de ahí que haya que proyectar una imagen coherente con el modelo de urbe. Ésta, es una representación mental, un estado de opinión que se construye dentro de sus públicos internos y externos, a partir de un conjunto muy amplio de factores. Es decir que todas las experiencias, expresiones, sentimientos, conocimientos y creencias que tiene la gente acerca de una ciudad conforman su imagen.

Por este motivo, el efecto que esta produce sobre sus consumidores es el resultado de su interacción con distintos factores: emitidos por las marcas locales, los mensajes de las marcas privadas prestigiosas, las acciones de los referentes civiles, y de la propia imagen que la persona se ha formado de la ciudad en cuestión. Se deduce que a pesar que una ciudad no haya trabajado su imagen, no significa que ésta no exista. Por este motivo, para la creación de una imagen deseada se deben seleccionar los atributos que se quieren asociar a la marca y tratar de posicionarlos en la mente del consumidor.

La gestión misma de la marca ciudad hace uso del marketing, de este modo el city marketing si bien no es una definición necesaria para entender el tema que aquí se aborda, es importante dar cuenta sobre su significado ya que será utilizado para explicar el modo de comunicación de la marca ciudad. El Marketing de ciudad es una política que pretende incentivar la proyección externa de una ciudad y posicionarla adecuadamente a partir de una imagen deseada. Es decir, busca vender la ciudad utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción. La construcción de imagen se denomina en términos de marketing "posicionamiento".

De este modo, la marca y los principios de branding ya no sólo son aplicables a productos comerciales, sino también a lugares, como países y ciudades. Las marcas influyen en el modo de ver el mundo y en las decisiones de invertir o visitar un destino en lugar de otro. Los países, las ciudades e incluso las regiones compiten para atraer el turismo, la inversión, los eventos más prestigiosos, entre otros objetivos, y ya no alcanza con estrategias antiguas de promoción. Es predominante la dimensión turística y que la misma se constituye como la principal carta de presentación mediante campañas que buscan un posicionamiento como destinos diferenciados.

Hoy en día, por la competitividad entre las distintas ciudades, es necesario tener una estrategia como la que se utiliza en las empresas, con la creación de una marca y una fuerte identidad e imagen en la mente del consumidor. Solo así se podrá lograr un acertado posicionamiento y una reputación clara y positiva, que les permitirán ser competitivas en el escenario internacional.

Ambas, identidad e imagen pueden ser gestionadas. Para reconstruir la identidad territorial es necesario "trabajar (estudiar, planificar y ejecutar acciones coordinadas) para lograr una identificación o auto adhesión profunda de los ciudadanos con su país, su región o su ciudad; con sus organizaciones y con los productos y servicios de las mismas" (Cotorruelo Menta, 2001:123). A su vez, la imagen territorial como extensión imaginaria en el público de la identidad territorial, debe reconocer y diferenciar aquellos atractivos, sucesos históricos, íconos y productos particulares del territorio, acotando el riesgo de que se pierdan en medio de la "jungla" comunicativa" (Cotorruelo Menta, 2001:123).

Por lo tanto, la Marca-Ciudad puede ser concebida como marketing territorial, como promotora de la identidad o como herramienta que cobra sentido si se enmarca en planes estratégicos.

Universidad de SanAndrés

- ✓ ***Objetivos y Beneficios de una Marca Ciudad***

El proceso de creación y gestión de la marca de una ciudad y la de un producto, servicio o empresa, comparten los mismos objetivos: vender, intentando identificar la propuesta en un contexto competitivo, y persuadir de que es la mejor opción para elegir. La imagen de una ciudad es un activo intangible fundamental que defiende sus intereses en sus relaciones económicas y políticas nacionales e internacionales, que están caracterizadas por una alta competitividad. Estas ¨Marca ciudad¨ derivan de las variables de lograr un buen posicionamiento de los bienes y servicios, y las marcas y mercados (Natalia Davids Cornejo, 2007).

El objetivo de una buena ¨Marca ciudad¨ es crear un fuerte vínculo de confianza, una conexión emocional con su público objetivo. A continuación, se

enumeran una serie de objetivos que se buscan con la creación de una Marca Ciudad, los que se pueden sintetizar en:

- Generar valor agregado y un estándar de calidad internacional a las virtudes, el territorio, la gente y los talentos de la ciudad en cuestión.
- Identificar los factores diferenciales de una ciudad; productos, iconos, lugares, personajes, etc., con el fin de posicionar y aumentar el turismo, las exportaciones e inversiones, promover el interés extranjero e incrementar la diversificación de las actividades esenciales.
- Definir como quiere ser conocida una ciudad en el resto del mundo mediante la creación de una marca que represente los valores, asociaciones y características del país.
- Facilitar el ingreso de las pequeñas y medianas empresas locales a los mercados internacionales, ya que de otra forma no podrían acceder.
- Impulsar la integración nacional de las diversas cadenas productivas.

Esto se debe plantear a través de un plan estratégico, como el utilizado en las empresas para crear sus marcas. El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión deseada.

Se puede observar que para poder competir en el mercado internacional y lograr los objetivos mencionados; económicos, sociales y políticos, es fundamental que las ciudades cuenten con la creación de una ¨Marca ciudad¨, que les dé una identidad, un nombre y una reputación, a partir de un plan estratégico bien elaborado y que contemple a todas las partes esenciales; política, empresarial y civil.

El motivo que mueve a la creación de marcas ciudad se fundamenta, por lo general, en el fomento de las ciudades como destino turístico, centro de negocios y lugar de residencia. Cuando la ciudad crea y gestiona la marca ciudad se trata de lograr por un lado una ventaja competitiva cuyo objetivo principal será la consecución de un mayor nivel de inversiones para la ciudad, así como un incremento del turismo, y por otro lado se trata de lograr un desarrollo de la ciudad, fortaleciendo la identidad local así como la

identificación de los ciudadanos con su ciudad, activando todas las fuerzas sociales para evitar la exclusión social y el malestar social (Kavaratzis, M. 2004).

En esta misma línea, y siguiendo el análisis de Puig (2009) cuando se considera a ciudades con una Marca, una Imagen y una Identidad, se esta tratando con ciudades felices, que se construyen, se sostienen, que optan por la calidad de vida de sus ciudadanos (de sus consumidores). Por innovar, por rediseñarse. En este marco, les destaca las siguientes características:

- Quieren jugar en primera división. Estén en la red que estén. Porque saben que entre las primeras –a nivel regional, estatal, internacional o mundial- es donde están las mayores oportunidades para la mejor vida... Que creen en sus posibilidades. Ciudades proactivas. Ciudades capaces. Inconformistas. De esperanza. Ciudades activas. Referenciales.
- Tienen un rediseño contundente para la ciudad. Hay proyecto. Meditado. Discutido. Con resultados medibles. Saben que la que no innova se ahoga.
- Implican: suman. Para la ciudad de marca con futuro, hay diálogo, consenso. Y suma: las diferencias y las pluralidades se acuerdan para abordar, con todas las energías y recursos, la nueva ciudad, la ciudad trazada.
- Liderazgo municipal responsable. La lidera la organización elegida por los ciudadanos: el equipo de gobierno municipal con su intendente a la cabeza. Un liderazgo, éste, que sólo puede ser relacional: explica, implica, comunica, abre la mano al talento. Jamás manda, dicta, ordena. O sólo administra. Estas ciudades han situado a su frente un equipo capaz. No un equipo con promesas huecas. Quien lo empuja son los ciudadanos y sus organizaciones asociativas, empresariales, los medios de comunicación.
- Tienen estrategia. Saben qué hacer, cuándo, en dónde, porqué y con quiénes. Y cómo resituar su estrategia. No tienen miedo al cambio: son cambio constante. La planificación encorsetada, férrea, fue. Murió por sobrepeso.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Asumen un sueño con futuro. Después se pone a trabajar con estrategia: con talento. Con proyectos estratégicos. Con un plan de talento emprendedor. La plata se busca y se encuentra.
- Gestión. Los del sueño saben que la ciudad que llora no resuelve sus problemas ni consigue sus retos. Y saben que lo contrario es la gestión: hacer las cosas. Y hacerlas a través de otros. De los ciudadanos, organizaciones múltiples de la ciudad y de fuera. En gestión son óptimas: ponen a los mejores, con capacidad probada. Con resultados conocidos. Y suman: corresponsabilizan.
- Visibilizan mejores. Gestionan innovación. La consiguen y la comunican. Sus dos polos de trabajo constante sólo son éstos. Comunican a los ciudadanos lo que la ciudad se propone. Desde el inicio. Y cuando empiezan a vislumbrarse los primeros logros, comunican. Y escuchan. Su comunicación siempre es de doble vía.
- Fidelizan. El sueño para el rediseño con sus estrategias, los proyectos, los resultados, sólo es posible si se implica a los ciudadanos, sus plurales asociaciones, otras administraciones, organismos internacionales.
- No paran. La ciudad con marca para el futuro trabaja, trabaja y trabaja. Cambia, cambia y cambia. Rediseña, rediseña y rediseña. Durante cuatro, ocho, doce, dieciséis, veinte años. Depende del estado inicial. Depende de la ambición. Depende en que red de ciudades se quiere situar. Esto no significa que no se logren resultados casi inmediatos. Los hay ya en los primeros cuatro años. Pero alcanzar todos los barrios, poner en valor todas las infraestructuras, abordar la ciudad física y la humana... es tarea de corredores incansables, de fondo. Y cuando se llega, empieza el mantenimiento. Y los reajustes. Y el esbozar más futuro.
- Buscan información para el rediseño. Cada ciudad decide si quiere estar en el pelotón de las ciudades emergentes, referenciales, de valor, brillantes, imprescindibles. De marca. Con una voluntad férreo. Con un liderazgo relacional imbatible.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

I 1. Ventajas competitivas de poseer una Marca Ciudad

Como se mencionara anteriormente, la globalización cambió el concepto de interacción entre personas, gobiernos, empresas y entidades, generando una reacción en los mismos en cómo debían actuar en este nuevo mundo. Estos cambios, hicieron que las ciudades debieran cambiar sus estrategias, que muchas incluso no tenían, para poder competir y no quedar ¨obsoletas¨.

En este contexto, la marca de la ciudad se volvió un atributo esencial para el objetivo de lograr un posicionamiento y reputación que les permita generar una ventaja competitiva que les permitiera atraer inversiones, turistas, mejorar el bienestar de sus ciudadanos, y potenciar las exportaciones de sus productos y servicios. Para ello, y tal como se destacara, se debe plantear una estrategia que resalte los atributos que uno quiere y por los cuales uno quiere ser identificado. Por ejemplo, una ciudad puede ser reconocida por tener un alto índice de desempleo, pero lógicamente no es algo que se quiere comunicar, o tal vez se quiere ser referente como sede de grandes eventos y es algo que en la actualidad no es un atributo y que por lo tanto requiere de trabajo y gestión para que se lo identifique en esa dirección.

La Marca debe ser una mezcla de los atributos que se tienen, que se desean tener, y se quieren resaltar. Es decir que uno debe potenciar las cualidades que se tienen y empezar a posicionarse con las que uno desea tener. Es un objetivo que permitirá una mayor eficiencia en los recursos, ya que se podrá comunicar una imagen clara y definida, llegando al público objetivo deseado. Al lograr un buen posicionamiento ante este público, las posibilidades de éxito son mayores.

La estrategia de marca debe ser de larga vida, no por temporada o similar. Es decir que debe perdurar en el tiempo con una misma lógica, si bien debe adaptarse a los cambios, no puede variar considerablemente en lapsos cortos. Tiene que ser una política de estado, que permita construir una imagen sólida y asociada a los atributos deseados en la mente del público objetivo. La marca debe ser una imagen en la mente del consumidor que muestre lo que somos y lo que queremos ser, identificable y recordable.

En caso de lograr un exitoso posicionamiento la marca se volverá un patrimonio, un valor agregado, un activo de la ciudad para diferenciarse. Esta ventaja competitiva generara muchos beneficios. Mejorará la calidad de vida de los ciudadanos y los visitantes, incrementará el turismo, las inversiones nacionales y extranjeras, y potenciará la oferta y demanda de los productos y servicios locales. Todos estos cambios beneficiarán la economía de la ciudad y sus ciudadanos.

A su vez, la marca se volverá una herramienta de inserción en el mercado nacional e internacional, mejorando su posicionamiento. Esto derivará en mayores ayudas por parte del gobierno provincial y nacional, y de los distintos entes como el banco mundial o las asociaciones deportivas como la comitiva de juegos olímpicos.

Universidad de
SanAndrés

CAPITULO II: El Caso Barcelona y su Marca Ciudad

II 1. Antecedentes a su creación

En este capítulo se analizará el caso de la Marca Barcelona, desde su creación, sus objetivos y los beneficios generados. A su vez, se desarrollarán los conceptos anteriormente mencionados de Marca Ciudad, Imagen de Marca Ciudad, Identidad de Marca Ciudad y Citymarketing, aplicados al caso de Barcelona en respuesta al segundo objetivo específico.

El presente caso de estudio fue elegido por ser Barcelona una de las ciudades con mejor marca ciudad del mundo, liderando varios rankings en cuanto a percepción de marca, recepción de turismo, calidad de vida, etc. Asi también, porque el origen de la misma se inicia a finales de los 80 y principios de los años 90, siendo una marca que ha podido desarrollarse en un importante lapso de tiempo permitiéndole madurar, perdurar y consolidarse.

Como se mencionara anteriormente, es una de las ciudades con mejor reputación, como lo indican los principales índices y rankings internacionales de marca ciudad. A modo de ejemplo, de acuerdo al Saffron European City Brand Barometer, es la tercera marca-ciudad europea, por detrás de París y Londres y sexta en el mundo. Asimismo, estudios recientes sobre percepción de marca, realizados por el Ayuntamiento de la ciudad, ponen de manifiesto que Barcelona tiene una gran imagen como destino turístico, como una de las ciudades con mejor calidad de vida, que se asocia a valores como la creatividad y que es vista como un hub de innovación.

Con una población aproximada de 1.6 millones de habitantes, es la segunda ciudad más poblada de España y la capital de la Región de Cataluña. A su vez, es el principal motor económico de España y la responsable de más del 25% de las exportaciones del país. Se encuentra a orillas del mar Mediterráneo y por haber sido capital del condado de Barcelona, se la conoce como Ciudad Condal. Durante los últimos 20 años, se posicionó como una de las principales ciudades del mundo. Su nombre frecuentemente se asocia con

la cultura, el deporte, la gastronomía y una alta calidad de vida. También, es una de las ciudades de Europa con más turismo, con más de 8.3 millones de turistas en 2016, siendo la quinta ciudad en el continente en cantidad de visitantes anuales según el ranking European Cities Marketing Benckmark Report 2016-2017 y la que más crecimiento tuvo en esta categoría/rubro. A su vez, es una referencia como sede de eventos corporativos, culturales, científicos y deportivos, y todo esto sin ser una capital de estado.

Hoy, Barcelona es una ciudad moderna, avanzada, cosmopolita, abierta, creativa e inspiradora que cuenta con una alta calidad de vida. Todo ello como resultado de muchos años de trabajo y buenas decisiones.

- ✓ ***Un poco de Historia***

Para poder entender este proceso hare un breve resumen de su historia a partir de la década de los 80´cuando todo comenzó. En esta época, luego de 40 años de la dictadura de franco en los que la ciudad fue recluida y menospreciada privándola de cualquier posibilidad de crecer, se necesitaba una importante remodelación. Si bien era considerada una ciudad cultural gracias al aporte de intelectuales, artistas y partidos clandestinos, distaba mucho de ser y contar con el reconocimiento que tiene en la actualidad. Se necesitaba un profundo rediseño, no solo en cuanto a su imagen, sino en infraestructura, transporte, educación, servicios, en casi todos los aspectos. Por suerte, los líderes de la ciudad y la región, junto con la sociedad civil, eran conscientes de esta necesidad de cambio y lograron juntarse y trabajar en equipo para crear e implementar una visión de futuro para la ciudad.

Como menciona Toni Puig (2009), que participó en el desarrollo de este rediseño, el primer paso una vez de ser conscientes de la necesidad de rediseño, fue investigar. Se debían informar y buscar referencias para entender los posibles caminos a seguir. Encontraron en Bolonia y las ciudades del Norte de Italia sus referentes, ya que eran ciudades similares por ser progresistas y con recursos limitados.

Una vez informados, se comenzó con la misión de mejorar los servicios; educación, circulación, urbanismo, etc. innovando y pensando en la gente. Esto se debe a que una ciudad con malos servicios no es apta para el bienestar de sus ciudadanos ni los visitantes.

Pero para poder lograr todo esto fue fundamental incluir y hacer parte del proyecto a sus ciudadanos. Se buscó escucharlos y motivarlos para que fueran una pieza clave en el rediseño, acompañándolo y comunicándolo. Sin ellos no se podría haber logrado. De hecho, la primera estrategia de comunicación de marketing fue dirigida a sus habitantes que comenzó con la marca "més que mai" que significa "más que nunca" en catalán, permitiendo que los habitantes se sintieran identificados y motivados por la misma. Con el tiempo la estrategia de marketing fue evolucionando en diferentes marcas; "compartimos la ciudad" o "hagámoslo bien", manteniendo una lógica.

Por otro lado, otra clave fue el equipo que se generó; la gente del sector público, los privados, los ciudadanos, cualquier persona que quisiera aportar y ayudar en el proyecto fue bienvenida logrando una sinergia entre todos.

Una vez que comenzó el proyecto, se puso un objetivo que permitiera inspirar a todas las partes: Celebrar los Juegos Olímpicos de 1992. Con esta nueva misión y la motivación por el cambio, se creó el primer Plan Estratégico de Barcelona, pensado para un rediseño de la ciudad en todos los aspectos; como abrir la ciudad al mar, reurbanizarla o mejorar las vías de comunicación, pero siempre dándole prioridad a sus ciudadanos.

Gracias a todo este proyecto, varios años después la ciudad fue elegida como sede de los Juegos Olímpicos de 1992. En este proceso, los Juegos Olímpicos de Verano de 1992 fueron un punto de inflexión ya que marcaron un antes y un después en la historia de la ciudad, transformándola y proyectándola internacionalmente.

Un evento de tal magnitud permitió mostrar la nueva ciudad al mundo. Su rediseño, su infraestructura, la capacidad de su gente para organizar un evento de tales dimensiones, fue la mejor comunicación y vidirera que podrían haber tenido.

Una vez finalizados los Juegos Olímpico, las expectativas fueron superadas, la ciudad entro en el mapa mundial de las ciudades más importantes, pasando a ser una referencia para los turistas, estudiantes y profesionales de todo el mundo que querían visitarla y vivirla.

Sin embargo, la ciudad continuo transformándose, innovando y creando iniciativas que contribuyeran a incrementar el valor de marca. La transformación urbana mencionada, la creación de Turisme de Barcelona, las

celebraciones de los años temáticos, la construcción del Centre de Cultura Contemporània (CCCB), el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA) en 1995, el Fórum de las Culturas, la simbiosis con la marca FC Barcelona y la fama de Gaudí lograron a su vez potenciar la imagen de la ciudad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

II 2. Aplicación conceptual en el Caso Marca Ciudad Barcelona

Como explica el Ayuntamiento de la ciudad de Barcelona en su artículo ¨Construir Marca, hacer ciudad¨ en su página web, una marca ciudad es:

> ¨La marca de una ciudad (región, país o destino) no es más que la imagen o la reputación que tiene, o las asociaciones mentales que provoca, entre sus diferentes públicos. Tiene un impacto fundamental en la predisposición de la gente con respecto a todo lo que este lugar dice, hace o propone, y se convierte en un elemento clave en la toma de decisiones. Una gran marca supone una gran ventaja competitiva a la hora de atraer turistas, visitantes profesionales, talento, eventos, organizaciones internacionales, inversiones y clientes, y por lo tanto más capacidad para generar ingresos y puestos de trabajo¨.

La marca influye en el modo de percibir una ciudad o región y en las decisiones de invertir o visitar un destino en lugar de otro. Una ciudad que construye su marca consigue materializar sus valores intangibles, su identidad, es decir, los activos inmateriales que generan riqueza, notoriedad, imagen y marca y que, por lo tanto, pueden posicionar a la ciudad para tener mejores oportunidades para sus ciudadanos y usuarios. Está creada por su identidad y la imagen. La identidad de marca es la forma consciente y explicita en la que una ciudad decide presentarse ante el mercado, y la imagen de marca es la representación mental que tienen los individuos de la ciudad.

El continuo proceso de transformación de Barcelona, la ha hecho capaz de ofrecer a sus habitantes una mayor calidad de vida y a la vez ha incrementado su atractivo para los visitantes. Esta transformación que consistió en constantes planes de cambio y renovación, nuevas inversiones, equipamientos y servicios y una exitosa campaña de city marketining han logrado crear una fuerte imagen en la mente de las personas.

Universidad de San Andrés

- ✓ ***La IMAGEN Barcelona***

Los distintos programas llevados a cabo para fomentar la participación ciudadana y proyectar la ciudad y sus valores a través de la cultura y los eventos; impulsados por el sector público, las empresas y sus ciudadanos, con campañas como “Barcelona posa’t guapa” o “Barcelona Inspira”, han contribuido a la formación de la imagen de Barcelona. Como se mencionara anteriormente, en la actualidad es vista por el público mundial como una ciudad moderna, avanzada, cosmopolita, abierta, y con gran calidad de vida.

Esta construcción de la imagen de ciudad fue la consecuencia de muchos años de suma de voluntades y acciones direccionadas.

Un ejemplo que respalda su imagen es el estudio "Barcelona a ojos del mundo", presentado en la Jornada Anual del ESADE Brand Institute, que tuvo como objetivo conocer la percepción espontánea y el perfil de atributos que definen la imagen de Barcelona, y determinar cómo inciden en la consideración de la ciudad para realizar actividades empresariales, educativas, culturales, científicas o turísticas.

Para su elaboración, se realizaron 2.741 encuestas a ciudadanos de 9 países y 27 entrevistas a líderes de opinión, y extrajeron de Internet comentarios en inglés sobre la ciudad. El estudio concluye que la ciudad cuenta con una marca consolidada en todo el mundo, y tiene una imagen fuerte, definida y positiva que la hace atractiva. En términos generales, se puede observar que Barcelona sigue ligada al turismo, el fútbol, por haber sido olímpica y por su oferta cultural. Asimismo, Barcelona se percibe como la ciudad más atractiva para vivir de todos los países consultados, por delante de Londres, Berlín y Madrid. Los europeos (89%) y los latinoamericanos (93%) son quienes la consideran más atractiva.

Estos estudios demuestran que la imagen de la ciudad en la actualidad es percibida como una urbe innovadora, vinculada a la creatividad y a los conceptos de cultura, moda, arquitectura, arte y modernidad. Por su buena calidad de vida y su relevancia en el campo digital y tecnológico. En este sentido, se posiciona globalmente como una ciudad de cambio y reinvención, como centro tecnológico o como lugar para pymes que quieran iniciar negocios online.

Analizando todos estos atributos por los que la marca Barcelona es reconocida, se puede concluir que en la actualidad no existe una idea simple y clara que identifique y posicione a Barcelona con una imagen concreta. Esto se debe a que destaca por múltiples atributos como: turismo, creatividad, vanguardia, la cultura, por su alta calidad de vida u oferta educativa. Sin embargo, estos son todos atributos positivos por los cuales en la actualidad las principales ciudades del mundo buscan destacarse, ya que para ser competitiva se debe ser lo más completa y destacarse en varios aspectos, rubros y áreas.

- ✓ ***La IDENTIDAD de Barcelona***

Otro punto a tener en cuenta es que la imagen de la marca Barcelona se asocia a todos los atributos mencionados ya que posee una identidad que los valida. La identidad, que es la elección de los atributos que uno desea comunicar al público en la estrategia de citymarketing y que el mensaje emitido no quede a discreción de los medios de comunicación o la libre interpretación de la gente, no lograrán el objetivo de la campaña si no son respaldados con la realidad.

Cabe mencionar que en el caso de Barcelona se trabajó durante muchos años en resaltar los atributos deseados y que los mismos coincidan con la realidad. Por ejemplo, se trabajó en la mejora de los servicios para luego poder comunicarlos, como la ampliación del aeropuerto o su apertura al mar. Esto es importante ya que las campañas de citymarketing atraen al público objetivo, pero si el mensaje no coincide con la realidad, la imagen final creada por los mismos no será la deseada.

- ✓ ***El CITYMARKETING de Barcelona***

En conclusión, se puede observar que la marca Barcelona es un caso de una ciudad que ha logrado posicionarse en lo más alto de los rankings mundiales y en el imaginario de la gente. Una ciudad que, a pesar de no ser capital ni históricamente reconocida, se ha esforzado por ofrecer una nueva faceta hacia el exterior, creando una marca, identidad e imagen sólidas. Una

Universidad de San Andrés

marca que se transformó en un activo, una ventaja competitiva que la beneficio social y económicamente, en especial a sus ciudadanos, que entendieron el valor de la misma.

Barcelona es un caso de claro éxito en la implementación de la estrategia de creación de una marca ciudad, siendo un modelo que intenta ser replicado por varios países. Esta estrategia tuvo algunas claves que le permitieron tener el éxito actual y se pueden destacar.

Como mencionamos, el principal impulsor de la marca ha sido el Estado, vía sus diversos ministerios, departamentos, y agencias. Su accionar logró aglomerar positivamente el esfuerzo, la voluntad y el compromiso del sector privado y los ciudadanos. El primer paso fue que todos fueran conscientes de la necesidad y el valor de crear una marca, volviéndola una prioridad en las acciones de todas las partes. El factor clave fue el trabajo simultáneo y en equipo del gobierno, las empresas privadas, agrupaciones, y los ciudadanos que lograron en forma conjunta proyectar una identidad integral, sólida y ordenada.

Una vez que se entendía la misión y todas las partes coincidían en la importancia de lograrlo, se planteó un Plan Estratégico. Esto permitió ordenarlos, sentar las bases y las estrategias a seguir. Como se mencionara, este plan se formó luego de una investigación para informarse de otras ciudades y sus políticas, y de escuchar y hacer participar a todas los actores involucrados, en especial a los ciudadanos. Estrategia que se potenció con la realización de los Juegos Olímpicos del verano de 1992. Este evento no solo permitió motivar a todas las partes detrás de un objetivo concreto y en común, sino que una vez realizados, la ciudad adquirió reconocimiento internacional posibilitándole proyectarse al mundo con mayor énfasis. Esto fue un hecho que potencio todo el trabajo que se venía haciendo, y se aprovechó positivamente.

Es interesante como luego de este evento y a diferencia de otras ciudades, Barcelona siguió innovando y readaptándose con distintas estrategias para seguir creciendo como marca.

Aquí esta otra de las principales claves del éxito de Barcelona en el desarrollo de su marca; y es que fue considerada una política de estado en el tiempo, en la que participaron todos los sectores, desde el gobierno hasta la

oposición, pasando por los empresarios y los trabajadores y todos aportaron más allá de sus necesidades y los periodos.

Es decir, que se puede observar que existió una clara concepción de la Imagen de marca ciudad, que pretende difundirse, ello sobre un planeamiento claramente definido sobre la base de una política de estado que pretende consolidarse y sustentarse en el tiempo, como parte de una estrategia de desarrollo nacional. En ella, existe una clara identificación de los sectores económicos internos que presentan un potencial desarrollo y que, por tal razón, la estrategia de marca ciudad se constituye en un instrumento impulsor de los mismos que es muy importante, ya que en muchos casos las ciudades crean estrategias de citymarketing para un momento concreto, ya sea turístico o político, y si esto no perdura en el tiempo nunca se llegará a crear una marca sólida.

Esto es posible ya que la marca es considerada por todas las partes como un verdadero instrumento del desarrollo de la ciudad, funcional a la generación de ventajas competitivas, que sirvan a los efectos de obtener una óptima inserción en el sistema y competencia internacional. Es pensada desde la posibilidad de ampliar a través de la misma al desarrollo del conjunto de componentes económicos, sociales, culturales y políticos internos de la ciudad.

En conclusión, el correcto manejo de la estrategia de marca le permitió tener un gran desarrollo y crecimiento en todos los sectores objetivos y por derrame en toda la ciudad y sus ciudadanos. No fueron sólo las comunicaciones y la campaña de citymarketing las que han hecho de Barcelona una marca global fuerte y poderosa, sino que los continuos y consistentes esfuerzos de los líderes públicos y privados claves de la ciudad, junto con las organizaciones lograron transformar el lugar y comunicar de modo efectivo estas transformaciones basadas en una identidad real, generando una de las mejores imágenes para una ciudad en la mente de la gente.

CAPITULO III: Hacia una Marca Ciudad. Las Potencialidades de la Ciudad de Mar del Plata.

A continuación, y en respuesta al tercer objetivo específico, se desarrolla en profundidad el caso de la Marca Mar del Plata. Su historia, desde su creación hasta la actualidad, imagen e identidad, como así también su evolución teniendo en cuenta los elementos que contribuyeron a la creación de la misma, y cómo afectó su desarrollo, a sus ciudadanos y al posicionamiento.

Asimismo, se utilizarán los tópicos desarrollados en los anteriores capítulos, tanto los conceptos teóricos como el análisis de la marca Barcelona, para realizar el análisis de la marca Mar del Plata, realizando una comparación entre ambos casos.

Por último, se destacarán las potencialidades de la ciudad de Mar del Plata en la actualidad para el desarrollo de su marca, y posibles estrategias futuras a seguir.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- ✓ ***Historia Marca Mar del Plata***

Mar del Plata, ciudad cabecera del Partido de General Pueyrredón, ubicada en el sudeste de la provincia de Buenos Aires sobre el Océano Atlántico, a 404 km de la Capital Federal. Cuenta con una superficie total de 1453,44 Km², un tejido urbano de 79,48 km². y 39,2 km de costa marítima. Quinto centro urbano de Argentina, con una población estable aproximada de 650.000 habitantes y con un arribo anual de turistas que supera los 8.000.000.

Dentro de los sectores económicos tradicionales, la economía de Mar del Plata se encuentra liderada por el sector de servicios, en el que se destaca la actividad turística. A su vez tiene un desarrollo en la industria textil y la pesca.

Fundada por Patricio Peralta Ramos -que luego de hacerse cargo de las tierras de Coelho de Meyrelles-, inicia el 14 de noviembre de 1873 las gestiones ante el gobierno de la provincia para que se reconozca la existencia de un pueblo llamado "Puerto de la Laguna de los Padres" en terrenos de su propiedad. Esta solicitud tendrá una respuesta favorable y el 10 de febrero de

1874 el gobernador de la provincia de Buenos Aires, Mariano Acosta, expide el decreto donde reconoce al nuevo pueblo dentro del Partido de Balcarce, el cual recibe a pedido de su fundador el nombre de Mar del Plata. El 15 de octubre de 1879, el gobierno provincial autoriza la creación del Partido de Gral. Pueyrredón[1].

Se podría tomar, como menciona Biasone (2007), como el inicio de intento de crear un concepto que abarque y comunique la identidad de la ciudad, cuando en 1928 un grupo de vecinos, empresarios y comerciantes crean la ¨Asociación de Propaganda y Fomento¨. El objetivo era dinamizar el comercio y la economía mediante el aumento de arribos a la ciudad a través de la democratización del balneario y su apertura a otros sectores sociales, no solo los aristocráticos y selectivos. Se puede decir que fue la primera estrategia de comunicación bajo el lema ¨Mar del Plata camina sola¨, que fue acompañada con un plan que incluyó obras públicas, circuitos turísticos integrados, acciones promocionales y distintas estrategias de comercialización.

Estas iniciativas, sumado al crecimiento del turismo en el país lograron en la década de 1950 posicionar a Mar del Plata como una ciudad de turismo social, popular y masivo. A su vez comienza a consolidarse como un importante destino para el mercado de congresos y convenciones, posicionándose como el principal centro de convenciones de América Latina en 1959 (Biasone, 2007).

Para la década del 60´con la ciudad ya reconocida como una de las más importantes del país, con fuerte presencia en los medios nacionales, se vuelve un referente para los sueños de la clase media bajo el lema ¨La ciudad feliz¨. La imagen de marca era asociada a la playa, la diversión, los juegos de azar y la liberación de las pautas sociales. (Biasone, 2007)

Durante las siguientes décadas, potenciada por el crecimiento del turismo, su población y la expansión económica, comienza a crecer la oferta de bienes y servicios para poder satisfacer la demanda. A su vez, ya consolidada como la ciudad más importante en turismo del país y con la amenaza de distintos destinos turísticos que empiezan a surgir, empieza una extensa etapa de comunicación de la ciudad para captar al público deseado. Esta etapa se caracteriza por la poca coherencia y constancia en el tiempo, de una

[1] Para más información, véase: **http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/La-ciudad.htm**

comunicación de una imagen e identidad concretas. Las distintas administraciones y partidos políticos de turno generan una confusión con el mensaje emitido dada la poca coordinación entre ambas, sumado a la nula cooperación con los sectores privados que incitados por sus propios beneficios comunican su propio mensaje. Se suscita una larga lista de intentos de marca como; ¨Ciudad Nueva¨, ¨Mar del Plata Nuevo Impulsor¨, ¨Totalmente Tuya¨, ¨Una ciudad con Todo¨, ¨Mar del Plata, Capital del Pulóver¨, ¨Capital de los Intereses Marítimos¨, entre otras. Se puede observar la falta de planificación y coordinación en la identidad a transmitir y la imagen a crear en los distintos públicos.

Sin embargo, se puede destacar el posicionamiento en 3 grandes tópicos;

1. el turismo masivo, basado en la temporada de verano como principal impulsor
2. el mercado de congresos y convenciones
3. el Festival Internacional de Cine

Recién en la etapa de 1996-2006 se observa un punto de inflexión en la historia de la marca Mar del Plata, ya que se genera la primera acción por parte de la administración pública de crear una marca consolidada bajo un mismo mensaje y con la participación de los distintos sectores, haciendo énfasis en los aspectos del marketing del destino.

En el año 1996 y liderado por el Ente Municipal de Turismo – EMTUR, un órgano de gestión mixta publica/privada, se encarga un ¨Estudio de Demanda Potencial para la ciudad de Mar del Plata¨ encomendado al grupo estratégico de negocios del profesional Alberto Wilensky. Por primera vez en la historia se puede observar una estrategia basada en un estudio científico sobre la imagen y el posicionamiento de la ciudad.

Basándose en el estudio se concluyó que la condición de ciudad ¨multitudinaria¨ era una barrera ya que provocaba rechazo en el público objetivo. En consecuencia, se buscó el reposicionamiento de la marca enfatizando la promoción de los eventos que instalaran la ciudad como destino para el turismo joven y el concepto de ciudad con actividad durante todo el año.

Para ello, se creó una nueva campaña de comunicación basada en el concepto de ¨descubrir¨ la belleza de la ciudad y su entorno; *¨Ya la conoces. Ahora descubrila¨.*

Asimismo, se suscitó una extensa secuencia de campañas de comunicación pero esta vez enfocadas bajo un mismo objetivo. En 1998 con más foco en comunicar la ciudad como destino para todo el año, la campaña paso a enfocarse en el concepto de ¨disfrutar¨. En 1999 con la llegada del año 2000; ¨Mar del Plata/Argentina/Capital del Milenio¨. También, se realizaron campañas con figuras destacadas como Guillermo Vilas o con empresas privadas como Telefónica. En el periodo 2004/2007 se rescata el concepto de ¨ciudad feliz¨ bajo el slogan: ¨Feliz es vacaciones¨.

En todos estos años, se llevó a cabo una estrategia de comunicación de sub-productos: ¨Congresos y Convenciones¨, ¨Vacaciones de Invierno¨, ¨Festival Internacional de Cine¨, ¨Fines de semana¨ y ¨Fechas especiales¨, teniendo en cuenta la variedad de productos, segmentos de público y el posicionamiento deseado.

El estudio original de la demanda se actualizó en el año 2001 y el 2006 para mantener vigente la información de la percepción del público.

Se puede observar por los distintos estudios realizados, que reflejan el éxito en la evolución del posicionamiento del destino desde centro turístico de ¨verano, familiar, tradicional y masivo¨, ligado afectivamente por el público, hasta uno más actual sobre los conceptos como ¨Joven/selectivo¨, ¨Centro de Congresos¨ para el sector corporativo o ¨Sede de Eventos Nacionales e Internacionales¨. Todo esto motivado por eventos como el coloquio IDEA, la Cumbre de las Américas, la Cumbre de Alcaldes, el Festival Internacional de Cine, el Golf, Exposiciones de Pesca o las distintas campañas de Turismo.

Otro acontecimiento importante a destacar en este periodo es la realización en el año 2004 del ¨Plan Estratégico de Mar del Plata y General Pueyrredón¨. El mismo, permitió contar por primera vez con un análisis minucioso de todas las variables de la ciudad, con la participación de todos los sectores; público, privado, ONGs, universidades, ciudadanos, etc., y determinar un proyecto de ciudad a seguir.

La última marca destacada de la ciudad, la más reciente y creada por la anteúltima gestión pública es la de ¨Amardelplata¨. Esta marca, pretende, luego

de un intenso trabajo conceptual previo, generar una imagen más amigable del destino y posicionarlo a través del sentimiento que tanto turistas como marplatenses tienen por la ciudad.

Esta nueva estrategia se basó en un intenso trabajo conceptual previo que incluyó encuestas y focus group, tanto en la ciudad como de la provincia de Buenos Aires, por su importancia como destino emisor del 90% del turismo que llega a Mar del Plata en invierno y del 50% en las temporadas de verano. Se concluyó que, existía un importante sentimiento actual o pasado, activo o latente en todos los potenciales visitantes de la ciudad que se sentían atraídos desde la emotividad con la misma.

Asimismo, esta nueva imagen tuvo en consideración que Mar del Plata es uno de los destinos nacionales de playa más elegidos por turistas de diferentes niveles socioeconómicos, por lo que apunta a un segmento multitarget (La Capital, 2008). Se tuvo en cuenta la creciente tendencia de las escapadas de fin de semana, que es un punto donde la ciudad está muy bien posicionada, pero pretendió ser líder en esta categoría. Si bien es una campaña que apunta a todos los públicos, buscó recuperar el segmento que veraneaba en la ciudad y en la actualidad elige otros destinos, como el sur de Brasil o Pinamar, capturándolos y explotando esta nueva tendencia de visitar la ciudad durante dos o tres días los fines de semana.

En cuanto a los lineamientos para el diseño de la nueva imagen, se buscó generar y vincular la ciudad a la alegría, con un tono de comunicación y grafica que permiten lograr un mensaje multitarget. Esta imagen no solo apunta a los visitantes, sino también a los propios habitantes, ya que se pretendió que estos últimos puedan vivir y hacer una ciudad mejor para ellos mismos y, por elevación, para quiénes la visitan (La Capital, 2008).

Cabe destacar, como otro intento de aporte a la creación de la marca, la invitación a Toni Puig a participar en el desarrollo y diseño de la misma. El mismo pone en evidencia que en Mar del Plata, se realizó una cumbre en la que se prometían muchas mejoras y compromisos para la ciudad, que se apostaba por un rediseño, desde la producción para todos los sectores incluídas las PYMES, el mejoramiento de las estructuras físicas, de los barrios, parques, servicios públicos, educación, sostenibilidad, salud, transporte, y entre las que se incluía un proyecto muy visionario y ambicioso para la ciudad que

era el tren bala. Las dimensiones del proyecto no tenían limitantes, pero luego menciona que la ciudad vio frustradas estas nuevas estrategias debido a los intereses personales de las administraciones públicas y la consecuente falta de interés por parte de la ciudad y sus habitantes.

- ✓ ***Análisis Marca Mar del Plata***

Mar del Plata se posicionó como la capital turística del verano argentino, es la primera marca que se menciona entre los destinos turísticos nacionales, por su altísima notoriedad y el hecho ser un destino multiarget. Como ocurre con muchas ciudades en el mundo, basa gran parte de su comunicación e identidad en el turismo. Incluso es la marca turística la más reconocida en el público, la que determina la imagen y en la que basa su estrategia de venta y comunicación. Esto se debe a que es la marca que se posiciona con mayor facilidad como estandarte de promoción exterior, transformándose en el activo intangible de mayor valor de cara al mercado.

De este modo, si se analiza la imagen de la marca en el tiempo, se puede observar un denominador común que la caracteriza: el ¨turismo de verano¨, asociado al mar y la playa y que madura a través de una relación afectiva que une al público con el destino, basada en el concepto de felicidad. Esto último ocurre ya que, si bien en los comienzos la ciudad apuntaba a un determinado público, a medida que pasa el tiempo éste se va complejizando y volviendo más exigente a causa de la globalización, el acceso a la información y la creciente oferta de ciudades, intensificándose en el caso de los destinos más maduros como Mar del Plata. Por ello, la ciudad debió adecuar su comunicación para diferenciarse con una fuerte personalidad de marca asociada a los aspectos afectivos/emocionales (diversión, emoción, fiesta, etc.) que si bien evolucionó, no logró realmente adaptarse a los cambios y perdió competitividad frente a otros destinos. La competencia aumentó, con un posicionamiento para cada destino; Miramar para familias con niños, Villa Gesell para adolescentes, Pinamar y Cariló como exclusivos, y Mar del Plata como masivo, perdiendo los segmentos de públicos que van a los destinos mencionados.

En cuanto al desarrollo de marca, en los comienzos se fue generando espontáneamente, más allá de algunas acciones puntuales, en base al crecimiento que fue teniendo la ciudad y sin ser realmente direccionada. A lo largo del tiempo la evolución en si misma de la ciudad determinó la imagen en el público. Es decir, que no se comunicaba con una estrategia e identidad concreta y perdurable, sino que se emitían distintos mensajes descoordinados según la situación temporal de la ciudad, sus actores públicos o privados.

En los años 90 se puede observar el comienzo de una estrategia para poder crear una marca que englobe una identidad concreta, basándose en estudios científicos y reales, y con una campaña de comunicación direccionada al público deseado, lo que permitió empezar a formar una imagen más sólida del destino, y direccionar el crecimiento y el futuro de la ciudad hacia uno deseado. Es decir que, con anterioridad, la ciudad crecía y la comunicación acompañaba este crecimiento solo comunicándolo para luego intentar volverse un factor que empezara a direccionar y potenciar este desarrollo en la dirección deseada.

De este modo, se puede concluir que el posicionamiento histórico de la maca Mar del Plata se basa principalmente y preponderantemente en el Turismo, y en menor medida como una sede de congresos, convenciones y eventos de carácter nacional e internacional. En este sentido, el turismo sigue siendo principalmente asociado al de verano, pero también se ha desarrollado como destino de ¨fin de semana¨ para cortas estancias. En cuanto a ser reconocida como sede de grandes eventos, se destaca la diversificación de los mismos, entre ellos la realización anual del Festival Internacional de Cine, la IV Cumbre de las Américas o la final de la Copa Davis.

Como se mencionó anteriormente, la Marca Mar del Plata tiene un alto grado de conocimiento a nivel nacional y en menor medida en el internacional. El ser reconocido históricamente como el principal centro de turismo de Argentina, el haber sido sede de eventos de envergadura nacional e internación y la fuerte presencia en los medios, ha llevado a la marca Mar del Plata a tener este alto conocimiento.

Si bien han existido distintos esfuerzos y la marca Mar del Plata está dentro de las principales del país en cuanto a conocimiento, esto no quiere decir que la misma sea una marca sólida y siempre asociada a atributos

positivos. Si analizamos la actualidad, se observa que la marca no tiene una identidad clara, que no se asocia a muchos atributos positivos, y que no ha logrado potenciar la ciudad y a sus habitantes como podría haberlo hecho.

Es decir que, si bien la marca tiene un valor intangible para la ciudad, no han logrado traducirlo en grandes beneficios. El ser una ciudad que ha hecho por tanto tiempo solo foco en el turismo de verano, si bien en los últimos años se diversifico, dejó como resultado una ciudad desequilibrada. Ha tenido un crecimiento desproporcionado en infraestructura, servicios, transporte, etc., para poder satisfacer las necesidades de los turistas en verano y luego por un periodo de 9 meses aproximadamente, quedando sobredimensionada. Esto género que Mar del Plata haya tenido un crecimiento desordenado y espontaneo condicionado casi exclusivamente en el desarrollo del turismo de la temporada de verano.

Se puede observar que en Mar del Plata, como en muchas ciudades del mundo en las que el turismo ocupa un rol central, existen dos ciudades, dos personalidades, dos marcas, dos Mar del Plata contrastadas, que conviven o al menos tratan. Una, la ciudad para el público externo, la “ciudad feliz”, con una imagen; y la otra, la de los habitantes, que presenta insatisfacciones como la falta del trabajo formal, siendo en la actualidad la ciudad con mayor desocupación del país, es decir con una identidad que no coincide con la comunicación. Esto genera otro problema, como se menciona en el plan estratégico de Mar del Plata, que es la falta de identificación de la población en general con la imagen de marca, ya que no se ven representados porque no se sienten favorecidos.

Existe una tensión entre estas dos ciudades, entre la identidad y la imagen, ya que si bien es muy fuerte su valor como marca turística, es muy débil por ejemplo su valoración como ciudad con oportunidades para invertir, o por sus productos elaborados. Esta mala imagen en otros rubros, es efecto del sobreposicionamiento de la marca Mar del Plata como destino turístico. Una marca ciudad exitosa es la que crea una coherencia y armonía entre estas dos realidades, la identidad y la imagen, utilizando el potencial del valor como destino turístico para potenciar otros sectores.

Otro problema que se observa es que la marca avanzó en todos estos años de modo desordenado e inorgánico, parecería que faltara un hilo

conductor en la implementación de la estrategia, que fuera una política de estado. Hay una ausencia de una estrategia integral, ya que el foco parecía estar en las necesidades de cada uno de los actores generando una excesiva cantidad de mensajes, creando una imagen confusa de la ciudad.

Esto se debe también a las distintas administraciones públicas que han influido en la imagen de la ciudad. Como consecuencia de la falta de cooperación entre las mismas, se evidenció una proliferación de marcas con distintos mensajes y por cortos periodos de tiempo, más funcionales al interés y las necesidades del gobierno de turno que a la ciudad. Otro defecto fue la falta de coordinación entre las estrategias de posicionamiento de la región, la provincia y el país, llevando a la superposición o contradicción de las mismas. Por otra parte, el crecimiento desequilibrado de la ciudad, la inestabilidad económica del país y la ciudad perjudicaron el desarrollo de la marca.

En conclusión, la marca Mar del Plata es hoy un atributo diferencial de la ciudad, y un valor intangible, pero esto no significa que sea un caso de éxito. La marca aún no está realmente explotada ni está bien valorada en su conjunto, solo se destaca en algunos rubros como el turístico, pero su apreciación es nula o negativa en otras áreas y no ha logrado tener un verdadero impacto en el desarrollo de la ciudad o el bienestar de sus ciudadanos.

La marca debe dejar de ser una consecuencia de los distintos momentos y sus necesidades, una consecuencia de lo que ocurre, sino una herramienta que permita realmente potenciar el posicionamiento deseado. Es decir que no debe comunicar lo que ocurre, sino direccionar la ciudad hacia el posicionamiento deseado. No se reconoce la existencia de un proyecto a largo plazo, una política de estado que no cambie con la administración de turno, que apunte al crecimiento económico, la promoción, inclusión e integración ciudadana. Por todo esto, la Marca Mar del Plata no se encuentra desarrollada exitosamente y no ha logrado su principal función, que es ser uno de los mayores valores de la ciudad, y beneficiar el crecimiento de la misma.

Universidad de San Andrés

III 1. Marca Mar Del Plata Vs. Marca Barcelona

En el capítulo 2 se describió el caso de la creación e implementación de la Marca Barcelona, considerada un caso de éxito. A continuación, se hará una breve comparación con el caso de la Marca Mar del Plata, resaltando las similitudes y diferencias entre ambas.

Cuadro Nº1. COMPARATIVO MAR DEL PLATA / BARCELONA

	MAR DEL PLATA	BARCELONA
CARACTERÍSTICAS	✓ No capital ✓ 650.000 hab. ✓ Más de 8 millones de turistas anuales ✓ Amplia costa marítima ✓ Puerto pesquero ✓ Importante destino turístico a nivel Nacional	✓ No capital ✓ 1.600.000 hab. ✓ Aproximadamente 8.3 millones de turistas anuales ✓ Amplia costa marítima ✓ Puerto Comercial ✓ Importante destino turístico a nivel Nacional e Internacional
MOTIVOS/OBJETIVOS PARA CREAR LA MARCA CIUDAD	✓ Incentivar el Turismo, general y segmentado ✓ Incentivar la actividad fuera de la temporada de verano ✓ Ser líder como sede de Congresos y Convenciones ✓ Ser sede de Grandes eventos Nacionales e Internacionales ✓ Competitividad Nacional	✓ Fuerte rediseño de la ciudad ✓ Bienestar de sus ciudadanos ✓ Desarrollo integral de la ciudad ✓ Generar una ventaja competitiva a nivel internacional. ✓ Potenciar la economía

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

PRINCIPALES ACTORES EN DESARROLLO DE LA MARCA	✓ EMTUR mayor impulsor, poca participación de la municipalidad en su conjunto ✓ Contratación de asesorías externas como estudio a Alberto Wilensky o colaboración de Toni Puig ✓ Poca participación de las empresas y los ciudadanos	✓ Principal promotor el estado, que motivo y logro coordinar a las otras partes ✓ Privados, Ciudadanos, Referentes, Organizaciones y todo el que quiera aportar
ESTRATEGIAS E IMPLEMENTACIÓN	✓ Descoordinadas, distintos esfuerzos separados de las distintas administraciones públicas, privados y ciudadanos ✓ Esfuerzos sin seguir una metodología profesional/científica, en un principio ✓ A partir de 1996 en adelante, más profesional en los estudios, pero no implementándolos correctamente ✓ No siguiendo una misma política de estado en el tiempo	✓ Coordinación de las partes a través de una misión, un plan estratégico y una estrategia común ✓ Política de estado que perduro en el tiempo ✓ Punto de partida de estudios de caso de éxito y un plan estratégico profesionalmente elaborado. ✓ Mucho foco en la participación y el bienestar de sus ciudadanos

Universidad de San Andrés

CONCEPCIÓN DE MARCA, RELACIÓN IMAGEN-IDENTIDAD	✓ Imagen de Marca Turística principalmente, y en menor medida sede de congresos y grandes eventos. ✓ Poca identidad de los ciudadanos con las marcas elaboradas ✓ Relación afectiva de todos los públicos con el destino ✓ Poca coherencia entre imagen e identidad de las marcas, entre la percepción del publico externo y el interno	✓ Percepción muy positiva de la marca ✓ Imagen que destaca por múltiples atributos como: turismo, creatividad, vanguardia, la cultura, por su alta calidad de vida, oferta educativa o el deporte. ✓ Identidad de los ciudadanos que coincide con la imagen percibida por el público externo ✓ Coherencia entre la imagen y la identidad, entre ambas percepciones.

Fuente: Elaboración propia

Mar del Plata y Barcelona, dos ciudades en dos continentes con similitudes y diferencias, que han tenido por el hecho de no ser capitales de sus países, que buscar nuevas estrategias para destacarse y competir a nivel nacional e internacional. Mar del Plata cuenta con una población de 650.000 habitantes, a diferencia de Barcelona, con 1.600.000 habitantes aproximadamente. Ambas son reconocidas como importantes centros turísticos, reciben alrededor de 8.000.000 de turistas al año, Mar del Plata con mayor preponderancia a nivel nacional y Barcelona ya instalada internacionalmente.

Ambas tienen una amplia costa marítima con extensas playas, que les permite destacarse en las temporadas de verano, a su vez cuentan con importantes puertos, el de Barcelona mucho más avanzado y explotado comercialmente. También son reconocidas por ser sede de importantes congresos y eventos de nivel mundial, nuevamente Barcelona en mayor medida.

Pero, ¿por qué la marca Barcelona se destaca ampliamente por sobre la marca Mar del Plata en rankings y posicionamiento? ¿Por qué Barcelona no es solo vista como un destino turístico, sino que también destaca por otras cualidades como ser una de las ciudades elegidas por miles de personas para vivir, estudiar o trabajar por su calidad de vida? ¿Por qué sus ciudadanos se beneficiaron del desarrollo de su marca y lo acompañaron? Estas diferencias se pueden apreciar a continuación mediante el análisis comparado de la estrategia de desarrollo de ambas Marcas, donde ese podrá apreciar sus similitudes y diferencias.

Lo primero que hay que analizar son los motivos que llevaron, y siguen haciéndolo, a desarrollar sus marcas. Analizando la historia del caso Mar del Plata, puede observarse que existe un objetivo primordial y casi único que es el desarrollo del turismo. Si bien fue cambiando el público que se buscaba captar, todas las campañas y los esfuerzos por competir eran en esta área. Otro segmento en el que buscó destacarse con éxito, pero en menor medida, es en el de Congresos y grandes eventos. Es decir que en general, sus ciudadanos entienden el desarrollo de la marca como un mero promotor turístico o de captación de congresos y eventos. A diferencia, en el caso de Barcelona, que desde un principio se buscó el desarrollo de la marca como un factor clave en el desarrollo de la ciudad. No solo a nivel turístico, sino económico, de servicios, captación de inversiones, de talentos, difusión de su cultura, y principalmente, como impulsor del bienestar de sus ciudadanos.

Es decir que en este caso, la marca realmente es vista como un elemento más abarcativo, más completo, y que busca generar un gran impacto en la ciudad y sus habitantes, se entiende el verdadero valor de la misma y se explotan sus posibilidades.

Otro punto a comparar es quiénes son los impulsores de la creación y desarrollo de la marca, los responsables que deben hacer realidad los objetivos mencionados. En el caso de Mar del Plata, se observa que el principal promotor es el estado, pero no parece ser uno de sus principales objetivos. Si bien se desarrolla el Ente de Turismo de Mar del Plata (EMTUR) que toma el rol principal del desarrollo de la marca, no puede ser una acción asignada a una sola área. Por otra parte, se pueden ver algunos casos de marcas que

surgen del sector privado, pero siempre descoordinadas y haciendo foco en sus propias necesidades, nunca colaborando en conjunto con el sector público.

Por último, se puede observar la falta de protagonismo y participación de los ciudadanos en casi todas las marcas creadas, no siendo tenidos en cuenta por los responsables de la estrategia. En cambio, en el caso de Barcelona se puede ver que desde un comienzo se intentó concientizar y motivar a todas las partes; sector público como el impulsor, los privados, ciudadanos, organizaciones y todo el que quisiera aportar, dándoles un lugar para participar y entendiendo el valor de los mismos. En el caso de Mar del Plata, no se trata de una política primordial para el estado, y cuando intentó hacerlo, lo hizo descoordinadamente y sin lograr una real cooperación con el sector privado y sus ciudadanos. En cambio en Barcelona, la administración pública entendió desde un principio la importancia de la colaboración y participación de todas las partes para lograr el éxito de una marca sólida.

De este modo, es claro que ambas ciudades han implementado diferentes estrategias para la creación de sus marcas, pero la diferencia de las mismas es lo que determina su éxito. Con Mar del Plata, se puede observar que en la mayoría de los casos se avanzó con una estrategia basada en las ideas o necesidades que tenían las distintas administraciones o sectores privados, sin tener un gran análisis de casos de éxito o del mercado. Si bien esto cambio en 1996, con la realización de un estudio de mercado o con la realización del Plan Estratégico de Mar del Plata y General Pueyrredón que profesionalizaron las estrategias, no se logró implementar un verdadero desarrollo de la marca a lo largo del tiempo debido a que las nuevas administraciones no seguían las estrategias de las anteriores y comenzaban nuevamente en otra dirección. Por otra parte, al no lograr una coordinación con todos los sectores en la estrategia y no viéndose representados, esto perjudicó la fortaleza de la misma.

En el caso de Barcelona la estrategia implementada es la ideal, no quiere decir que sea la única opción, pero ha tenido tanto éxito que se utiliza como modelo a seguir. Esto se debe a que la estrategia fue coordinada por todas las partes y entendida como una política de estado para la ciudad, sin importar las distintas administraciones o el contexto que tuvieran. Desde un principio se buscó concientizar de la necesidad y el valor de la creación de la

marca, se hicieron análisis de casos de ciudades exitosas y un plan estratégico que no quedó en un estudio implementándose y utilizándose como guía, todo esto con la cooperación de todas las partes. Se entendió que el fin principal era buscar el desarrollo de la ciudad a largo plazo y el beneficio para sus ciudadanos, siendo una política de estado en el tiempo y no una estrategia de corto plazo.

Estas estrategias han llevado a ambas ciudades a crear dos marcas, con sus respectivos posicionamientos, sus identidades e imágenes. En el caso de Mar del Plata, como se establecieron estrategias de promoción limitadas, básicamente turísticas, focalizadas principalmente en la Provincia de Buenos Aires y en su Capital Federal de donde proviene el mayor caudal de turistas, a través de medios de comunicación específicos, se puede decir que la imagen percibida de la marca es la de un destino turístico principalmente, tanto de verano como de periodos cortos, y en menor medida como sede de congresos y eventos. En el ámbito internacional hubo intentos de posicionamiento no sistemáticos, con grandes eventos como la Copa Davis o la Cumbre de las Américas, que la beneficiaron pero no lograron tener un impacto a largo plazo.

En cuanto a la identidad, no existe una fuerte relación con las marcas ya que sus ciudadanos no fueron realmente tenidos en cuenta en la realización de las mismas, si existe una conexión por lo afectivo ya que como se mencionó todos los argentinos tienen este vínculo con la ciudad. Se puede observar que la marca está posicionada para el público externo como una marca turística principalmente, y que el público interno no se siente realmente identificada con la misma, generando una dicotomía entre ambas.

En el caso de Barcelona, es una marca muy bien posicionada a nivel nacional e internacional, como lo demuestran varios rankings mundiales que la ubican en lo más alto. Estos estudios ponen de manifiesto que la marca tiene una gran imagen como destino turístico, en calidad de vida, la cultura, la gastronomía, el deporte, oferta educativa o como un hub de innovación.

Como se mencionó, en la actualidad no existe una idea simple y clara que la identifique y posicione con una imagen concreta, y esto se debe a que destaca por múltiples atributos positivos. Esto demuestra el desarrollo, madurez y éxito de la marca, ya que para ser competitiva a nivel mundial se debe ser lo más completa y destacarse por múltiples atributos. Estos, no solo

son percibidos por el público externo, sino que sus ciudadanos coinciden y las valoran por los mismos conceptos, generando una sinergia entre imagen e identidad que potencia la marca y su éxito. Cabe destacar que uno de los puntos de partida de la marca fue y es el turismo, pero ha logrado efectos multiplicadores sobre el resto de las actividades.

Nuevamente se puede ver la diferencia entre una marca no desarrollada ni explotada, acotada a pocas áreas y con poca coherencia entre su identidad e imagen, como el caso de Mar del Plata, y una marca sólida, exitosa, desarrollada y apreciada en varios atributos tanto por el público externo como el interno, como el caso de Barcelona.

De este modo, luego de hacer una comparación entre ambas marcas, se puede observar las diferencias que llevaron a Barcelona a ser una marca exitosa, integral, reflejando la variada oferta de servicios y productos, el desarrollo cultural, educativo o deportivo, entre otros aspectos, y beneficiando el desarrollo de la ciudad y el bienestar de sus ciudadanos. Esto gracias a una coordinación de todas las partes, pública, privada y ciudadanos, y siendo una política a largo plazo. En cambio, Mar del Plata, si bien es una marca reconocida principalmente a nivel nación, se la asocia al turismo y a los congresos y eventos, sin destacar por otros atributos, siendo incompleta y menos desarrollada, no pudiendo generar un verdadero impacto positivo en la ciudad y sus habitantes. Esto se debe a las estrategias utilizadas, o la mala implementación de las mismas.

Universidad de San Andrés

III 2. Potencialidades de Mar del Plata.

Cabe mencionar que existen algunas cualidades de la ciudad de Mar del Plata, algunas explotadas y otras no, que benefician el desarrollo de su marca. A continuación, se enumeran dichas potencialidades que podrían utilizarse como base para el desarrollo de la ciudad y su marca a futuro.

- ***Geografía, Infraestructura y Accesibilidad:***

- Se cuenta con la conexión de la totalidad de los modos de transporte (terrestre, marítimo y aéreo)
- Opciones de vías de Acceso terrestres y aéreas, de las mejores del país
- Cercanía con la principal ciudad del país (Capital Federal) y su conurbano, principales economías y emisores de turistas
- Cercanía con otras ciudades con servicios alternativos
- Amplia oferta de Viviendas en temporada baja (9 meses) producto del turismo residencial
- Amplia oferta de Infraestructura y Servicios en baja temporada para usos alternativos
- Amplia oferta Educativa, escolar y universitaria, públicas y privadas
- Importante Puerto marítimo con posibilidad de múltiples funciones (pesqueras, militares, de servicios, deportivo, turístico, etc.)
- Sistema integrado de Salud pública
- Expectativa por proyecto nacional de comunicación del país a través del incentivo del tránsito aéreo, basado en las aerolíneas low cost.

- ***Turismo, Marca Turística, Oferta:***

- Marca Turística instalada, líder por trayectoria y conocimiento nacional
- Vínculo Emocional del habitante argentino con la ciudad (afecto)
- Destino Multitarget con productos para todos los segmentos
- Cercanía con Capital Federal y el conurbano, principal emisor de turistas

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndrés

para la ciudad

- Diversidad en servicios y actividades turísticas (Hotelería, gastronomía, entretenimiento, shows, comercios, etc.)
- Cercanía con otros centros turísticos, posibilidad de trabajar en bloque
- Amplia y diversa oferta de Espacios Naturales como playas, bosques, campos y sierras
- Amplio rango en calidad y precios de Balnearios con disponibilidad de sombra
- Oferta Teatral, en especial en temporada de verano
- Amplia Oferta Nocturna para el público joven, que aumenta considerablemente en verano

o ***Ciudadanos, Profesionales, Capital humano:***

- Alto nivel y oferta de recursos humanos: educados y profesionales, (gran población de universitarios y bajos niveles de analfabetismo)
- Know how y Experiencia en turismo, realización de congresos y grandes eventos.
- Experiencia previa en estudios de mercado, plan estratégico del municipio y estrategias de marca turística

o ***Servicios, hotelería y gastronomía:***

- Gran Oferta de Alojamiento, en cantidad de plazas y variedad. Hoteles y viviendas de variadas categorías, más campings
- Diversificado en cuanto a servicios, salud, comercios, actividades outdoor e indoor
- Oferta Gastronómica variada y dinámica. Restaurantes, bares, cafeterías, cervecerías, etc.
- Principal centro Cervecero artesanal del país

o ***Economía y Política:***

- Expectativas Económicas por el nuevo gobierno, mayor apertura al mundo

- Administración actual del Municipio, la Provincia y la Nación del mismo partido político
- Importante espacio de promoción política en verano
- Empresas como Havana, Cabarales, Antares o Globant tienen sedes en la ciudad

- ***Sede de Congresos, Convenciones y Grandes eventos:***

- Posicionada como Sede de Congresos, Convenciones y de Eventos de carácter nacional e internacional. Como los ¨Juegos deportivos Panamericanos¨ de 1995, ¨IV Cumbre de las Américas¨ en 2005 o el ¨Festival Internacional de Cine¨ todos los años
- Experiencia y backgorund, en haber sido sede de grandes congresos y eventos a nivel mundial.
- Eventos culturales aún no explotados, como Festival Piazzola o un Fórum de Victoria Ocampo
- Sede de Eventos Deportivos; torneo de futbol de verano, maratones, club Aldosivi en primera división, torneos de surf, torneos sede golf
- Posibilidad de ser líder como sede de eventos deportivos por infraestructura, servicios, espacios naturales como el mar para el surf, estadios deportivos y canchas de golf, maratones como el Iron Man.

Universidad de San Andrés

III 3. Los posibles caminos o estrategias para generar una Marca Ciudad en Mar del Plata

En base al marco teórico, el estudio del caso de Marca Barcelona, y el análisis de la marca Mar del Plata, a continuación se desarrolla y explica una posible estrategia a seguir, a modo de propuesta y sugerencia para la ciudad de Mar del Plata a futuro.

De este modo, y teniendo en cuenta el contexto internacional donde la competitividad entre ciudades se incrementó, y donde cada una se ve inmersa en la búsqueda de opciones para generar una mejor calidad de vida para sus ciudadanos, fue que adquirió mayor relevancia el valor de la marca ciudad. Por estos motivos, para los habitantes de la ciudad de Mar del Plata debería ser una prioridad crear, fortalecer, desarrollar y valorizar su marca. Pero para lograr el éxito es importante que se sigan ciertos lineamientos y estrategias claves.

Es así que, y como punto de partida, se considera fundamental que los distintos sectores de la ciudad en su conjunto sean conscientes del valor de tener una marca ciudad fuerte, sin esta motivación no se podrá comenzar el proyecto. Es decir, que todos sus habitantes entiendan el valor agregado de la marca y cómo ésta puede beneficiarlos. Para lograrlo, se necesitará una estrategia a conciencia en la comunicación y el trabajo en equipo, que contemple la interacción, el consenso y las necesidades del sector público, las empresas privadas, los ciudadanos, el sector educativo, las asociaciones, y todos los que puedan verse afectados.

Una vez logrado esto, se debe indagar en la búsqueda de las potencialidades que pueden provocar el aumento y diversificación de las actividades esenciales para la economía de la ciudad, como el turismo, las exportaciones o las inversiones. Asimismo, se deberá buscar generar una identidad común que refleje ante el mundo los aspectos más representativos de la ciudad. Siguiendo una tendencia mundial marcada por la globalización, se requerirán nuevas estrategias de marketing y de planificación que las utilizadas

en el pasado, y dicha estrategia deberá ser implementada como una política de estado sin importar ideología, partido político o gobierno en funciones.

En este marco, la propuesta a desarrollar es la siguiente:

A. OBJETIVOS:

- Diseñar e implementar una estrategia integral para desarrollar la marca Mar del Plata
- Crear y gestionar una imagen integral de marca de la ciudad de modo que valorice el conjunto de productos, servicios e instituciones locales, y la calidad de vida de sus ciudadanos, basada en la identidad de los mismos.
- Promocionar la ciudad, sus productos y servicios posicionándolos competitivamente en el ámbito nacional, regional e internacional.

Esto se debe plantear a través de un plan estratégico, como los mencionados. Este plan estratégico será un programa de actuación que consiste en aclarar los objetivos y cómo se conseguirán. Esta programación plasmará en un documento de consenso los grandes lineamientos de acción que van a orientar el camino hacia la gestión deseada.

Universidad de SanAndrés

B. METODOLOGIA

Los pasos a seguir teniendo en cuenta los estudios realizados son;

- Definición de un ente, institución o responsable, y la formación de un equipo que lleve adelante el proyecto. El Estado deberá tomar el rol de coordinador y de promoción.
- Convocar a los sectores públicos, privados y los ciudadanos a debatir la creación de una estrategia para el desarrollo de la marca
- Realizar una investigación para determinar cómo se percibe la ciudad por sus habitantes, los turistas, los inversores, compradores de productos y la competencia. Sus resultados permitirán visualizar la marca desde diferentes perspectivas e identificar los aspectos clave.
- Jornadas internas de la marca Mar del Plata en las que participen expertos de todas las áreas y disciplinas. Recopilación y presentación de

estudios pasados, y de casos de ciudades exitosas. Posible contratación de una empresa, profesional o entidad externa para hacer estudios.

- Diagnostico estratégico nacional e internacional. Investigación de principales marcas del mundo, imagen de la ciudad Mar del Plata en los medios del país y el mundo en los últimos años. Estudio de rankings de marca ciudad y sus valoraciones. Estudio de mercado interno y externo. Realizar un análisis de actividades y ejes más relevantes del desarrollo económico y productivo de la ciudad.
- Con los datos de las investigaciones realizadas, se podrán identificar los objetivos y el posicionamiento actual y el deseado; las necesidades de sus integrantes y del mercado, las fortalezas y debilidades de la ciudad, sus productos y su marca, y las oportunidades y amenazas actuales y a futuro.
- Con estas definiciones se deberá desarrollar un Plan estratégico teniendo en cuenta los objetivos a seguir y los lineamientos de acción para alcanzarlos
- Presentación del proyecto a todos los habitantes de la ciudad, y a los públicos y mercados externos.
- Implementación; coordinación logística, parámetros de medición y control, y estrategias de ajuste.
- Monitoreo constante y adecuación a los cambios. Controlar la evolución y el impacto de las estrategias propias y de las acciones de los competidores.

C. CLAVES

- Buscar siempre el consenso, la motivación y la participación de los sectores involucrados; Estado, instituciones públicas, privadas y ciudadanos.
- El equipo que lidere el proyecto deberá ser de especialistas con experiencia, conocimiento y que represente a todas las partes.
- Desarrollo de una comunicación homogénea y sistemática en el tiempo, corto mediano y largo plazo. Que sea una política de estado.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Coherencia entre identidad e imagen, entre la realidad y lo que se promete.
- Prioridad a los ciudadanos. Considerar desde el primer momento a la comunidad local, ya que son los que experimentarán sus efectos y serán sus principales promotores.

D. POSIBLES FOCOS

- **Turismo**

Mar del Plata siempre se destacó por ser una marca turística y hoy es su principal fortaleza. Si bien debe extender su imagen hacia otros productos, no debe descuidar este rubro y lograr que potencie las otras áreas. Como se inició en el pasado y teniendo en cuenta las potencialidades que ofrece por su diversidad de oferta, sumado al cambio de tendencias en el turismo nacional e internacional de escapadas cortas y en busca de experiencias específicas, la marca debe comunicar su amplia oferta con mayor cantidad de productos y más segmentadamente. Es decir, que aprovechando que es un destino multitarget y la diversidad es uno de sus principales valores, debe tratar de captar a todos los segmentos deseados que se encuentran en el mercado. Con campañas puntuales para cada uno de ellos, desarrollando aún más la comunicación sectorizada. Debe contar con una campaña para cada momento del año, cada segmento y cada producto que ofrezca: verano, invierno, distintas para cada fin de semana largo, fechas festivas, fiestas de fin de año, turismo aventura, turismo deportivo, turismo cultural, educativo, campañas generando sinergia con otras localidades, cooperativas con empresas privadas, etc. Es decir, que debe intensificar su estrategia de subproductos.

Pero para esto no solo debe haber una estrategia externa, debe ser acompañada por una interna que busque intensificar la oferta de productos. Los residentes, empresarios, e inversores deberán ser conscientes de la oportunidad y trabajar para potenciar las oportunidades.

Universidad de San Andrés

Algunas estrategias:

- Turismo temático (turismo salud, ecoturismo);
- Años, meses y fines de semana temáticos. Con actividades y beneficios
- Desgravar impositivamente las inversiones vinculadas al desarrollo turístico para incentivarlo
- Turismo deportivo; golf, surf, windsurf, buceo, escalar, etc.
- Tours temáticos (fotográfico, histórico, cultural, gastronómico)
- Recorridos turísticos por la ciudad guiados por marplatenses
- Tours y beneficios a través de alianzas con empresas privadas. ¨Fin de semana Despegar¨

- **Gastronomía y Hotelería**

En cuanto a los servicios gastronómicos y hoteleros se mencionó su enorme y variada oferta. Debido a que solo en la temporada alta funcionan cerca del máximo de su capacidad, se deberían buscar alternativas estratégicas para los otros meses. Aprovechando que el sector gastronómico es tan dinámico será más fácil implementar distintas acciones.

Algunas estrategias:

- Festival Gastronómico en la ciudad y que recorra el país
- Posicionarse como la ciudad de la cerveza artesanal a nivel nacional y regional. Ser la primera opción en fechas como el ¨October Fest¨ e incentivar la creciente demanda de este producto ampliando la oferta. Como tours por cervecerías como se realizan con el vino, con capacitación y hasta la posibilidad de dictar cursos para producirla.
- Los Hoteles podrían hacer fines de semana u ocasiones especiales en las que todos presentan los mismos beneficios. Por ejemplo, todos los hoteles de la ciudad un fin de semana con descuentos del 50% o duermen dos al precio de uno, y comunicarlo.

- **Juventud**

Mar del Plata debería ser un referente a nivel nacional para los jóvenes. Debería ser la capital de la juventud, la primera opción para estudiar, trabajar o vivir. Esta esta estrategia se basa en su amplia oferta educativa, en la amplia

oferta de viviendas en el año que podrían utilizarse a bajo costo, las ventajas de costo y seguridad frente a una ciudad como Bs As o La Plata para un estudiante, y su estilo de vida con amplia oferta de actividades deportivas, de ocio, nocturnas y entretenimiento. Hay que incentivar que más jóvenes se radiquen en la ciudad para estudiar, trabajar o vivir.

Algunas estrategias:

- Incentivo y motivación a los jóvenes al estudio universitario en Mar del Plata a través de difusión. Apertura de nuevas carreras como medicina, y áreas relacionadas con la informática y la programación.
- Hacer un plan integral para los estudiantes o menores de 30/35 años que incluya descuentos, beneficios, incentivos, planes, actividades, etc. Una tarjeta joven y un instituto mixto privado-público que desarrolle el plan.
- Fines de semana y actividades enfocadas a los jóvenes para que conozcan y vivan la ciudad
- Ciclos de charlas o cursos de todas las carreras profesionales durante una semana (¨Mar del Plata enseña¨), incentivar los coloquios o congresos enfocados en los jóvenes como los de emprendurismo, etc.
- Incentivar a las empresas privadas a crear alianzas con las universidades, para tomar pasantes y darles beneficios
- Incentivar la instalación de empresas enfocadas en contratar personal joven, como las tecnológicas

- **Puerto**

El puerto esta explotado principalmente y casi únicamente como pesquero. Se debería implementar un plan para captar inversiones, hacerlo más productivo y revalorizarlo como punto turístico principalmente, ya que en la mayoría de las ciudades turísticas es un atractivo.

Algunas estrategias:

- Revalorización del Puerto, sus instalaciones y sus comercios como punto Turístico.

- **Cultura**

La ciudad ofrece una variada oferta cultural, con eventos como el ¨Festival Internacional de Cine¨ o el museo de Mar. Se deberían incentivar nuevos eventos culturales con referentes como Piazzola o Victoria Ocampo, revalorizar el Festival de Cine para que vuelva a ser la referencia que era, o incentivar el turismo cultural con tours o difusión.

Algunas estrategias:

- Aumentar los eventos culturales como un ¨Festival Piazzola¨ en torno a la música o ¨Fórum Victoria Ocampo¨ para las mujeres.
- Revalorización del ¨Festival Internacional de Cine¨.

- **Tecnología**

En cuanto a la tecnología, hoy abre un nuevo abanico de posibilidades. La ciudad y sus instituciones, principalmente las públicas, no utilizan el potencial de las mismas. Se debería realizar un plan de renovación de los sistemas y su comunicación. Aprovechar el potencial de las redes sociales y ser líderes en su comunicación. Brindar aplicaciones digitales que faciliten la movilidad, el transporte, la locación de servicios o las consultas y quejas.

Algunas estrategias:

- Crear una página web dinámica, moderna, que colabore a posicionar el concepto de Mar del Plata
- App para el ciudadano que facilite y beneficie su calidad de vida, a la vez que genere una mejor interacción entre los habitantes y la administración pública
- Fuerte campaña de comunicación basada en las redes sociales

- **Deporte**

SI bien mar del Plata está vinculada al deporte por la variada oferta de posibilidades para practicarlos y la cantidad de eventos, no tiene una imagen o posicionamiento como referente a nivel nacional. Se deberá instalar un

proyecto de desarrollo y de captación de eventos deportivos. Esto explotaría las potencialidades de la experiencia de haber sido sede de eventos como la Copa Davis sumado a la oferta de espacios e instalaciones. Se podría hacer foco en las maratones por su popularidad en la ciudad y su diversidad de terrenos, el golf por la amplia oferta de canchas y el surf o windsurf por el mar.

Algunas estrategias:

- Captación e incentivo de competencias y eventos de Surf, Maratones o Golf

- **Ciudadanos**

Como mencionamos el ciudadano es clave en el desarrollo y el éxito de la estrategia. Por esto deberá existir una campaña enfocada en ellos. La misma deberá potenciar el sentido de pertenencia y de acercamiento al concepto de marca y a sus estrategias. Se podrían buscar ejemplos en ciudades como Barcelona que utilizó ¨Barcelona es de todos' o 'Todos somos el motor de Catalunya. No te pares¨.

Algunas estrategias:

- Campaña de comunicación y marketing enfocada en los ciudadanos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Consideraciones Finales

En la actualidad, por fenómenos como la globalización, el desarrollo económico de las ciudades, el acceso al turismo y el acceso a la información de los clientes, las ciudades se han visto obligadas, como en el caso de las empresas privadas, a desarrollar nuevas herramientas para poder competir. Se vieron obligadas a desarrollar nuevas estrategias que les permitieran generar ventajas competitivas y un mejor posicionamiento. Dentro de este contexto, aparece el concepto de la Marca Ciudad como una herramienta que permite reforzar la competitividad de la ciudad en su conjunto, favoreciendo su desarrollo económico y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Dada la importancia de la temática, su relevancia y protagonismo en las agendas públicas, de todos los niveles (marca país y marca ciudad hoy son estrategias y propósitos en cada estamento gubernamental) es que se escogió para su análisis, estudio y desarrollo, eligiendo de manera estratégica cada una de las ciudades. Para ello, se buscó dar respuesta al interrogante inicial ¿De qué manera se implementa la creación de una Marca Ciudad? Dicha respuesta estuvo orientada mediante los objetivos específicos y que fueran abordados en cada uno de los capítulos del presente trabajo.

De este modo, en el primer capítulo, se definieron los conceptos de marca, imagen e identidad, como se estudian o utilizan en el ámbito privado, las empresas, para luego desarrollarlos como los conceptos que utilizan las ciudades en el desarrollo de su marca; marca ciudad, imagen de marca ciudad, identidad y citymarketing.

La Marca Ciudad es el nombre, termino, símbolo, diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar las características de la ciudad. Al mismo se le asocian atributos singulares y exclusivos por los que se puede identificar, reconocer y diferenciar dicha ciudad de otras y que tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad, estando asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y a algunos valores relacionados con el modelo de la ciudad y con una significativa capacidad de atracción. Es decir que es un

proyecto, una idea de ciudad que queremos transformar, viéndolo desde una perspectiva de los objetivos de los creadores de la marca, y que se transformará en uno de los activos más importantes de la misma.

En base a esto se pudo observar que se define la Identidad de una marca ciudad ligada al conjunto de atributos racionales y emocionales, materiales y simbólicos, seleccionados, que a su vez conforman los aspectos distintivos de la ciudad en sí misma y por los que quiere ser reconocida. En cuanto a la Imagen, quedo establecido que es una representación mental, un estado de opinión que se construye dentro de sus públicos internos y externos, a partir de un conjunto muy amplio de factores; experiencias, expresiones, sentimientos, conocimientos y creencias que tiene la gente acerca de la ciudad.

En cuanto al Citymarketing o marketing de ciudad, quedo de manifiesto que se trata de una política que pretende incentivar la proyección externa de una ciudad y posicionarla adecuadamente a partir de una identidad e imagen deseadas. Es decir, que busca vender la ciudad utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción.

De este modo, queda claro que el desarrollo de la marca ciudad será un activo que permitirá un posicionamiento y reputación para diferenciarse y generar una ventaja competitiva. Dicha ventaja tiene como correlato el propósito de generar beneficios; mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y los visitantes, incrementar los niveles de turismo, las inversiones nacionales y extranjeras, potenciar la oferta y demanda de los productos y servicios locales, como así también favorecer la inserción en el mercado nacional e internacional.

Todos estos efectos benefician la economía de la ciudad y por ende la calidad de vida de sus ciudadanos a través de una mayor eficiencia de sus recursos, como fruto de la comunicación de una imagen clara y definida, que llega al público objetivo deseado.

Sin embargo, para poder crear una marca reconocida y exitosa, que logre generar los beneficios mencionados y perdure en el tiempo, se deben tener en consideración ciertos aspectos claves en el desarrollo de la marca. Como se pudo visualizar en el análisis respectivo, lo principal es buscar siempre el consenso, la motivación, la representación y la participación de todos los sectores involucrados; Estado, instituciones públicas, privadas y ciudadanos. A su vez, el equipo que lidere el proyecto deberá ser de

especialistas con experiencia, conocimiento y que represente a todas las partes. El proyecto, que debe basarse en un plan estratégico y en estudios de investigación elaborados, debe generar una coherencia entre identidad e imagen, entre la realidad y lo que se promete. Para ello, es esencial considerar desde el primer momento a la comunidad local, a los ciudadanos, ya que son los que experimentarán sus efectos y serán sus principales promotores. Por último, debe ser un proyecto a largo plazo, con objetivos claros y que perduren en el tiempo, debe ser una política de estado que trascienda las distintas administraciones públicas, la coyuntura y las necesidades de corto plazo.

Luego de realizar la descripción conceptual, en el segundo capítulo del trabajo se llevó a cabo un análisis del caso de la marca ciudad Barcelona y la estrategia utilizada. Se eligió la marca Barcelona ya que se considera un caso de éxito en su elaboración, y lo refleja su actualidad, liderando los principales rankings del mundo en percepción de marca, recepción de turismo o calidad de vida. Se pudo observar que los continuos y consistentes esfuerzos de sus líderes públicos y privados, junto con las organizaciones, trabajaron coordinadamente logrando transformar la ciudad y comunicando de modo efectivo dichas transformaciones. De esta manera generaron una de las mejores imágenes para una ciudad en la mente de la gente, basada en una identidad real de sus ciudadanos, y traduciéndose en un gran desarrollo y crecimiento en toda la ciudad, y por derrame beneficiando a todos los sectores y sus ciudadanos.

El estudio del caso de la Marca Ciudad Barcelona sirvió como puntapié al análisis que motivó este trabajo, ahondar en el desarrollo e implementación y estado actual de la Marca Ciudad de Mar del Plata. De este modo, en una tercera y última etapa, se analizó en profundidad el caso de Mar del Plata intentando determinar si cuenta con una marca ciudad desarrollada, analizando su historia y actualidad, las estrategias utilizadas y una comparación con el caso Barcelona como ejemplo exitoso ya que se considera que en todo estudio de caso el análisis comparado proporciona importantes herramientas analíticas.

De este modo, fue posible determinar que la marca Mar del Plata si bien es un atributo diferencial de la ciudad, y un valor intangible de la misma, no es considerada un caso de marca sólida y exitosa. Esto se debe principalmente a que fundamenta, desde sus inicios, su desarrollo en el turismo como imagen de

marca sin darle lugar a otras áreas o a la identidad de sus ciudadanos. Este enfoque limitado, sumado a la descoordinación de los sectores, tanto públicos y privados, y los ciudadanos, imposibilitaron la generación de un verdadero impacto en la economía de la ciudad. A su vez, no se pudo generar un proyecto a largo plazo, con objetivos y necesidades claras, ya que fueron modificándose según las necesidades de las administraciones de turno y las contingencias políticas o económicas. Por todo esto, la Marca Mar del Plata no se encuentra desarrollada exitosamente y no ha logrado aún su principal función, que es ser uno de los mayores valores de la ciudad, beneficiando el crecimiento de la misma y el bienestar de sus ciudadanos y calidad de vida de sus ciudadanos.

Al comparar el caso de Mar del Plata con el de Barcelona, se pueden observar las diferencias en las estrategias utilizadas para el desarrollo de sus marcas. Así como Barcelona destaca por ser una marca exitosa, integral, reflejando la variada oferta de servicios y productos, el desarrollo cultural, educativo o deportivo, entre otros aspectos, Mar del Plata, si bien es una marca reconocida principalmente a nivel nacional, se la asocia al turismo, a los congresos y eventos, sin destacar por otros atributos, siendo incompleta, contradictoria en sus dos temporadas y menos desarrollada. Por otro lado, Barcelona logró utilizar su marca como una ventaja competitiva generando el desarrollo económico de la ciudad y el bienestar de sus ciudadanos, mientras que Mar del Plata no ha logrado generar un impacto profundo en su desarrollo, ni en la calidad de vida de sus habitantes. Esto se debe a las estrategias utilizadas, es decir a la buena o mala implementación de las mismas. En el caso de Barcelona se observa una coordinación de todas las partes; pública, privada y ciudadanos, enfocada en estos últimos, en el desarrollo de una estrategia a largo plazo. Por el contrario, la trayectoria de la marca Mar del Plata se caracteriza por la descoordinación de las distintas áreas, sin un proyecto en común y cambiando los objetivos y necesidades en los cortos plazos, principalmente determinados por los periodos políticos de las administraciones públicas.

En base al marco teórico, los análisis de las marcas de ambas ciudades, y las claves para el desarrollo de las mismas, es posible establecer las potencialidades de la ciudad de Mar del Plata y algunas estrategias para

potenciar su imagen a futuro. Para lo cual, se determinaron dichas potencialidades en base a 6 rubros que se consideran de relevancia para la ciudad y su desarrollo: geografía, infraestructura y accesibilidad; turismo, marca turística y oferta; ciudadanos, profesionales y capital humano; servicios, hotelería y gastronomía; economía y política; sede de congresos, convenciones y grandes eventos. Una vez detectados estos atributos, se planteó una estrategia a seguir en base a las claves mencionadas y al análisis de la estrategia utilizada en el caso Barcelona. Por último, se plantearon distintas acciones para explotar estas potencialidades y fortalecer tanto la imagen de la ciudad, la coherencia con su identidad y lograr los objetivos y posicionamiento deseados.

De esta manera, y a modo de conclusión, es posible establecer que el presente trabajo destaca porque en le actualidad las ciudades no pueden competir a nivel nacional e internacional sin el desarrollo de una marca ciudad. Para lo cual, se ven obligadas a evolucionar en sus estrategias y tomar conceptos del ámbito empresarial y adaptarlos a sus necesidades, más complejas por la mayor cantidad de variables. Esta opción, se convirtió en una herramienta clave en la competencia por atraer inversiones, turismo, desarrollar sus economías y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

A su vez, fue posible observar mediante el análisis de los casos de Barcelona y Mar del Plata, que para lograr un verdadero beneficio en la actualidad no alcanza con desarrollar la marca en un aspecto sencillo, enfocándose en un área o solo en su imagen externa, debe ser un proyecto integral, que contemple a todas las partes y que perdure en el tiempo como una política de estado.

Referencias Bibliográficas

AAKER, David/ ERICH, Joachinsthaler (2001) *Liderazgo de marca*. Editorial Desuto

AAKER, David (1996). Construir Marcas Poderosas. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona

BIASONE, Ana María (2007). ¨Mar del Plata En el imaginario colectivo¨, Estudio de caso: la marca Mar del Plata, Trabajo Final, Universidad Austral

¨Construir Marca, hacer ciudad". Ayuntamiento de la ciudad de Barcelona. Disponible **http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/es/dossier/construir-marca-fer-ciutat/**

COTORRUELO MENTA (2001) "Aspectos estratégicos del desarrollo local" en Madoery, O. y Vazquez Barquero, A. (ads) Transformaciones globales, Instituciones y políticas de Desarrollo Local. Homo Sapiens, Rosario, pp118 -123.

CORNEJO, Natalia Davids (2007). ¨Marca País¨, Análisis descriptivo: abordaje al caso argentino desde distintas experiencias internacionales, Victoria, Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés.

ELIZAGARATE, V. (2008). Marketing de ciudades. Estrategias para el Desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Editorial Piramide.

ESTRATEGIAS Y PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MAR DEL PLATA Y EL PARTIDO DE GRAL. PUEYRREDÓN (2004) MUNICIPALIDAD DE GRAL. PUEYRREDON Mar del Plata. Disponible en: www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Estrategico-Mar-del-Plata-y-el-Partido-de-General-Pueyrredon.pdf

ISLAM BEGUM, Ayrin Jahan (2015). ¨El City Marketing en Barcelona: el turismo vacacional y la captación de inversiones¨. Trabajo fin de grado, Universidad Internacional de La Rioja.

KAPFERER, Jean Noel (1992) *La marca, capital de la empresa.* Editorial Expansión Deustó.

KELLER, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring and Managing Costumer-Based Brand Equity. Journal of Marketing, 57, 1-22

KOTLER, Philip (1997) *The marketing of Nations. A strategic approach to building National Wealth.* The Free Press, Nueva York.

KOTLER, Philip – DIONISIO, Camara – ILDEFONSO, Grande – Ignacio, CRUZ (2000) Dirección de marketing. Editorial Pentice Hall.

LAMB Charles, HAIR Joseph y MCDANIEL Carl, (2002) Marketing, International Thomson Editores S.A. Sexta Edición, Pág. 301.

LORETO F., y SANZ, G. (2005). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Universidad de Alcalá.

MARCA PAIS ARGENTINA. Disponible en: www.turismo.gov.ar/marca-pais

MARTÍNEZ GÓMEZ, Antonio (2006) Creación de una marca de ciudad. Madrid.

MIYAKAWA, María Cecilia (2004) Imagen de Marca País. Un análisis descriptivo desde el Marketing, Victoria, Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés.

PUIG, Toni (2009). Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos. Ediciones Paidós, Buenos Aires.

PLAN ESTRATÉGICO DE MAR DEL PLATA (2004) Documento Base de Diagnóstico. MUNICIPALIDAD DE GRAL. PUEYRREDON. Mar del Plata.

SANDHUSEN L. Richard, (2002) Mercadotecnia Compañía Editorial Continental, Pág. 4233. Primera Edición

SANTESMASES MESTRE, M. (1996). Términos de Marketing. Diccionario. Ediciones Pirámide, Madrid.

SEMPRINI, Andrea (1995) *El marketing de la marca*. Paidós, Buenos Aires.

WILENSKY, Alberto L. (1998) *La promesa de la marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires

WILENSKY, Alberto L., (1997) Grupo Estratégico de Negocios. Informe Final Estudio de demanda potencial para la ciudad de Mar del Plata. –Buenos Aires, septiembre de 1997.

Universidad de SanAndrés

WILENSKY, Alberto L. (2002) Grupo Estratégico de Negocios. Informe Final Estrategia para el posicionamiento de la marca Mar del Plata – 2001/02. Buenos Aires, abril de 2002.

Sitios Web Consultados

http://www.mardelplata.gob.ar

http://www.turismomardelplata.gov.ar

http://www.bcn.cat/estadistica/castella/

Páginas de Internet

http://www.gestiopolis.com/marketing/el-concepto-de-marca-en-la-empresa-moderna.htm

http://www.futurelx.com/docs/jornadas/marca.pdf

http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/%24FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf

http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/marca-definicion.html

https://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf

https://chelomorillo.com/2016/04/12/barcelona-una-marca-ciuda-poliedrica/

http://www.esade.edu/web/esp/aboutesade/today/news/viewelement/211261/1/la-marca-barcelona-se-consolida-internacionalmente,-segun-un-nuevo-estudio-del-esade-brand-institute

http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia_57gestion_marcaCiudades.pdf