

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercialización

Tesina Título

“La relevancia del marketing de ciudades en el posicionamiento estratégico internacional de una ciudad en el segmento turismo de negocios. Cancún, (México)”

Alumno Juan Ignacio Fortunato - juanignaciofortunato@gmail.com

Domicilio Corrientes 839 – P. 2 Dpto. 5 (Rosario)

Teléfono + 54 9 (3465) 668480

Tutor de Contenidos: Lic. Oscar Telmo Navos

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Agosto 2013

Índice

Páginas

Introducción	3
Capítulo I	
Consideraciones generales de MC	9
Conceptos claves	9
Ciudad.....	9
Marketing.....	0
Marca	3
Posicionamiento	5
Evolución de la terminología MC	6
Marketing urbano contemporáneo.....	6
Renacimiento de las ciudades norteamericanas	8
Experiencias de las ciudades europeas	9
Elementos del MC	20
Elementos directos e indirectos vinculados a la terminología	2
De las 4P's a las 4A's.....	2
Marketing de ciudades	22
Definiciones.....	22
Analogía entre marketing empresarial y marketing de ciudades	4
Fundamentos de MC	6
¿Por qué marketing de ciudades?.....	6
Características claves	9
Público meta y objetivo	30
Capítulo II	
Posicionamiento internacional de Cancún (México)	33
Contexto de la ciudad	33
Origen y breve historia	33
Objetivos primarios.....	33
Madurez y auge como centro turístico internacional	34
El plan maestro del éxito	36
Análisis FODA.....	37
Segmentos del turismo	40
Turismo de sol y playa	40
Turismo de deporte	41
Turismo de cultura.....	41
Turismo de negocios.....	4
Consolidación y posicionamiento del segmento de negocios	47
Articulación entre gobierno y sector privado	47
Fuentes de financiamientos de la OVC	50
Planeación estratégica de la OVC.....	51

Conclusión	55
Recomendaciones	56
Anexos	58
N° I: Mapa de la Zona Hotelera de Cancún y OVC local	59
N° II: Cancún Center “Conventions & Exhibitions”	61
N° III: Fechas claves e imágenes de la evolución de Cancún	6
N° IV: Tasa cero IVA para congresos, convenciones y ferias extranjeras.....	64
N° V: Modelo de entrevista a principales referentes.....	66
Glosario de abreviaturas	67
Bibliografía	68

Introducción

“Ya no se habla de Alemania, España o Finlandia, sino que se habla de las ciudades y regiones de esos países porque, en definitiva, cuando los empresarios, el comercio o las personas llegan a un lugar, están comprando ciudades”¹

“Las grandes ciudades son las multinacionales del siglo XXI”²

Las ciudades fueron adquiriendo en los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI una importancia que no habían tenido desde hacía mucho tiempo. La creación de los estados-nación las relegó a un segundo plano. Los objetivos de éstas estuvieron supeditados al interés del conjunto de un estado fuertemente burocratizado y con gran poder para tomar decisiones políticas, económicas y sociales sobre el territorio.

Si bien existieron ciudades poderosas y con gran capacidad de influencia hasta fechas recientes, es en los últimos años cuando las ciudades se quitan el corsé estatal, se emancipan y comienza a tener capacidad para tomar decisiones mucho más importantes para sí misma y para el conjunto de la sociedad.

Es hoy día cuando, más que nunca, cualquier ciudad puede tomar decisiones que promocionen su crecimiento y la lleve a competir directamente con otras por la atracción de recursos que favorezcan su desarrollo.

Sin profundizar en aquellos motivos que están impulsando esta transformación, no es difícil interpretar cómo las ciudades están cambiando su forma de presentarse al mundo y conseguir sus objetivos.

En Argentina, por nombrar algunas de nuestro entorno cercano, pueden ser, Mar del Plata, Villa Gesell o Bariloche, por otro lado, a nivel mundial aparece Barcelona, Valencia, Bilbao, Londres, Pekín o Nueva York, entre otras. Estas ciudades, cualquiera sea el país o continente, todas cuentan con una

¹ Friedmann, Reinhard, *Marketing estratégico de lugares*, Rev. Ábaco, Gijón: 2005, Pág. 21

² Borja, J.; Castell, M, *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Madrid: Taurus.1997. Pág. 23

característica en común: consiguieron posicionarse a nivel mundial como “productos” atractivos.

En esta investigación nos propusimos indagar acerca de la influencia de la disciplina del Marketing de Ciudades (MC) en el posicionamiento de una ciudad, un concepto o política que fue adoptado desde hace algunos años por las principales ciudades del mundo, y que recientemente comenzó a utilizarse por municipios, con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas y económicas, y posicionarlos tanto nacional como internacionalmente.

En México, más precisamente en Cancún, la implementación de MC demostró cierta eficacia contribuyendo en mejorar la imagen de ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, como así también a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada. No obstante, aún siguen trabajando arduamente y adaptándose a las turbulencias que día a día les presenta el mercado cada vez más exigente.

Una de las decisiones claves que impulsó el crecimiento en Cancún fue la división o segmentación de los turismos, los cuales se denominaron de la siguiente manera:

- Turismo de sol y playa
- Turismo de cultura
- Turismo de deporte
- Turismo de negocios corporativos

De manera particular, nos introduciremos en el análisis de Cancún (México) como Marca-Ciudad, donde estudiaremos el segmento turismo de negocios.

La elección del tema parte del interés por la comercialización enfocada a las ciudades como producto o servicio, por indagar acerca de las gestiones de relación entre sectores públicos y privados, sabiendo la dificultad que implica la realización en el actual contexto híper competitivo donde nadie quiere ceder aun trabajando en un mismo equipo persiguiendo objetivos en común.

Nos parece de suma importancia y atractivo estudiar y analizar la comercialización de Cancún considerando sus tan solo quince años mostrándose al mundo y ubicándose hoy en día en uno de los diez destinos más elegidos en el mundo por turismo de negocios para realizar convenciones, ferias y congresos internacionales.

Creemos que este análisis podrá reafirmar la necesidad que tienen las ciudades de ser dinámicas, flexibles y adaptarse a los cambios que surgen constantemente. Verificaremos si es preciso introducir dentro de las ciudades los aportes que brinda el MC para generar e impulsar el posicionamiento a nivel internacional.

Consideramos valido extrapolar los resultados obtenidos en el análisis de Cancún al plan estratégico de Rosario ya que identificamos características semejantes las cuales se ajustan y adaptan perfectamente una ciudad a otra. Estas se basan en que ambas poblaciones desarrollan intensa actividad cultural en todas las disciplinas artísticas cuyos valores trascienden nacional e internacionalmente, poseen historia, atracciones turísticas (durante el día y vida nocturna), conectividad al mundo tanto aéreo, terrestre como fluvial y además climas cálidos y templados en verano.

Estamos convencidos que a través de este análisis generaremos aportes y recomendaciones no solo al plan de posicionamiento estratégico de Rosario, sino también al segmento de turismo de negocios en general, y de esta manera brindaremos una utilidad a quienes trabajan en este área y deseen consultarla.

Si bien existe cierta evidencia de cuáles fueron aquellos factores claves de éxito de Cancún como destino turístico internacional de sol y playa, nos interesa indagar en profundidad acerca del segmento turismo de negocios. Por tanto, ¿en qué sentido aportaron las estrategias de marketing en el desarrollo de este segmento? ¿Qué acciones gestionaron para alcanzar el posicionamiento en un periodo menor a quince años? ¿Qué oportunidades y amenazas trajeron aparejado dichas decisiones?

En base a estos interrogantes y a las razones las cuales se desarrollaran a continuación, el objetivo general del presente trabajo es identificar las estrategias de posicionamiento de Cancún (México) como Marca-Ciudad en el segmento turismo de negocios para efectuar recomendaciones que contribuyan al desarrollo del plan de posicionamiento estratégico de la ciudad de Rosario en Argentina.

Ante esta coyuntura, ¿cómo responden las ciudades? Éstas se encuentran con un nuevo escenario en el que el estado protector pierde su papel de padre implacable que dirige con mano dura su destino. La ciudad ha alcanzado la mayoría de edad y comienza a caminar sola. Pero, las nuevas oportunidades de controlar su futuro llevan ligadas irremediamente nuevas responsabilidades. La importancia de una gestión local eficaz y eficiente cobra un peso mucho mayor.

La ciudad se enfrenta a la realidad de un mundo globalizado en el que sólo los más fuertes, es decir, los que toman las decisiones más acertadas, sobreviven y prosperan. Se reproduce un esquema paradójico propio de nuestro tiempo, potencialmente cualquiera puede llegar a la cúspide de la sociedad, sin embargo esto conlleva que la competencia para conseguirlo sea mucho más dura y compleja.

A pesar de todo, el reto no deja de ser apasionante. Las ciudades necesitan optimizar su gestión para no morir. Es una guerra de todos contra todos. Del mismo modo que un conjunto de medidas acertadas nos puede llevar a la cumbre, si nos equivocamos estaremos abocados al fracaso. El éxito significa desarrollo económico y progreso para nuestros ciudadanos; el fracaso significa

recesión, paro y decadencia. Esta responsabilidad lleva a los gestores locales a buscar nuevas fórmulas de gestión que les aporte herramientas con las cuales intentar decidir cuáles son aquellas medidas y decisiones que aportarán mayores beneficios.

Por otra parte, durante los años '80 y '90 del siglo XX el marketing comienza a convertirse en una disciplina más abierta que traspasa la barrera de lo meramente comercial o empresarial para llegar a nuevos sectores, marketing de entidades con fin social, marketing turístico e incluso marketing cultural. Dos mundos hasta la fecha separados, la gestión de la ciudad y el marketing, se encuentran en el camino y nace una nueva disciplina: el marketing de ciudades o "city marketing" en inglés.

La filosofía marquetiniana se adapta perfectamente a este nuevo contexto de competitividad que afrontan las ciudades. Los gestores locales comienzan a percibir este hecho y sobretodo, tras la aplicación exitosa de las primeras ciudades pioneras, el marketing de ciudades comienza a generalizarse.

Intentamos obtener resultados a una situación que se encuentra a nuestro entorno para cambiarla y mejorarla, por lo tanto, teorizamos sobre la realidad empíricamente observada para llegar a conclusiones para comprender causas y efectos que intervienen en el proceso.

La naturaleza y el objeto de estudio de las ciencias sociales hacen que las conclusiones a las que finalmente podamos llegar sean mucho más discutibles o sensibles a pequeños cambios en este entorno de complejidad en el que nos movemos.

Mediante este análisis del segmento de turismo de negocios de la ciudad de Cancún como Marca-Ciudad y centro turístico internacional, pretendimos recoger lo que otros autores ya aportaron a la disciplina que nos ocupa, utilizando sobre todo, textos de carácter eminentemente teórico, manuales, documentos y entrevistas pero sin renunciar finalmente a comprobar a través de hechos concretos cómo aplicamos esa base teórica y a la que quisiéramos hacer este aporte.

Consideramos que a la hora de plantear las hipótesis de trabajo que intentamos validar al final del mismo, es necesario diferenciar varios niveles que van confluyendo sucesivamente.

Supuestos sobre la ciudad

- La importancia de las ciudades en los sistemas político, económico y social ha crecido en los últimos tiempos de manera considerable.
- La aparición de una gestión marquetiniana de la ciudad es la consecuencia inevitable de su propia evolución ligada a su creciente importancia y a otros cambios de alcance global.

Supuestos del marketing de ciudades

- El marketing de ciudades se ha convertido en un modelo de gestión que garantiza, o al menos persigue, la eficiencia en la gestión de la ciudad.
- La explosión de esta disciplina ha supuesto en muchos casos una aplicación superficial que no ha profundizado en las verdaderas posibilidades y potencialidades del marketing de ciudades.
- La aplicación de esta filosofía de gestión no está relacionada con el tamaño de la ciudad: es válida tanto para grandes urbes como para ciudades pequeñas. Cada tipo de municipio o territorio tiene cosas que aportar en su segmento y compite por una cuota de mercado.

Establecemos además al patrimonio local, la cultura y atractivos de la ciudad, ejes principales del MC como principal herramienta estratégica de posicionamiento en el turismo de negocios de la ciudad de Cancún, por lo que nuestra hipótesis consistió en demostrar que:

Mejora la competitividad en un mundo cada día más interconectado y globalizado; fortalece la imagen (marca ciudad) y la credibilidad gubernamental; mejora la calidad de vida de los ciudadanos generando nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento, y atrae fuertes inversiones.

Para dar respuesta a esta serie de hipótesis y alcanzar el objetivo principal de la investigación consideramos adecuado analizar en sí misma a la comercialización de Cancún en el segmento de turismo de negocios, identificar los diferentes actores que intervienen en ellas, cuales son las principales estrategias y acciones que implementan y como responden ante la turbulencia que el mercado presenta ya que está inmersa en un contexto internacional donde entran en juego barreras como el idioma y diferencias culturales. Finalmente, investigar acerca de la utilización de sus estrategias para la gestión de su producto, es decir, la ciudad.

Antes del análisis, comenzamos definiendo conceptos claves y aquellos aspectos más relevantes sobre la disciplina de MC, dando a conocer además algunas de las tendencias contextuales sobre el papel de la ciudad que finalmente viene a explicar la aplicación del marketing.

En cuanto a la metodología utilizada para el desarrollo de este documento, la investigación fue de tipo descriptiva. Lo que pretendemos es justamente enumerar datos y características del caso de estudio. Además, considerando que se trata de una investigación de tipo cualitativa, se observan como resultado distintos conceptos a analizar y debatir.

Trabajamos de manera exploratoria, cuyo medio de recolección de datos lo haremos a través de la observación y entrevista a personas involucradas en el posicionamiento del centro turístico en cuestión.

Después del bloque teórico conceptual y análisis de caso, desarrollaremos las conclusiones finales como síntesis de la información recogida en respuesta a las hipótesis planteadas.

Por las características de la investigación nos vemos limitados a la posibilidad de trabajar mediante una técnica cuantitativa, recogiendo datos y haciendo inferencias estadísticas generales sobre los resultados.

Sin embargo, trabajando con la base en la observación y entrevistas, podemos obtener resultados estadísticos. Los mismos son particulares y las conclusiones obtenidas serán aplicadas a la población bajo estudio. De ninguna manera generalizamos a través de los mismos ya que el tipo de técnica elegida para esta investigación no lo permite.

Cabe recordar además que nuestro objetivo es la obtención de conclusiones de las entrevistas realizadas y de esta manera poder brindar, finalmente, un aporte significativo al comité de posicionamiento internacional de la ciudad de Rosario.

Capítulo I Consideraciones generales de MC

Conceptos claves

Comenzaremos definiendo aquellos términos que serán más importantes para nuestro trabajo. Dividimos este apartado en dos bloques: primero definiremos aquellos términos fundamentales con los que trabajaremos; en segundo lugar hablaremos del término marketing de ciudades y algunos de los conceptos que le son más próximos con el objetivo de delimitar conceptualmente su ámbito de actuación.

Respecto a los conceptos claves, conceptualizaremos de manera general y posteriormente, en el siguiente capítulo, lo aplicaremos a la disciplina que nos ocupa de manera particular.

Ciudad

Según la vigésima segunda edición del diccionario de la Real Academia Española³ (RAE), podemos definir la ciudad como:

- *“Conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas”*
- *“Lo urbano, en oposición a lo rural.”*
- *“Ayuntamiento o cabildo de cualquier ciudad.”*

Es decir, la ciudad se define en primer lugar por ser un espacio físico caracterizado por la densidad y cuantía de su población. Esta idea es mantenida por G. Seisdedos⁴ quien piensa que la aparición de manifestaciones como la cultura sólo es posible en la ciudad, precisamente por esa cualidad de cantidad y densidad de población que hace posible que las relaciones sociales se multipliquen. Además la ciudad se define por su actividad, que deja de ser agrícola para convertirse en industrial primero y posteriormente comercial y de servicios. La segunda acepción habla de ciudad en oposición a lo rural ya que entenderemos que la ciudad es todo lo que el campo no es y viceversa. Por último, se identifica a la ciudad con sus representantes políticos, un significado que deberemos tener presente a lo largo de este trabajo.

³ Diccionario de la Real Academia Española Vigésima segunda edición <http://www.rae.es/rae.html>

⁴ Seisdedos Gildo, Revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas 2006 SET-OCT; (76).

Más allá de los significados generales que utiliza la RAE, vamos a incluir muy brevemente algunas de las reflexiones de J. Borja y M. Castells⁵ sobre lo que significa la ciudad actualmente.

En esta obra la ciudad se define como un conjunto de espacios públicos rodeados de edificios; un espacio donde la gente puede andar y encontrarse, llevando a cabo todas sus actividades. Considera a las ciudades como actores sociales complejos y multidimensionales. Los habitantes a partir de la interrelación que establecen con su medio ambiente circundante, es decir con el espacio que habitan y por el cual transitan, conciben un esquema mental de la ciudad, lo que finalmente se traduce en una imagen de ella.

Por tanto, observamos la ciudad como:

- Un espacio que alcanza una cierta densidad y cantidad de población.
- Un lugar donde se llevan a cabo una serie de actividades económicas relacionadas básicamente con la industria y el comercio.
- Un actor social complejo y multidimensional.
- Un espacio donde, fruto de sus características físicas y sociales, deben darse las condiciones para que las relaciones humanas impulsen movimientos culturales y económicos.

Marketing

El marketing es la disciplina en torno a la cual va a girar el trabajo. Se considera sumamente importante realizar algunos apuntes previos sobre las implicancias y el desarrollo histórico de la misma. Se utilizarán varios autores referentes del tema en cuestión, conceptos desde Marketing en general hasta llegar puntualmente en específico a marketing de ciudades, eje central de la Tesina.

Se darán a conocer diferentes definiciones desde la perspectiva de reconocidos expertos en la materia y de un análisis estructural que describe sus elementos más importantes, aunque como principal se tendrá en cuenta a Philip Kotler, gurú y padre de la Mercadotecnia Moderna. Asimismo, para el tema en cuestión MC se considerarán a otros autores especializados a nivel internacional.

El marketing es tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y los deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en crear, identificar, desarrollar y servir a la demanda.⁶

⁵ Borja, Jordi y Castells, Manuel, *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Madrid: Taurus.1997. Pág. 67

⁶ Santesmases, Miguel Mestre, *Términos de Marketing*. Madrid, Pirámide. Pág. 89

Pero la concepción del marketing no ha sido siempre la misma, evolucionó a lo largo de la historia para adaptarse a las características del mercado y la sociedad.

En el siguiente cuadro observamos la evolución del marketing a lo largo de su historia y cómo ésta marcó claramente la competencia que existió en el mercado.

Competencia	Orientación	Enfasis
Nulo o mínima Demanda mayor que la oferta	Producción	Producción y distribución Lo importante es la distribución del producto. Se parte del supuesto de que todo lo que se produce, se vende (porque la demanda supera la oferta)
Incremento de la competencia Mayor equilibrio entre la demanda y la oferta	Producto	Calidad del producto Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo. Pero la calidad solo no basta.
Fuerte Oferta mayor que la demanda	Ventas	Promoción: publicidad y ventas Se trata de vender lo que se produce. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aunque no satisfaga una necesidad. Pero un cliente no satisfecho es igual a un cliente no leal.
Fuerte Oferta mayor que la demanda	Marketing	Relaciones duraderas con el consumidor Deben identificarse las necesidades del consumidor y tratar de satisfacerlas, obteniendo un beneficio. Se trata de producir lo que se demanda. También debe considerarse la responsabilidad social de la entidad que ofrece los productos al mercado

Fuente: SANTESMASES MESTRE, M. *Marketing: Conceptos y estrategias*. (2007)

En la actualidad, en un mercado saturado de productos y ante una sociedad mucho más madura en términos de consumo, lo que prima es establecer relaciones satisfactorias para el cliente; tratar de conocer lo que quiere y ofrecérselo de la manera más rápida y eficiente posible. De esta modo, lograremos una orientación de marketing integral en la que maximicemos el beneficio de la empresa ofreciendo lo que el cliente necesita.

Por otra parte, para Philip Kotler "el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"⁷

⁷ Kotler Philip, *Dirección de Mercadotecnia*, Octava Edición, Pág. 7.

Según Jerome McCarthy, "el Marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de Marketing: "El Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" ⁸

Para John A. Howard, de la Universidad de Columbia, "el Marketing es el proceso de cuatro pasos. Primero, identificar las necesidades del consumidor, segundo, conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir; tercero, comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; cuarto, conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y por último comunicar dicha conceptualización al consumidor" ⁹

Según Al Ries y Jack Trout, el término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.¹⁰

El reconocimiento de las ideas junto a bienes y servicios como objeto de intercambio está recogido de modo explícito en la definición oficial de marketing dada por la American Marketing Association (AMA) en 1985: "marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones"¹¹

No obstante, en la década de los sesenta, se producen las primeras definiciones en este sentido: en 1965 el Departamento de Marketing de la Universidad de Ohio concibe el marketing bajo la concepción de "proceso social"; que más tarde, Kotler y Levy afirman que el concepto de marketing debe dar cabida a organizaciones distintas a la empresa, y dos años más tarde, Kotler y Zaltman introducen y definen el concepto de "marketing social", cuya finalidad es "influir en la aceptación de las ideas sociales", de ahí que lo denominen también como "marketing de las causas sociales" y "marketing de las ideas".

⁸ Stanton, Etzel y Walker, *Fundamentos del Marketing*, 13ra. Edición, Pág. 17.

⁹ Howard John, *La guerra de la Mercadotecnia*, en informe preparado para la Universidad de Colombia, 2009

¹⁰ Al Ries y Jack Trout Jack, *Positioning, the battle for your mind*, 1era. Edición. Pág. 35

¹¹ American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com>

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteamos la siguiente definición de Marketing:

El Marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Marca

Según la Ley de Marcas del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI) de la República Argentina, una Marca es un signo, con capacidad distintiva, que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de los demás. Su función principal es la de servir como elemento de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en el mercado.

Bajo los términos del Art. 1 de la Ley 22.362, "las marcas comerciales para distinguir productos y servicios pueden incluir, entre otros: una o más palabras con o sin ningún contenido conceptual, dibujos, emblemas, monogramas, grabados, estampados, imágenes, combinaciones de colores aplicados a un área determinada de un producto o su envase, la envoltura o envase, combinaciones de letras y números con diseño especial, slogans publicitarios, relieves distintivos y todo otro signo con tal capacidad."¹²

La marca comercial no sólo permite la identificación de bienes o servicios sino también representa el prestigio de sus fabricantes. La marca constituye el único instrumento que tiene a su disposición el consumidor para identificar y poder seleccionar los artículos y los servicios de su preferencia. De ahí su importancia y sobre todo la de registrarla.

Por su parte, la AMA define la marca como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores".

Históricamente, la mayoría de los productos eran comercializados sin nombre alguno. Éstos se vendían directamente del barril, depósito o cajas, sin ninguna clase de identificación del proveedor o fabricante. Fue en sectores como la medicina, para patentar los descubrimientos, o las bellas artes, para reivindicar la autoría de las obras, donde comenzó a utilizarse la marca como elemento de diferenciación.

Sin embargo, el verdadero auge de ésta, tuvo lugar a mediados del pasado siglo, con la expansión de las marcas nacionales y el desarrollo de la publicidad. Desde entonces, el crecimiento de las marcas ha sido tan pronunciado

¹² Ley 22.362 de Marcas del INPI - Instituto Nacional de Propiedad Industrial - de la República Argentina (del año 2005) Artículo 1.

que hoy en la actualidad, salvo en contadas excepciones que obedecen a estrategias comerciales, no se concibe la venta de un producto sin nombre.

Definiciones de marcas según Philip Kotler *“la marca es un concepto, una idea, una percepción del producto. Por otra parte, la marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos ellos, que intenta identificar los bienes y servicios y diferenciarlos de sus competidores”*¹³

No obstante, estas definiciones pueden resultar incompletas a tenor del papel que juegan hoy en día las marcas. Actualmente, éstas son utilizadas por vendedores y fabricantes como herramienta de marketing para lograr la confianza de los consumidores y alcanzar así, sus objetivos de ventas y ganancias.

La importancia de la marca viene determinada, en gran medida, por los beneficios que aporta a consumidores, fabricantes y vendedores. A continuación, los beneficios que consideramos más relevantes:

- La marca aumenta la eficiencia de la compra.
- Transmite información sobre el producto y sus características, y permite la identificación de los artículos deseados.
- Proporciona una mayor consistencia a la calidad del producto.
- Representa fundamentalmente una promesa de satisfacción para los consumidores.
- Facilita la introducción de nuevos productos del fabricante.
- Permite diferenciar productos respecto a sus competidores y se convierte en un soporte publicitario clave.
- Representa el principal activo de un fabricante.

Otro componente clave en la Marca, es la gestión. La gestión de marca se convierte en una función de marketing esencial, cuyo objetivo fundamental es satisfacer las necesidades de los consumidores y, posteriormente, de intermediarios y fabricantes.

Generalmente, el cliente no tiene un conocimiento detallado del producto y sus características, sino que lo valora de acuerdo a cualquier atributo que le impacte directamente, ya sea por aspectos emocionales, o por reflexiones racionales. En este sentido, hay que considerar que la marca determina, de manera especial, la percepción del consumidor y su actitud frente al producto o servicio.

Es por ello que, la elección de un nombre de marca y las estrategias comerciales que se lleven a cabo posteriormente, son fundamentales para el éxito de cualquier producto.¹⁴

¹³ Kotler y Armstrong, *Fundamentos del Marketing*, 6ta. Edición, Prentice Hall, Pág. 20

¹⁴ Kotler Philip, *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, 1era Edición, Prentice Hall, 2002, Pág. 188.

Posicionamiento

Se considera que el concepto *posicionamiento* nació en 1972 con la publicación de una serie de artículos en la revista Advertising Age titulados “la era del posicionamiento”.¹⁵ Sus autores, A. Ries y J. Trout, habían creado uno de los conceptos más celebres y utilizados de la historia de la publicidad y el marketing.

Estos autores destacaron a lo largo de todos estos años que, posiblemente por la gran popularidad que ha alcanzado, es también uno de los términos peor entendidos y empleados más erróneamente en el mundo del marketing.

Por tal motivo, a continuación resumimos una serie de ideas que nos harán comprender mejor qué significa el posicionamiento.

A. Ries y J. Trout¹⁶ expresan que el posicionamiento es un planteamiento válido para cualquier forma de actividad humana que suponga influir en la mente de los demás. Por lo tanto, decimos que es aplicable también a las ciudades.

El posicionamiento comienza en un producto, pero no se refiere al propio producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, es decir, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Las características de las mentes de los consumidores son las siguientes:

- Las mentes no dan abasto. Vivimos en una sociedad sobresaturada de mensajes publicitarios y de todo tipo, que ninguna mente puede asimilar.
- Las mentes son limitadas. La mente humana responde a esta sobresaturación de mensajes a través de la percepción y la memoria selectiva, sólo llega a la gente lo que realmente le impacta o le interesa.
- Las mentes odian la confusión. La simplificación del mensaje es fundamental para alcanzar de manera eficaz la mente de los consumidores en este entorno.
- Las mentes son inseguras. Las decisiones de la gente tienden a ser más emocionales que racionales.
- Las mentes no cambian. Ser el primero en alcanzar una posición en la mente de los consumidores es un gran paso hacia el éxito. Es difícil cambiar una idea que se instala en la mente de las personas.
- Las mentes pueden perder el enfoque. Hay que transmitir un único mensaje. La extensión de línea puede provocar que se pierda la atención, quedemos desenfocados.

¹⁵ Al Ries y Trout Jack, en revista Advertising Age titulados “la era del posicionamiento” en 1972

¹⁶ Al Ries y Trout Jack, *Positioning, the battle for your mind*, Warner Books Edition. New York. Pág.56

Para ir más en profundidad de acuerdo a la opinión de los autores, tal como se mencionó anteriormente, es erróneo hablar de posicionamiento del producto porque éste se refiere en verdad a un estado mental, a lo que se hace con la mente de los consumidores.

Por lo tanto, los autores señalan que el posicionamiento se realiza actuando sobre los nombres, precios y embalaje. Lo que no supone un cambio en el propio producto, sino en la percepción que los clientes tienen de él.

A pesar de esto, desde aquí, nos permitiremos la licencia de cambiar levemente esta concepción del posicionamiento que tienen los propios autores, y consideraremos que la actuación sobre nuestro producto en cuestión, la ciudad, quien es un elemento clave con respecto a sus competidores.

Una ciudad que construye un gran palacio de congresos se está posicionando como destino congresual o si decide organizar un buen número de eventos culturales, sociales y de negocios como es el caso de Cancún, a lo largo de todo el año se estará posicionando en la mente de sus públicos como ciudad cultural, sede de congresos y eventos de negocios nacionales e internacionales.

Según Kotler, define posicionamiento como “el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia. La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes”

En consecuencia, posicionar una Marca-Ciudad puede basarse en tres atributos claves para mostrarla atractiva, ellos son: factor económico, factor social y factor cultural.

Éstos se pueden diferenciar claramente para ser aceptados en la mente del consumidor, o sea, la gente.

Una de las formas de manipular dicha categoría mental, es colocando en la mente del cliente un mensaje que asocie ventajas competitivas de la ciudad con valores de interés para el segmento target.

En definitiva, las estrategias de posicionamiento crean una protección para desarrollar un valor de lo que queremos vender en el mercado. No sólo ayuda a mantener un liderazgo, sino también es una herramienta útil para mantener una posición en el mercado tanto nacional como internacional.

Evolución de la terminología MC

Marketing urbano contemporáneo

Existen diferentes perspectivas que tratan de aclarar cuando comenzaron las actividades de venta de los lugares. Por un lado, están aquellos

que señalan que la comercialización de los territorios es un proceso en desarrollo desde hace siglos. Mientras que, para otros, la mercadotecnia urbana es una tendencia nueva que surge a partir de la década de los setenta y ochenta¹⁷.

Para el profesor Gabriel Fernández, el marketing urbano es una expresión nueva para una práctica antigua. El marketing urbano, desde el punto de vista de su filosofía, no es más que una narración, un relato de la ciudad sobre sí misma, sin ser la misma cosa.¹⁸

Visto así, el marketing urbano va ligado a la necesidad de la ciudad de manifestarse ante sus públicos internos o externos y proyectar una imagen de sí misma ante éstos.

Sin embargo, para Santesmases el marketing de ciudades comienza a tener vida a mediados de los años '60, cuando los teóricos de la comercialización e investigación de mercados (marketing) de los Estados Unidos comenzaron a discutir su aplicación al ámbito no empresarial.

Surgió así el término "marketing no lucrativo", que convive con el de "marketing no empresarial", para referirse al "conjunto de actividades de intercambio, básicamente de servicios e ideas, que son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro, bien sean privadas o públicas".

Es aquí donde surge un nuevo concepto dentro de la disciplina de marketing. Aparece el marketing no empresarial, para hacerle frente el marketing tradicional, es decir, el empresarial.

Al igual que Santesmases, para S. Ward los antecedentes de la comercialización de las ciudades, se sitúan a mediados del siglo XIX en Estados Unidos, donde la administración de las ciudades recurre a la promoción urbana como estrategia para posicionarse ante una creciente nacionalización y globalización de los mercados.

Los cambios que desde entonces se propusieron tanto en la temática como en la intensidad de la promoción de las ciudades, diferenciaron etapas en el proceso, cuyo último episodio corresponde a la ciudad posindustrial, el cual presenta grandes diferencias respecto a momentos anteriores.

Si la globalización arranca a finales del siglo XIX, podría ser acertado situar el origen del MC ó "city marketing" en estas mismas fechas.¹⁹

¹⁷ Díaz, Alejandro Armas, *En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad*. España 2006. Para más información véase también bibliografías en su trabajo expuesta en la Revista: bibliográfica de geografía y ciencias sociales (Serie documental de Geo-Crítica) Universidad de Barcelona - ISSN: 1138-9796 - Depósito Legal: B. 21.742-98 - Vol. XII, nº 712, 20 de marzo de 2007 - <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-712.htm>

¹⁸ Fernández, Gabriel "*Marca territorial*" como construir y administrar la marca de la ciudad y territorios. Medellín: Foro Internacional de City Marketing. Noviembre 2004

¹⁹ Para profundizar lo expuesto por Ward S. Véase *Selling places: The marketing and promotion of towns and cities*. London Ed. FN Spon, 1988

Tal como vimos, los orígenes de la mercadotecnia urbana fueron objeto de debate debido a los diferentes criterios propuestos para su identificación. Si bien todas las apreciaciones respecto a las procedencias de esta terminología no fueron mencionadas, comprendimos que, unos valoran los aspectos promocionales, otros el desarrollo de una forma de planeamiento asistida por la creación de nuevas estructuras organizativas y nuevas funciones; y otros la aparición de nuevas políticas urbanas.

A pesar de esta diversidad, parece existir acuerdo en que a partir de los años setenta se registran los antecedentes o, tal vez, las primeras experiencias de la venta de ciudades. En cualquier caso, inauguraron el episodio de la comercialización de la ciudad contemporánea.

Podemos concluir entonces, que a partir de los '70 y '80 es cuando se intensifica a la vez que se difunde este proceso, se produce una profesionalización de la promoción urbana y además, la regeneración urbana se convierte en un tema principal

Esta nueva etapa es, como ya comentamos, una de las consecuencias de acentuación de la competencia entre ciudades, la aparición de políticas neoliberales a escala global y su aplicación local asumiendo comportamientos típicos de las empresas, basados en la eficiencia y la promoción externa. Con este fin se nutren de las herramientas y experiencia de la mercadotecnia comercial, coincidiendo con un momento en el que se extiende esta disciplina a productos más variados.

Por lo tanto, reconocemos que de manera amplia se puede hablar de "*protomarketing de ciudades*" desde hace mucho tiempo pero que de manera concreta se trata de una disciplina que arranca con fuerza en el último cuarto del siglo pasado y comienza a ser habitual en su última década en Europa y América

A pesar de la antigüedad de la producción de las imágenes de la ciudad, el nuevo contexto unido al uso de nuevas técnicas, permite afirmar que se trata de una actividad de mayor amplitud a la pasada y cualitativamente diferente.

Siguiendo a A. Armas Díaz y S. Ward vamos a resumir brevemente algunos de los hitos significativos que han marcado el nacimiento y los primeros pasos de esta disciplina.

Renacimiento de las ciudades norteamericanas

Los inicios de la mercadotecnia urbana es el "renacimiento" de las ciudades norteamericanas. El nacimiento de la comercialización de la ciudad posindustrial se produce a finales de los '70 en Estados Unidos con el desarrollo de la promoción de Boston y Baltimore, su renovación urbana y la realización de la campaña "I ♥ New York" del estado de Nueva York en 1977.²⁰

²⁰ Lo que para S. Ward es el nacimiento de la comercialización de la ciudad postindustrial, para nosotros corresponde con el verdadero nacimiento del marketing de ciudades.

A partir de ese momento se activaron otras prontas campañas y se crearon agencias en Pittsburgh, Filadelfia y Cleveland. Sus campañas representan el esfuerzo final de la venta de estas ciudades y sus antecedentes se sitúan en las primeras acciones 'aisladas' de venta y promoción, basadas sólo en la revitalización económica, que fueron aplicadas con los primeros síntomas de la crisis urbana durante los '70. Dichas medidas se aplicaron a las áreas centrales y consistieron en la creación de alianzas entre el sector público y privado asistidas por una fuerte promoción. Esta visión con énfasis en la promoción económica es generalizable a las ciudades americanas durante los '70.

Posteriormente, principios de los '80, se produce la expansión de este tipo de estrategias como práctica común del planeamiento. Este episodio se caracterizó por la activación de medidas "propias" de la mercadotecnia urbana que no actuaban de forma exclusiva sobre los aspectos financieros y económicos, sino que diversificaban sus acciones renovando los centros urbanos y se activaban políticas basadas en el arte y la cultura creando distritos donde se concentraban las actividades relacionadas con ellas.

Asimismo, la administración favorece la apropiación de espacios degradados mediante la cultura y la promoción de ella a través de acontecimientos y festivales tratando de crear imágenes dinámicas, positivas e intensas de la ciudad, de favorecer la atracción de inversiones y de contribuir a la instalación de nuevas élites consumidoras de estos espacios.

Si bien el origen de estas políticas tuvo lugar en Estados Unidos, el uso de la cultura y las artes en la renovación urbana como alternativa a la pérdida de las actividades industriales y a los servicios no son procesos exclusivos de las ciudades americanas y se produce de forma paralela en Europa, coincidiendo con un momento de expansión económica de estas industrias.

Así, mientras algunos barrios como el Lower East Side de Nueva York, se convierte en uno de los casos paradigmáticos de los efectos de la concentración de cultura e industria de las artes sobre la transformación de la imagen dilapidada de un espacio y su conversión "ultra-chic"; en Europa se generaliza el uso de estas iniciativas con efectos similares, tal como hicieron ciudades como Glasgow o Birmingham, convirtiéndose la cultura en uno de los temas más comunes de la promoción de la ciudad postindustrial.

Experiencias de las ciudades europeas

La inauguración de una época europea se produce durante '80, de forma paralela a la ampliación de los temas en la venta de las ciudades estadounidenses. Este proceso se caracterizó por la importación de los modelos de revitalización de algunas ciudades de los Estados Unidos y su adaptación asumiendo nuevos enfoques.

En primer lugar, se fueron incorporando aquellas regiones europeas donde las consecuencias de la desindustrialización fueron más graves, y de forma

especial, en los países donde la administración central favorecía la aplicación de dicho enfoque como ocurrió en Reino Unido, Holanda y Alemania. En segundo lugar se identifica, al menos en la experiencia británica y en España, que las políticas de venta de la ciudad son más evidentes y se implementan de forma más visible o profesionalizada en aquellas que manifiestan de forma más severa los efectos de la reestructuración económica como Glasgow, Bilbao y Barcelona.

En el Reino Unido, inicialmente, y con posterioridad en otros países europeos se emplean estrategias basadas en las industrias y distritos culturales como hicieron algunas ciudades norteamericanas. A pesar de que esta asociación no sea innovadora, sí es novedosa en Europa la frecuencia de grandes acontecimientos entorno a la cultura asociados a la revitalización urbana como la Ciudad Europea de la Cultura.

En otros países europeos como Holanda, Bélgica y Alemania durante los años '80 se hace popular el acercamiento a estrategias de venta de la ciudad. En este contexto, Alemania representa un caso particular respecto a otros países occidentales, debido a la inclusión, a partir de 1990, de las ciudades de su parte oriental y Berlín oriental en la economía de mercado.

Las ciudades de estos nuevos territorios incorporaron enfoques de marketing urbano rápidamente, impulsadas desde la administración central a través de algunos de sus organismos y mediante el desarrollo de políticas de renovación urbana basadas en los incentivos y la creación de alianzas público-privadas. En estos casos, nuevamente la cultura ha funcionado en numerosas ocasiones como elemento vehiculante de los planes de acción que han intentado recuperar económicamente sobre todo, aquellas regiones ex pertenecientes al bloque socialista.

Barcelona representa una de las primeras experiencias españolas realizando importantes transformaciones desde mediados de los años '80 en sus espacios públicos, lanzando su primera campaña de promoción "Barcelona posa't guapa" en 1986, y preparando gran parte de la ciudad para la organización de los juegos olímpicos de 1992. El reconocimiento del "modelo Barcelona" basado en la acogida de grandes acontecimientos y la planificación estratégica, significó su expansión a otras ciudades europeas como Lisboa y Turín, así como a las ciudades de otros continentes como América del Sur.²¹

De forma más tardía, a finales de los '80, Bilbao, con el proyecto estrella de Abandoibarra representa otro de los milagros divulgados internacionalmente.²² El uso de una acertada promoción que hace espectacular la renovación urbana las convierte en experiencias especialmente reconocidas en el ámbito internacional.

Elementos del MC

²¹ Díaz, Alejandro Armas, *Marketing y promoción del producto turístico* 2007. Pág. 176

²² *Ibidem*, Pág. 180

Elementos directos e indirectos vinculados a la terminología

Mencionaremos algunos de los términos más cercanos a MC. Algunos de ellos pueden considerarse como sinónimos en determinados contextos; otros son más lejanos pero están relacionados directamente.

El objetivo de esta apartado es comprender y determinar aquellos conceptos que también forman parte directa o indirectamente, con marketing de ciudades. Muchos de los términos procedentes del marketing empresarial aparecen ahora con el complemento de la ciudad.

La *imagen de la ciudad* como representación mental de los públicos objetivos (ciudadanos, inversores, empresas, potenciales residentes y turistas) y la sociedad en general, del producto-ciudad o de la marca-ciudad.

La *identidad de la ciudad* es distinta a la imagen de la ciudad. Mientras que la imagen refleja las percepciones actuales, la identidad es la aspiración y refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que ésta perdure.

La *marca ciudad* es el nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades.

El *valor de la ciudad* es la medida de la capacidad de la ciudad para la satisfacción de necesidades. Una ciudad tiene valor si tiene utilidad, bien funcional o simbólica.

El *posicionamiento de la ciudad* se refiere al lugar que ocupa la ciudad según las percepciones de los diversos públicos objetivos, en relación a otras ciudades competitivas o a una ciudad ideal.

La *cultura de la ciudad* es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas que conviven y comparten los servicios de la ciudad e influyen en la imagen de ésta proyectada al exterior.

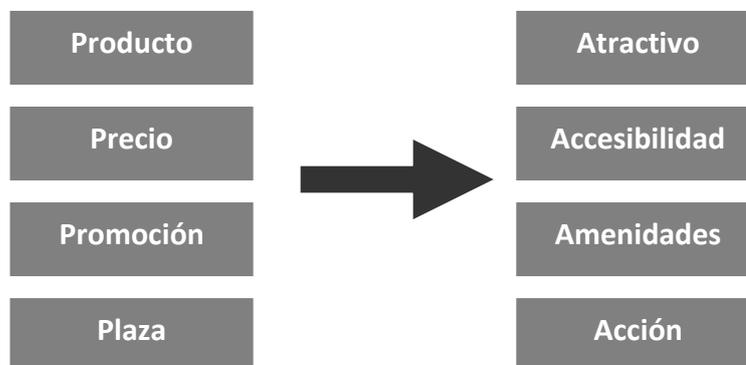
El *término misión* de la empresa dio lugar a otro más preciso en nuestro ámbito de estudio, la misión de la ciudad. Ésta consiste en designar los propósitos y posiciones que se desean alcanzar y depende tanto de la visión de la ciudad, como desean los ciudadanos que sea la ciudad en la que les gustaría vivir, como de la voluntad del equipo de gobierno.

De las 4P's a las 4A's

Paralelo a la construcción del marketing empresarial las 4P's: "Producto, Precio, Promoción y Plaza" surgen las 4A's. Cuatro aspectos

fundamentales que son considerados al planificar cualquier estrategia de marketing relacionada con la ciudad.

En el siguiente gráfico, mostramos los nuevos aspectos son²³:



- *Atractivo de la ciudad*, medida del potencial de beneficios de una ciudad, que se deriva a partir de la valoración dada a diversos factores relacionados con el nivel interno y externo de la ciudad.
- *Accesibilidad a la ciudad*, esta dimensión está relacionada con la calidad del servicio de la ciudad, supone facilidad de acceso a los servicios ofrecidos y a la reducción de tiempos de espera.
- *Amenidades de la ciudad*, hace referencia a la animación de la ciudad, muy valorada por los públicos objetivos. Las más destacadas son las exposiciones culturales, museos, lugares de descanso, parques de ocio y entretenimiento, ferias y congresos.
- *Acción de la ciudad*, hace referencia a las acciones de dinamización e integración de los recursos de la ciudad, para potenciar su atractivo, accesibilidad y amenidades.

Por último, el término “*alianza estratégica*” que designaba la asociación entre empresas cuyo fin es la consecución de algún tipo de objetivo estratégico, a largo plazo, para mejorar su posición competitiva, aparece aquí como alianza estratégica de ciudades, debido a que una alianza es un modo adecuado de compartir y reducir riesgos en mercados globales. Estas alianzas adquieren la forma jurídica de consorcios o de hermanamientos.

Marketing de ciudades

Definiciones

²³ Elaboración propia del autor

Aunque muy similares en la mayoría de los casos, existen múltiples definiciones del concepto “marketing de ciudades” desarrolladas por los diferentes autores que teorizaron sobre la materia. A continuación exponemos algunas de las más representativas y al final del capítulo, propondremos la formulación de una definición propia a partir de las aportaciones de los diferentes autores.

La ciudad, como centro económico, cultural, artístico y social, ha ocasionado diversas necesidades vinculadas a los nuevos valores existentes en las sociedades actuales. Los principales protagonistas de las ciudades del siglo XXI, ciudadanos, nuevos residentes, inversores, empresas y turistas, plantean nuevas demandas y desafíos que conducen a las ciudades a experimentar una situación de competencia entre ellas, para lo que es necesario desarrollar una gestión eficaz de sus recursos con el fin de lograr la consecución de sus objetivos con eficiencia, es decir, crear valor para sus ciudadanos con el menor costo posible.

Esta situación de competencia entre las metrópolis ha motivado la utilización de diversas estrategias orientadas a lograr el éxito de la comunidad a la que sirven. En este contexto para Torres Gómez surgió el marketing de ciudades, definido como:

“El marketing de ciudades es el proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes público-objetivo.”²⁴

J. Malowany, ofrece una visión del marketing de ciudades basada en la “pasión” común que debe promover entre los distintos colectivos motivados por la visión de la ciudad a largo plazo:

“Marketing de ciudades es el arte de desarrollar la adrenalina que genera continuamente una pasión y pertenencia a la ciudad de todos los habitantes y sus visitantes junto a las empresas que se sientan identificadas con la visión de la ciudad que los acoge. Destaco visión como un plan de acción de largo plazo y no con las facilidades para su instalación o proyectos de corto plazo”.²⁵

V. de Elizagárate realiza una definición en la que destaca la orientación al cliente y la satisfacción de las necesidades a largo plazo y de forma global sobre el conjunto de los públicos:

“El marketing de ciudades, desde su orientación al cliente, tiene un papel fundamental, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los mercados objetivo. Pero debe tener también una orientación estratégica, en el sentido de que no se debe limitar a la

²⁴ Torres Gómez Antonio, *Valor de la promoción de un destino turístico*. Pág. 124

²⁵ Molawany Jay, *City marketing y la investigación de mercado*. Pág. 45

*satisfacción de las necesidades individuales, sino que debe lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto”.*²⁶

En una línea muy similar a la de Elizagárate, se encuentran F. J. Paniagua Rojano y E. Blanco Castilla destacando la necesidad de orientar las acciones hacia las necesidades del cliente-ciudadano:

*“El marketing de ciudades se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y al mismo tiempo desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda”.*²⁷

A partir de las ideas aquí recogidas que creemos sintetizan las principales visiones del marketing de ciudades, formulamos la siguiente definición:

“Llamamos marketing de ciudades a la filosofía de gestión y el proceso estratégico de alcance integral para la ciudad, que encabezado por la administración local y con la estrecha colaboración del resto de actores locales de relevancia, trata de dar respuesta a las necesidades de los grupos objetivo con los que la ciudad interactúa a través de la distribución de los productos y servicios oportunos y la puesta en marcha de acciones de comunicación, que en definitiva, intentarán generar una imagen (interna y externa) positiva de la ciudad para favorecer su desarrollo económico y social”

Analogía entre marketing empresarial y marketing de ciudades

La aplicación de la filosofía y las técnicas del marketing a las ciudades tienen como punto de partida conceptual la analogía entre ciudad y empresa. La ciudad pasa a ser vista como una empresa que, con todas sus peculiaridades, debe competir en un mercado por obtener las mayores ganancias posibles.

De esta forma, apuntamos que las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas, porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar.

La ciudad como producto

Según esta idea inherente al MC, la ciudad, o más bien sus gestores, se transforman en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo del valor de su propio sitio.²⁸

Las localidades son por tanto, productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse

²⁶ Elizagárate, Victoria de. *Marketing de ciudades*. Pág. 87

²⁷ Paniagua Rojano Francisco J y Blanco Castilla Eduardo, *Globalización y política urbana*. Pág. 73

²⁸ Friedman, R. *Marketing estratégico y participación de ciudades*. Buenos Aires, Argentina. Pág. 9

a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación.²⁹

Podemos encontrar puntos de vista “románticos” de la ciudad que se opongan frontalmente a convertirlas en un producto más de mercado. Creemos que, como se expone a lo largo de los distintos puntos que configuran este trabajo, no defendemos que la ciudad se convierta en un producto con simples fines comerciales. No se trata de ver la ciudad como producto para intentar obtener el mayor rendimiento económico de ella a costa de lo que sea, se trata de verla así para hacer que mejore cada día, adaptándola a las necesidades de los distintos grupos que se relacionan con ella y convirtiéndola en un lugar más próspero para todos aquellos que, directa o indirectamente forman parte del proceso.

Según P. Asensio Romero, considerar una ciudad como producto de intercambio es la esencia del city marketing. La ciudad, entendida como producto, se enfrenta a un mercado competitivo formado por miles de municipios y en donde convergen millones de agentes.

Cuando el producto es la ciudad, y los gestores políticos incorporan a su gestión aproximaciones, modelos e instrumentos de marketing, no hay duda de que se genera un mejor conocimiento de los habitantes de ese municipio, un acercamiento a los distintos públicos objetivo, produciendo, asimismo, entre otros efectos, una actuación más equitativa.³⁰

Podríamos seguir reflexionando sobre las implicaciones que tiene la consideración de la ciudad como un producto de consumo para los distintos targets que están interesados en ella, sin embargo, creemos que a lo largo del trabajo que estamos desarrollando estas implicaciones aparecen de manera más o menos explícita.

Elementos transferibles del marketing al marketing de ciudades³¹

Aunque existen diferencias entre el marketing empresarial y el marketing de ciudades, sobre todo en la naturaleza del producto promovido, que hacen que no se pueda entender este último como una mera traslación de los conceptos y herramientas del primero, es cierto que existen una serie de elementos que pueden ser aplicados directamente por el city marketing desde el marketing tradicional, entre ellos se destacan:

- Los problemas y las necesidades de los grupos objetivo son el punto de partida.
- Es necesaria la investigación para conocer a esos públicos objetivo y al propio producto (ciudad) en su contexto competitivo.

²⁹ Kotler Philip, Haider Donald y Rein Irving, *Marketing Places*, USA. Pág. 51

³⁰ Romero Asensio Pedro. *Marketing municipal*. Madrid: Díaz de Santos Pág. 123

³¹ Fernández, Gabriel “*Marca territorial*” como construir y administrar la marca de la ciudad y territorios. Medellín: Foro Internacional de City Marketing. Noviembre 2004

- La segmentación del mercado.
- Planificación estratégica a corto, medio y largo plazo.
- Planificación coordinada entre todos los participantes.

Vemos aquí como muchos de los principios claves para el marketing empresarial se convierten también en la base del marketing de ciudades.

Quizá podrían nombrarse más elementos del marketing tradicional que encuentran una transferencia directa en el marketing de ciudades pero sirvan éstos como ejemplos ilustrativos de la relación directa que guardan estas dos disciplinas del marketing.

No obstante, aparecen algunas dificultades para establecer una analogía directa. A pesar de la aplicación de la filosofía de gestión empresarial y de marketing, el gobierno de las ciudades no puede regirse por el simple traslado de estos principios ya que la propia naturaleza del “producto ciudad” lo hace alejar del modo tradicional de entender la empresa que tiene el marketing.

Según N. Muñiz Martínez y M. Cervantes Blanco los dos motivos que sintetizan el porqué no se puede establecer una naturaleza directa entre la mercadotecnia comercial y la aplicada a las ciudades son los siguientes:

- Debido a la función social y humana que debe seguir la gestión de la ciudad por encima de la rentabilidad económica como principio de acción.
- Debido a la gran complejidad de los múltiples intercambios que se producen en la ciudad. Por muy grande que sea una corporación, esta siempre buscará obtener el máximo beneficio con el menor número de actividades posibles para reducir su complejidad; en la ciudad los públicos son dispares y las formas en la que la ciudad interactúa con ellos son múltiples sin que exista la posibilidad de reducir esa complejidad en su propia actividad.

Por lo tanto, reconocemos que la visión empresarial de la ciudad presenta oportunidades para la misma que deben ser aprovechadas por sus gestores para convertirla en un lugar mejor; a pesar de ello, esta visión no puede ser entendida como una simple traslación de principios ya que la ciudad es un producto cualitativa y cuantitativamente diferente a cualquier otro.

Fundamentos de MC

¿Por qué marketing de ciudades?

La aplicación del marketing de ciudades implica:

1. La incorporación de la filosofía del marketing en la planificación de la ciudad, es decir, orientar dicha planificación al cliente, a las exigencias de su público objetivo (ciudadanos, inversores, empresas, potenciales residentes) de forma permanente, adaptando los servicios de la ciudad a las necesidades de este público objetivo, fortaleciendo su atractivo frente a otras ciudades y consecuentemente, mejorando su posición competitiva frente a otras.

2. El desarrollo de la metodología de planificación del marketing estratégico aplicado a las ciudades. De manera que se desarrollen estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos con el menor costo en recursos para la ciudad. Esta metodología permite descubrir nuevas oportunidades y alcanzar una mayor rentabilidad social para sus ciudadanos, lo que proporciona a su vez una ventaja competitiva para la ciudad.

3. La utilización de técnicas que permitan medir el impacto de las actuaciones urbanas para analizar la percepción e imagen que los ciudadanos tienen de sus barrios, o del conjunto de la ciudad, utilizando los resultados obtenidos como guías para nuevas actuaciones.

4. La creación de un conjunto de indicadores que permitan comparar la evolución de las ciudades en ámbitos sociales, económicos y ambientales, para realizar una evaluación competitiva para detectar las posibles correcciones que garanticen el desarrollo sostenible de la ciudad.

5. El fomento del atractivo de la ciudad desde una perspectiva integradora del comercio, ocio y turismo urbano, entendiendo la ciudad como un espacio que ofrece a sus ciudadanos los elementos necesarios para la relación social, comercial, cultural, de ocio y entretenimiento, integrados de forma natural.

6. El desarrollo de variables que definan el marketing operativo de las ciudades, analizando su valor, así como el ciclo de vida del producto ciudad, favoreciendo la atracción de capitales y la implantación de empresas internacionales de sectores financieros y de servicios, que permitan a las ciudades convertirse en ciudades globales.

7. El desarrollo de una política de distribución de la ciudad, basada en actividades de comunicación interna y externa como parte del plan estratégico de marketing, para difundir los mensajes y características de la ciudad entre el público objetivo.

8. Finalmente, el diseño de unos mecanismos de control que permitan realizar un seguimiento de los resultados obtenidos y de esta manera compararlos con los objetivos previstos.

Desde la perspectiva del MC se hace necesario el desarrollo de una planificación estratégica de la ciudad que permita la rápida adaptación de la ciudad a las situaciones cambiantes del entorno, con la finalidad de responder

positivamente ante las oportunidades y amenazas que se generan en este entorno. Para ello es necesario desarrollar un sistema de información, planificación y control que permita la adaptación y el progreso de la ciudad.

El proceso de planificación estratégica de una ciudad debe llevar a cabo el cumplimiento de las cuatro etapas que tienen lugar en cualquier tipo de gestión de marketing: Primero, “análisis”, en segundo lugar, “planificación y fijación de objetivos y estrategias”; tercero, “ejecución de tareas encaminadas a la consecución de los objetivos establecidos y por último, “control de los resultados obtenidos”

El análisis debe realizarse tanto a nivel interno como externo. El análisis interno permite obtener una visión global de la ciudad que proporciona información sobre las fortalezas y debilidades de la ciudad estudiada, es decir, aquellas características propias de la ciudad que logran atraer a los públicos objetivos de la ciudad y aquellas características que sitúan a la ciudad en una posición de desventaja frente a otras ciudades para competir en la atracción de los diferentes públicos objetivos de las ciudades.

El análisis externo permite obtener información sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la ciudad. Este análisis se basa en el estudio de las diferentes variables que conforman el macroentorno en el que se desarrolla la ciudad (ambiente legal, económico, político, cultural, social y tecnológico), variables sobre las cuales la ciudad no puede ejercer ningún tipo de control, pero debe conocer la situación de las mismas para poder prever los cambios y adaptarse con la suficiente antelación.

Una vez conocida la situación interna y externa de la ciudad, los gestores deben planificar unos objetivos y diseñar unas estrategias que permitan la consecución de estos objetivos, nos encontramos en la fase denominada como “*marketing estratégico*”.

Estas estrategias deben materializarse en unas acciones concretas que permitan la consecución de objetivos planificados a corto, medio y largo plazo, lo que nos sitúa en la fase del “*marketing operativo*”

Los objetivos de la ciudad estarán orientados a la satisfacción de las necesidades de los diferentes públicos objetivos de la ciudad, y para satisfacer estas necesidades tendrá lugar el desarrollo de políticas de marketing a nivel interno y externo.



Fuente: V. de Elizagárate, *Marketing de ciudades* (2004).

Características claves

Como pudimos comprobar, el MC se convierte en una disciplina incipiente en Estados Unidos y Europa durante la década de los '80 y '90, cuando comienza a sentar unas bases sólidas a nivel teórico y aplicado.

Esto hace que, actualmente, podamos hablar de una serie de principios o características que considera el MC POR LOS por los siguientes aspectos:

Aspecto filosófico

- Orientación hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local.
- El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los grupos objetivos.

Aspecto informativo

- La investigación del mercado es un elemento fundamental del Marketing Urbano.
- Generar información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo.

Aspecto estratégico

- El marketing urbano se realiza mediante la aplicación del enfoque estratégico.

Aspecto de colaboración y coordinación

- Todos los actores relevantes de la comuna participan en el diseño del producto “ciudad” y cooperación sector público y sector privado.

Los recién mencionados cuatro pilares representan una las características fundamentales sobre las que se asienta el marketing de ciudades.

Público meta y objetivos

Diferentes autores han propuesto clasificaciones para los grupos objetivo con los que la ciudad se relaciona.

Desde nuestro punto de vista, creemos que debe haber una clara diferenciación entre públicos internos y públicos externos de la ciudad ya que la forma en la que van a configurar su imagen de la misma es radicalmente opuesta.

Partiendo de esta premisa y de las propuestas de diferentes autores P. Kotler, R. Friedmann y V. de Elizagárate distinguimos los siguientes targets que el marketing de ciudades debe tener en cuenta a la hora de planificar sus acciones:

Públicos internos

- Ciudadanos. Son el público que debe motivar las acciones de city marketing tanto por las acciones que dirigimos a ellos como por las que se dirigen a otros grupos, de las que deberían terminar beneficiándose.
- Empresas y empresarios locales. Es fundamental para el desarrollo económico de la ciudad que exista una relación fluida con el tejido empresarial local y que éste se sume como un actor más en los planes de marketing.
- Grupos de presión locales. Del mismo modo hay que valorar la influencia que determinados grupos pueden ejercer sobre la ciudad (por ejemplo, cámaras de comercio, gremios y clubes)

Públicos externos

- Visitantes (turistas de placer y de negocios/congresos). Un grupo económicamente muy importante para la ciudad por lo que van a aportar al convertirse en consumidores de sus servicios.
- Empresas foráneas e inversionistas (atracción de empresas y capital) para el desarrollo económico y la creación de empleo.
- Nuevos y potenciales residentes (atracción de capital humano). Dependiendo de las necesidades de la ciudad habrá que intentar atraer a trabajadores de distinto tipo (por ejemplo: científicos, médicos, trabajadores y no especializados)
- Mercados de exportación (otras localidades receptoras de los productos que exporta la ciudad). Sabemos que la imagen del origen de un lugar determina las percepciones sobre sus productos, por lo tanto, a pesar de que es un público difuso, es un grupo a tener en cuenta.

El enfoque empresarial y estratégico del MC nos conduce a un planteamiento que pretende alcanzar unas metas u objetivos. La mayoría de autores coinciden en que el objetivo final del MC es el desarrollo de una imagen positiva y el aumento el atractivo de la ciudad.³²

De este modo, el MC queda ligado a sus dos dimensiones fundamentales:

1. Comunicación y promoción
2. Diseño y desarrollo del producto compuesto por una multiplicidad de productos, La ciudad.

³² Pancorbo de Sandoval Armando, Elizagárate de V. y Benko G. "Foro de marketing de ciudades" España, 2006.

Sin embargo, a la hora de convertir este horizonte deseado en una meta más operativa en términos de marketing, necesitamos plantearnos unos objetivos más claros y concretos. En uno de sus más recientes libros, Pedro Romero, menciona a los siguientes objetivos más frecuentes y específicos del marketing de ciudades y urbano.³³

- Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad.
- Desarrollar, corregir y cuidar la imagen interna y externa de la ciudad.
- Aumentar el atractivo (como por ejemplo, cultural, económico y social) de la ciudad.
- Mejorar la satisfacción de los diferentes grupos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad.
- Aumentar el grado de identificación de los grupos objetivo con la ciudad.
- Fortalecer la situación económica de la ciudad.
- Mejorar el nivel de vida y aumentar el empleo.
- Mejorar la capacidad competitiva de la ciudad.
- Atraer turistas y empresarios.

³³ Romero, Pedro Asensio. *Marketing municipal*. Edición. Díaz de Santos, Madrid. Pág. 201

Capítulo II Posicionamiento internacional de Cancún (México)

Contexto de la ciudad

Origen y breve historia

Hace apenas cuatro décadas, Cancún era una isla desierta y pocos sabían de su existencia. Ubicada en la región más abandonada del Caribe, se conformaba de una duna en forma de siete, con algunos tramos apenas con 20 m de ancho, separada de tierra firme por dos estrechos canales que conectaban al mar con un amplio sistema de lagunas.

La Ribera estaba constituida de ciénagas pantanosas y en general rodeadas de manglares, selva virgen y playas inexploradas. Su denominación exacta incluso ofrecía dudas. En algunos mapas el nombre del sitio aparece como 'Kankun' (un sólo vocablo con la letra 'k'), que en maya significa 'olla de serpientes' o 'nido de serpientes'. Pero en las primeras actas la designación aparece separada en dos vocablos: Kan Kun y, a veces, Can Cún (quizá ya castellanizado). De cualquier manera, Cancún, la actual denominación, se debe quizá a comodidades fonéticas que obedecen a la costumbre o a la casualidad.

En contraste, en 1967, este territorio que lucía como un paraíso deshabitado, conformado por manglares y playas inexploradas, terminó resultando un sueño clave en la historia de la economía mexicana: destinar esa costa a un desarrollo específicamente construido para el turismo, no sólo nacional, sino internacional. Este sueño se hizo realidad en 1970 naciendo Cancún.

Tal fue la proyección que el Banco de México dio a esta idea, que desde un principio contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quien cedió un préstamo cuantioso destinado al desarrollo de la infraestructura de Cancún y en el 2010, para celebrarlo, lo visitó tras nombrarlo sede de su Reunión Anual, el evento institucional más significativo con que cuenta.

Objetivos primarios.

Hacia 1968 el Gobierno Federal de México determinó, a través de diversos estudios, que los ingresos por vías del turismo podrían representar en el futuro un ingreso para el país tan importante como el del petróleo. Con esta idea, el Gobierno encargó al Banco de México la política de nuevos centros turísticos, para lo cual se creó el Fondo de Infraestructura Turística (INFRATUR) que tenía la tarea de realizar los estudios para localizar dichos centros.

En aquel mismo año, INFRATUR realizó estudios en todo el litoral de México, encontrando cinco posibles sitios, entre los cuales resultó elegido Cancún por su ubicación en el Caribe y sus bellezas naturales.

De esta manera se diseñó un plan estratégico a 25 años, denominado “plan maestro”³⁴ que comprendía el desarrollo de una zona de hoteles en la playa y una ciudad de apoyo que crecería junto con el turismo.

Para el desarrollo del proyecto el gobierno aprobó solicitar un crédito al BID con los que se realizaron los trabajos de infraestructura y se otorgaron algunos créditos preferenciales a los primeros hoteles que se ofrecieron.

Antes de que Cancún comenzara a construirse en 1970, contaba con muy pocos habitantes. Eran cuidadores de cocales que sobrevivían de la pesca y la recolección. El chile y las maderas preciosas constituyeron la base de la economía local por buena parte del siglo pasado. El chile lo embarcaban a Cozumel para su venta al extranjero.

Cancún nace como un proyecto de desarrollo para la zona, basado en la concepción de que a través de polos de desarrollo, se producirán de manera espontánea procesos de crecimiento económico en su zona inmediata. De este modo, INFRATUR (organismo precursor del Fondo Nacional para el Fomento al Turismo, (FONATUR) y el Banco de México, es decir, el banco central del país, integraron el Plan Maestro con un horizonte de 25 años (1970-1995), justificando la creación de Cancún en el planeamiento de tres objetivos básicos:

1. Captar divisas para financiar el desarrollo industrial del país.
2. Crear empleos en una zona carente de alternativas económicas debido al cierre de la industria más importante de la zona establecida en la península de Yucatán.
3. Estimular el desarrollo de nuevas actividades agropecuarias e industriales en la región, para cubrir la demanda de insumos que generaría la zona turística.

Madurez y auge como centro turístico internacional

³⁴ Véase para más información <http://www.lascnasncs.com>.

De 1989 a la fecha, Cancún se convirtió en la ciudad con mayor dinamismo del país. Contribuye con uno de los más altos porcentajes de divisas turísticas que ingresan a México y participa en forma sustancial en el producto interno bruto de Quintana Roo.

Actualmente, su población permanente asciende a más de 500 mil habitantes. Se ha convertido en el centro turístico más importante del país y es la ciudad más próspera de la península. Es asimismo el primer destino turístico del Caribe, superando a Bahamas y Puerto Rico.

Así, Cancún es visitado por cerca de 3.500.000 turistas al año, de los que el 65% corresponde a visitantes internacionales. Para recibirlos, el destino dispone del segundo aeropuerto más grande del país, que manejó 103,838 operaciones en el 2009. A través de estos 40 años, Cancún se consolidó con 28,808 habitaciones distribuidas en 146 hoteles que se adaptan a todas las necesidades.

Pero ¿cuál es el secreto que lo ha llevado hasta esos niveles? Indiscutiblemente es el hecho de que su propia gente ayuda a sobrellevar las adversidades, tales como: el huracán Gilberto en 1988, el huracán Wilma en 2005, y la Influenza H1N1 en el 2009. Así, la característica amabilidad de los habitantes de Cancún logra que los turistas sigan llegando año tras año a disfrutar de las actividades integrales y de calidad que se ofrecen.

Consolidando estos hechos, Cancún ha sido sede de reuniones importantes a nivel mundial, como lo fue la Cumbre de la Unidad Latinoamericana y del Caribe del Grupo de Río, la 16ª Sesión de la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. Con esto se demuestra que el destino cuenta con toda la infraestructura necesaria para eventos de calidad mundial.

Su meta ahora es mantener una constante renovación y estar siempre a la vanguardia de la moda y tendencias del turismo para seguir siendo líderes en América Latina y el Caribe, para seguir siendo la joven ciudad que compite turísticamente con países enteros a nivel mundial.

De acuerdo a datos oficiales, las expectativas hacia el futuro son alentadoras. Al norte de Zona Hotelera, en Puerto Cancún, se prevé la construcción de una marina de lujo con hoteles de bajo impacto; y al suroeste, rumbo al aeropuerto, se proyecta la creación de más hoteles, campos de golf y un moderno hospital. Además, en los 131 Km. del corredor turístico Cancún-Tulum están en puerta importantes desarrollos turísticos.

Cancún está ubicado en la parte norte del estado de Quintana Roo, en México. Es el principal destino turístico del país, reconocido a nivel mundial por sus playas espectaculares, belleza única e impresionantes aguas turquesas.

Recientemente, la costa de Cancún experimentó una renovación de \$71 Millones de Dólares que incrementó el tamaño de sus playas con 1.3 billones de galones de arena. Además, este destino incrementó su atractivo de

sol, playa y vida nocturna creando una ruta de cinco días que ofrece a los visitantes la oportunidad de experimentar aventura e interacción con la naturaleza.

Cancún es un destino multifacético que combina la presencia de la cultura Maya, el glamour, el lujo y el turismo de clase mundial con la seducción de la aventura, la pasión de la naturaleza paradisíaca y el encanto de la magia gastronómica.

Por lo tanto, decidieron diversificar al turismo en cuatro principales segmentos, con el objetivo de brindar una mejor calidad del servicio y personalizar la oferta, hacerlo más atractivo, convocar más turistas y por consecuencia, generar más rentabilidad. Hablaremos más adelante de los cuatro segmentos.

Plan maestro del éxito

Se establece entonces el plan estratégico para la zona hotelera y la ciudad. Cancún comienza a crecer con un sistema de financiamiento preferencial a los hoteles con el propósito de captar, en 15 años, el 10 % de los visitantes del Caribe, que en 1969 eran alrededor de 1.7 millones de turistas y Cancún logró captar el 18% sólo que para ese entonces eran 8.2 millones de turistas. Cancún dio resultado.

La construcción de Cancún inició en 1970 y para 1974 se había inaugurado el primer hotel de la zona hotelera (zona de las playas) y la construcción de las primeras avenidas de la futura ciudad.

En ese mismo año se creó también FONATUR, el organismo federal más importante de impulso a la actividad turística de todo el país, y quien se encargó de llevar a la práctica el Plan Maestro del Desarrollo de Cancún.

Oficialmente el proyecto Cancún se autorizó en 1969, pero en la práctica inició en enero de 1970, cuando arribaron los primeros técnicos de INFRATUR; los objetivos iniciales fueron abrir un camino de Puerto Juárez a la isla, diseñar el plan maestro de desarrollo y construir una aeropista provisional (ubicada en la zona urbana y haciendo coincidir la pista con una vialidad, que terminaría convirtiéndose en la actual avenida Kabah, frente al Parque Ecológico).

Las pautas básicas o pilares fundamentales de este plan maestro fueron:

1. La construcción de una zona hotelera cuidadosamente planeada con toda la infraestructura y servicios de la más alta calidad. Bajo el concepto de corredor turístico (dada la característica del terreno) se pretende instalar centros comerciales, campos de golf y marinas;
2. La construcción de una ciudad o centro urbano, con el nombre de zona habitacional, para los residentes permanentes buscando la mejor calidad

de vida para los habitantes. Es decir, una ciudad integral, en la parte norte de la reserva territorial, con áreas residenciales y comerciales, vialidades, edificios públicos, escuelas, hospitales y mercados; por último,

3. La construcción de un aeropuerto internacional que llegará a ser uno de los más importantes del Caribe, dotado de toda la tecnología del transporte aéreo; ubicado a un costado del tramo carretero Cancún-Tulum.

El desarrollo de la Zona Hotelera se dividió a su vez en tres etapas. La primera abarcó toda el área de Bahía de Mujeres hasta Punta Cancún y el litoral abierto del Caribe hasta el límite interior de la Laguna Bojórquez; la segunda comprendía desde la laguna Bojórquez hasta Punta Nizuc, y la tercera de Punta Nizuc hacia el sur, hasta los límites de la reserva territorial.

El diseño y trazo de la zona urbana respondió al concepto de super manzanas, que arquitectónicamente es conocido como diagrama del plato roto. Manzanas de grandes dimensiones, separadas por grandes avenidas. El primer trazo urbano de Cancún se realizó en torno a la que habría de convertirse en la arteria principal de la ciudad, la avenida Tulum. Sobre el predio principal de esta zona, se ubicaría, posteriormente, el palacio municipal.

Las primeras obras de infraestructura de agua potable (abrieron 16 pozos a 30 Km. para contar con el vital líquido), de drenaje (perforaron más de 100 Km. de zanjas para conducir aguas residuales hasta plantas de tratamiento) y de electrificación (traer líneas de conducción desde Tizimín, Yucatán, a 150 Km. de distancia), no se compararon, en dificultad y envergadura, a la obra de ingeniería realizada en la Zona Hotelera.

Aquí fue necesario consolidar 240 has. de suelo (100 para el campo de golf, 60 para el lote 18 A y 60 para Ruinas El Rey), rellenar de manera directa 80 has. (65 para ensanchar la isla y 15 para la carretera al aeropuerto), y dragar 372 mil m³ en los canales Sigfrido y Nichupté, a fin de mejorar el intercambio de aguas entre el mar y las lagunas.

En 1974 empezaron a funcionar los primeros hoteles de Cancún (el Playa Blanca, el Bojórquez y el Cancún Caribe); se inauguró el aeropuerto internacional (con 2 mil 600 m de pista y capacidad para operar aviones de cabina ancha) y se fusionaron INFRATUR y FOGATUR para formar FONATUR (el Fondo Nacional del Fomento al Turismo).

En aquel mismo año, en que el Territorio de Quintana Roo se convierte en estado de la federación, y el proyecto Cancún (perteneciente a la Delegación de Isla Mujeres) pasa a formar parte del municipio Benito Juárez.

Análisis FODA

El análisis de los factores internos y externos identificados en Cancún y en la Riviera Maya (RM), se presentan a través de la siguiente matriz FODA.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Abundantes recursos naturales F2. Atractivos culturales y arqueológicos F3. Población joven F4. Lengua maya F5. Tradiciones y costumbres mayas F6. Gastronomía regional F7. Variedad de climas: cálido, templado, semi-seco, húmedo y semi-húmedo, con temperatura promedio de 25 grados centígrados F8. Hospitalidad y calidez de la población maya	D1. Falta del Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial D2. Escasa organización comunitaria D3. Falta de infraestructura y superestructura D4. Vías de acceso en malas condiciones D5. Imagen urbana deficiente D6. Escaso equipamiento urbano D7. Escasa señalización turística D8. Falta de planeación para la actividad turística D9. La falta de promoción D10. Falta de servicios: turísticos, bancarios, comerciales, etc. D11. Cultura turística inexistente.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Capacitación y preparación de los jóvenes O2. Diversificar actividades económicas O3. Protección de la cultura y tradiciones mayas y de los recursos naturales O4. Elevar el nivel de vida de la población O5. Oportunidades de negocios: de turismo, comercio, y otros servicios	A1. Problemas políticos A2. Apatía e ignorancia de la población A3. Pérdida de los valores culturales: la lengua maya A4. Pérdida de recursos naturales A5. Pérdida de identidad A6. Migración hacia la Zona Norte del Estado.

Como podemos observar, la Riviera Maya (incluye Cancún) cuenta con una gran variedad de recursos con valor turístico, los cuales pueden ser aprovechados de manera racional, de acuerdo a principios de sustentabilidad. Estos valores turísticos tienen además un gran potencial y ofrecen grandes oportunidades de desarrollo económico.

Sin embargo, se requiere de mucho apoyo por parte de los gobiernos municipal y estatal, como también de sectores privados para contrarrestar las deficiencias que presentan siendo muchas y variadas, y que pueden representar retos interesantes para las propias comunidades.

De acuerdo al análisis FODA, mostramos las principales estrategias y/o acciones que se implementaron para hacer frente a las debilidades y amenazas. Al mismo tiempo, de forma paralela, aprovechar y tomar ventajas de las fortalezas y oportunidades.

Se anota al final de cada objetivo estratégico la letra y número que indica factor externo (O = oportunidades, A = amenazas) ó interno (F = fortalezas, D = debilidades)

- Desarrollar el programa de ordenamiento ecológico del territorio de la RM. D1.
- Organizar a las comunidades y establecer mecanismos de participación comunitaria en los procesos de planeación, desarrollo, toma de decisiones y beneficios derivados de la actividad turística. D2, A1.
- Proveer la infraestructura básica y de servicios requeridos en Cancún y toda la Riviera Maya. D3, D4, D5, D6, D7.
- Introducir y mejorar las vías de acceso terrestre y aéreo. D4.
- Diseñar e implementar un programa permanente de capacitación y formación turística de los recursos humanos de la Riviera Maya. O1, D11.
- Establecer e implementar un programa de capacitación de los empleados de los gobiernos municipales de las comunidades de la RM que se encuentran dentro de la Ruta Guerra de Castas. O1.
- Desarrollar una oferta turística sustentable y competitiva en la RM, mecanismos de promoción y comercialización de los productos y servicios turísticos que se pueden ofrecer en la ZM. D8, D9.
- Diseñar e implementar un programa de apoyo y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en la ZM. D9, O2, O4, O6.
- Establecer circuitos turísticos en la Ruta Guerra de Castas con la respectiva señalización turística. D8, F1, F2, F5, F6.
- Diseñar e implementar un programa de protección, valorización y sustentabilidad de los atractivos naturales y culturales de la RM y designar áreas naturales protegidas en la Zona Maya. O3, A4.
- Establecer políticas e instrumentos económicos y financieros que promuevan el establecimiento de empresas turísticas sustentables. O2, D9.
- Desarrollar un programa de certificación de la calidad de los productos y servicios turísticos. O5.
- Establecer programas de incentivos para los prestadores de servicios turísticos que utilicen tecnologías limpias, prácticas ambientalmente amigables para la disposición adecuada de aguas residuales y residuos

sólidos, procesos que disminuyan y eliminen la contaminación y creen fuentes alternativas para generar energía. O5, D9.

- Revisar la normatividad turística actual y proponer su actualización para incluir instrumentos legales que permitan la regulación y consolidación del turismo ambientalmente responsable. D2.
- Promover el cumplimiento de la legislación ambiental existente. D2, A4.
- Establecer códigos de conducta para los turistas que visiten la RM. F4, F5, F6.
- Promover la creación de procesos de elaboración, comercialización y diversificación de artesanías en la RM. F5.
- Promover la gastronomía, las tradiciones culturales y el folklore en la RM como atractivos turísticos, a través del establecimiento de circuitos ecoturísticos. F5.
- Diseñar y difundir Manuales de Buenas Prácticas en Turismo para las instituciones públicas y empresas privadas del sector turístico. D11.
- Diseñar un sitio de Internet exclusivo de la RM. D6
- Desarrollar un programa de seguridad y protección al Turista en la RM donde participen las comunidades y las autoridades locales. D10.

Segmentos de Turismo

Turismo de sol y playa

Sin lugar a dudas, el segmento más famoso. Ubicado en las costas del Mar Caribe, Cancún ofrece un paradisíaco conjunto compuesto por las mejores playas de arena fina y blanca del mundo que, sumado a su agradable clima cálido y soleado, le permite obtener un fabuloso bronceado durante cualquier época del año. Cancún es orgullo Mexicano y destino líder en Latinoamérica en el segmento de sol y playa.

Una de las características que vale la pena destacar es la arena, siempre fresca, lo cual se debe a sus componentes: pedazos de concha y coral molido.

En Cancún existen playas públicas cuyos accesos se encuentran señalados por carteles. Éstas son muy concurridas los domingos y feriados, generalmente se da cuando la gente local acude a ellas para refrescarse y divertirse. Es de suma importancia respetar la señalización por unos banderines

de colores que muestran las condiciones climatológicas del mar, colocadas diariamente por salva costas.

Para aquellos que prefieren la privacidad, la mayoría de los hoteles de la zona hotelera de Cancún cuentan con sus propios accesos a las playas, palapas y camastros para huéspedes, así como bares de playa, alquiler de jet ski o wave runner (moto acuática) entre otros deportes acuáticos. La mayoría de los hoteles son servicio “all inclusive” (todo incluido)

En Quintana Roo, brindan la fortaleza tras los embates de fenómenos hidrometeorológicos. Gracias a la sinergia del gobierno y actores influyentes, las playas lucen renovadas, con una franja arenal de 30 a 40 metros de ancho, que permite hoy ofrecer a quienes visitan las playas la magnificencia que las caracterizan.

Como dato sobresaliente, Quintana Roo es líder en el ranking nacional de destinos de sol y playa con mayor número de habitaciones.³⁵

Turismo de deporte

Quintana Roo es líder indiscutible en turismo deportivo, fruto de la gran infraestructura deportiva y el incomparable paisaje natural con que cuentan nuestros destinos.

Actualmente es sede de importantes eventos en este segmento de talla internacional a nivel profesional y amateur, como el Mayacoba *PGA Golf Classic*, el X Campeonato Mundial de Padel, Mundial FINA de Aguas Abiertas, *Iron Man 140.6*, Premundial de Fútbol Femenil CONCACAF.

Gracias a una infraestructura de primer nivel como lo son nuestros 16 campos de golf en nuestros destinos, el golfismo es hoy una de las actividades deportivas más emblemáticas, siendo los deportistas el segmento de mercado más próspero y con un gasto promedio cinco veces más que un turista regular, con una estancia de seis días promedio.

Dato sobresaliente acerca del golf, deporte principal ³⁶ Dieciséis campos de golf, 1.200 empleos directos y más de 4.800 indirectos, la derrama económica que deja el golf en el estado son de más de 40 millones de dólares y se juegan 230.000 rondas de campo al año en los campos de Cancún y la Riviera Maya.

Turismo de cultura

³⁵ SEDETUR, Secretaría de Turismo de Quintana Roo, México. 2012

³⁶ Asociación de Campos de Golf de Quintana Roo - NGF (Nacional Golf Foundation)

La riqueza de las tierras y de nuestro pasado milenario Maya, atestiguado en nuestras trece zonas arqueológicas en operación y cinco museos, comparten con el mundo y quienes visitan nuestros destinos la importancia de nuestras raíces, nuestra cultura y nuestras tradiciones, palpándose en nuestra gente, nuestras gastronomía, nuestras artesanías, nuestra lengua, la autenticidad de quienes dieron origen a esta tierra que hoy alberga los destinos más prósperos de Latinoamérica y el Caribe formando de esta manera nuestro patrimonio cultural.

Como dato sobresaliente, trece zonas arqueológicas visitadas por 9 millones 609.246 visitantes.

Turismo de negocios

Anteriormente el “turismo de reuniones de negocios” se denominaba solamente “turismo de negocios” (aunque en el recorrido del presente trabajo no hacemos distinción) en virtud de que estaban contemplados dos tipos de turismo en un mismo segmento, el turismo individual y el grupal.

El turismo de negocios individual, se entiende por la persona que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla, además de realizar actividades basadas en el negocio (trabajo), por el cual viaja, frecuentemente llamados viajeros de negocios.

Se diferencia del turismo de negocios grupal entre otras cosas, porque en el caso del turismo individual, el destino es seleccionado por el mercado o producto que es el principal interés del negocio a realizar, mientras que en el turismo de negocios grupal se tiene la posibilidad de seleccionar el destino turístico donde se realice un congreso, convención o viaje de incentivos, siempre y cuando cumpla con los requisitos para su organización.

Sin embargo, la dinámica de la actividad turística y la misma operación y desarrollo de las políticas, estrategias, acciones y mercadeo de los segmentos, requieren de una clara interpretación y conceptualización de un turismo de grupos que atiende diferentes variantes; tales como: congresos, convenciones, ferias, exposiciones y viajes de incentivos, actualmente denominado de manera integral turismo de reuniones de negocios o turismo de Negocios en nuestro caso.

Cancún es un destino líder por tener los más importantes eventos en este segmento, y en todas sus categorías: congresos, convenciones, viajes de incentivos, ferias y exposiciones.

Además, esta maravillosa ciudad, cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo eventos internacionales, ofreciendo las siguientes opciones y alternativas en sus destinos.

- Centros de convenciones de nivel Internacional.
- Conectividad Aérea, Marítima y Terrestre.
- Todos los servicios turísticos de negocios.
- Personal logístico y de apoyo con alta preparación y experiencia.
- Centros de Educación Superior de Prestigio.
- Población joven, preparada y entusiasta.
- Telecomunicaciones con tecnología de punta.
- Campos de Golf, Spas.
- Hospitales.
- Entretenimientos para diferentes estilos de vida, como así también para diferentes edades.
- Alojamientos (desde Hostal hasta Hoteles cinco estrellas diamantes)

El *turismo de reuniones de negocios* ó *turismo de negocios* es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes.



Congresos

Se aplica a toda reunión que se realiza con el objeto de encontrar, entre todos los asistentes, caminos comunes de acción que se refiere a un tema u objeto de discusión.

Se define como congreso toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés. La iniciativa de realizar el congreso puede ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación voluntaria.

Dentro de esta categoría pueden incluirse los seminarios y juntas de negocios que tienen objetivos de intercambio profesional y académico, aún en el

caso de que el patrocinio fuese hecho por una entidad privada o pública. Se considera el evento más complicado desde un punto de vista organizativo.

Ejemplo de diagrama del proceso de operación de un congreso



Convenciones

Se define como toda reunión gremial o empresarial cuyo objetivo es el tratar asuntos comerciales entre los participantes en torno a un mercado, producto o marca. La iniciativa suele ser empresarial, la convocatoria es cerrada (limitada a un público personalizado y relacionado con el tema) y la participación suele ser por invitación.

Las convenciones incluyen, a diferencia de los viajes de incentivo, un programa técnico en el que los participantes se familiarizan y entablan negociaciones respecto a un campo de negocio específico.

En México se utiliza frecuentemente el término convención para denominar a los viajes de incentivo. No obstante esto es erróneo ya que ni los objetivos ni la forma de patrocinar y operar estos eventos, es la misma. Algunas convenciones incluyen exposiciones en sus actividades pero suelen restringirlas al público participante.

Ejemplo de diagrama del proceso de operación de una convención



Viajes de incentivo

Es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales de alto nivel al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda esa parte que les corresponde a las metas fuera de lo común. El viaje de incentivo es un premio que alcanzan los que demuestran un mejor desempeño en su trabajo.

Ejemplo de diagrama del proceso de operación de un viaje de incentivo



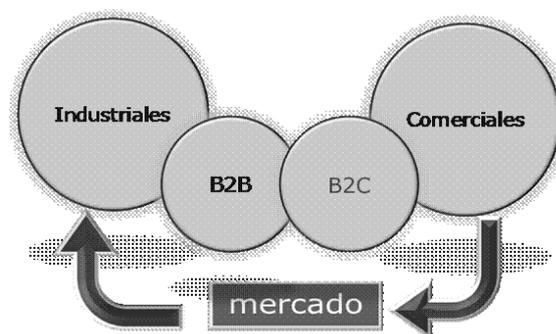
Ferias y exposiciones

Las ferias especializadas son muestras o exhibiciones públicas que organizan profesionalmente empresas, asociaciones o individuos y cuya finalidad es la venta de productos o servicios de un sector determinado de la economía. Éstas se dividen en dos:

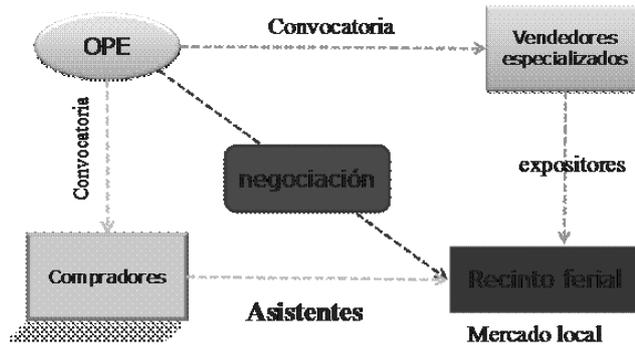
Industriales: son aquellas muestras o exhibiciones, de carácter privado o semi-privado, que reúnen a los miembros de un sector empresarial, profesional o comercial con el fin de mostrar adelantos tecnológicos y estimular la venta de productos entre miembros de un sector profesional.

Comerciales: son aquellas muestras o exhibiciones, que reúnen a miembros de un sector comercial, empresarial, profesional o social con el fin de promover la venta de productos o servicios al público objetivo.

Características de las exposiciones



Ejemplo de diagrama del proceso de operación de una exposición



Importancia del turismo de reuniones de negocios

- El Turismo de Reuniones de Negocios regula la estacionalidad de la demanda turística.
- Mejora la ocupación en temporadas bajas.
- Contribuye a elevar el gasto promedio de los visitantes.
- Eleva la estadía promedio en el país.
- Impulsa la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas en las localidades
- Apoya la generación y distribución del ingreso.

Como dato relevante, *Cancunmesse* es el recinto ferial más grande de toda América Latina, ofrece 21.691 metros cuadrados cubiertos y más de 10,000 al aire libre en su primera etapa. Las instalaciones de estándar internacional ofrecen al organizador espacios amplios con altura de 10 metros, energía eléctrica, drenaje, tomas de agua, aire comprimido, fibra óptica e Internet.³⁷

Consolidación y posicionamiento del segmento de negocios

Articulación entre gobierno y sector privado.

Las iniciativas de colaboración conjunta entre gobierno e iniciativa privada derivaron básicamente en instancias de promoción turística y mercadeo, las cuales se modificaron acorde a las necesidades del mercado.

La creación de los fideicomisos denominados "Fondos Mixtos de Promoción Turística" en 1989, representó un primer intento estructurado de publicidad conjunta entre la iniciativa privada y el gobierno. Las primeras ciudades en las que se crearon los fideicomisos fueron Acapulco, Cancún y Mazatlán.

³⁷ SEDETUR, Secretaría de Turismo de Quintana Roo, México

El Fideicomiso de Promoción Turística de Cancún, denominado en términos comerciales Oficina de Visitantes y Convenciones (OVC)³⁸ fue creado el 10 de Diciembre del 1996 cuyo objetivo principal fue promoción, publicidad y relaciones públicas del Municipio de Benito Juárez (Cancún) de Quintana Roo.

Siguiendo con los objetivos de su creación, la OVC de Cancún es el contacto entre la industria turística internacional y los prestadores de servicios turísticos locales, creando campañas de promoción así como programas integrales de comunicación, marketing y relaciones públicas con el fin de fomentar el consumo de los segmentos de turismo, específicamente turismo de negocios.

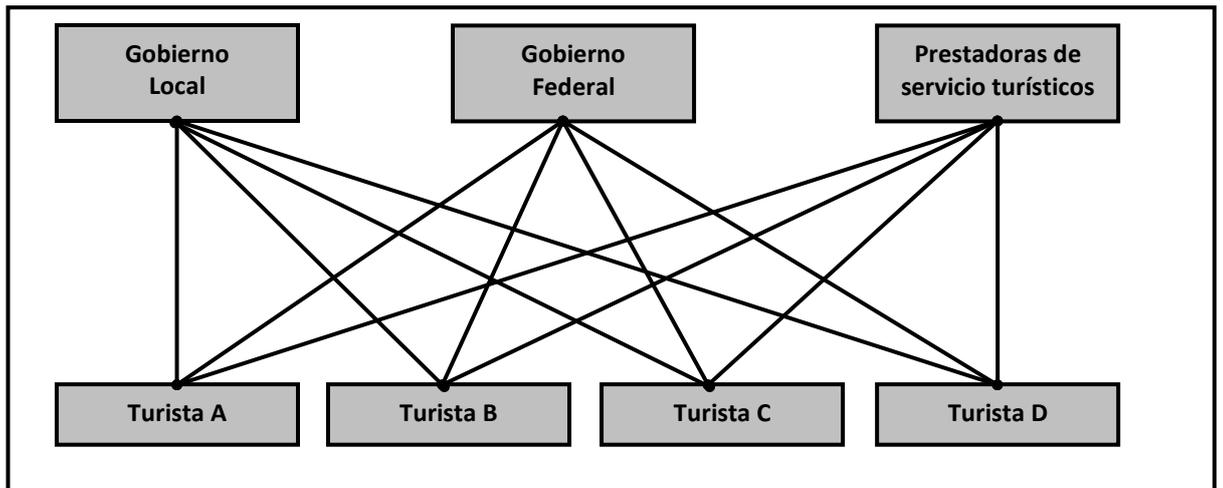
Los Fondos Mixtos están conformados por tres instancias: el gobierno del estado y/o municipio del destino a promover a través de sus respectivas instancias de turismo, la iniciativa privada representada por el sector hotelero, de restaurantes y otros prestadores de servicios turísticos y el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Turismo. Mediante aportaciones monetarias igualitarias de las tres partes, se sumaron esfuerzos para publicitar y promover el turismo con estrategias más definidas, pero sobre todo, con esfuerzos más unificados que los existentes con anterioridad.

Antes de la figura de los Fondos Mixtos, era común observar que la iniciativa privada, el gobierno estatal y el gobierno federal realizaban acciones de promoción y publicidad hacia un mismo segmento de mercado de manera aislada. Esto dio lugar a que las inversiones en publicidad y promoción no fueran del todo efectivas, salvo en aquellos destinos eminentemente turísticos.

En el siguiente esquema se indica cómo era la promoción y publicidad de un destino turístico antes de los Fondos Mixtos y cómo se modificó después de la integración de empresarios y sector público. Como se puede observar, la publicidad y promoción que se realizaba eran poco eficientes, con duplicidad de funciones en lo referente a la promoción del mercado al cual dirigían sus esfuerzos. Cabe resaltar que aún con este trabajo en conjunto, el sector privado continuó realizando esfuerzos particulares de promoción.

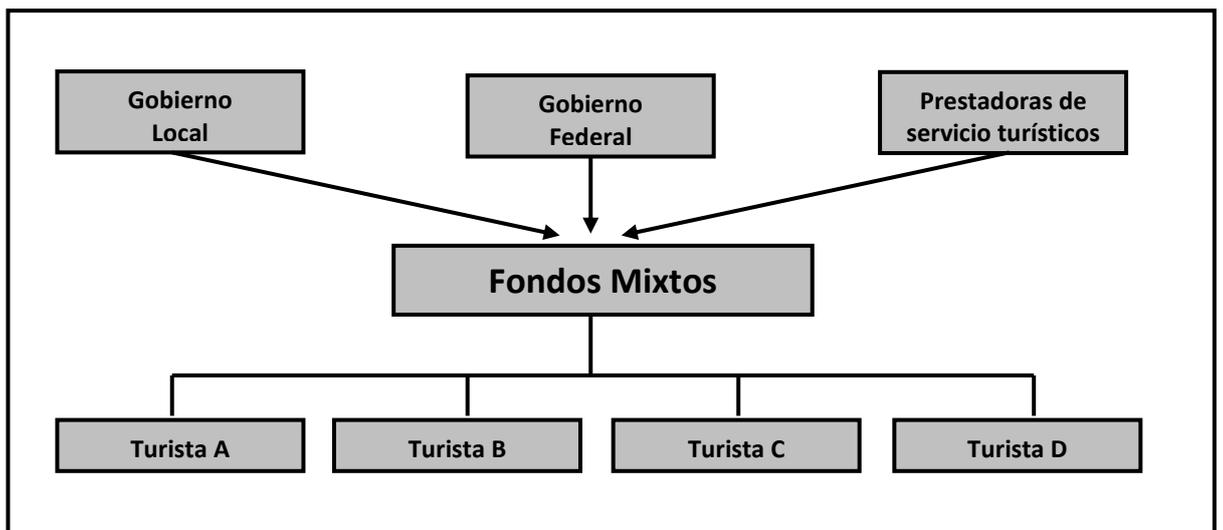
³⁸ A lo largo del presente manual se llamará OVC a las oficinas de promoción turística sin importar si su denominación es OCV, OCV, OCC, OCE, o cualquier otra variación.

Antes de los Fondos Mixtos: marketing (publicidad y promoción) dividida.



Fuente: Secretaría de Turismo de México. 2008

Después de los Fondos Mixtos: marketing (publicidad y promoción) compartida



Fuente: Secretaría de Turismo de México. 2008

La figura de los Fondos Mixtos representó, entre otros, los siguientes beneficios:

- Compromiso de las partes involucradas
- Incremento en los recursos destinados a las actividades de publicidad y promoción, al aportar las tres instancias montos iguales
- Campañas mejor dirigidas, unificadas y enfocadas de manera integral hacia el destino
- Evaluación sistemática de los resultados.

Aún cuando la fórmula de los Fondos representó ventajas significativas en comparación con los esfuerzos de promoción que existían con

anterioridad, el esquema priorizaba la publicidad³⁹ más que la promoción⁴⁰. Es decir, no propiciaban la integración entre estos dos aspectos, lo cual incidía de forma poco exitosa en las ventas.

A veces realizaban importantes y acertados esfuerzos de publicidad a través de los Fondos Mixtos, pero sin promover ni cerrar las ventas. Por ello, los esfuerzos se convertían en campañas de publicidad orientadas básicamente a mejorar la imagen y el posicionamiento del destino turístico.

Aunado a lo anterior, la operación de los Fideicomisos no era tan eficiente como los tiempos y la competencia demandó. Por un lado, las aportaciones no llegaban al Fideicomiso al mismo tiempo y en ocasiones los desfases acumulaban hasta seis meses, situación que generaba que las campañas no fueran dadas a conocer en el tiempo adecuado, perdiéndose importantes oportunidades de promoción. Por otro lado, para el ejercicio de los recursos se necesitaba la autorización y firma de las dos terceras partes del comité técnico del Fideicomiso, situación que hacía más lento el proceso de operación de estos organismos.

Fuentes de financiamientos de la OVC

El financiamiento de la OVC de Cancún se genera a través de las siguientes fuentes:

- Impuesto Sobre Hospedaje (ISH)
- Aportaciones públicas a nivel estatal o municipal
- Aportaciones de la iniciativa privada
- Ingresos por la comercialización de artículos promocionales.

Impuesto Sobre Hospedaje

El ISH surgió con el objetivo de destinar fondos para la promoción y publicidad turística principalmente en el segmento de negocios de Cancún. La aplicación de este impuesto es del 2% y básicamente los fondos se asignan a labores de mejoramiento de imagen urbana, construcción de obras públicas de carácter turístico y por supuesto a cuestiones de marketing y promoción turística.

La mecánica de recaudación es sencilla, el turista paga al hotel el ISH, el hotel traslada a su vez al mes siguiente a la Tesorería General del Estado y ésta lo deposita al siguiente mes en el Fideicomiso de Promoción Turística de, es decir, la OCV.

³⁹ El término **Publicidad** se refiere a cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Kotler Philip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 470.

⁴⁰ El término **Promoción** incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. Kotler Philip, Cámara Dionicio, Idelfonso Grande e Ignacio Cruz, Dirección de Marketing, Edición de Milenio Prentice Hall, 1997.

Aportaciones públicas

Las aportaciones públicas son las erogaciones que el estado de Quintana Roo y el municipio de Cancún realizan, diferentes al ISH, y son destinadas a cubrir los gastos de promoción, publicidad y operación de las OVC.

Aportaciones de la iniciativa privada

Estas aportaciones pueden ser en efectivo o en especie, pudiendo ser estas últimas habitaciones de hotel, alimentos, boletos de avión, transporte local y otros.

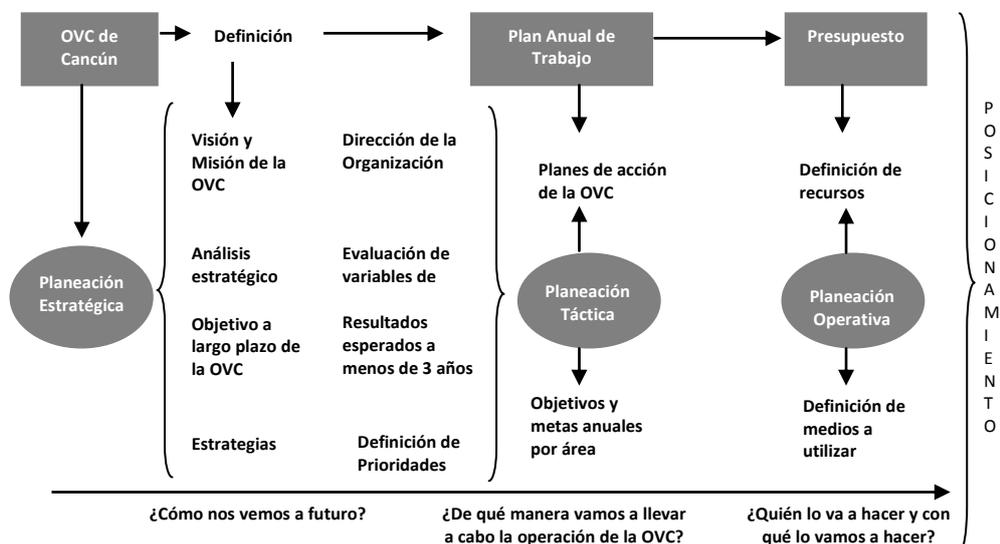
Las aportaciones en efectivo también pueden efectuarse mediante cuotas o por medio del pago de membresías. En estos casos, las empresas son las principales Beneficiarias de la operación de la OVC, de tal forma que entre las ventajas que obtienen se encuentra la obtención de los listados de los grupos y convenciones que llegan a la ciudad en las fechas posteriores a la entrega de las aportaciones.

Planeación estratégica de la OVC

El proceso de planeación estratégica de la OVC tiene diferentes niveles y alcances.

La planeación ayuda a establecer los objetivos y metas a alcanzar por el Fideicomiso, a seleccionar las estrategias más adecuadas para lograrlos, a definir las acciones a realizar y la forma más eficiente y eficaz de utilizar todos los recursos materiales, humanos y financieros disponibles para lograr los resultados esperados.

Para desarrollar un buen trabajo de planeación estratégica mostramos una gráfica que nos permite ver el proceso de desarrollo de la planeación del organismo.



Este tipo de planeación permite definir claramente los proyectos a desarrollar por la OVC, establecer los planes de acción para las diferentes áreas que componen el organismo y orientar los esfuerzos de publicidad y promoción que lleva a cabo la OVC año tras año.

Nos introducimos únicamente a la estrategia de mercadotecnia y en aquellas acciones que realiza para cumplir los objetivos del segmento de negocios. La estrategia de mercadotecnia de la OCV, contemplamos el análisis y definición de los siguientes puntos, las 4P's de la mercadotecnia son:

1. Productos o servicios de congresos y convenciones
2. Precio de los servicios turísticos de congresos y convenciones
3. Promoción de congresos y convenciones
4. Plaza o canales de distribución de congresos y convenciones

Productos o servicios de congresos y convenciones

Este es un tema muy importante dado que un error común en la actividad turística en general, es no definir o no tener claro qué es denominado producto turístico. Es muy común confundir un paquete, atractivo o equipamiento turístico con un producto turístico. Por ejemplo, el hecho de que un destino tenga un centro de convenciones, no es garantía de que por sí sólo atraiga turistas a través de congresos y convenciones.

Para que los eventos se realicen recurrentemente en ese destino, será necesario integrar éste elemento (centro de convenciones), denominado equipamiento turístico, a un conjunto de servicios, atractivos, infraestructura, recursos, sitios históricos o únicos, etcétera, que deberán estar integrados de tal manera que permitan responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

- Cómo llegar al destino
- Cómo llegar al centro de convenciones una vez que se ha arribado al destino
- Dónde realizar los eventos alternos que se organizan durante la convención
- Dónde hospedarse
- Dónde alimentarse
- Qué hacer antes, durante y después de la asistencia al evento en el destino y sus alrededores.

Una vez identificado el producto turístico, entonces sí se podrán desarrollar y diseñar paquetes o servicios turísticos a los cuales se les puede denominar "producto" desde el punto de vista de la mercadotecnia, que nos ayuden a cumplir con las necesidades y requerimientos específicos de los turistas de congresos y convenciones.

Es decir, el producto es: todo aquello que se pueda ofrecer al mercado para su uso, consumo, atención, compra con el fin de satisfacer una necesidad o deseo. Lo que incluye servicios, sitios, objetos físicos, ideas, organizaciones, paquetes turísticos.

Precio de los servicios turísticos de congresos y convenciones

El precio de los servicios turísticos de congresos y convenciones lo establecen los prestadores de servicios. Definir este valor en el caso de eventos y convenciones en general es difícil por los siguientes elementos:

- Qué hacer antes, durante y después de la asistencia al evento
- Todos los eventos son diferentes: mientras algunos requieren sólo salones para sesionar, otros demandan un área para exposición
- Algunos necesitarán interpretación simultánea y otros se desarrollarán en un solo idioma
- El origen de los congresistas o delegados puede llegar a ser muy variado.
- El número de asistentes al evento será en algunos casos de 100 personas y en otros de 1000 variando la inversión en transporte terrestre local
- El evento puede desarrollarse en temporada alta o en temporada baja, por lo que los precios de los servicios turísticos variarán.

En la mayoría de los casos, el precio de los servicios turísticos se establece por evento y puede incluir el costo del traslado a la ciudad sede. Por lo anterior, no es adecuado que la OCV participe en la definición de la política de precios. Concretamente, el costo de estos tipos de servicios turísticos se establece por evento, y quienes lo hacen frecuentemente son:

- La empresa, corporativo, asociación o cámara dueña del evento cuando realizan el evento por ellos mismos
- El operador profesional de eventos, que es contratado para desarrollar esta actividad por alguna de las figuras mencionadas en el punto anterior
- En algunos casos la agencia receptiva, limita sus servicios receptivos a: traslado terrestre local, hospedaje o algunos alimentos y paseos.

Algunos destinos establecen precios de paquetes para asistentes a eventos y los publican especificando sus limitantes. Estos precios ayudan al organizador de eventos a valorar el costo de los servicios en ese destino, pero en estos casos cabe acotar que difícilmente se tratará del valor real del servicio ya que, como se ha expresado, el precio depende de diversos factores.

Promoción de los servicios turísticos de congresos y convenciones

La promoción consiste en dar a conocer el servicio o paquete turístico a los clientes potenciales para que éstos lo compren. Por ser este un servicio especializado, los medios de difusión que se emplean son precisamente vanguardistas y enfocados a su target. De manera enunciativa destacamos los siguientes:

- Estaciones de radio dirigidas a la población meta
- Anuncios en directorios telefónicos
- Telemarketing
- Participación en ferias comerciales
- Visitas a clientes potenciales
- Revistas especializadas.

Distribución del producto o servicio turístico de congresos y convenciones

Al hablar de un producto o servicio que se consume en el lugar en que se elabora (Cancún), la distribución se refiere al canal por el cual se traslada al destino al asistente a congresos o convenciones.

El principal canal en este caso son las líneas aéreas, seguidas por el vehículo propio en distancias cortas. En la distribución también se consideran a las oficinas de representación en otras ciudades, las cuales más que dedicarse a la entrega del producto o servicio, centran su función en el apoyo al cierre de ventas.

La OVC de Cancún cuenta con oficinas de representación principalmente en la ciudad de México DF, que es dónde se ubican los principales compradores o tomadores de decisiones. Estas oficinas se establecen tanto con personal propio, como mediante una compañía o a través de personal externo.

Conclusión

A lo largo de los últimos años y como consecuencia, en gran medida, de la intensificación de los procesos de integración y de la globalización de las economías, se registran importantes cambios en el entorno que afectan a las ciudades y a los modelos de gestión tradicionalmente empleados en ellas.

El aumento de la competencia entre las ciudades y la necesidad de considerar a diferentes públicos, tales como sus propios ciudadanos, las empresas, los inversores o los visitantes, plantea nuevos retos en este ámbito.

De nuestra perspectiva, los gestores municipales son uno de los actores que influyen y deben ser capaces no sólo de gestionar los recursos disponibles, sino también de atraer nuevos recursos y de lograr ciudades atractivas, competitivas e innovadoras, creando al mismo tiempo un valor único que las haga diferentes.

Los gobiernos locales amplían, por tanto, su esfera de actuación, añadiendo a sus funciones tradicionales (obras públicas, provisión de servicios básicos, regulación de la vida comunitaria), el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local, y regional, tendentes a la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos y altamente competitivos.

Entendemos que el “puente” entre las capacidades indicadas en el párrafo anterior y el posicionamiento nacional e internacional de una Ciudad, debería construirse a través de herramientas estratégicas enmarcadas en el concepto de MC.

Concluimos de esta manera nuestro análisis demostrada la hipótesis de que el MC como principal herramienta estratégica de posicionamiento turístico de negocios de una ciudad mejora la competitividad en un mundo cada día más interconectado y globalizado; fortalece la imagen (marca ciudad) y la credibilidad gubernamental; mejora la calidad de vida de los ciudadanos generando nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento, y atrae fuertes inversiones.

Creemos que el patrimonio local, la cultura y atractivos de la ciudad son el eje principal del MC, con una minuciosa gestión y una flexible articulación entre sectores públicos y privados, y un apropiada y coherente mezcla de marketing, cualquier ciudad, tal como lo hizo Cancún en México, puede aspirar a posicionarse como centro turístico internacional en turismo de negocios.

Recomendaciones

En la actualidad las más conocidas propuestas de marketing realizadas por las ciudades están sustentadas en una acción de arquitectura de marketing o en la organización de grandes eventos internacionales que permitan la creación de una marca ciudad o la realización de un gran proyecto de renovación urbana, lo cual constituye una manifestación del anterior ciclo económico alcista de acumulación capitalista orientado al consumo de masas.

Por el contrario, analizando el caso de éxito de Cancún en el segmento de turismo de negocios, nosotros pensamos que el MC se basa en tres pilares claves: afianzar las relaciones ciudadanos-gobierno, fomentar la cooperación de los sectores público-privado y crear la participación de una OCV como intermediario.

Afianzar las relaciones ciudadano-gobierno o promover la participación de los residentes, es de crucial importancia ya que la creación de toda Marca debe darse a partir de aquello que ve el ciudadano y de cómo lo interpreta con base en su sentido de pertenencia.

Al ser involucrados en el proceso, se genera la buena voluntad para promocionar y mejorar la ciudad, logrando consecuentemente, una notable mejoría en la calidad de la oferta de servicios.

Fomentar la cooperación de los sectores público-privado. Los proyectos de inversión privada impactan de manera directa e indirecta en la generación de empleos, valor agregado y divisas que ingresan a la ciudad, así como también incrementan la oferta turística alineándose a la pública, que quizá ésta última puede carecer de los recursos financieros suficientes para llevar a cabo la totalidad de las inversiones requeridas para impulsar el desarrollo que demanda el sector. Por tanto, resulta indispensable promover políticas público-privadas a fin de elevar la calidad y competitividad de la oferta actual.

Consideramos viable además, y aunque en el caso de estudio de Cancún no se haya estudiado, generar un tercer aliado a esta cooperación estratégica, las ONG. Estas organizaciones sin fines de lucro aportarán y se involucrarán en desarrollos de actividades culturales, medio ambientales y en todas aquellas cuestiones que estén alineadas a su objetivo principal, optimizar el bienestar público o social.

Por estos motivos, pensamos que su incorporación a la cooperación público-privado será de gran importancia.

Participación de una OVC en el desarrollo turístico. El papel de las OVC en el desarrollo turístico de un destino es vital. Es una generadora de disponibilidad de recursos económicos y fundamentalmente de las actividades de publicidad y promoción a escala nacional e internacional. El objetivo de las OVC es incrementar el flujo de turistas a través estudios e investigaciones que apoyen decisiones estratégicas y es su responsabilidad informar a la instancia turística estatal correspondiente sobre la potencialidad de mercado que mediante el desarrollo de su actividad detecte.

Básicamente a través de los esfuerzos de promoción y publicidad, la OVC efectúan la denominada “inteligencia de mercado” obteniendo información clave para retroalimentar a los sectores público-privado encargado del desarrollo de productos turísticos para la actualización de los planes de desarrollo, y por ende a la construcción de obra pública de carácter turístico.

Creemos que si Rosario invierte en MC como parte de su modelo de gestión estará comenzando a transitar un camino de cambios que redundarán en resultados mas que positivos en materia de apertura al mundo, fidelización de visitantes comerciales y de negocios, generación de oportunidades y como resultado final: turismo rentable.

En base a los tres “interrelacionados” factores estratégicos y combinados con una apropiada mezcla de marketing, consideramos que Rosario podrá llevar adelante un cambio relevante y obtener así, su posicionamiento internacional en segmento turismo de negocios.

Anexos

Nº I: Mapa de la zona hotelera de Cancún y ubicación de la OVC local

Nº II: Cancún Center

Nº III: Fechas claves e imágenes de la evolución de Cancún

Nº IV: Tasa cero de IVA para congresos, convenciones y ferias extranjeras

Nº V: Modelo de entrevistas a principales referentes

Anexo N° I Mapa de la Zona Hotelera de Cancún y OVC local

Zona Hotelera⁴¹

Oficinas de Visitantes y Convenciones (OVC) local⁴²



⁴¹ Extraído de <http://www.caribbean-on-line.com> Trip Advisor. Cancún, QR, México.

⁴² Elaboración propia del autor

El OVC local

El Fideicomiso de Promoción Turística de Cancún (Oficina de Visitantes y Convenciones) se creó el 10 de Diciembre del 1996 para la promoción, publicidad y relaciones públicas de nuestro destino. La Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún es el contacto entre la industria turística internacional y los prestadores de servicios turísticos locales, creando campañas de promoción así como programas integrales de comunicación, marketing y relaciones públicas.

Anexo II **Cancún Center, “Conventions & Exhibitions”**⁴³

En la imagen podemos apreciar a Cancún Center, “Conventions & Exhibitions”. El recinto está situado en el corazón de la Zona Hotelera de Cancún, dispone de la mejor conectividad aérea del país, nacional e internacional.



Cancún Center (CC), cuenta con los salones, las facilidades y los servicios indispensables para ser la sede perfecta de congresos, convenciones y exposiciones. Ya hospedó con éxito congresos de hasta 6,000 participantes, y exposiciones de hasta 40,000; experiencia que apoyó a ser ganador por cuatro años consecutivos el reconocimiento internacional “World Travel Award” como mejor recinto en México y Centroamérica.

El equipo de CC brinda soluciones integrales, comprometidos a lograr un evento de éxito, con la experiencia y profesionalismo que lo respaldan.

⁴³ Extraído de <http://cancun.travel/meetingspace>, Cancún Center, “Conventions & Exhibitions”.

Anexo N° III

Fechas claves e imágenes de la evolución de Cancún

1968. Cancún, una isla desierta. Se comienza a las primeras negociaciones con los propietarios de las tierras para adquirir sus terrenos.



z años de estar abierto al turismo. Cuenta con 57 hoteles y más de 6 mil cuartos para hospedar a los casi 714 mil turistas que lo visitan en su décimo aniversario. El aeropuerto de Cancún recibe 10,059 vuelos.

1993. Cancún dispone de 109 hoteles y 18,540 cuartos. Sus visitantes son casi dos millones y los vuelos alcanzan 26,515

1996. Se creó la OCV (el fideicomiso de Promoción Turística) de Cancún

2005. Cancún se posiciona como el centro turístico más importante del país y uno de los elegidos por el turismo mundial. Es asimismo el primer destino turístico del Caribe, superando a Bahamas y Puerto Rico.



Punta Cancún 2006

2013. Actualmente Cancún es visitado por más de 4, 500,000 turistas al año, más del 65% corresponde a visitantes internacionales. Para recibirlos, el destino dispone del segundo aeropuerto más grande del país.



Anexo N° IV Tasa cero de IVA para congresos, convenciones y ferias extranjeras⁴⁴

¿Qué es la tasa 0% de IVA en congresos, convenciones, exposiciones y ferias?

Es la posibilidad de calcular el IVA con una tasa 0% para congresos, convenciones, exposiciones y ferias, al efectuarse por organizadores de eventos residentes en el extranjero. Es decir, en eventos organizados por empresas extranjeras, no se cobrará el IVA correspondiente por los servicios especificados en la Miscelánea Fiscal.

En la Miscelánea publicada el 30 de mayo de 2005 se amplían los servicios complementarios, dentro de los cuales, el más representativo es la incorporación de los alimentos y bebidas que se proporcionen en forma grupal a los asistentes al congreso o convención de que se trate. Siguen sin estar comprendidos en las fracciones de esta regla, los denominados "viajes de incentivos" que se otorgan como premio a las personas por el desempeño en su trabajo o por cualquier otro motivo, con independencia de la designación o nombre que se les otorgue.

¿Cuál era la tasa de IVA a cobrar en estos eventos?

Hasta diciembre de 2003, todos estos eventos se gravaban con 10% en zonas fronterizas y 15% en el resto del país. A partir del 1° de enero de 2004, la tasa de cálculo es 0%.

¿Qué beneficios genera la tasa 0%?

1. Mayor poder adquisitivo, ya que el organizador extranjero del evento tiene de 11% a 16% más capacidad de compra para la contratación de más y mejores servicios.

2. Más eventos, ya que otorga a nuestro país mejores condiciones para competir con otros países líderes en este segmento, como: E.U.A., España, Canadá, Brasil, Argentina, etcétera.

3. Mayor derrama económica, ya que no sólo repercute en el incremento del número de eventos, sino que también aumenta el número de asistentes extranjeros al evento y facilita una estadía más prolongada en nuestro país.

4. Más empleos, ya que el desarrollo de este segmento contribuye en general a la industria turística, la cual representa 5.5% del total de ocupaciones remuneradas en el país.

¿A quiénes se les traslada la tasa 0% de IVA?

1. A los turistas o personas de negocios extranjeros que participan en un congreso, convención, exposición o feria.

2. A los organizadores de eventos residentes en el extranjero.

¿A través de qué personas morales se implementa la tasa 0%?

1. Todos los hoteles y moteles que estén inscritos ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como empresas exportadoras de servicios de hotelería.

⁴⁴ Manual OVC. Secretaría de Turismo de México "Organización y Actividades de Mercadeo de Destinos Turísticos"

2. Recintos para eventos, como centros de convenciones y exposiciones, que estén inscritos ante el SAT como empresas exportadoras de servicios de convenciones y exposiciones. Para inscribirse ante el SAT, los hoteles, moteles, centros de convenciones y centros de exposiciones deben presentar su solicitud ante la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda a su domicilio fiscal.

Anexo N° V

Modelo de entrevistas a principales referentes ⁴⁵

Entrevistamos a **Ximena de Córdoba**, Gerente de Relaciones Públicas para México, Latinoamérica y Europa de la OVC de Cancún y a **Juan Carlos Puga Alcérreca**, Director de Promoción Turística de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo, México.

1. ¿Para usted, cuáles son las causales del surgimiento del marketing de ciudad en Cancún y cuáles son los fundamentos coyunturales que sostienen su aplicación?
2. ¿Cuáles son, según su entender, los fundamentos que definen a un proceso de marketing de ciudades?
3. ¿El marketing urbano es una evolución del marketing o simplemente representa una nueva aplicación de las herramientas del marketing tradicional?
4. ¿Cuál es el papel de los agentes de influencia (ciudadanos, gobierno, referentes turísticos, inversores, empresarios, etc.) dentro del plan estratégico?
5. La escala de la ciudad, su densidad demográfica ¿constituyen una ventaja o una desventaja para la concreción del plan estratégico? ¿Por qué?
6. ¿Cómo se elige, y cómo se determina la imagen de ciudad que se pretende posicionar? ¿Qué papel juegan los agentes de influencia en esa etapa? Nos referimos más precisamente a los sectores públicos o privados.
7. ¿Cuáles deberían ser los pilares en los cuales sustentar la estrategia de promoción y comunicación en el segmento negocio de turismo?
8. ¿Cuáles son los aportes de un buen plan de marketing al desarrollo de un turismo sustentable?
9. ¿Cómo lograr que exista una coherencia entre las expectativas generadas por el gobierno, los ciudadanos y las experiencias finales?
10. Enuncie, si así lo cree necesario, alguna apreciación sobre el enfoque y concepto de marketing de ciudad y su influencia en el desarrollo de un turismo sustentable.

⁴⁵ Elaboración propia del autor

Glosario de abreviaturas

AMA: (American Marketing Association) Asociación Americana de Mercadotecnia
BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CONCACAF: (Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football) Confederación de Fútbol del Norte, Centroamérica y el Caribe
FONATUR: Fondo Nacional para el Fomento al Turismo
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
INFRATUR: Fondo de Infraestructura Turística
INPI: Instituto Nacional de Propiedad Industrial
ISH: Impuesto Sobre Hospedaje
MC: Marketing de Ciudades
RM: Riviera Maya
OVC: Oficinas de Visitantes y Convenciones
ONG: Organización no Gubernamental
SAT: Servicio de Administración Tributaria
SECTUR: Secretaría de Turismo
URL: (Uniform Resource Locator): Localizador Uniforme de Recursos o Dirección Web

Bibliografía

Libros

- Álvarez del Blanco, R. "Marketing de ciudades: la candidatura de Barcelona como sede olímpica" Harvard Deusto Business 5. 1993.
- Aguilera, Miguel de y Perales, Alejandro. "La imagen de las ciudades en el marketing urbano. Marketing y Ventas." Edición. MK, Dossier. 2004.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel, Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información, Madrid: Taurus.1997
- Dei, Daniel H., "La tesis: cómo orientarse en su elaboración". 2da Edición. Prometeo Libros. 2006.
- Elizagarate Gutierrez, Victoria de. "Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global" Ediciones Pirámide. Grupo Anaya. 2008.
- Friedmann, Reinhard, Marketing estratégico de lugares, Rev. Ábaco, Gijón. 2005
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de marketing". 6ta. Edición. Editorial Pearson Educación. 2003.
- Kotler, Philip, Donald H. Haider e Irving Rein. "Marketing Places" New York: The Free Pres. 1994
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición
- Ries, Al y Trout, Jack. "Posicionamiento: la batalla por su mente". Edición Especial Vigésimo Aniversario. Editorial Mc Graw-Hill. 2005
- Santesmases Mestre, Miguel. "Marketing. Conceptos y estrategias" Madrid: Pirámide. 2002
- Santesmases Mestre, Miguel. "Términos de marketing" Madrid: Pirámide. 2006
- Stanton, Etzel y Walker, *Fundamentos del Marketing*, 13ra. Edición

Revistas

Revista de Dirección y Administración de Empresas (España, edición 2006) por Elizagarate Gutierrez, Victoria de: "Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización"

Diario La Nación. Domingo 11 de Diciembre de 2006. Entrevista a Tony Puig, especialista español en gestión cultural y gurú en marketing de ciudades.

Revista Abaco. Revista de cultura y ciencias sociales. Edición especial: "Marketing de ciudades y territorios." 2005

Seisdedos Gildo, Revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas 2006 SET-OCT; (76).

Revista Advertising Age, artículo titulado "la era del posicionamiento" Al Ries y Trout Jack. USA 1972

Informes especiales

El turismo en Cancún - Capítulo 6 de edición especial. SECTUR Secretaría de Turismo de México. 2012

Quitana Roo, "Turismo: motor de desarrollo 2005 – 2011". Secretaria de Turismo (SEDETUR) Caribe Mexicano.

Cancún News. "Celebración del fin de una era y el nacimiento de un nuevo tiempo en Cancún" Oficina de Visitantes y Convenciones. 2013

Howard John, *La guerra de la Mercadotecnia*, en informe preparado para la Universidad de Colombia. 2009

Sitios Web

<http://www.inpi.gov.ar>

<http://cvc.cervantes.es>

<http://www.caribemexicano.travel>

<http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/turismodenegocios>

<http://cancun.travel>

<http://www.iprofesional.com>

<http://sillero.wordpress.com>

<http://rae.es>

<http://www.sat.gob.mx>

<http://www.marketingpower.com>

<http://cancun.travel>

<http://www.lascnasncs.com>

<http://www.caribbean-on-line.com>