

# City marketing y deporte

## City marketing and sports

### City marketing e esporte

Carlos Eduardo Vargas Olarte

Dr. Sportwissenschaftler / Ciencias del Deporte, Director del Centro de Investigación SFBD – Cali Colombia  
director@centroinvestigacionsfbd.com

Fecha de recepción: 29 de noviembre de 2012

Fecha de aceptación: 20 de diciembre de 2012

### Resumen

Bajo la óptica del **deber ser, el qué**; la realización de los eventos deportivos remite a considerar su relación con la visión estratégica de la ciudad, el plan de desarrollo, el Plan de City Marketing, las estrategias y la gestión de Branding City, para establecer las sinergias entre identidad, imagen y percepción de la ciudad con aspectos económicos, de planeación y desarrollo urbano, desarrollo socioeconómico, bienestar social, gestión del medioambiente, la salud, la seguridad y la movilidad con la política pública del deporte. Igualmente, en **cómo** debe integrarse el evento, el Plan de City Marketing, las estrategias y la gestión de Branding City con el proceso de desarrollo urbano –a mediano y largo plazo–, dentro de un modelo de gestión transversal (New Public Management) para facilitar el desarrollo de productos y servicios deportivos con valor agregado para los clientes internos y externos, como atractivos y posibilidades de las experiencias –actuales y futuras–, relaciones e intercambios que ofrece la ciudad. Propósito fundamental es contribuir a la reflexión sobre la necesidad de considerar en la planeación de los eventos deportivos, tanto los potenciales de desarrollo, los riesgos, los problemas, como las posibilidades de éxito, así como la capacidad de organizar, desarrollar y monitorear la integración del deporte con la política de Marketing Urbano a través de los enfoques del City Marketing y Deporte. Para el efecto, se ilustran los enfoques y modelos de gestión de City Marketing y Deporte, a través del examen de seis experiencias de la celebración de megaeventos deportivos.

### Palabras clave

Eventos, city marketing, deporte, branding city, place branding.

### Abstract

From the perspective of **what must be and what**, the holding of sports events leads us to consider their relation to the strategic vision of a city, a development plan, a city

marketing plan, as well as city branding strategies and management in order to establish synergies among identity, image, the perception of a city and its economic aspects, urban planning and development, socioeconomic development, social wellbeing, environmental management, healthcare, safety, transportation, and the public policy for sports. It also makes us consider **how** sports events, city marketing plans, city branding strategies, and city management should be incorporated into an urban development process - in the mid- and long-term - following a market-oriented management approach (new public management) to facilitate the development of value-added sports products and services for internal and external customers that would be appealing as possibilities of current and future experiences, relationships, and exchanges a city can offer. The fundamental purpose of this article is to contribute to a reflection on the need to consider the potential for development, risks, and problems as well as the possibilities of success in the planning of sports events, including the capacity to organize, develop, and monitor the integration of sports and urban marketing policies through the lens of city marketing and sports. To this end, it provides illustrative examples of various city marketing and sports management approaches and models based on the examination of six experiences with the organization of mega sports events.

### Key words

Events, city marketing, sports, city branding, place branding.

### Resumo

Sob a perspectiva do **deve ser, o quê**; a realização dos eventos esportivos se refere a considerar sua relação com a visão estratégica da cidade, o plano de desenvolvimento, o Plano de City Marketing, as estratégias e a gestão de city branding, para estabelecer as sinergias entre identidade, imagem e percepção da cidade com aspectos econômicos, de planejamento e desenvolvimento urbano, desenvolvimento socioeconômico, bem estar social, gestão do meio ambiente, a saúde, a segurança e a mobilidade com a política pública do esporte. Do mesmo modo, em **como** deverá ser integrado o evento, o Plano de City Marketing, as estratégias e a gestão de city branding com o processo de desenvolvimento urbano –a médio e longo prazo–, em um modelo de gestão transversal (New Public Management) para facilitar o desenvolvimento de produtos e serviços esportivos com valor agregado para os clientes internos e externos, como atrativos e possibilidades das experiências –atuais e futuras–, relações e intercâmbios oferecidos pela cidade. O propósito fundamental é contribuir para a reflexão sobre a necessidade de considerar, no planejamento dos eventos esportivos, tanto o potencial de desenvolvimento, os riscos, os problemas, como as possibilidades de sucesso, bem como a capacidade de organizar, desenvolver e monitorar a integração do esporte com a política de Marketing Urbano através das abordagens do City Marketing e Esporte. Para o efeito, são ilustradas as abordagens e modelos de gestão de City Marketing e Esporte, através do exame de seis experiências da celebração de mega eventos esportivos.

## Palabras clave

Eventos, city marketing, esporte, city branding, place branding.

## Introducción

La realización de eventos deportivos –de carácter regional, nacional o internacional– en las ciudades, se ha convertido en una oportunidad que bajo la apariencia de nobles empeños en favor de la imagen de la ciudad, la gestión de gobierno local, el desarrollo del deporte, el posicionamiento en función de convertirse en destino y sede de visitas, turismo, negocios y/o estudios; realmente se ha convertido en una oportunidad más al servicio de los intereses mediáticos, políticos y económicos de funcionarios públicos, políticos y de “dirigentes deportivos”, que a la verdadera **contribución al desarrollo deportivo, urbano, socioeconómico, sociopolítico de la ciudad, al mejoramiento de la percepción y su imagen, al fortalecimiento de la identidad y la facilitación de relaciones e intercambios entre sus clientes/ grupos objetivos.**

La existencia y caracterización de esta situación se contextualiza y se ilustra concretamente en un aparte de la presentación de los Juegos Suramericanos 2010 que hizo la directora del INDER de Medellín, en un evento académico en Barcelona:

*“...En la mayoría de los países de América Latina la gestión del deporte sufrió, durante muchos años, los mismos problemas que el resto de los asuntos públicos, como la improvisación, la falta de planeación, la corrupción, el poco nivel de desarrollo científico e investigativo que hace que el sector quede a merced de políticos y organizaciones privadas en el mejor de los casos, sin lograr la importancia ni el reconocimiento en las agendas de los gobiernos”.*

***“En ese contexto, los eventos deportivos de alcance internacional y de alto impacto también tuvieron la amenaza o riesgos de enfrentarse a las circunstancias o ceder y conciliar con ellas en prácticas extradeportivas ligadas a la corrupción, el clientelismo y la politiquería, afectando con ello la transparencia de las competiciones, equipos y atletas, según la conveniencia de los políticos y gobiernos de turno...”***.(Vargas, A.2009)

En la perspectiva privada, los “dirigentes deportivos” por libre iniciativa, a título particular, previamente realizan el respectivo lobby ante las federaciones y/ organizaciones deportivas (nacionales o internacionales) con el fin de postular la ciudad como candidata para ser la sede de torneos, campeonatos, juegos o exhibiciones. Con gran tacto político y fuerza argumentativa, presentan un discurso “vendedor” ante el público receptor (Federaciones/ Organizaciones) y el público facilitador (medios, funcionarios públicos y políticos), haciendo énfasis retórico –no con hechos y datos– en las bondades del evento para la ciudad y el desarrollo del deporte. Pero, la clave y factor crítico de éxito para sus verdaderos propósitos, se logra en las entrevistas de aproximación (promesas mutuas): de un lado, el compromiso y el apoyo del público facilitador y de otro –la retribución– la rentabilidad política del evento, en términos de imagen, votos, fotos y fondos.

En la perspectiva pública, las ciudades presentan los eventos deportivos como una oportunidad de tener un impacto mediático para mostrar realizaciones a corto plazo. Sobre el tiempo, ambientados por campañas publicitarias locales, algunas obras terminadas, otras inconclusas; la ciudad logra despertar la curiosidad ciudadana y realizar los eventos. Los telones y los discursos en la ceremonia de inauguración y clausura realzan el aporte mínimo a la ciudad, cubriendo estratégicamente –excusando– los vacíos en obras y presupuestos. Esta perspectiva se califica por los expertos, como efectista en lo mediático y lo político, más que efectiva en la contribución al desarrollo urbano y social.

Son contadas las excepciones en las que la realidad corresponde al discurso: que no se generan grandes pérdidas (déficits), que se cumplen a cabalidad los indicadores de éxito, que queda definida la proyección de beneficios en favor del desarrollo deportivo, urbano, socioeconómico y sociopolítico de la ciudad, gracias a que se deja fortalecida su imagen, la percepción, la marca y la oferta de valor ante los ciudadanos, los visitantes, los turistas, inversionistas. Para ilustrar una de estas excepciones se toma referencia de una de las seis experiencias aplicadas para este artículo. Véase: “Informe No. 02. Industria del Turismo: El impacto de los grandes eventos deportivos en las comunidades y economías anfitrionas. Medellín y los Juegos Suramericanos” (Departamento Administrativo de Planeación- Observatorio de Políticas Públicas de Medellín, 2010).

***Un efecto no deseado de la realización de grandes eventos deportivos son las deudas y sobrecostos, varios gobiernos han incurrido en grandes deudas cuyo pago puede tardar años o incluso décadas, esto es consecuencia de las grandes diferencias, que usualmente existen, entre lo presupuestado y lo efectivamente gastado.***

El municipio de Medellín, en el Plan de Desarrollo 2008-2011 “Medellín es solidaria y competitiva” ya tenía contemplada como una meta la realización de los IX Juegos Suramericanos de Medellín 2010 y por lo tanto un presupuesto asignado. La subsecretaría financiera de Hacienda certifica que para la realización de este evento el municipio de Medellín no incurrió en ninguna deuda. En el Anexo 1 se encuentra el documento original de la certificación.

## **City Marketing: Casos Barcelona y Medellín**

**Barcelona:** (BERG, 2002)

### **El legado de los Juegos Olímpicos de 1992**

Finalizando la década en que España se volvió una democracia, Barcelona empezó a planear una estrategia de renovación urbana y desarrollo (1979) que llegó al éxito en el año 2000 y tuvo un primer examen con motivo de la realización de los Juegos Olímpicos de 1992 (Puig, 2009).

Después de los Juegos Olímpicos de Tokio, en 1964 y la imagen que se proyectó al mundo del resurgimiento japonés, Barcelona en la era posfranquista, comenzó a avistar que el realizar los Juegos Olímpicos podría jugar un rol fundamental en la estrategia de transformación y desarrollo de la urbe. No era un propósito exótico, ni utópico, la ciudad acreditaba una imagen deportiva gracias al FC Barcelona, la celebración de competencias del Grand Prix de la Fórmula Uno y la realización de más de treinta eventos de talla internacional.

Adicionalmente, Barcelona era reconocida como centro de conocimiento y estudios sobre deporte. La Universidad Autónoma de Barcelona que acreditaba la oferta de cursos “superiores” relacionados con el deporte, estimuló la creación de un centro de estudios deportivos en 1989, con propósitos de investigación, documentación y entrenamiento. El centro es adscrito a un ente interinstitucional: la Administración Municipal, el Comité Olímpico Español, la Universidad Autónoma de Barcelona, y del alcalde de la provincia de Barcelona. Dicho centro de estudios ha sido responsable de múltiples publicaciones, conferencias, seminarios y simposios en el campo del deporte, muchos de ellos durante los Juegos Olímpicos.

Los Juegos Olímpicos de 1992 realizados en Barcelona marcaron un giro para la ciudad. La capital de Cataluña puede ser considerada como un clásico ejemplo de cómo aprovechar un evento deportivo para la promoción, el desarrollo socioeconómico y sociopolítico de la ciudad como producto urbano. Los juegos de 1992 contribuyeron a la metamorfosis de un puerto industrial a una ciudad mediterránea atractiva, dinámica, vibrante y orientada al servicio. El gobierno local aprovechó la campaña para ser sede de los Juegos Olímpicos de 1992 para trazarse un plan estratégico (Barcelona 2000) que fue ajustado luego de recibir la designación en 1987. Todo un plan a largo plazo para desarrollar programas de renovación y convertir a Barcelona en una metrópoli empresarial europea.

Las inversiones realizadas con ocasión de la celebración de los Juegos se dividieron en dos categorías: inversiones generales de desarrollo urbano y social e inversiones relacionadas con el deporte. Dentro de la primera categoría se puede nombrar como ejemplo la expansión y modernización del aeropuerto, la revitalización del centro de la ciudad y el desarrollo del marco urbano, al estar rodeada de agua (watherfront). La segunda categoría se refiere a la renovación de la infraestructura existente y la construcción de nuevos escenarios e instalaciones proyectados al futuro. La idea era no construir elefantes blancos.

## **Locaciones multifuncionales**

En Barcelona se decidió optar por el desarrollo de locaciones multifuncionales para garantizar su éxito. En consecuencia, muchas locaciones ofrecen espacio para actividades deportivas, culturales y de comercio. Un buen ejemplo es el Olympic Stadium, presentado como “el lugar donde todo es posible”, desde ver juegos de fútbol del segundo equipo de la ciudad –el Espanyol–, presenciar los partidos de fútbol americano (Barcelona Dragons), asistir a conciertos, exposiciones y actividades comerciales.

El concepto de locaciones sostenibles fue opuesto al de locaciones temporales implementadas en los Juegos Olímpicos de Atlanta. No obstante, la realidad condujo a un compromiso entre los dos conceptos: algunas locaciones fueron desarrolladas con carácter transitorio/ uso temporal.

La pregunta que se formularon fue ¿qué hacer con una locación después de un evento? Respuesta: La locación/ instalación/ escenario debe cubrir la necesidad tanto de los ciudadanos actuales como las de aquellos que vienen en un futuro, y que se ajusten a las demandas de los usuarios.

Esta discusión estuvo acentuada antes y durante los juegos. Pero después de concluidos estos se le concedió la razón a aquellos que solicitaron no invertir grandes sumas en obras monofuncionales. La recesión puso de presente la escasez de recursos para el mantenimiento de obras como el gimnasio de basquetbol. El reto se incluyó en la agenda de los dirigentes de la Federación para impulsar el desarrollo de torneos atractivos y brindar múltiples posibilidades de entretenimiento, aparte de lo deportivo.

Finalmente, como resultado de los juegos se puede decir que quedó la idea de prestar variedad de servicios (multifuncionalidad). Después del evento, muchas locaciones/escenarios/ instalaciones fueron privatizados y manejados bajo vigilancia y control de entidades públicas, con lo cual los dueños tuvieron que establecer precios justos, facilitar la accesibilidad para todos y desarrollar programas especiales para los inmigrantes, la gente joven y los adultos mayores. Igualmente debían promover la creación de clubes deportivos con el fin de organizar la gestión, la participación y el uso de estas locaciones. El carácter de ser socios de los clubes deportivos le permitía al grueso del público el derecho de descuentos y rebajas en la compra de boletería para la asistencia a eventos.

Los Juegos Olímpicos pusieron a Barcelona en el mapa de los destinos turísticos en dos vías. Primero, el proyecto de renovación urbana relacionada con el evento, mejoró la calidad y la accesibilidad interna al producto turístico; mientras que las mejoras al aeropuerto aumentaron la accesibilidad externa. Segundo, el evento como tal generó exposición mediática: publicidad gratis / Publicity para la ciudad que estuvo en primera plana en más de 15.000 periódicos alrededor del mundo, con un estimado de circulación de 500 millones de copias. Doce mil periodistas acreditados cubrieron los Juegos.

## **Actividades promocionales**

Barcelona es promocionada por muchos organismos, por ejemplo a nivel municipal está el Turisme de Barcelona, que promueve la ciudad como turística. Desde 1994, la estrategia de promoción ha cambiado al pasar de una forma general de promoción, a una diferenciadora y particular dirigida a diferentes sectores o target groups. Cada campaña de promoción es basada en un grupo específico de la demanda general. Barcelona es presentada de diferentes maneras: como la ciudad de los enamorados, de los gays, de gente joven, de gente que le gusta la música clásica, la tecnología, la creatividad, etc.

Después de muchas negociaciones, Barcelona logró que las grandes agencias de viajes la incluyeran en los brochures, y se convencieran de las cualidades de la ciudad, a tal punto que es una de las más recomendadas. El grupo objetivo al cual se enfoca la publicidad cambia cada vez. Esta forma de promover la ciudad, enfocada a grupos particulares, resulta más efectiva y económica, que hacerlo de manera general. Por eso Barcelona no solo es mostrada como una ciudad deportiva, sino para diferentes grupos objetivos. Limitarse a lo deportivo reduciría el potencial de sus atractivos, características, identidad y percepción. La estrategia de enfocarse a un grupo objetivo es un complemento de la promoción general que hacen las organizaciones de turismo catalán.

## El uso del deporte como objetivo social

La ciudad utiliza los deportes no solo como medio de promoción, sino también para alcanzar objetivos sociales. Se parte de la idea de que todos los ciudadanos tienen derecho de participar en actividades deportivas, lo que obliga permanentemente a ofrecer mayores facilidades para acceder a productos y servicios deportivos. Bajo vigilancia municipal tanto las empresas como el gobierno se ven obligados a establecer precios moderados (favorables) para las afiliaciones y ofrecer descuentos en boleterías para las personas más desfavorecidas.

### Medellín, Juegos Suramericanos 2010

Los Juegos Suramericanos realizados en Medellín en el 2010, constituyen un ejemplo de la relación de una estrategia que en torno al evento contribuyó a generar una serie de asociaciones positivas sobre la ciudad y del proceso de transformación profunda que ha estado viviendo en lo físico y lo cultural, para proyectarse al mundo como un ejemplo de resiliencia frente a las adversidades, de resistencia civil y ciudadana ante la amenaza de la delincuencia y la barbarie. La candidatura de la ciudad para ser sede del evento fue impulsada por el alcalde integrando el deporte al plan de desarrollo y de gobierno, junto con otras políticas urbanas en el marco del macroproyecto denominado “Urbanismo social” en el cual los Juegos fueron asumidos como un proyecto estratégico para la ciudad.<sup>1</sup> (Fajardo, 2005)

*“Los nuevos programas, la incorporación del enfoque de los derechos humanos en el plan de desarrollo municipal para el deporte y la recreación, los lineamientos de la política pública, la institucionalización de la participación ciudadana como muestra de corresponsabilidad en la gestión pública, contribuyeron significativamente a recuperar la confianza de la ciudadanía y de los actores políticos que permitió la consecución de recursos para mejorar la intervención social y los equipamientos barriales como en el desarrollo institucional que hicieron del INDER un instituto moderno cuya experiencia se convirtió en modelo para otras ciudades y entidades afines”.*

*“La anterior, unido a los resultados de la transformación urbanística y social del municipio, comprendida en la ampliación y mejoramiento de la educación pública, de la salud, de la atención integral a la primera infancia, de la inclusión social de grupos de población y familias en condición de mayor exclusión e inequidad social, permitieron fortalecer y reconstruir el tejido social deteriorado por la violencia y la delincuencia de las décadas anteriores lo que convirtió a Medellín en centro de atracción para otras ciudades del país, por el modelo de gestión, por cuyo rumbo transitan hoy con logros significativos”.*

1 El Plan de Desarrollo Municipal de Medellín, para el período 2004 – 2007, llamado “Medellín, Compromiso de Toda la Ciudadanía” en su segunda línea estratégica “Medellín Social e Incluyente” incorporó todas las acciones, programas y proyectos de deporte social comunitario, como de recreación.

*“Para completar el modelo, la ciudadanía y la administración convinieron en el Plan de Desarrollo la materialización de una visión de la ciudad articulada con la región y con el mundo que incluía, entre otros propósitos, la promoción y difusión de los logros de Medellín en el contexto internacional con el fin de transformar la imagen negativa y los estigmas heredados de las décadas anteriores, por culpa de la corrupción, el narcotráfico y la violencia”. (Vargas, Alicia, 2009).*

## City marketing y deporte

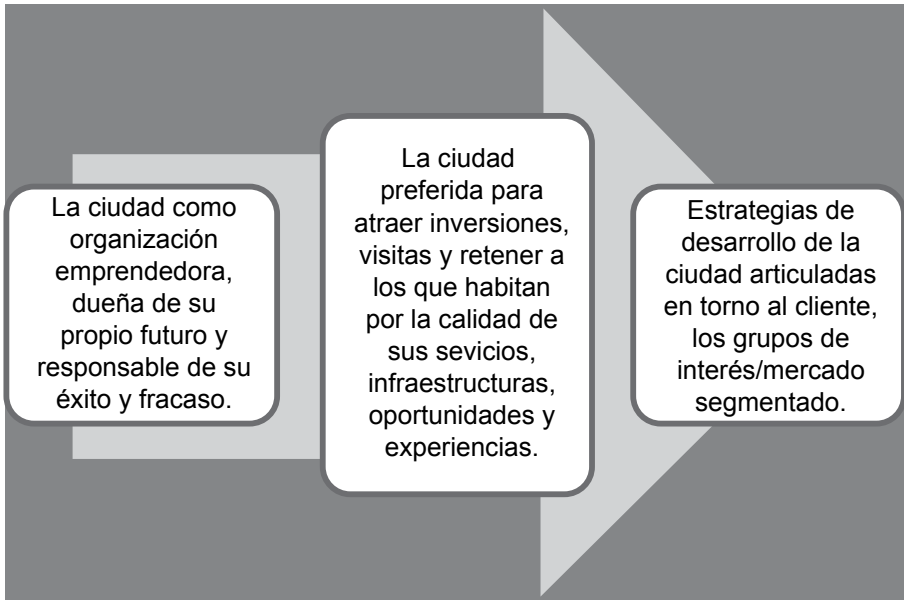
El city marketing no es una campaña publicitaria, no es una estrategia de medios, no se limita a posicionar un eslogan o un logo, no se reduce a la promoción urbana, ni al mejoramiento de imagen y la reputación de la ciudad, es una estrategia y un proceso para la construcción de la promesa de valor de una ciudad como contribución a la definición de estrategias de desarrollo socioeconómico, sociopolítico, sustentable y para el incremento de la calidad de vida (salubridad, vivienda, educación, seguridad, movilidad y entretenimiento) con el fin de satisfacer las necesidades de sus públicos objetivos, facilitar las relaciones e intercambios que permitan retener a propios, atraer a externos y presentarse atractiva a potenciales clientes.

EL City Marketing es una filosofía y un enfoque estratégico –a largo y mediano plazo–, de gestión urbana, que relaciona el direccionamiento estratégico, la comunicación, la gestión por procesos y el análisis de mercado (desde la demanda/ investigación de mercado) dentro de los enfoques de la nueva gestión pública (New Public Management) con orientación al cliente y la creación de valor a partir de la atención a los problemas de eficiencia y eficacia del gasto público, la adecuación de las inversiones, la revisión de instrumentos estatales y la reorganización de las relaciones entre actores públicos y privados. Sobre City Marketing se pueden consultar los siguientes autores: Seisdedos, H.; 2004, 2007; Precedo, A; Orosa, J.; Míguez, A.; 2010; Ashworth, 1993; Ashworth y Voogd, 1990; Berg, Braun y Otgaar, 2002; Chacón y Silva, 2005; D’Orsi, 2005; Elizagarate, 1996, 2003, 2008; Fernández, 2004, 2006; Fernández y Leva, 2004; Fernández y Paz, 2005a, 2005b; Fernández Güell, 1997, 2006; Friedmann, 2004, 2005; Friedmann y Fernández, 2007; Green, 2005; Hall, 1993; Leva, 2004; Martínez, 2004; Paz, 2004; Metaxas, 2003; Muñiz, 2009; Noisette y Vallerugo, 1996; Paddison, 1993; Pancorbo, 2006; Pancorbo y Hevia, 2004; 2006; Precedo, 1996, 2004; Rodell, 1993; Sánchez y Moura, 2005; Yao, Sun y Yao, 2005.

El proceso de City Marketing tiene el propósito de contribuir a la planeación del desarrollo urbano, en aspectos sociopolíticos, socioeconómicos, ambientales, de infraestructura, servicios y estructuras de la ciudad para influir las percepciones, la identidad, las relaciones e intercambios/ oportunidades y experiencias entre los diferentes públicos objetivo. (Ver Gráfica 1).

Una buena gestión del deporte debe estar relacionada con la visión, el direccionamiento estratégico y los procesos de cambio de la ciudad, la comunicación y el análisis de mercado (desde la demanda/ investigación de mercado) dentro de los enfoques de la nueva gestión pública (New Public Management).



**Gráfica 1:** Resultados del proceso de City Marketing

**Fuente:** El autor

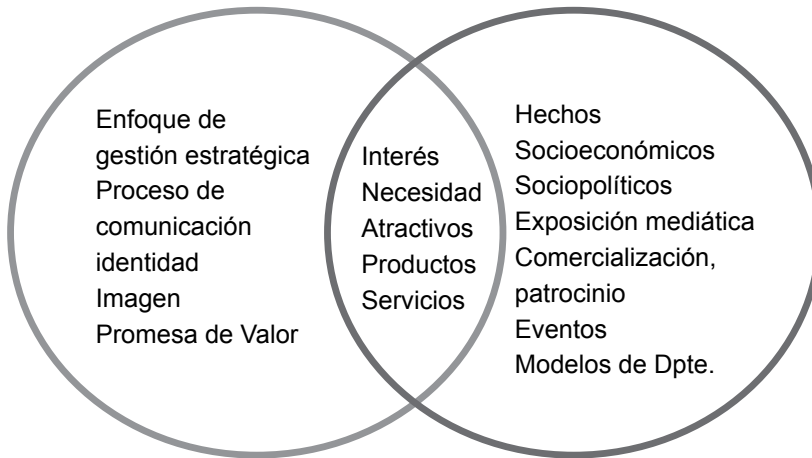
Igualmente, se recomienda que esté orientada al cliente y la creación de valor a partir de la atención a los problemas de eficiencia y eficacia del gasto público, la adecuación de las inversiones, la revisión de instrumentos estatales y la reorganización de las relaciones entre actores públicos y privados, para desarrollar productos y servicios que puedan convertirse en atractivos para la comunidad local (City Marketing interno) y en contenidos para presentarlos entre las fortalezas, posibilidades y oportunidades que ofrece la ciudad para agentes externos / clientes (City Marketing externo).

Los procesos de City Marketing y Deporte deben apalancarse en los de cambio y visión de futuro que caracterizan todos los procesos de City Marketing. (Ver Gráfica 2).

Algunos autores, como Tony Puig, aceptan acoplarse a la visión estratégica de la ciudad, pero igualmente, recomiendan tener en cuenta la óptica de la planeación prospectiva, explorando posibilidades inteligentes y comprometiéndose con un futuro alcanzable: “en cuatro años se puede decir que vamos bien, en ocho se puede afirmar que resulta interesante, en doce se evidencia que algo ha cambiado y recién en veinte se convierte en realidad la transformación”. (PUIG, 2007).

Puig, el “gurú de la renovación urbana” y considerado uno de los padres del City Marketing, confiesa que cuando llegó a finales de los años setenta del siglo pasado, como asesor de comunicación al Ayuntamiento de Barcelona, no tenía idea de lo que era re-

**Gráfica 2.** Planeación estratégica, desarrollo urbano, social, económico y ambiental.



**Fuente.** El autor

diseño urbano, ni City Marketing: “...yo era un creativo, creía en lo imposible. Cuando arrancamos, nos encontramos con una Barcelona gris, tétrica, gente que se quería ir a París, ser francesa. Es cierto que era una Barcelona muy activa, gracias a la fuerte lucha antifranquista, pero no conocíamos la democracia. Entonces pensamos un proyecto para abrir al mar la ciudad, reparar infraestructuras dañadas, hacer que los barrios tuvieran servicios. A los pocos años salió el proyecto estrella, pedir los Juegos Olímpicos del 92, cuando no había posibilidades porque éramos una ciudad de tercera. Esto, que era una locura, funcionó. Yo digo que la gestión es hacer cosas extraordinarias con gente ordinaria: gente que trabaja con pasión, sabe de política y que por ahí no sabe diseñar una ciudad pero tiene algunas ideas”.

El confirma que el modelo que se empezó a gestionar en 1979, solo alcanzó su éxito en el cambio de siglo y que las Olimpiadas fueron el compromiso con un futuro que no se terminaba ahí, e ilustra el cambio de paradigmas de la reconstrucción de las ciudades durante la posguerra bajo la concepción de ingenieros y arquitectos, por la de una renovación colectiva con participación activa de grupos interdisciplinarios con gente creativa e innovadora para no solo concebir ideas, sino crear un concepto de ciudad:

“Atenas apostó por la democracia como valor; Venecia, por descubrir mundos y abrirse a ellos, y así terminó construyendo una ciudad que es un mundo; ¿Florenia qué hizo? Repensó todo el ideal del humanismo; París hizo suya la Ilustración, fue la gran ciudad de la revolución e inventó la modernidad. En todas las grandes ciudades hay un tema”.

“Hasta entonces había métodos para reconstruir ciudades como Lisboa, París o San Petersburgo, después de catástrofes y con grandes ingenieros. Cuando nosotros teníamos todo en marcha, vino la crisis del 82 y entonces, en lugar de grandes infraestruc-

turas, empezamos a zurcir la ciudad: pequeñas plazas para que la gente vea cambios; comunicación, “Barcelona va adelante. Barcelona más que nunca”. Al final, eso nos lo creíamos todos”.

En sus intervenciones Puig, habla del desarrollo del concepto y marca de ciudad para marcar sus productos y servicios. Kotler, Asplund, Rein, y Haider, (1999) proponen dividir los productos urbanos como instrumentos del Marketing Mix en dos grupos:

- **Tangibles:** El diseño de la ciudad, la infraestructura, los servicios de oferta pública y privada, los atractivos del modelo.
- **Intangibles:** Valores y principios de la ciudad, aspectos socioeconómicos y sociopolíticos, información, creatividad y conocimiento, la imagen de la ciudad, las percepciones y mapas mentales de los públicos objetivo. (Figura 1)

Figura 1.



Fuente: [www.giselledellamea.com](http://www.giselledellamea.com)

Desde las teorías y metodologías del marketing relacionadas con el desarrollo de productos y servicios, se recomienda concebirllos, producirlos y diferenciarlos para los diferentes públicos objetivos. Hay que identificar cuál es el perfil de los clientes urbanos para estos productos. En el caso de los productos deportivos urbanos, ellos son parte de los productos urbanos totales. Las facilidades, los servicios, las instalaciones, los clubes, los eventos deportivos no se pueden aislar de la oferta total de los productos urbanos.

La óptima capitalización de las potencialidades del deporte y el City Marketing está dada por la capacidad de gestión, la coordinación intersectorial, interinstitucional a partir de preguntas y acciones como: ¿Qué partes deben actuar? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Quiénes lideran? ¿Hay suficiente apoyo social? ¿La estrategia de City Marketing y deporte está enfocada dentro de la visión y estrategia de la ciudad?

**Gráfica 3.** Relación entre City Marketing, deporte y marketing deportivo.



**Fuente:** El autor

**Cuadro 1:** Proceso de City Marketing y deporte fase conceptual.

1. Directrices del gobierno municipal, departamental, nacional, metas del milenio, / planeación, desarrollo urbano, desarrollo social (Plan de desarrollo / plan gobierno, metas y retos).
2. Soportes técnicos (Estado del arte, DEBER SER) **City Marketing y Deporte** Políticas públicas – política pública de deporte) y desarrollo de habilidades, competencias de gestión estratégica, táctica y operativa.
3. Percepción de la situación socioeconómica relacionada (factores que influyen en el comportamiento deportivo, recursos, facilidades, accesibilidad), aspectos Sociopolíticos, ambientales / de infraestructura, productos, servicios y atractivos deportivos de la ciudad, líneas de base. Estado Es
4. Identificación de la brecha: Estado Es vs Deber Ser. Metas, Retos. (Tangibles, intangibles) objetivos psicográficos (posicionamiento, modernización de la gestión, etc.) alcance de gestión / posibilidades y recursos reales en lo cuantitativo y lo cualitativo.

5. Referenciación competitiva de gestión , voz del cliente / **investigación de mercado DOFA, análisis, situación, ajuste de objetivos y metas.**
6. Definición del perfil deportivo de la ciudad, aspiración competitiva regional, nacional, internacional, mundial, articulación de redes /Clúster portafolio de productos y servicios deportivos (Compromisos de gestión urbana y de deporte).
7. Prospectiva.

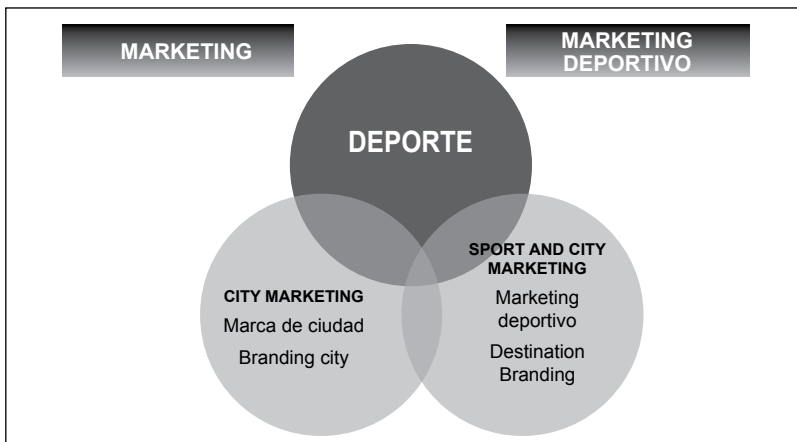
## II Fase de formulación del plan estratégico de City Marketing y deporte

1. Formulación de estrategias de acuerdo con la visión y el plan estratégico de la ciudad, del sector deporte y tiempo libre, así como con el enfoque y filosofía del gobierno municipal frente a la gestión y el desarrollo de la ciudad.
2. Coherencia con la identidad corporativa
3. Mercado y objetivo
4. Iniciativas estratégicas, campos de acción; Marketing Mix, definición de perspectiva y metas / Balanced Scorecard.

## III Fase de implementación

1. Convocatoria de actores intersectoriales, interinstitucionales / Redes / Clúster.
2. Definición de responsabilidades por la implementación de programas y realización de proyectos, cronogramas, mecanismos de seguimiento y control.
3. Evaluación de presupuestos, cumplimiento de objetivos y metas.
4. Evaluación, retroalimentación y mejoramiento del proceso de City Marketing y deporte
5. Integración a la Red Internacional de **ciudades deportivas.**

**Gráfica 4.** Sport and City Marketing



**Fuente:** El autor

## Marca País/ Marca Destino / Place Branding “Colombia es pasión”.

### Mundial de Fútbol Sub 20 Colombia 2011

#### Énfasis en Turismo

En el caso del Mundial de Fútbol Sub 20 Colombia 2011, el segundo torneo más importante del mundo del fútbol, después de la Copa Mundo, la gestión de postulación y lobby fue un trabajo diplomático encabezado por el entonces Vicepresidente de la República y por el presidente de la Federación de Fútbol. En el caso del país, el evento servía para promover la **Marca País “Colombia es pasión”**, que busca cambiar la percepción del país apoyado en la política de seguridad y posicionarlo como destino turístico vacacional y corporativo. Proexport Colombia emprendió una campaña de promoción internacional para dar a conocer los atractivos turísticos de las ocho ciudades sedes y la manera como cada una estaba preparada para albergar un evento de esa magnitud. Para la Federación Colombiana de Fútbol fue la oportunidad de renovación de los escenarios (estadios y accesibilidad) con fuerte aporte de los fondos públicos, además de una gran vitrina para el fútbol colombiano.

La campaña comprendió una gira con catorce empresarios de turismo y entidades de promoción local por ocho países de América Latina, en donde sostuvieron citas de negocios con mayoristas.

A lo anterior se sumó otra gira con el futbolista Óscar Córdoba en el marco de la Copa América, en donde fue entrevistado por las cadenas internacionales deportivas como ESPN, Fox Sports, entre otras, allí se le contó a la audiencia de las ventajas y la oferta general de Colombia como destino. Así mismo, se puso en marcha una campaña de televisión con los jugadores Radamel Falcao García y Óscar Córdoba, quienes grabaron comerciales de televisión que fueron emitidos por Fox Sports, National Geographic y History Channel.

Adicionalmente, varios equipos periodísticos de Argentina, México, Guatemala y Francia, invitados por Proexport, visitaron las ciudades sedes y emitieron antes y durante el certamen conceptos sobre la oferta turística nacional.

**El Marketing de Destino. Destination Marketing/ Place Marketing.** Es una estrategia comunicacional -de acento turístico- desarrollada por un país, una ciudad o una localidad, desde la **perspectiva del visitante, turistas, clientes, proveedores**, buscando aproximarles a los desarrollos sociopolíticos, socioeconómicos, infraestructurales y culturales, de un lugar, presentándole los atractivos tangibles e intangibles, las perspectivas de relaciones socioeconómicas, intersectoriales e interinstitucionales con los debidos soportes (informes / balances -hechos y datos), las oportunidades, posibilidades de relación, intercambio, vivencias, experiencias que puedan ser de su interés.

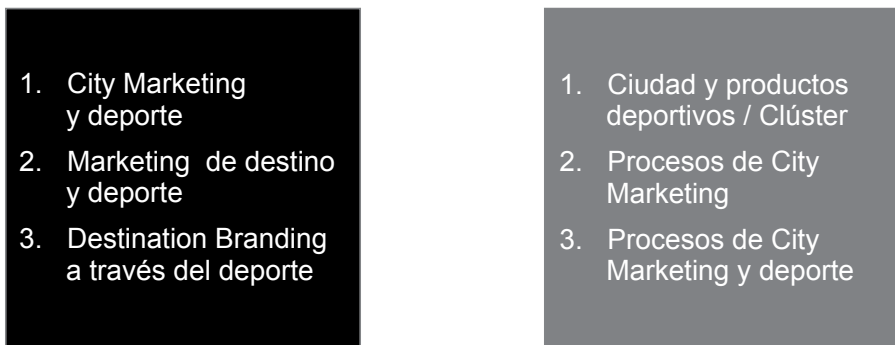
**La Marca de Destino. Place Branding.** Es una parte integral del **Marketing de Destino** / que busca la relación de **la marca con la identidad del lugar**. Una estrategia integrada a la **identidad del lugar** para usarla como **soporte diferenciador** en la **oferta atractiva (objetiva y subjetiva) para turistas, visitantes, inversionistas, residentes** que valoran y proyectan sus atractivos, atributos, características, significados, que le permiten recono-

cerla y diferenciarla con base en la percepción de aspectos funcionales y/o emocionales y/o simbólicas. Ver ejemplos de estudios comparativos de Destination Branding (Westerbeck, H., 2010; Dinie, 2004; Kavaratzis, 2004; Kolb, 2006; Skinner y Kubacki, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2007; Anholt, 2007; Moilanen y Rainisto, 2009).

Recomendación:

- Advertir y tener en cuenta que un complemento importante y efectivo para una gestión exitosa del **Place Branding / Marca de Destino a través de Eventos Deportivos** es una buena gestión pública y privada del Deporte, así como un buen proceso de City Marketing y Deporte. (Ver Gráfica 5)

**Gráfica 5.** Diferenciación del proceso de City Marketing y deporte.



Fuente: El Autor

### “Bogotá es más”

**Marca de ciudad/ city branding/ marca de destino: “Bogotá es más”: más cultura, más deporte, más recreación, más rock, más verde, más negocios y más turismo.**

Para Bogotá, sede principal del Mundial de Fútbol Sub 20, su realización fue la oportunidad para diseñar y lanzar una estrategia de divulgación y posicionamiento de la nueva **Marca de ciudad/ city branding: “Bogotá es más”: más cultura, más deporte, más recreación, más rock, más verde, más negocios y más turismo.** Se acogía y se promocionaba una imagen de ciudad creativa, de negocios y turismo, para posicionar la relación de la marca con la identidad y los valores de la ciudad con base en la percepción de aspectos funcionales, emocionales y simbólicos. Lamentablemente, este lanzamiento estaba precedido de un gran escándalo de corrupción en la gestión pública. Por el mismo hecho fue un esfuerzo significativo y meritorio para intentar mejorar la imagen del gobierno distrital, resaltando las cualidades de la ciudad para atraer más inversión, negocios, eventos, cultura, etc., y para consolidarse como primer destino para los extranjeros al ingresar a Colombia, el destino preferido para negocios en Colombia y

uno de los más atractivos de América Latina para ser sede de eventos y corporaciones. Para algunos expertos la Marca de Bogotá es todavía un proceso por construir (Fabio Duarte, urbanista de Brasil; 2009).

En síntesis, gracias a la concepción sinérgica entre el evento futbolístico más importante a nivel mundial en el 2011 y la estrategia de Marca de Ciudad/ Branding City, liderada por el Instituto Distrital de Turismo, en representación de la Administración Distrital, y por la Cámara de Comercio de Bogotá, en cabeza del sector privado, con el apoyo y la facilitación de Invest in Bogotá y el periódico *El Tiempo*, el evento se convirtió en una vitrina internacional para la ciudad, que permitió validar a Bogotá como un destino seguro, competitivo y grato para visitantes, inversionistas, talentos y ser reconocida por su capacidad de realizar eventos de talla mundial (Duque, 2011).

Para la selección de la marca se realizó un proceso participativo a través de una encuesta en línea, mediante la cual se preguntó a la ciudadanía sobre características esenciales de la ciudad y cuyos resultados orientadores sobre los aspectos positivos de Bogotá sirvieron, junto con el Plan de Mercadeo Turístico de Bogotá y la Estrategia de Mercadeo de Ciudad, como soporte de información básica para las agencias especializadas que decidieron participar en un concurso abierto.

El logo seleccionado está conformado por el símbolo MÁS con el que se refuerza y comunica el concepto de Bogotá Es Más, aportando innumerables significados que generan connotaciones positivas que concuerdan y representan los fines, los principios y los objetivos propuestos para la Marca Bogotá.

Bogotá es MÁS, mucho MÁS... no es un eslogan, es el concepto comunicacional que junto al sistema flexible y elástico definido, le permite a la marca trascender en el tiempo, comunicarse e interactuar con sus diferentes audiencias. Los colores varían de acuerdo con el segmento que se quiere llegar: multicolor para lo que se refiere a marca en el exterior y turismo, amarillo para cultura, rojo para deportes, verde para Ambiente y azul para Negocios.

**La Marca de Ciudad se centra en las percepciones de la gente y en las imágenes favorables frente a las oportunidades de potenciación y mejora de imagen a través de la oferta / promesa de experiencias tangibles, relacionadas con su desarrollo económico y social. El Branding debe ser considerado como un proceso continuo interrelacionado con todos los esfuerzos de marketing y con el ejercicio de planificación.** De hecho, autores como Chandler y Owen (2002) sugieren que **la Marca es el proceso mediante el cual se intenta influir en cómo los consumidores interpretan y desarrollan su propio sentido de lo que es una marca, lo que es y lo que significa.** Así, que gestionar la Marca de la ciudad se convierte en el intento de influir los mapas mentales sobre la ciudad de una manera favorable, de acuerdo con las circunstancias y las necesidades adicionales para el desarrollo económico y social. Ver Kotler, P. 1993, 2007; Olins, W. 2009; Edwards, H. 2010,

**El Branding está tratando de crear asociaciones con la ciudad; asociaciones que son emocionales, mentales, psicológicas, alejándose de lo funcional, carácter racional de las intervenciones de marketing.** Esto no significa que los aspectos funcionales / racionales son cada vez menos importantes. **Significa un cambio de dirección en la que la**



**marca deseada es lo que guía las acciones de marketing en el medio ambiente físico de la ciudad y la funcionalidad.**

La razón de ser de marca de ciudad es que una ciudad primero debe decidir qué tipo de marca quiere ser, cómo se pueden crear los lazos mentales, psicológicos y emocionales necesarios para que la ciudad haga realidad esta marca y cuáles son los atributos físicos y funcionales, que necesita crear, mejorar, realzar y promover con el fin de apoyar esta marca.

Como Mommaas (2002, 34) afirma: “Las marcas nos permitirán leer más fácilmente entre sí y el medio ambiente de los lugares y productos. En este sentido la marca no es simplemente una actividad económica, inspirada por consideraciones de mercado. En un profundo sentido de la sociología cultural, es ante todo una manera de introducir el orden y la seguridad en lo que es, en principio, una realidad caótica. Visto de esta manera, las marcas no son meramente una fuente de diferenciación, sino también de identificación, continuidad y colectividad”.

Branding City / Marca de Ciudad es:

- El conjunto amplio de relaciones cognitivas y afectivas ante el nombre, término, logo, eslogan y otros elementos verbales, visuales (o la combinación de todos estos elementos) que permitan identificar, reconocer, diferenciar a una ciudad como producto, sus valores, asociaciones, significados y servicios para forjar relaciones duraderas de satisfacción y/o intercambio con sus clientes / grupos objetivo. (Elaboración apoyada en Kotler, 2007, 198)
- Es la suma total de todos los aspectos funcionales y emocionales percibidos de los servicios, atractivos, fortalezas, competencias, potencialidades, virtudes, posibilidades y oportunidades que ofrece una ciudad.
- Es la idea que se fija en la mente y los sentimientos / corazón del público, usuario, beneficiario y/o consumidor a los productos y servicios de una ciudad relacionada con un conjunto particular y atractivo de valores percibidos a través de tangibles o intangibles.
- La marca es lo que nos hace **únicos y diferentes**. Es la postal mental y memorable de la ciudad para el visitante y para el residente. Unifica la comunicación y eleva la autoestima de los ciudadanos. Crea valores en el mensaje del gobierno y potencia la identidad.
- Cuando no hay una marca de ciudad fuerte, cada visitante construye un imaginario de postales con base en anécdotas que le cuentan, de textos y fotografías, de contenidos de internet: comentarios, videos que pueden ser equívocos. No podemos dejar nuestra ciudad expuesta a interpretaciones erróneas.
- Cada ciudad debe ser reconocida por su marca que no podemos dejar en manos de otros y que servirá para posicionarla por encima de otras competidoras, y destacar en los segmentos económicos donde compite y sobresalir territorialmente por mejor reputación.
- La marca nace de escuchar las necesidades de la sociedad y del Gobierno. Hace más humana la administración local.

- La marca es afectiva y efectiva. Es global, abierta, relacional, transparente y vigorosa. Moviliza mentes y actitudes a favor de los valores cívicos y hace cómplices a los ciudadanos.
- La marca acompaña al escudo de la ciudad, que es tradición; renueva los nuevos retos de la sociedad y ofrece liderazgo al gobierno local.

## **Branding City y Deporte**

- Fortalecimiento de la Marca Ciudad (como la síntesis de la propuesta de valor de la ciudad) a través de un evento/ producto deportivo, está dado por la posibilidad de asociarlo y convertirlo en objeto de consumo, destino de viajes y contribución a la mejora de la imagen, a generar notoriedad, atraer inversiones, potenciar exportaciones, de acuerdo con la identidad de la ciudad y lo que ella significa. (Bogotá, 2011, Barcelona, 1992; Sydney, 2000, Alemania, 2006).
- La buena gestión de los eventos deportivos y de la Marca de Ciudad como destino pueden contribuir a fortalecer la identidad, la imagen y la percepción de la ciudad, así como incrementar las posibilidades y oportunidades para facilitar relaciones, interacciones y/o transacciones de los públicos objetivos con la ciudad, destacando sus atributos, características, significados y visibilización.

Para que esta asociación sea efectiva, se recomienda:

- Ofrecer las garantías de seguridad, confianza, referencia de experiencias, presentación atractiva de las posibilidades y oportunidades frente a las expectativas y percepción de la ciudad.
- Coordinar la organización del destino (posibilidades de alojamiento, espacios y lugares de atracción, realización de eventos paralelos, preparación de los promotores y agentes receptivos).
- Establecer ofertas de calidad, servicio (presupuesto y tiempo).
- Evidenciar capacidad de desarrollo y comercialización del sector.
- Integrar la información estadística o aeropuertos, hoteles, sitios turísticos, almacenes deportivos.
- Vincularse a la Red de apoyo internacional **entre ciudades deportivas**.

## **Event Branding/ Marca de Evento**

### **Cali World Games 2013/**

Evento cuya gestión para obtener la sede partió de una iniciativa de un ente mixto -con mayoría de participación privada-. La integración a un plan estratégico de gestión y de desarrollo urbano no fue una característica, ni de la postulación, ni de la celebración del evento. El nuevo gobierno de la ciudad asumió esta “herencia suelta” y procuró corregir el acento de manejo del evento por parte del ente que se había abonado la dirección de la organización, designando representantes de confianza de los sectores público y empresarial. Frente al reto de gestión de un megaevento de clase mundial, este equipo de

“emergencia” hizo su mejor esfuerzo, enfocándose en los aspectos organizativos, controlar los riesgos de corrupción y una promoción publicitaria del evento (**Event Branding**) hacia el mercado interno, con una ligera proyección de la ciudad hacia el mercado externo.

Frente a los mínimos del marketing urbano como estrategia para gestionar las relaciones de intercambio entre las ofertas y las demandas urbanas, satisfacer a los ciudadanos residentes, visitantes, turistas e inversionistas, no se puede afirmar que hubo una integración del evento con la gestión transversal, las políticas de desarrollo urbano, las necesidades y expectativas de los diferentes públicos objetivos. En las campañas publicitarias no se pueden reconocer los propósitos sobre la percepción e imagen de ciudad que se buscaba transmitir (todo está concentrado en el evento). Los esfuerzos por presentar el evento como un proyecto de ciudad se caracterizaron más en acciones discursivas con una perspectiva aditiva, que por una concepción de una oferta de valor adecuada a la demanda de sus públicos objetivos.

### **Place Branding/ Marca de Destino a través de eventos deportivos.**

Gestión de Marca de un destino, aprovechando la realización de eventos que captan la atención, crean visibilidad para la historia y las personas a través de las asociaciones específicas con la identidad y los valores, las experiencias y emociones del lugar anfitrión, correspondido con la expectativa de pasarla de lo mejor (disfrutar, posibilidad de hacer negocios, divertirse, entretenerse, con facilidades, seguridad, sin contratiempos, etc.).

Los eventos deportivos no se pueden ver solo en función de los participantes y los visitantes, deben ser parte de la estrategia de posicionamiento de la marca ante los ciudadanos y los diferentes públicos objetivo (Brand Marketing)

### **Objetivos de la Gestión de Place Branding de los diferentes tipos de ciudad, con base en la realización de eventos deportivos:**

- **Mega Cities** → Para presentar y proyectar su potencial de gestión y desarrollo con fuerza, en forma contundente y arrolladora. Confirmación de su capacidad de atracción, gestión y creación de valor para propios, visitantes, turismo, negocios, inversiones, corporaciones, formación y especialización.
- **Grandes Ciudades** → Para presentarse y diferenciarse competitivamente de otras “ciudades pares” con base en el mejoramiento de imagen, percepción, infraestructura, atributos y capacidad de gestión urbana dentro de contextos internacionales o nacionales. Generación y fortalecimiento de atractivos y desarrollo intersectorial e interinstitucional.
- **Ciudades intermedias** → Para presentarse en escenarios internacionales o en el plano nacional, llamando la atención sobre las mejoras en gestión, infraestructura, facilidades, posibilidades, oportunidades y experiencias. Fortalecimiento de la imagen interna y presentación externa. Gestión de desarrollo urbano y social con base en el fortalecimiento de los desarrollos sectoriales e institucionales
- **Ciudad Regional** → Para resaltar / revelar la gestión de gobierno, los atributos y desarrollos parciales.

- **Lugares pequeños** → Para capitalizar sus fortalezas y atractivos como destino turístico.

La gestión de **Place Branding** a través de los eventos deportivos presupone:

- Pensar a largo plazo. Qué sucederá después del evento con los escenarios, los recursos logísticos, el personal capacitado y demás agentes relacionados con su realización, cómo será la participación ciudadana en la organización, uso, cuidado y conservación de la infraestructura deportiva.
- Encontrar las fortalezas y ventajas competitivas / comparativas de la ciudad, así como de los productos y la oferta de servicios deportivos.
- Reconocer que la realización del evento tiene un valor limitado dentro de lo que es la capacidad de gestión del desarrollo urbano, social, el fortalecimiento de atractivos y la creación de valor para los públicos objetivos. Que para superar esa limitación se debe impulsar, promover y desarrollar una gestión transversal, intersectorial e interinstitucional antes, durante y después del evento.
- Elaborar un portafolio ganador de la ciudad, adecuado a los requerimientos, expectativas, necesidades de los grupos objetivos.

## **City Marketing y Deporte: postulaciones Helsinki. (BERG, 2002)**

Importancia del deporte en el mejoramiento de la infraestructura, el desarrollo urbano, la internacionalización de la ciudad, el fortalecimiento de su carácter como anfitriona y la gestión (privada) de organización / comercialización de grandes eventos deportivos.

Los Juegos Olímpicos de 1952 contribuyeron al desarrollo de la economía de Helsinki. En la época de la posguerra se mostró al mundo como una ciudad con una visión a largo plazo de su desarrollo urbano, social, económico y el bienestar de su población. Una ciudad que desde 1930 presentó su aspiración y el inicio de la preparación para ser sede de los Juegos Olímpicos de Verano de 1936, los que finalmente fueron asignados a Berlín. La capital de Finlandia celebró los segundos Juegos Olímpicos de la posguerra, después los de Londres, de 1948.

Muchas instalaciones, incluido el Estadio Olímpico, ya habían sido construidas cuando estalló la Segunda Guerra Mundial además del estadio, la pista para carreras de caballos, la pista para remo, la pista de ciclismo y una sala de exposiciones. Muchos de estos lugares aún hoy en día continúan siendo utilizados. Adicionalmente, el evento trajo consigo mejoras en el aeropuerto, el puerto marítimo, el sistema de aguas residuales y en la infraestructura de la vía férrea. Por otra parte, los Juegos le dieron a Finlandia la oportunidad de mostrarle al mundo su capacidad de organización.

Sorprendentemente, los Juegos Olímpicos de Invierno nunca han sido organizados en Finlandia, aunque este país parece ser el escenario ideal para tales deportes. Hasta la década de los noventa, dos ciudades finlandesas (Lahti y Tampere) trataron de obtener la sede para los Juegos Olímpicos de Invierno, pero sin resultados exitosos. A comienzos de los noventa, el Comité Olímpico de Finlandia tomó la iniciativa de un nuevo intento para llevar los Juegos Olímpicos de Invierno a Finlandia. En contraste con los intentos

previos, *Helsinki* fue presentada como la sede principal, de modo tal que se convertiría en la primera ciudad en la historia en ser anfitriona, tanto para los Juegos Olímpicos de Invierno como para los Juegos de Verano.

En la época más reciente, Helsinki fue una de las ciudades candidatas para ser sede de los vigésimos Juegos Olímpicos de Invierno en el 2006. Aunque finalmente este evento fue asignado a la ciudad italiana de Turín, todavía es interesante analizar los beneficios obtenidos por la ciudad gracias a la estrategia de mercadeo durante la campaña de licitación en pro de su internacionalización. En segundo lugar, el acopio y desarrollo de fortalezas como anfitriona de eventos internacionales (deportes), incluyendo los Juegos Olímpicos de Verano de 1952 y distintos campeonatos mundiales y europeos. En tercer lugar, las inversiones, las formas y fuentes de financiamiento de la construcción de nuevos lugares, entre los cuales se encuentra el domo multifuncional: el Hartwall Arena, el Estadio finlandés y otras instalaciones que hubiesen sido utilizadas para los Olímpicos de Invierno del 2006.

En el expediente de la candidatura, el Comité Organizador enfatizó que Finlandia había sido un participante activo en los Olímpicos por más de noventa años y que, junto a Noruega, son las primeras dos naciones en el mundo en términos de medallas olímpicas ganadas por habitante. Además, Helsinki había demostrado la capacidad para la organización de grandes eventos, tales como el Campeonato Mundial de Atletismo (1983 y 1994) y el Campeonato Mundial de Hockey sobre Hielo (1997).

El Comité Organizador esperaba que los Juegos Olímpicos fueran de gran importancia para desarrollar aún más el entorno deportivo en Finlandia. Posterior a los Juegos se le daría un mayor impulso a las actividades deportivas de niños, adultos jóvenes y adultos mayores.

La inversión en transporte y obras de desarrollo urbano que se harían para los Juegos Olímpicos generarían mejoras en la productividad, avances tecnológicos para la conservación del medio ambiente y una mejor accesibilidad a determinadas locaciones/instalaciones / Escenarios (2006 Association, 1998). Helsinki estaba consciente que la construcción de la Villa Olímpica ayudaría a disminuir el déficit de vivienda y que el evento podría ser un estímulo potencial para la construcción de pequeñas nuevas instalaciones/escenarios de bajo costo para la población local.

El presupuesto para la etapa de licitación fue de 4.2 millones, de los cuales las tres quintas partes debían ser financiadas por un crédito sin garantía por la ciudad de Helsinki. En caso de ser exitosa la gestión, el Comité Organizador pagaría el crédito. En caso de que fracasara, la ciudad de Helsinki y el estado de Finlandia cada uno pagaría la mitad del préstamo. El balance de los €7 millones sería recogido de los socios locales. El Estadio Olímpico modernizado sería el punto focal de los Juegos Olímpicos de Invierno 2006, ya que este sería el escenario tanto de la ceremonia de apertura como de clausura.

## **Inversiones en instalaciones deportivas**

Cabe agregar que el departamento subsidia los clubes deportivos de aficionados. Los ciudadanos pueden elegir entre 600 clubes deportivos que tienen representación de alrededor de 100 diferentes disciplinas deportivas. En 1999, la ciudad concedió subsidios de

actividades y alquiler a cerca de 400 clubes deportivos u organizaciones similares para personas en situación de discapacidad y pensionados. Uno de los principales objetivos en la política pública del deporte, es el ofrecer programas de actividades deportivas y sociales para la gente joven con el fin de reducir las conductas inapropiadas y el crimen. La ciudad implementa varios proyectos dirigidos a personas desempleadas, inmigrantes y gente socialmente excluida.

Las instalaciones deportivas están igualmente repartidas alrededor de la ciudad para maximizar su accesibilidad. Las estadísticas muestran que la política ha sido muy efectiva. De acuerdo con un estudio reciente por la ciudad de Helsinki, el 67% de adultos se ejercitan tres o más veces a la semana y el 80% de los niños hacen algún tipo de ejercicio (no necesariamente en un club). En Helsinki casi el 50% de los jóvenes entre 13 y 18 años de edad son miembros de un club deportivo, lo cual es muy alto en comparación con otras ciudades de Europa y con el resto de Finlandia.

Otro objetivo de la política deportiva es el uso de las instalaciones para la revitalización socioeconómica de áreas desfavorecidas. El departamento de deportes está construyendo un nuevo edificio deportivo, en una de las zonas más deprimida de la ciudad (Myllypuro), la cual tiene una alta concentración de personas desempleadas (alrededor de 35%), crimen y vivienda subsidiada. La ciudad cree que la sede deportiva contribuiría a la unión de muchas agrupaciones sociales. Al mismo tiempo, el objetivo de Helsinki es convertir esta zona en un nuevo polo de crecimiento urbano, al desarrollar nuevos lugares para negocios/ áreas comerciales.

El departamento de deportes de Helsinki no solo financia las instalaciones para el deporte aficionado, sino además algunas obras necesarias para el desarrollo del deporte a nivel profesional. Por ejemplo, se asumió la construcción de una nueva piscina de 50 m para el Campeonato Europeo de Natación del 2000. Esta obra fue cofinanciada entre el municipio y el gobierno nacional. Otras dos nuevas instalaciones que han sido cofinanciadas por el Concejo de la ciudad son el Hartwall Areena (una instalación multifuncional) y el Estadio Finnair (fútbol).

El Concejo de la ciudad de Helsinki no ha definido (aún) formalmente, la estrategia de mercadeo de ciudad/ City Marketing. Sin embargo, dos documentos de la política de la estrategia contienen y en él, se reconocen explícitamente algunos elementos del plan de mercadeo de la ciudad.

El primer documento es la estrategia de la internacionalización – escrita en 1994 – destinada a desarrollar a Helsinki como un fuerte centro al servicio de los países nórdicos, los estados Bálticos y noreste de Rusia. Para adquirir este estatus se establecieron las siguientes prioridades:

1. Desarrollar a Helsinki como un centro de educación, ciencia e investigación
2. Mejorar las oportunidades del sector de negocios en la ciudad
3. Desarrollar mejor transporte externo y enlaces de comunicación
4. Mejorar el perfil cultural de la ciudad
5. Mejorar los atractivos y la calidad del medio ambiente

6. Desarrollar a Helsinki como ciudad que proporciona un amplio y versátil rango de servicios sociales;
7. Impulsar el mercadeo internacional y desarrollar redes internacionales de cooperación
8. Preparar a la ciudad en cualquier acción necesaria para el ingreso de Finlandia como miembro de la UE.

Después de 1994, varios proyectos relacionados con estas aéreas se llevaron a cabo. La candidatura para los Juegos Olímpicos y la construcción del Hartwall Areena, son dos ejemplos de inversiones relacionadas con los deportes que encajan con el objetivo de mejorar el perfil cultural de la ciudad (4) y el de impulsar el mercadeo internacional de la ciudad y desarrollar redes internacionales de cooperación; (7).

El segundo documento estratégico, es una actualización de la estrategia de internacionalización. En 1999, el Concejo de la ciudad evaluó la primera estrategia y definió las prioridades de la nueva política para las actividades internacionales de Helsinki, derivadas de las fortalezas y las oportunidades de la ciudad, así como el objetivo fijado para la posición internacional (Concejo de la ciudad de Helsinki, 1999). En comparación con la primera estrategia, estas políticas se relacionan con la promoción (a cambio de desarrollo del producto) para:

1. *Promover* la inversión extranjera en Helsinki para contribuir en la internacionalización de los negocios locales y desarrollar a la ciudad como de gran atractivo para empresas internacionales.
2. *Fortalecer la posición de Helsinki* como un lugar para el turismo urbano y como sede de conferencias y congresos;
3. *Promover* la celebración de importantes eventos y actividades culturales a nivel internacional;
4. *Promover* la organización de eventos deportivos atractivos internacionalmente y que sean adecuados para Helsinki;
5. *Asegurar* la preservación de los recurso naturales y medioambientales de la ciudad para fortalecer este aspecto en el mercadeo de la ciudad, y
6. *Promover y mercadear a Helsinki* como un centro de experticia, competencias especiales y de investigación para fortalecer la cooperación entre la ciudad y las instituciones de educación superior.

El gobierno nacional siempre apoya las candidaturas de Helsinki, a diferencia de los gobiernos nacionales de otros países europeos –tales como Gran Bretaña, España, Italia y Holanda– en donde muchas ciudades tienen suficiente masa crítica para llevar a cabo los principales eventos deportivos. Como consecuencia, la principal preocupación de Helsinki no es el atraer eventos, sino seleccionar aquellos adecuados para Helsinki (según sus condiciones, las directrices financieras y la demanda).

Posterior a la candidatura olímpica, se ha continuado con el principio de afianzar los productos deportivos y culturales de la ciudad (desarrollo de la ciudad como producto

y sus productos) dentro de un marco “particular” de gestión de mercadeo urbano (sin formalizarlo) para continuar con el plan de internacionalización, promover la creatividad cultural, la realización de eventos deportivos y la participación ciudadana para darle el uso correspondiente de servicio (público objetivo), es decir, programas según la estructura, el contenido y funcionalidad de las edificaciones y las organizaciones (Concejo de la ciudad de Helsinki, 1999).

Estas directrices pueden ser interpretadas como respuesta a la creciente necesidad de mercadear la ciudad, lo cual es en mayor o menor medida confirmado en la estrategia misma:

*La cultura distintiva, las características históricas y geográficas de Helsinki y los factores competitivos mencionados influyen todos en la posibilidad de que la ciudad compita con éxito por inversiones, puestos de trabajo, turistas y congresos. El mercadeo es un medio para lucir y hacer conocer las características especiales y los factores competitivos de la ciudad (Concejo de la ciudad de Helsinki, 1999, p. 17).*

La presentación de la ciudad para realizar eventos (deportivos) internacionales es un método efectivo para el mercadeo de la ciudad, su proyección positiva y su imagen reconocible (mercadeo de marca de la ciudad). En otras palabras: esto es necesario para incrementar el conocimiento de las cualidades, los atributos y la capacidad de gestión para mejorar la imagen de Helsinki.

La ciudad ha desplazado el énfasis del desarrollo del producto, por la promoción del producto y la promoción de la ciudad en general (marca de ciudad/ City Branding). Helsinki quiere aprovechar la promoción de la ciudad en general para atraer la realización de eventos deportivos, lo cual puede contribuir a que la ciudad tenga una mejor imagen (especialmente en términos de accesibilidad exterior, nivel de precios y clima).

Sin embargo, para optimizar la sinergia local entre el deporte, el mercadeo y la comercialización, la ciudad y otros actores relevantes enfrentan una serie de desafíos. Primero, debe definirse y formalizarse una estrategia de mercadeo y comercialización, preferiblemente en cooperación con los municipios vecinos, los negocios locales y la población local. Segundo, hay la necesidad de definir una visión común del papel del deporte en el mercadeo y la comercialización de la ciudad, con base (entre otras cosas) en el conocimiento en la organización de eventos, clubes y operadores de instalaciones. Helsinki se enfrenta a desafíos del fortalecimiento de la dependencia mutua entre los fabricantes del producto deportivo y la ciudad. Hay necesidad creciente de definir la estrategia del evento, con el fin de evitar problemas de espacio (la congestión) y problemas financieros para los organizadores de los eventos (quienes sufren por mucha competencia).

Además, la opción de usar el deporte para el mercadeo y la comercialización de la ciudad requiere de una organización estratégica del mercadeo: un socio y un facilitador para los actores en la agrupación de deportes (clúster). La Oficina de Turismo y la Oficina de Información están principalmente encargadas de las actividades operativas de mercadeo y comercialización de la ciudad, ambas están enfocadas en la promoción



de la ciudad y el suministrar información a los visitantes (Oficina de Turismo) y a los medios y compañías de negocios (Oficina de Información).

El departamento de deportes no está involucrado en el mercadeo de la ciudad. Por lo tanto, la ciudad necesita una organización que funcione como la araña que teja, articule y cohesione la red para orientar las inversiones en el producto deportivo (la construcción de instalaciones, subsidios para los clubes y la adquisición de eventos) y promover el uso de los deportes como un instrumento para promocionar la ciudad (grupos objetivos externos) y una revitalización social (grupos objetivos internos) que conduzca al crecimiento económico (empleo).

## **Manchester** (BERG, 2002)

### **City Marketing privado y público. El legado de las postulaciones/licitaciones para grandes eventos**

Por muchas razones Manchester es un caso interesante en el contexto del deporte y el City Marketing. En primer lugar, es una ciudad industrial conocida como la casa dos grandes equipos de fútbol y en segundo lugar ha sabido capitalizar las campañas de postulación/ licitación para ser sede de grandes eventos deportivos integrándolas a los planes de desarrollo y al fomento de la industria deportiva.

En relación con lo primero, la sinergia de la imagen entre la ciudad y el Manchester United, uno de los equipos más importantes, ricos y populares de fútbol en el mundo con más de seiscientos millones de seguidores, un famoso estadio, el Old Trafford (el teatro de los sueños) ubicado a las afueras de la ciudad. Que además tiene una gran cuota en la imagen ciudadina por la gran exposición en los medios tradicionales de comunicación y en los nuevos medios. Gracias al desarrollo de su propia plataforma digital, en un año del lanzamiento de su página, registró más de 20 millones de fans en [Facebook](#) y su audiencia potencial está estimada en más de 659 millones de personas alrededor del mundo, de acuerdo con la agencia **TNS**. Con el mercadeo de los videojuegos ha ampliado su plataforma de hinchas y proyección de mercadeo de su imagen y de la ciudad. Esta presencia mediática le permitirá firmar un contrato de patrocinio deportivo por valor de 452 millones de euros con Chevrolet durante siete años.

Otro equipo de fútbol, igualmente aporta las sinergias con la ciudad. En forma más directa por el nombre y las relaciones con el sector público, el Manchester City, famoso por haber sido adquirido por el Jeque Mansour bin Zayed bin Sultan Al Nahyan de los Emiratos Árabes Unidos y por sus recientes logros en la Premier League y la participación en las Copas europeas, además de tener asegurado el juego de sus encuentros por 250 años en el estadio de la ciudad de Manchester/ nombre comercial Etihad Airways –ubicado en el centro de la urbe en la denominada “Ciudadela deportiva”/ SportCity/ Etihad Campus, que aparte de escenarios deportivos de diferentes disciplinas, tiene zonas comerciales, residenciales y de servicios que la han convertido en un polo de desarrollo económico. El Manchester City, igualmente, ha entrado en la onda de la estrategia de expansión digital con énfasis en la gestión de marca, beneficiando con sus planes de mercadeo, patrocinio y comercialización del equipo como la promoción de la imagen ciudadina.

En segundo lugar, la ciudad ha ganado bastante experiencia y realizaciones en las campañas para aspirar a organizar grandes eventos, como los Juegos Olímpicos (dos propuestas sin éxito 1992 y 1996), Commonwealth Games (Juegos de la Comunidad Británica 2002) y Campeonato Europeo de Fútbol (European Football Championships 1996) y la final de la Copa UEFA 2007-2008.

En tercer lugar, Manchester utiliza el deporte como parte del City Marketing, no solo en términos de promoción, sino también en términos sociales y de reactivación económica. Además, presta mucha atención al legado de los eventos y la participación de los jóvenes en el deporte.

Finalmente, la región metropolitana de Manchester refleja la concentración de industrias relacionadas con el deporte, aspecto interesante desde el punto de vista del marketing.

## **Manchester ciudad**

Manchester es reconocida internacionalmente como la primera ciudad de la Revolución Industrial. Como otras ciudades industriales, Manchester sufrió profundamente la crisis del sector industrial en los años setenta y ochenta, que desencadenó severos problemas sociales. Entre 1972 y 1984, el desempleo en el sector industrial bajó aproximadamente en 107.00 trabajos (Phelan, 1997). Actualmente, cerca del 70% de la población está activa laboralmente en este sector. Sin embargo, el área retiene una fuerza en el sector industrial y de manufactura, empleando más de la quinta parte de la población (300.000 en el área de Manchester y alrededor de 700.000 en la región más amplia). Casi 60.000 personas están desempleadas, es el 4.8% de la población activa económicamente.

Manchester es parte de un grupo de ciudades (junto con Birmingham, Edinburgh y Glasgow) consideradas “segundas ciudades”, siendo la primera Londres en el Reino Unido. Ellas comparten el reto de encontrar su propio nicho competitivo en el sistema urbano inglés.

## **El legado de las licitaciones de eventos**

En medio del estudio de fórmulas para la salir de la crisis de los años ochenta, en competencia con otras ciudades del Reino Unido, Manchester se autoexaminó y se referenció frente a Londres y Birmingham. Estableció que no tenía reputación como ciudad deportiva más que el nombre de los equipos de fútbol, que su infraestructura era muy deficiente y que tenía poca experiencia en la organización de eventos deportivos.

A finales de los ochenta consiguió que el Comité Olímpico Nacional incluyera su nombre para candidatizarse para la celebración de los Juegos Olímpicos de Verano de 1996 (se celebraron en Atlanta, USA) y posteriormente repitió candidatura para los Juegos del 2000. Con el apoyo de la Federación Inglesa de Fútbol, sin mayor dificultad fue una de las sedes de las finales de la Copa Europa de Naciones 1996. A partir de ahí, consideró el desarrollo deportivo y la realización de eventos como un medio de gran convocatoria y aceptación para complementar los planes de renovación urbana, reactivación

económica, integración social y apoyo a la industria deportiva. Desde entonces, con base en las políticas y apoyos nacionales, asumió un rol activo para las licitaciones y organización de eventos deportivos.

Como herencia de estas licitaciones se renovó el Estadio Olímpico con una inversión del gobierno nacional de 17 millones de libras esterlinas y quedaron dos infraestructuras: el National Cycling City y el Manchester Evening News Arena (basketball). El velódromo de Manchester se realizó como un Joint Venture entre la Junta Deportiva inglesa, la Asamblea de la ciudad y la Federación de Ciclismo inglesa. Localizada en la ciudadela deportiva/ SportCity; el área central tiene capacidad para 3.500 espectadores, hospital, instalaciones vip, y lugares para prensa. También provee servicios para los espectadores, los competidores, los técnicos y de parqueo.

Con capacidad para 20.000 personas el “Manchester Evening News Arena” fue construido junto a la Estación Victoria, proporcionando acceso al MetroLink y al servicio de ferrocarril regional. Además, con cualquier forma de transporte público se puede llegar a la instalación deportiva.

Su construcción ya estaba planeada para antes de la licitación para los Juegos Olímpicos de Verano. Costando 56 millones de libras esterlinas, la arena, es cofinanciada en 35.5 millones por el gobierno central y 2.5 millones por una donación del Fondo Europeo para el Desarrollo Económico. Es una instalación para eventos deportivos, conciertos, conferencias, etc.

La arena deportiva es la sede del equipo de Manchester Giants de basquetbol y del equipo de hockey-Manchester Storm. Tanta importancia tomó esta arena que la liga de Hockey británica decidió mover la final del Wembley Arena al Manchester Arena.

Dada la excelente ubicación de la arena deportiva, su localización central, su fácil acceso, se generó un aumento en los negocios locales. Otro impacto positivo es que los jóvenes se han inspirado para crear nuevos equipos de hockey.

La ciudad recibe los beneficios económicos de los juegos, y sin duda el orgullo por su promoción y su imagen. Claramente los beneficios identificados son: mejoramiento de la infraestructura deportiva, generación y creación de empleo, oportunidad de creación de nuevos negocios, generación de ingresos en el área local, mejora del ambiente, promoción de la región y la imagen, entrada de nuevos inversionistas, creación de nuevas oportunidades de entrenamiento, impacto social y cultural para la comunidad, mejora en el nivel de educación y aumento del orgullo de la comunidad,

A pesar de que Manchester no ganó tampoco la licitación para los Juegos Olímpicos del 2000 (Sydney, Australia), fue una carrera que valió la pena perder. La semana antes de la votación, la ciudad recibió atención diez veces más de la prensa que cualquier otra ciudad en el Reino Unido. Segundo, la licitación aumentó la cooperación entre varios actores ciudadanos y mejoró la relación entre la ciudad y el gobierno nacional.

Además, el proceso permitió la mejora de las estrategias de movilidad, transporte, telecomunicaciones, seguridad y turismo. También la licitación conllevó fortalecer el orgullo cívico y el sentido de confianza en la ciudad. Igualmente generó beneficios económicos, incluyendo la inversión de capital.

## **Juegos de la Comunidad Británica, 2002**

Después de no haber ganado la licitación de los Juegos Olímpicos, Manchester le apuesta a ser la sede de los Juegos de la Comunidad Británica, en el 2002. En estos participan Inglaterra, Escocia, Gales, Norte de Irlanda y las colonias inglesas como Canadá, Australia, India, Nigeria Pakistán y Sudáfrica. Se celebran cada cuatro años en una de las setenta ciudades de la Comunidad Británica. Es un evento con una agenda de diferentes disciplinas deportivas que incluye actividades atléticas, gimnasia, natación, ciclismo y boxeo.

En 1995, los Juegos de la Comunidad Británica fueron confiados a Manchester. De acuerdo con Phelan (1997), el proceso de licitación trajo consigo significativos cambios sociales y económicos, la imagen internacional de la ciudad mejoró también. El evento tiene una audiencia de televisión estimada en más de 500 millones.

El punto central de las obras de infraestructura era la “ciudadela deportiva Sportcity”, un área de cuarenta hectáreas, que se encuentra en el lado este del centro. El acto inaugural se llevó a cabo en este lugar con una capacidad para 38.000 personas. El estadio no pudo ser denominado “Estadio Nacional”, dado que Wembley lleva esta denominación. Alrededor del estadio se construyó un centro de squash y un estadio-arena atlética con una pista de calentamiento al aire libre. El Centro Nacional de Ciclismo también forma parte del SportCity.

## **El proyecto de área metropolitana: orgullo de Ciudad Región**

El proyecto de área metropolitana (City Pride Partnership: Manchester, Salford, Trafford y Tameside) se concibió en 1994, en el marco del proyecto: City Pride Prospectus. Dentro de las estrategias para alcanzar esa visión, desde un comienzo, se consideró la realización de los Juegos de la Comunidad Británica como un proyecto integrador, motivador, de promoción de la región, sinérgico con otras áreas de gestión, de desarrollo urbano, cultural y deportivo con un amplio impacto en lo social y lo económico. El proyecto se empezó a realizar con ocho años de anticipación, en analogía a la preparación para unas olimpiadas y en particular teniendo como referencia lo realizado por Barcelona para los Juegos Olímpicos de 1992. En esa visión, Manchester proyectaba su desarrollo como una Ciudad Región de Europa, un centro atractivo para las inversiones, una ciudad internacional distinguida por el potencial comercial, cultural y de creatividad caracterizada por la calidad de vida y sensación de bienestar de sus residentes.

Con el cambio de gobierno, en 1997, los planes de gestión social en educación, salud, trabajo, entrenamiento y formación profesional, el área metropolitana integró un objetivo al proyecto de Ciudad Región: desarrollar la región como una comunidad sostenible donde todos los residentes tuviesen la oportunidad de participar, beneficiarse de la inversión y del desarrollo del proyecto.

El objetivo principal fue asegurar los beneficios a largo plazo para los ciudadanos. Para alcanzar este objetivo se planteó la necesidad y la importancia de impulsar un enfoque de gestión transversal intersectorial e interinstitucional, así como de la mentalidad de crear asociaciones para ofrecer servicios que presupongan desarrollar

formas de organización y participación ciudadana para satisfacer sus necesidades, los intereses de beneficio económico común, el intercambio de experiencias y de conocimientos, superando el formalismo de los procesos administrativos y los parámetros organizacionales.

En 1994, dentro del proyecto, el deporte y la cultura ya eran considerados fuentes importantes para generar empleo y riqueza, mejorar la imagen, la reputación, el mercadeo y la comercialización de las ciudades de la Asociación/ Área Metropolitana. Manchester pertenece a un grupo de ciudades inglesas (junto a Birmingham, Sheffield y Glasgow) que han reconocido el potencial del deporte para contribuir al desarrollo urbano, estimular la economía local, mejorar su imagen ante visitantes, inversionistas y turistas.

La Asociación/ Área Metropolitana diseñó una serie de proyectos para capitalizar los beneficios a largo plazo como legado del evento. El Consejo Organizador de los Juegos de la Comunidad Británica accedió a establecer un equipo de trabajo para maximizar los beneficios y asegurar la realización de programas en deporte, cultura, economía, con cinco temas principales (Asociación 1997):

- *Crecimiento y desarrollo económico* Los juegos generarían puestos de trabajo, contribuyendo a la regeneración del este de Manchester y mejorando el comercio y las inversiones. Uno de los proyectos tuvo como objetivo desarrollar el comercio entre los países de la Comunidad Británica. Los programas de la agencia de servicios de desarrollo e inversión en Manchester, incluyeron actividades como el desarrollo de nuevas redes y maximizar el impacto de las ya existentes con la Comunidad Británica, realizando seminarios, eventos de negocios, misiones de comercio y eventos en ciudades target de Malasia, Singapur, Australia, Canadá, Sudáfrica y el subcontinente de India. Se enviaba un representante en esos lugares que se reunía con grupos objetivos en ciertos sectores del mercado (industrias creativas, de salud, deportivas, información y comunicación, medio ambientales, espacio aéreo, producción automovilística y turismo).
- *Regeneración social* Invirtiendo en personas, programas y actividades para la cohesión social y la gestión comunitaria, a través del programa de voluntariado social de los Juegos de la Comunidad Británica, la Asociación de países también se benefició del programa de voluntariado de los juegos, al mismo tiempo que la realización de los diferentes torneos deportivos se aprovechó como plataforma única para transmitir mensajes y elevar la conciencia de salud de los habitantes de la región, a través de programas y talleres de práctica deportiva y fitness. El proyecto clave de esta estrategia se cumplió en asocio con diferentes canales existentes como colegios, clubes, centros de comunidad y centros de entrenamiento. Este proyecto estaba a cargo de la policía, algunos miembros de la Asociación, las universidades, el Consejo Deportivo, líderes de los clubes Juveniles en el ámbito deportivo del sector público y el sector privado. También se realizaron programas de capacitación, formación, entrenamiento y adecuación de instalaciones, para apoyar proyectos de búsqueda, selección, promoción y desarrollo de talentos en actividades deportivas, artísticas y culturales.

- *Deportes* El evento permitiría desarrollar programas de participación ciudadana a través de oportunidades para ingresar a la organización y realización de proyectos de excelencia deportiva / nivel internacional. Los juegos motivaron el ímpetu para aumentar los estándares de rendimiento deportivo, crear clubes deportivos, desarrollar programas y oportunidades para ingresar a programas de desarrollo de talentos para niños y jóvenes. Gracias al desarrollo de infraestructura, Manchester estaría en posibilidad de ser la sede de nuevos eventos deportivos después de los Juegos.
- *Excelencia artística y diversidad cultural de reputación internacional* El evento proporcionaría la oportunidad de mostrar a la ciudad ante la audiencia mundial con sus atributos y la calidad de su cultura.
- *Promocionando Manchester y la parte oeste de la región* El evento era una oportunidad para crear y promocionar la imagen de la región dentro de una estrategia de City Marketing. Una estrategia conjunta y unos eventos coordinados (deporte y cultura), desarrollarían y mejorarían la capacidad de promocionar los eventos a través de la asociación. Uno de los proyectos era tener o enviar un visitador para la promoción, difusión de la información, tickets, alojamiento y transporte.

Otro de los objetivos era el de la oferta del programa de regeneración única, que estuvo enfocado en la región oeste. El objetivo era intervenir la parte socioeconómica para mejorar los estándares de educación, desempleo, exclusión social y descontento. Igualmente, la necesidad de desarrollar sectores de la economía del sector oeste. La visión de la asociación de las regiones del noroeste para el 2002 era crear beneficios económicos y sociales para la región de Manchester, fortalecer las oportunidades y maximizar los beneficios derivados de los juegos. En particular, la región de Manchester debía de velar porque las zonas menos favorecidas tuvieran acceso y equidad al compartir los beneficios que dejarían los juegos.

Tres objetivos estratégicos se identificaron que ofrecería esta visión:

- **Habilidades y educación:** Para mejorar las habilidades, talentos y desarrollo personal de la población de las zonas marginadas, aprovechando las oportunidades e interés creado por la realización de los Juegos de la Comunidad Británica.
- **Desarrollo de la comunidad y la salud** para mejorar este aspecto en la población menos favorecida a través de la participación en eventos o programas de mejoramiento de salud durante los Juegos
- **Competitividad empresarial.** Utilizar las oportunidades comerciales generadas para mejorar la competitividad de las pymes en sectores estratégicos y negocios de las minorías étnicas de la región.

Según la oferta, los Juegos de la Comunidad Británica de 2002 presentarían muchas oportunidades para el desarrollo de estrategias a nivel nacional, regional y local

- **Imagen =>** Transmite una nueva y vibrante imagen. Esto ayudará al comercio dentro de estrategias de inversión y turismo.

- Competitividad=> Crear nuevas inversiones, oportunidades comerciales; esta competitividad soportaría políticas regionales y nacionales
- Educación y empleo =>Desarrollar enfoques y programas de alcance regional para permitir a la región actuar de manera concertada a fin de mejorar los niveles educativos y las habilidades del mercado laboral y reducir el desempleo, esto se vincula con las políticas nacionales y locales en materia de educación y empleo.
- Inclusión social=>Acelerar los programas de promoción de vida y estilo de vida saludable, incluyendo el deporte, y dando apoyo para mejorar los índices de morbilidad. Este aspecto se vincularía a las políticas nacionales en materia de salud y deporte.
- Creatividad cultural => Beneficiarse del auge de los Juegos, el mostrarse para poder demostrar diversidad cultural, creatividad y fortalezas.
- Cohesión de la comunidad y diversidad => Demostrar la vitalidad, importancia y contribución de la comunidad, originando y desarrollando comunidades en el oeste.
- Celebración y orgullo cívico => Generando orgullo y creando la necesidad de promocionar el evento.

### **Industrias relacionadas con el deporte**

Otra iniciativa era la de promover las industrias relacionadas con el deporte. El objetivo era desarrollar una estrategia para atraer industrias del sector deporte a Manchester y a la región noroeste, con el fin de mejorar la economía de la región, con los Juegos del 2002 como un catalizador.

Objetivos del estudio:

- Llegar a una caracterización y definición de las industrias relacionadas con el deporte.
- Evaluar los aspectos de gestión y cadena productiva de la industria del deporte.
- Identificar las barreras para el crecimiento de la industria del deporte en la región noroeste.
- Desarrollar un plan de acción para mejorar la inversión en este sector.
- Identificar los socios potenciales que pudiesen contribuir al logro de los objetivos.

De acuerdo con este estudio, lo que alimenta al mercado deportivo es una mezcla de tres tipos de proveedores: el sector público, el sector voluntario y el sector comercial. Este último sector se convierte en el más importante pues genera intercambios económicos, empleos, crea valor para los consumidores, aumenta el consumo y facilita las oportunidades de inversión.

**Cuadro 2.** La estructura comercial de la industria deportiva

Productos deportivos	Manufactura Distribución	-Equipos deportivos -Equipos de ropa -Calzado -Industrias relacionadas -Almacenamiento
Servicios deportivos	Espectadores Comercio tiempo libre Servicios empresariales Administración deportiva Ciencias del deporte Medios	Equipos deportivos profesionales Estadios/instalaciones Lugar de operaciones Salud y fitness Golf Otros clubes privados Diseño Agencias deportivas Consultoría Órganos del gobierno del deporte Fisiología Ingeniería del deporte Biomecánica Psicología TV local/regional Radio local y regional publicidad

**Fuente:** Sports –related Industry Strategic Leisure., en “Sport and City Marketing in European Cities” pag. 65, Ashgate Farnham, Surrey, England 2002.

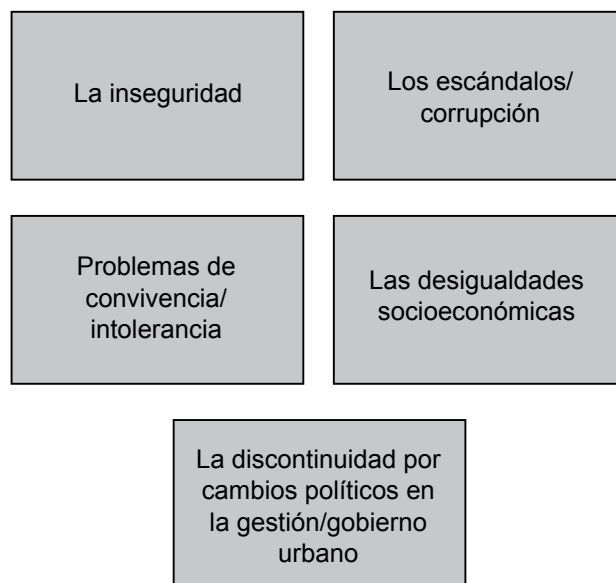
## Conclusiones

### 1. Relación entre City Marketing y Deporte

En este sentido, se habla de tres aspectos que los interrelacionan.

- Primero, las sinergias potenciales entre el deporte y los cinco elementos claves: los objetivos de política urbana, el City Marketing interno y externo, grupos objetivos, productos, y posicionamiento de marca.
- Segundo, el riesgo potencial y problemas que se pueden presentar al subestimar las sinergias entre deporte y City Marketing. (Gráfica 6)
- Tercero, la capacidad de organizar, desarrollar y monitorear la integración del deporte y la política de marketing urbano/ City Marketing.



**Gráfica 6.** Limitaciones para el City Marketing

**Fuente:** Autor

## 2. Razones de ganancia de un plan de City Marketing y deporte

- En primer lugar, el deporte puede ayudar a revitalizar zonas deprimidas de una ciudad con altas concentraciones de problemas sociales, como desempleo y criminalidad. Puede contribuir a revertir o por lo menos a controlar aspectos negativos, facilitando la integración social, la tolerancia, el trabajo en equipo y la solución creativa e innovadora de conflictos.
- En segundo lugar, el deporte como parte integral de los atractivos de una ciudad para la comunidad local (City Marketing Interno) y City Marketing externo, por la generación de ambientes amigables para la visita, la práctica libre, los servicios deportivos, las posibilidades de encuentros, la asistencia a los espectáculos deportivos, la diversión, el entretenimiento, las compras de indumentaria, equipos, implementos, moda deportiva en general, la nutrición, la estética y la salud.
- En tercer lugar, para ser un atractivo urbano rentable, el gobierno debe garantizar aspectos funcionales de movilidad, higiénicos, estéticos y de seguridad para establecer la conexión más inmediata y visible entre deporte y el City Marketing.
- En cuarto lugar, los productos deportivos deben ser desarrollados para varios grupos objetivos. La distinción entre City Marketing interno y externo es solo un paso; es importante definir los segmentos específicos de mercado en busca de los clientes para la variedad de los productos deportivos. ¿Cuál es el perfil de los clientes urbanos y de visitantes para estos productos?

- En quinto lugar, los productos deportivos pueden contribuir a la imagen e identificación de una ciudad. Así, la administración de una ciudad no solo debe invertir y organizar los eventos deportivos en función de los participantes y visitantes, sino también como parte de la estrategia del posicionamiento de marca.

### Nota 1

Los enfoques conceptuales se soportan en los estudios de doctorado, investigaciones realizadas en la Universidad Alemana del Deporte, la experiencia del autor en cargos de Alta Gerencia en los sectores público y privado (organización y participación de eventos deportivos de orden nacional, internacional y olímpico, en gestión y marketing del deporte), así como en su labor de Asesor y Evaluador de Gestión de Calidad, Excelencia e Innovación de la Corporación Calidad/Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia.

### Nota 2

Las referencias de los casos europeos son tomadas del estudio y análisis comparativo realizado por Leo Van Den Berg, Erik Braun Y Alexander H.J Otgaar, Del European Institut For Comparative Research. Euricur. Erasmus University Rotterdam, publicado por ASHGATE Farnham, Surrey, England en el 2002. "Sport and City Marketing in European Cities.

## Bibliografía

1. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity; the new brand management for nations, cities and regions*. New York, Plagrave MacMillan.
2. Ashworth, G. J. (1993). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. New York: John Wiley & Sons.
3. Ashworth, G. J. & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven.
4. Chacón, R. M. & Silva, D. (2005). *Las ciudades hacia el desarrollo sostenible*. *Ábaco*. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 44-45, pp. 71-78.
5. Departamento Administrativo de Planeación del Municipio de Medellín (2010). "Informe No. 02. Industria del Turismo: El impacto de los grandes eventos deportivos en las comunidades y economías anfitrionas. Medellín y los Juegos Suramericanos". Observatorio de políticas públicas de Medellín.
6. Dinnie, K. (2004). "Place branding: Overview of an emerging literature". *Place Branding*, vol. 1, n. 1, pp. 106-110.
7. D'Orsi, P. M. (2005). *City marketing y administración de ciudades o City Management. El rol especial del City Marketing en la administración de ciudades o City Management*. *Ábaco*. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 44-45, pp. 97-104.
8. Duarte, F. (2009). "Bogotá todavía no tiene una marca". En *Cambio*. Com.co, Septiembre 2 de 2009.
9. Duque, I. (2011). "Bogotá entre la identidad y el marketing urbano". En *Cuadernos de Geografía*. Revista Colombiana de Geografía. Vol. 20. No.1, 2011. ISSN:0121-215X. Bogotá.

10. Elizagarate, V. (1996). *Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización*. Revista de Dirección y Administración de Empresas, no 4, noviembre, pp. 63-71.
11. Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Ediciones Pirámide.
12. Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Ediciones Pirámide.
13. Fajardo, S. (2005). *Medellín, una nueva cara*. Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 44-45, pp. 122-126.
14. Fernández, G. (2004). *La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
15. Fernández, G. (2006). *El ciudadano como creativo de marca de ciudad. Diseño y gestión de marcas para el desarrollo urbano y la participación ciudadana*. Ponencia presentada en las III Jornadas de Marketing de Ciudades, 26-28 abril, A Coruña, España.
16. Fernández, G. & Friedmann, R. (2007). *Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: un balance y propuestas a partir de la experiencia alemana*. Ponencia presentada en el IX Coloquio Internacional de Geocrítica, 28 de mayo-1 de junio, Porto Alegre, Brasil.
17. Fernández, G. & Leva, G. (Eds.) (2004). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
18. Fernández, G. & Paz, S. (2005a). *Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad*. Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Vol. IX, núm. 194 (94).
19. Fernández, G. & Paz, S. (2005b). *Desarrollo urbano, cultura de marca y participación ciudadana*. Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 44-45, pp. 63-70.
20. Fernández Güell, J. M. (1997). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Editorial Reverté.
21. Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación Estratégica de Ciudades. Nuevos Instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté.
22. Friedmann, R. (2004). *Urban Management by Complexity. Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.). *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
23. Friedmann, R. (2005). *Marketing estratégico de ciudades*. Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, 44-45, pp. 21-27.
24. Friedmann, R. & Fernández, G. (2007). *Gestión y liderazgo municipal en la ciudad posmoderna*. Ponencia presentada en las IV Jornadas de Marketing de Ciudades, 28-30 marzo, A Coruña, España.

25. Green, R. (2005). *Pensar, dibujar, matar la ciudad: orden, planificación y competitividad en el urbanismo moderno*. EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. XXXI, núm. 94, pp. 77-95.
26. Hall, P. (1993). Forces shaping urban Europe. *Urban Studies*, 30, pp. 883-898.
27. Kavaratzis, M. (2004). "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands". *Place Branding*, vol. 1, n. 1, pp. 58-73.
28. Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2007). *Partners in coffeeshops, canals and commerce: marketing de city of Amsterdam*. *Cities*, 24(1), pp. 16-25.
29. Kolb, B. (2006). *Tourism marketing for cities and towns; using branding and events to attract tourists*. Oxford: Elsevier.
30. Kotler, P.; Asplund, C.; Rein, I. y Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Londres: Pearson Education.
31. Kotler, P. y Gertner, D. (2002). "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management". *Journal of Brand Management*, vol. 9, pp. 249-261.
32. Leva, G. (2004). *Globalización, competitividad internacional y ciudad*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.) *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
33. Martínez, A. (2004). *Planificación estratégica y la imagen de la ciudad*. Ponencia presentada en el I Congreso Citymarketing Elche 04, Elche, España.
34. Metaxas, T. (2003). *The image of the city as good: the creation of a city's promotional package through a strategic framework analysis of city marketing procedure*. *Sustainable Planning and Development*, 6, pp. 427-438.
35. Moilanen, T. y Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations; a planning book for place branding*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
36. Mommaas, H. (2002). "City branding: the importance of socio-cultural goals". In, *City branding: Image building and building images*. T. Hauben, M. Vermeulen and V. Patteeuw (Eds.). Rotterdam: NAI Uitgevers.
37. Morgan, N.; Pritchard, A. y Pride, R. (2007). *Destination branding*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
38. Noisette, P. & Vallerugo, F. (1996). *Le Marketing des villes*. París: Les Éditions d'Organisation.
39. Paddison, R. (1993). City Marketing, image-reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, 30, pp. 339-350.
40. Pancorbo, J. A. (2006). *El marketing urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos*. Ponencia presentada en las III Jornadas de Marketing de Ciudades, 26-28 abril, ACoruña, España.

41. Pancorbo de Sandoval, A. & Hevia, A. (2004). *La planificación estratégica territorial: una visión desde el marketing*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.) *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
42. Paz, S. (2004). *Marca territorial. Cómo construir y administrar la marca de ciudades y regiones*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.) *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
43. Precedo, A.; Orosa, J. J. & Míguez, A. (2010). *Marketing de Ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica*. *Urban Public Economics Review*.
44. Puig, T. (2007). *Caso de Barcelona*. Ponencia en el I Congreso Mundial de City Marketing. Cali
45. Rodell, M. J. (1993). *City Marketing – The Bottom line*. *Third World Planning Review*, 15, pp. 187-193.
46. Sánchez, F. & Moura, R. (2005). *Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional*. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXXI, núm. 93, pp. 21-34.
47. Seisdedos, H. (1999). Estudio de las políticas de comunicación de las entidades locales: una aproximación a la realidad del City Marketing en España. Ponencia presentada en el *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Madrid: ESIC, pp. 381-384.
48. Seisdedos, H. (2004). *City Marketing: El camino hacia la ciudad emprendedora*. *Revista de Empresa*. No.8. Abril – Junio. Pp.78-87
49. Seisdedos, H. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*. Madrid: Pearson Educación.
50. Skinner, H. y Kubacki, K. (2007). “*Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding*”. *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 3, special issue paper, pp. 305–316.
51. Vargas, C. y Neumaier, A. (1992). La Tecnología en el Deporte no solo aplicación de las Ciencias del deporte. Eventos Deportivos: conciencia ciudadana y compromiso de los políticos. Ponencia en el I Congreso Internacional y Muestra informática. Nuevas Tecnologías en el Deporte. Evento científico previo a las Olimpiadas de Barcelona. Torremolinos- Málaga, Marzo 23-27.
52. Yao, F.; Sun, L.Y. & Yao, P. (2005). *Survey of urban marketing*. *Proceedings of 2005 International Conference on Public Administration*, pp. 858-864.
53. Zerweck, D. *Stadtmarketing und Internet. Information und Kommunikation?. The City Marketing Process in Germany*, Beiträge zum Symposium CORP’98 Department of Urban and Regional Planning, Faculty of Special Planning, University of Dortmund

**Anexo 1. Certificación de la Subsecretaría Financiera**



**LA SUSCRITA SUBSECRETARIA FINANCIERA  
DE LA SECRETARIA DE HACIENDA  
DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN**

**CERTIFICA:**

Que el Municipio de Medellín para la realización de los Juegos Suramericanos 2010 y la inversión aplicada en el desarrollo del evento, no incurrió en ninguna deuda para llevarlos a cabo en buen término.

Dada en Medellín a los ocho (8) días del mes de Junio de 2010.

  
**MARTHA CECILIA LASSO PEÑA**  
Subsecretaria Financiera.

Natalia O'

---

Centro Administrativo Municipal - CAM - Calle 44 No. 52 - 165  
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144  
Medellín - Colombia