



ESTUDIO DE CASO: ESTABLECIENDO UNA MARCA DE LUGAR

FCM INTERNATIONAL

El caso de la ciudad de Regina, Canada



INTRODUCCIÓN

En 1998 un ciudadano común cambiaría la imagen y percepción de Regina. Un oftalmólogo local sugirió que su asociación profesional fuese la anfitriona de su conferencia nacional en su ciudad, Regina. El encontró mucha oposición de parte del comité de la conferencia. La percepción que ellos tenían de la ciudad era totalmente desagradable. Lleno de orgullo cívico y sorprendido por dicha reacción, el oftalmólogo escribió a su representante en el Parlamento, a su Alcalde y a líderes prominentes del sector empresarial, rogándoles trabajar en la "imagen" de la ciudad. Al año siguiente un Grupo de Trabajo del Alcalde comenzó un Ejercicio de Mejoramiento de Imagen, lo que llevó a la formación de un nuevo logo. Aunque un nuevo logo para la comunidad era un buen comienzo, muchos interesados claves en la ciudad señalaron que no entregó los resultados que ellos estaban buscando y que Regina necesitaba una metodología y estrategia para cambiar su percepción. En 2006 se inició una estrategia formal para establecer una marca de lugar cuando muchos interesados claves de la comunidad se acercaron al Concejo Municipal. El Concejo aprobó el proyecto para desarrollar una marca estratégica para la Ciudad de Regina. El plan para la estrategia de la marca incluyó financiamiento para un periodo de cinco años para desarrollar y mantener la marca en toda la comunidad.



Además de Kadie Ward, FCM quiere agradecer a Nathan Morrison (Gerente de Marca, Ciudad de Regina) por su ayuda y contribuciones en la preparación de este estudio.

La Ciudad de Regina está involucrada en el proyecto Desarrollo Económico Local Municipal (MLED, por sus siglas en inglés) en Ucrania como una de las contrapartes municipalidades canadienses.

CRÉDITOS

Gestión del Estudio de Caso: Tom Monastyrski, Pascal Lavoie y
Mélanie Amyotte
Investigación y Redacción: Kadie Ward,
Fundadora de Build Strong Cities
Revisión del documento en español.: Nora Benamra
Diseño: Phredd Grafix
Fecha: Mayo 2013

Para mayor información: international@fcm.ca



www.fcm.ca



FEDERATION
OF CANADIAN
MUNICIPALITIES

FÉDÉRATION
CANADIENNE DES
MUNICIPALITÉS

Esta publicación se realiza con el apoyo financiero del Gobierno de Canadá proporcionado a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo.



Canada

Este estudio revisa la metodología usada por la Ciudad de Regina para desarrollar su estrategia de colocación de la marca de la ciudad. Considerando el contexto, discutiremos los factores de éxito y las mejores prácticas para el establecimiento de marcas de lugares para las municipalidades.

El Contexto General para la Marca de Lugar

En el mundo de bienes de los consumidores, entendemos que una marca es la suma de todas las experiencias relacionadas con el producto y el servicio. Significa que las percepciones de la marca son formadas por las experiencias funcionales como calidad, confiabilidad, etc., como también por las experiencias emocionales asociadas al producto. Esto es igual al establecimiento de la marca de lugar: la marca de lugar existe en la mente del ciudadano.

Cada ciudadano en una ciudad, región y nación tiene una percepción de ese lugar. A través de sus acciones y creencias ellos expresan la marca. **Percepciones complejas de marca acerca del lugar se crean a través del tiempo y a través de la funcionalidad y la experiencia.** Para las ciudades, eso significa considerar la habitabilidad (es decir la funcionalidad) y la calidad de vida (es decir la experiencia de los ciudadanos) de nuestras ciudades, y entender como esto forma las percepciones de nuestros ciudadanos y lo que ellos creen que es verdad acerca de un lugar.

La marca de lugar es algo relativamente nuevo para los desarrolladores económicos y los profesionales de las comunicaciones y se está convirtiendo rápidamente en una herramienta importante para el desarrollo económico local. En teoría, la marca de lugar ha evolucionado como un campo de estudio interdisciplinario reuniendo relaciones internacionales, política exterior, planificación urbana, psicología social y comercialización de negocios. En la práctica, la marca de lugar ha ganado prominencia en el último tiempo ya que la globalización ha llevado al aumento de competencia entre ciudades para atraer turistas, residentes e inversiones en la región. Naciones, regiones y ciudades están buscando formas de diferenciarse a través del establecimiento de una marca. El propósito del establecimiento de una marca de lugar es generalmente entendido como:

- Aumentar la atracción de las empresas e inversiones
- Promover el turismo
- Promover la diplomacia pública
- Apoyar el interés de la industria de importación y exportación
- Fortalecer la identidad de los ciudadanos y aumentar su auto estima

Naciones, regiones y ciudades de todo el mundo están definiendo su marca de lugar y creando estrategias de comercialización para lograr estas metas. Regina es una ciudad canadiense que audazmente ha aplicado técnicas de marca de lugar y comercialización para mejorar su desarrollo económico local.

Regina en Contexto

Es inevitable que la marca de una ciudad esté vinculada a su historia. Fundada en la mitad de una “pradera árida y monótona” en 1882, Regina evolucionó como la capital de Saskatchewan. Regina se ha convertido en el centro cultural y comercial del sur de la provincia, con una rica y colorida historia. El famoso activista político canadiense Louis Riel organizó un levantamiento allí en 1885, y la ciudad eventualmente fue conocida por su activismo político y sus programas sociales vanguardistas. Como la segunda ciudad más grande en la provincia, Regina cultivó una economía basada fuertemente en los recursos naturales. La ciudad tiene pocos rasgos topográficos, y desafortunadamente mucho de patrimonio construido representando su historia, ha sido demolido en reconstrucciones. Su reputación como una pradera monótona comenzó a precederla, incitando a Regina a redefinir su marca.

Estableciendo la Marca de Regina

Una característica distintiva de la campaña para el establecimiento de la marca de Regina es que fue impulsada por ciudadanos apasionados y la comunidad. El Alcalde y el Concejo respondieron a la preocupación de la comunidad apoyando un Proyecto de Mejora de la Imagen en 2006. Era claro que la ciudad necesitaba mucho más que un logo y ellos lanzaron un proceso inclusivo de desarrollo de la marca. Las metas definidas para el proceso incluyeron:

- Atraer a nuevos ciudadanos, empresas, inversiones, eventos y mantener la competitividad con otras comunidades.
- Capacidad para definir nosotros mismos en lugar de permitir que otros definan a nuestra comunidad por nosotros.
- Clarificar confusiones y construir consistencia en nuestros mensajes.¹

Las metas articularon una nueva marca dirigida a desarrollar una forma dinámica para promover la identidad única de la ciudad tanto a la comunidad interna a la que sirve la ciudad como a la comunidad externa a la que la ciudad quiere atraer. La meta general fue mejorar el desarrollo económico local en la comunidad con mensajes que apoyarían la atracción de inversiones, talento y turismo.

La primera acción que tomó Regina para desarrollar su marca de lugar fue contratar a un Gerente de Marca para coordinar el programa. No todas las municipalidades

¹Entrevista con el Gerente de Marca de la Ciudad de Regina, Nathan Morrison.

tienen la habilidad de contratar a un profesional dedicado a este rol, sin embargo, se debe señalar que se requiere un importante nivel de recursos de personal para gestionar el proceso de formación de la identidad de la marca de lugar, definir el plan estratégico y ejecutar y coordinar las actividades tácticas de comercialización. Además de contratar a una persona a tiempo completo, Regina trabajó con una agencia de comunicaciones para desarrollar la metodología, ejecutar elementos claves de la investigación, ayudar en el diseño creativo de la marca y desarrollar el plan de comercialización. Más abajo se presenta un resumen y discusión de la metodología para establecer la marca de lugar de Regina.

Es típico que el establecimiento de una marca de lugar tenga seis fases de desarrollo. En este caso de estudio, enmarcamos cada fase, discutimos el contexto de Regina y sugerimos mejores prácticas.

METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UNA MARCA DE LUGAR

1) Formar un Grupo de Interesados Claves

Varios expertos en la marca de lugar han notado que es imperativo tener la participación de interesados claves y de la comunidad para desarrollar la marca de lugar. Los interesados claves proporcionan una variedad de conocimientos y perspectivas. **Un interesado clave se puede definir como alguien o alguna organización que tenga interés directo en el éxito de su comunidad y/o que tenga la función de apoyar a la comunidad y el crecimiento económico.** Los interesados claves típicos incluyen políticos locales, oficiales de desarrollo económico, la cámara de comercio, el consejo para turismo, una escuela vocacional o universidad local, etc. Cada municipalidad tendrá una lista única de interesados claves. Lo que importa al establecer una marca de lugar es que un grupo amplio esté involucrado para apoyar el proceso y que los interesados claves tengan un sentido de propiedad del proceso. Regina formó tres grupos de interesados claves:

- a. **Interesados claves principales:** Los interesados claves principales incluyen a representantes de las organizaciones e instituciones tradicionales involucradas en las diversas facetas del desarrollo económico local y comunitario. Los interesados claves principales incluyen a la Comisión de Oportunidades de la Región de Regina; El Centro de Regina; el Distrito de Almacenes; la Cámara de Comercio de Regina y Región; y la Ciudad de Regina.
- b. **Negocios:** Dado que un objetivo clave y un indicador de desempeño es atraer nuevas inversiones y retener los negocios actuales, la Ciudad de Regina creó un segundo grupo de interesados claves compuesto de los dueños y ejecutivos de los empleadores más grandes de la ciudad y representantes de sectores claves para el crecimiento.

- c. **Jóvenes:** Atraer y retener talento se ha convertido en un desafío para Regina, entonces se estableció un grupo separado para involucrar a la emergente fuerza laboral.

Los grupos de interesados claves sirvieron como una base no solamente para reunir datos y perspectivas, sino también para crear un impulso y apoyo en la comunidad. Los interesados claves participarán en grupos de enfoque y proporcionarán retroalimentación, lo que es imperativo en el proceso de establecimiento de la marca. A menudo los interesados claves se convierten en “campeones de la marca municipal”, lo que significa que juegan un rol activo en formar el producto final y finalmente se les solicitará promover la marca e invitar a otros a participar.

2) Auditoría de Comunicación Interna

Una auditoría de comunicación interna es una evaluación completa de sus esfuerzos actuales de comunicación. Una auditoría de comunicación preguntará cómo una organización se comunica y si sus comunicaciones son eficaces o no. Generalmente este es un primer paso en la planificación de las comunicaciones y se compone principalmente de investigación cualitativa de los materiales de comunicación interna. Normalmente el gerente municipal de la marca o de comunicaciones conduce la auditoría. Alternativamente, se contrata a una agencia externa para apoyar la iniciativa de establecimiento de la marca de lugar. Los resultados de la auditoría ayudan a articular el posicionamiento actual de la marca, identificar vacíos y establecer la base para una mayor investigación. En Regina, el Gerente de Marca y una agencia de comunicaciones condujeron la auditoría de comunicación interna. El Gerente de Marca coordinó con la agencia para juntar información relevante y la agencia proporcionó perspectivas y análisis de contenido.

3) Investigación

Con una auditoría de comunicaciones profunda, el equipo de marca de lugar está listo para desarrollar sus herramientas y preguntas de investigación. Un análisis de la auditoría identificará vacíos y generará preguntas que el equipo de marca de lugar querrá saber. Estas preguntas se enfocan en entender la percepción de su municipalidad. Es típico que las preguntas generales de la investigación sean articuladas para ayudar a identificar qué datos o información tienen que reunir para desarrollar la marca de lugar. Algunas preguntas de investigación son: ¿Qué están diciendo mis ciudadanos acerca de mi municipalidad? y ¿Qué percepciones tienen mis audiencias metas acerca de mi municipalidad? Una vez que se hayan identificado las preguntas de investigación, se puede desarrollar las herramientas y tácticas de investigación para contestarlas. Esta forma de investigación es tanto cuantitativa como cualitativa y puede involucrar diversos tipos de tácticas: encuestas, entrevistas, grupos de enfoque y talleres. Una fase crítica del

desarrollo y ejecución de la investigación es identificar la audiencia clave. En la mayoría de los casos, las municipalidades están considerando tres audiencias claves en el proceso para establecer la marca de lugar: residentes, interesados claves y mercados externos claves. Regina usó un método mixto para llegar a todas las audiencias. Su investigación incluyó una mezcla de encuestas telefónicas y grupos de enfoque en mercados externos y entrevistas, encuestas y talleres con audiencias internas y los grupos de interesados claves.

- a. **Encuestas externas:** Para entender cómo las audiencias externas perciben su marca, Regina condujo 1,200 encuestas telefónicas en Saskatchewan, Alberta y Ontario. Se identificaron estos mercados como lugares donde Regina podría atraer inversiones y talento con eficacia. El Gerente de Marca trabajó con la agencia para desarrollar la encuesta y el equipo de la agencia condujo las entrevistas.
- b. **Grupos de enfoque externos:** En un grupo de enfoque, las personas responden a preguntas acerca de sus percepciones, opiniones y actitudes hacia su municipalidad. Después de su encuesta, Regina quiso tener un mejor entendimiento de cómo la ciudad era percibida externamente. La agencia de comunicaciones organizó grupos de enfoque en Saskatoon, Winnipeg, Windsor y Calgary. Los participantes fueron seleccionados al azar por una firma de investigación local. Un grupo de enfoque normalmente tiene 10-15 participantes.
- c. **Encuestas Internas:** Al igual que las encuestas externas, se desarrollaron cuestionarios y se distribuyeron entre los residentes de Regina. Los participantes fueron seleccionados al azar con la investigación realizada por la agencia.
- d. **Grupos de enfoque internos:** Se invitó también a los residentes locales a participar en discusiones a través de grupos de enfoque locales. La retroalimentación de los grupos de enfoque proporciona información de alto nivel de la población general de la municipalidad. Esta retroalimentación local es imperativa en el desarrollo de la estrategia y la plataforma porque identifica las percepciones que tienen que ser cambiadas o reforzadas.
- e. **Encuestas de Interesados Claves, Grupos de enfoque, y Talleres:** Hemos observado anteriormente que la participación de interesados claves es imperativa para el desarrollo de la marca de lugar. Los individuos y las organizaciones en el grupo de interesados claves tienen intereses directos en el éxito de la municipalidad, o tienen un mandato de apoyar el crecimiento económico y de la comunidad. El Gerente de Marca de Regina trabajó con la agencia de comunicaciones en crear una encuesta para los interesados claves. Además de esto, el Gerente de Marca condujo entrevistas individuales cada uno de los interesados claves.

Es típico que la fase de investigación de establecimiento de una marca de lugar tome desde 4 a 8 meses. Hay muchas variables que pueden afectar el calendario de eventos, incluyendo su experiencia, los recursos del equipo, el clima político y la respuesta de los participantes. Una vez que una municipalidad ha identificado su mercado meta y las preguntas claves que quiere contestadas, tiene que crear las herramientas para contestar estas preguntas. Por ejemplo, si uno quiere entender las percepciones de su mercado meta, tiene que desarrollar una encuesta con preguntas que ayuden a contestar estas preguntas, y entonces entregar la encuesta al mercado meta. En el caso de Regina, la fase de investigación tomó 10 meses, lo que fue más largo de lo previsto, en parte porque hubo una elección municipal que afectó los plazos.

4) Análisis y Desarrollo de Plataforma

Una vez que se reúna la investigación de las audiencias claves a través de las herramientas principales, el Gerente de Marca y/o la agencia de comunicaciones repasará el contenido e identificará los temas consistentes. La identificación de temas consistentes ayudará a definir dos cosas: primero, los temas positivos consistentes demostrarán fortalezas sobre las cuales la municipalidad puede construir su marca. Segundo, los temas negativos consistentes identificarán lo que la marca de la municipalidad tiene que combatir o lo que las objeciones de la declaración de posicionamiento tienen que abordar. Las encuestas, grupos de enfoque, talleres, y entrevistas producirán una diversidad de datos cualitativos y cuantitativos. Ambos son útiles en el análisis para establecer una marca de lugar. La próxima fase de análisis en el proceso pone énfasis adicional en considerar cuánto saben los mercados/las audiencias externas e internas acerca de la municipalidad. A este proceso lo llamamos la determinación de la "equidad de la marca". La equidad de la marca es un término usado por los vendedores para describir el valor de una marca. El conocimiento de un cliente acerca de una marca es parte de esta equidad e influirá en la estrategia de comunicación. Para las municipalidades, esto significa entender lo que su propia comunidad local y competidores externos o audiencias metas saben acerca de las fortalezas, servicios y oportunidades de la municipalidad.

Una vez que se identifican los temas claves y la equidad de marca, el Gerente de Marca desarrollará la "plataforma de la marca". Este documento destaca análisis clave y ofrece recomendaciones acerca de los mensajes claves que tienen que ser desarrollados para la municipalidad. El documento de la plataforma de marca también empezará a articular una dirección visual y creativa para el desarrollo de la marca de lugar.

En el caso de Regina, a través del análisis aprendieron que a pesar de su éxito económico en el último tiempo, la ciudad no tenía mucho equidad en los mercados

externos y que no hubo mucha correlación directa entre el éxito de la provincia y de Regina. Más aún, identificaron dos temas recurrentes: las oportunidades de Regina y la calidad de vida en Regina. Tal como lo expresó uno de los encuestados: "Se trata de oportunidad, oportunidades sin fin, extendiéndose alrededor nuestro, al igual que el horizonte". Expresiones como esta y otros datos cualitativos y cuantitativos informan al documento de la plataforma de la marca y los eventuales mensajes que se usarán para articular y comunicar la marca de lugar. La fase de análisis y desarrollo de la plataforma generalmente toma 1-2 meses.

Tabla 1 Enmarca los pasos principales del análisis y la plataforma para el desarrollo de la estrategia, los cuales son:

- Revisión de la investigación cualitativa y cuantitativa para identificar temas consistentes
- Determinar la equidad de la marca en los mercados internos y externos (para informar las direcciones estratégicas).
- Desarrollar un documento de plataforma de marca desarrollado por el Gerente de Marca (mensajes claves y pistas hacia la identidad visual y activos claves) basado en la investigación primaria y la secundaria.

5) Identidad Visual y Verbal y el Desarrollo Creativo

Con el documento de la marca de lugar disponible, los gerentes de marca pueden empezar a desarrollar la identidad creativa de la marca. **Crear una marca de lugar involucra tanto una identidad visual como una verbal.** La identidad visual consiste en imágenes, colores y la expresión artística de la personalidad única de la municipalidad y reflexiones de su energía vibrante. La identidad verbal es un sistema de palabras y frases que se han desarrollado para reflejar la esencia de la marca

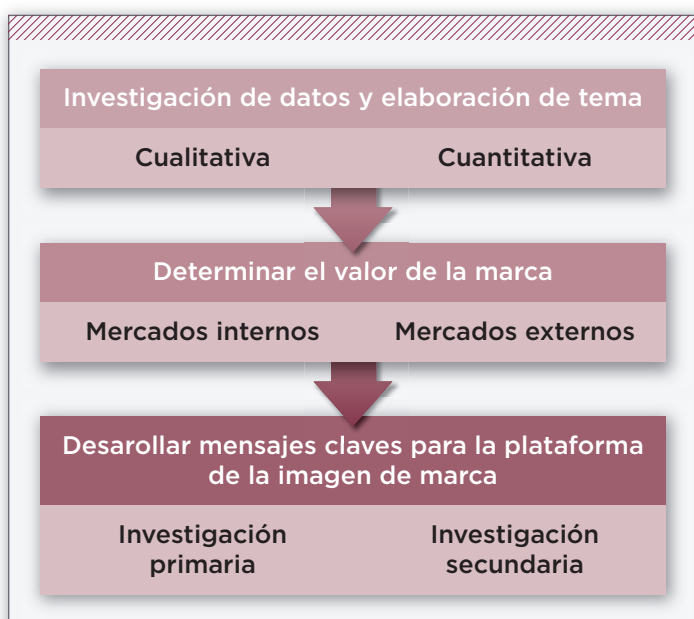


Tabla 1: Etapas de Desarrollo de la Plataforma de la Marca

verbal que la municipalidad desea proyectar a sus audiencias: sus valores, atributos y personalidad. A la identidad verbal se le llama a menudo "declaración de posicionamiento" que se basa en la investigación, en hechos, pero también es aspiracional, lo que significa que proporciona una visión para la municipalidad.

Es típico que las identidades de marca visual y verbal se desarrollen con una agencia de comunicaciones. Se proporcionan varias muestras y el Gerente de Marca y el grupo principal de interesados decidirán sobre la dirección basada en el análisis. Una vez que es creada una identidad, la va a probar el Gerente de Marca. Probar la identidad visual y verbal de la marca involucra usar grupos de enfoque para evaluar las reacciones de personas y sus opiniones sobre la marca de lugar. Se pueden editar el mensaje en base a las pruebas de la retroalimentación.

En base a lo que Regina aprendió con su investigación, y tomando en cuenta el objetivo principal para su marca de lugar, Regina creó "horizontes infinitos" como su declaración de posicionamiento y adoptó una identidad visual para reforzar este mensaje. Su identidad incluyó un diseño de logo y colores que refuerzan la idea de posibilidades infinitas. Ver el Anexo A para ejemplos de su marca visual y verbal, además de un resumen del libro de marca de Regina.

6) Lanzamiento de Campaña

Una vez que se desarrolla la marca de lugar, la diversión comienza: el lanzamiento de la marca. Hay muchas maneras de lanzar una marca de lugar. Con múltiples interesados claves de la comunidad involucrados y la participación de la comunidad, tiene sentido lanzar la campaña internamente en la comunidad. Pero para lograr los objetivos de atraer inversión, la campaña se lanzará en mercados externos.

Regina oficialmente lanzó su nueva marca de lugar internamente en febrero de 2010 en el discurso del Alcalde sobre el Estado de la Ciudad. El desayuno del Alcalde fue un evento ideal para lanzar la marca dado que se junta un amplio espectro de la comunidad y los medios de comunicación. El lanzamiento externo de



EL nuevo logo de Regina su valor propositivo.

la marca se realizó un mes después en el Pabellón de Saskatchewan en las Olimpiadas de Invierno de Vancouver. En este caso el momento fue fortuito, pero el Gerente de la Marca sabía que el Pabellón de Saskatchewan ofrecía una oportunidad sin precedentes para alcanzar una audiencia amplia.

Con sus objetivos de atraer a nuevos ciudadanos, negocios, inversiones, eventos y de mantener la competitividad con otras comunidades, Regina desarrolló su marca de lugar con el mercado externo en mente y con la intención de lanzar campañas de comercialización nacional e internacionalmente.

En el otoño de 2010, siete meses después de su lanzamiento inicial, Regina condujo una campaña externa llamada "Hola Regina" en Calgary. Calgary ha sido identificado como un mercado meta a través del proceso de investigación: se observó que residentes de Saskatchewan habían emigrado a Calgary, y la campaña trató de atraerlos de vuelta. La campaña en Calgary buscó posicionar a Regina como un lugar deseable para buscar oportunidades futuras y para reclutar a nuevos residentes y atraer inversiones. Trabajando con la identidad de marca visual y verbal, la campaña incluyó

publicidad en carteleras en vías automovilísticas, pósters en paraderos de buses, avisos en línea con metas geográficas, incluyendo sitios Web para buscar propiedades y trabajo. Los mensajes de los avisos, en base de la declaración de posicionamiento de Regina "horizonte infinito" demostraron que la calidad de vida y el éxito profesional son posibles en Regina. Se adjunta una visión general de la campaña "Hola Regina" como Anexo B. La campaña se observó como parte de la estrategia de la ciudad de "gestión - crecimiento" que buscaba atraer gente y oportunidades para inversiones. Se consideró a la campaña como un éxito dado que la probabilidad de que una persona de Calgary se mudara a Regina fue desde 4.2% hasta 7.3% y fue más probable que los que recordaban haber visto la campaña tuvieran una impresión positiva de Regina.

Post-marca de lugar y las lecciones aprendidas

Quizás el atributo más importante de la iniciativa para establecer una marca de lugar en Regina es que fue impulsado por la comunidad. Un ciudadano preocupado desafió a los oficiales municipales e interesados claves a desarrollar y entregar un mensaje positivo acerca de Regina. Los líderes de la Ciudad e interesados claves fueron sabios al responder a las preocupaciones de los ciudadanos porque fueron capaces de usar ese interés para impulsar el desarrollo de la marca de lugar con amplia participación de la comunidad. **El Gerente de Marca de Regina señaló que la participación comunitaria fue la parte más importante del descubrimiento de los activos y amenidades que diferencian Regina, y finalmente fue una parte importante de la formación de la identidad de la marca.**

La participación comunitaria toma tiempo y mucha coordinación y por lo tanto la investigación para la marca de lugar de Regina tomó más tiempo de lo anticipado. Se ocupó tiempo adicional con cada grupo de interesados claves, lo que resultó ser un importante aspecto del éxito de una marca de lugar. Además y típico de los proyectos municipales, ocurrió una elección en la mitad de la formación de la marca de lugar y del lanzamiento de la campaña. La elección demoró el lanzamiento de la marca de lugar debido a que personal principal de la ciudad decidió postergar el lanzamiento hasta después de la elección. Por lo tanto, a pesar que el equipo inicial organizando el ejercicio de establecimiento de la marca de lugar esperaba completar el proyecto en 8 o 9 meses, el proceso tomó casi como 12 meses. Se observaron los siguientes factores importantes para el éxito:

- **Amplia participación de interesados claves:** trabajar con representantes de importantes organizaciones culturales, políticas e institucionales y asegurar que estos representantes crean en el proyecto.
- **Participación comunitaria:** invitar a los ciudadanos a participar en el proceso y proporcionar retroalimentación.



Ejemplos de carteles publicitarios de la campaña Hola Regina.

- **Voluntad política:** un Alcalde y un Consejo que entiendan el rol que una marca de lugar puede jugar para atraer inversiones, talento y turismo.
- **Metodología bien diseñada:** trabajar con un equipo de profesionales que puedan desarrollar y gestionar el proceso como también proporcionar perspectivas.

En general, el ejercicio de establecimiento de una marca de lugar para Regina es considerado un éxito. Como cualquier proyecto de este alcance, es inevitable que surjan desafíos. Cuando se lanzó la marca y la eventual campaña, el desafío más grande fue la coordinación interna con todos los interesados claves relevantes. Toma tiempo para cada organización adaptar sus programas y mensajes al nuevo esquema de marca. Se necesitó mucho seguimiento para asegurarse que los mensajes claves de la marca estuviesen incluidos en las comunicaciones externas de los interesados claves. El Gerente de Marca de Regina señaló que se debería tener un programa de mantención de la marca de lugar para asegurar que haya un seguimiento adecuado con cada uno de los interesados claves y que la ciudad esté proporcionando información y elementos visuales relevantes para apoyar a los interesados en el uso de la marca.

CONCLUSIÓN

Con una mayor competencia mundial para atraer la inversión, el talento y el turismo, las naciones, regiones y municipalidades están tratando de diferenciarse. La diferenciación y una proposición fuerte para la inversión empiezan con una sólida marca de lugar. Para desarrollar una marca de lugar fuerte, la Ciudad de Regina tuvo que considerar honestamente su imagen negativa y desarrollar una imagen de marca que reflejara la riqueza de oportunidades en su ciudad. **Al escuchar a los ciudadanos e involucrar a miembros de su audiencia meta en diferentes ciudades en todo el país, fueron capaces de descubrir y articular su identidad y también abordar las objeciones a su ciudad.** A través de una clara metodología para establecer la marca de lugar, fueron capaces de tomar una reputación de ser una “pradera árida y monótona” y convertirla en un lugar de “horizontes infinitos” donde las oportunidades se extienden tan ampliamente como los llanos.

ANEXO A

Campaña Externa de Mercadeo de Regina en 2010

Objetivo

- Desarrollar una campaña bien enfocada en Calgary que:
 - Cambie las percepciones acerca de Regina.
 - 1) Ubique a Regina en la lista de lugares deseables para buscar el futuro.
 - 2) Finalmente reclute a nuevos residentes y atraiga inversiones a nuestra comunidad.

Audiencia

- El grupo meta principal es ampliamente categorizado como adultos (hombres y mujeres), 22-45 años de edad que viajan para ir al trabajo.
- Énfasis en parejas profesionales con hijos chicos y parejas más jóvenes pensando en tener hijos.

Mensaje

- Mensaje Global = Usted no necesita comprometer la calidad de su vida para lograr el éxito profesional.
- Usar dos Pilares – Familia & Carrera

Pilar Familiar

- Llegar a casa y llegar a tener una casa más rápidamente.
- En esta ciudad más pequeña y bien planificada va a pasar menos tiempo viajando al trabajo y más tiempo con su familia haciendo las cosas que disfruta.
- Usted va a estar llegando a casa en un domicilio que se puede permitir en una comunidad segura y amigable.

Pilar Profesional

- En este mercado vibrante uno puede acelerar su éxito profesional en un ambiente económico propicio y colaborativo donde las cosas realmente están ocurriendo.
- El crecimiento económico en Regina se mantiene firme.

Enfoque con los Medios de Comunicación

- La campaña se realiza desde mediados de octubre hasta mediados de noviembre cuando:
 - Los residentes han vuelto a sus rutinas.
 - Hay un alto volumen de tráfico hacia y desde el trabajo.
- Aire libre – Mejores lugares para cartelas en el camino.
- Tránsito público – Sistema de buses y metro.
- En línea – geo posicionamiento incluyendo vivienda y lugares de trabajo.
- El medio se convierte en el mensaje.

“Adiós... Hola...”

- El Concepto utilizará dos pilares de mensajes principales para posicionar el estilo de vida y las oportunidades profesionales de Regina en forma favorable versus los de Calgary.
- Dos fases (2 semanas para “avance” promocional y seguido por 2 semanas para “revelar” la promoción)



Medios de comunicación

- **Carteles de caminos y de paraderos de buses** ubicados estratégicamente en rutas de viaje al trabajo y en el centro.
- **Publicidad en línea** incluyendo calgaryherald.com, calgarysun.com, working.com, workopolis.com, canoe.com, kijiji.ca (trabajos, vivienda)
- Vinculado con HelloRegina.ca URL.

Mercadeo por Experiencia

- Tres ejecuciones del equipo de la calle se alinean directamente y apoyan los mensajes de la campaña y ocurrirán durante un período de tres días (primera semana de noviembre) con la contraparte Audiencia Cautiva (*Captive audience en ingles*).
- El desarrollo de trucos publicitarios continúa e incluye interacciones con nuestra audiencia meta en contextos de estilos de vida y entornos profesionales e incluye breves interacciones en la calle y un pequeño regalo de Regina.

Interacciones del Equipo de la Calle

- Adiós a sentarse con desconocidos – Pasajeros del tránsito público tendrán interacciones con el equipo de la calle al salir ellos de paraderos de bus y del metro y discutirán el tema de pasar menos tiempo viajando al trabajo y más tiempo con la familia.
- Adiós a la Pesada Deuda – Fuera de los principales bancos, en el centro, el equipo de la calle demostrará el atractivo ingreso discrecional de los residentes de Regina.
- Adiós a la congestión de tráfico – En cruces y calles congestionadas y entradas de estacionamientos, el equipo de la calle muestra mensajes sobre la calidad de vida usando iPads,.

Beneficios y Medios de Comunicación Social

- Al “revelar”, Comunicados de Prensa de los Medios Sociales serán emitidos a los medios de comunicación de Calgary, Regina & nacionalmente.
- Entrevistas realizadas con medios de comunicación asociados, que serán divulgadas no antes de una fecha pre-determinada.
- Los elementos de medios sociales incluirán Facebook, Twitter, YouTube & Flickr.

Cumplimiento

- La llamada para la acción de la campaña será una invitación a visitar la URL única, HelloRegina.ca.
- La URL única indicará la sección específica de InfiniteHorizons.ca y actuará como la pieza de cumplimiento para la campaña.
- Videos y medios sociales interactivos se integrarán en HelloRegina.ca

Medición

- Encuestas Pre & Post-Campaña
- Visitas al sitio web
- Monitoreo de cobertura de eventos y medios sociales

Presupuesto

Costo bruto de publicidad	\$75.000
Honorarios y Producción	\$75.000
Ejecución de trucos publicitarios y regalos	\$40.000
Investigación Pre & Post	\$14.000
Fotografía	\$5.000
Total	\$209.000

Regina está Lista

- Iniciativa comunitaria apoyada por numerosos interesados claves y es la primera gran campaña externa realizada por nuestra comunidad con este tipo de mensaje.
- La campaña está basada en investigación conducida durante el desarrollo de la marca de la comunidad y tiene el propósito de poner a nuestra comunidad en la lista de opciones de personas en busca del éxito familiar y profesional.

ANEXO B

Hola Regina - Documento de información sobre la Campaña

Regina está intentando activamente reclutar a nuevos residentes - invitando a profesionales a encontrar el éxito en una economía vibrante y a familias a prosperar en una comunidad acogedora. Calgary es el primer mercado.

QUÉ: *Hola Regina* es una campaña innovadora para reclutar a residentes apuntando a nuevos residentes, usando:

- Carteles, letreros, carteles en paraderos de buses, y avisos en línea que desafían a la gente de Calgary a decir adiós a los problemas de calidad de vida y hola a las soluciones ofrecidas por Regina.
- Equipos móviles en la calles hablando con gente de Calgary acerca de lo que Regina ofrece.

QUIÉN: Campaña creada por interesados claves de Regina que incluye a la Ciudad de Regina y a la Comisión de Oportunidades de la Región de Regina

DÓNDE: Calgary, Alberta

CUÁNDO: Octubre-Noviembre del 2010

POR QUÉ: Es el momento de contar al mundo, empezando con Calgary, acerca de cuan vibrante es Regina y acerca de las oportunidades que existen allí. A principios de este año, los interesados claves en Regina lanzaron una campaña para prepararse para este paso. Más información en <http://www.infinitehorizons.ca>

- Calgary es una de muchas ciudades canadienses que tuvo dificultades durante la recesión económica, mientras que Regina sigue experimentando prosperidad:
 - Mientras que en la gran parte del país el número de nuevas construcciones de casas son bastantes menores que los niveles en el periodo pre-recesión, ese no es el caso en Regina donde el número de nuevas construcciones de casas es mayor que los promedios de cinco y diez años. (Fuente: Conference Board of Canada)
 - El número de construcciones nuevas de casas en 2009 fue 930
 - Predicción de 1,128 en 2010, lo que representa un aumento del 23.3 por ciento.
 - Predicción de 1,262 en 2011, un aumento del 11.87 por ciento.

HelloRegina.ca



REGINA
Infinite Horizons



- La Ciudad de Regina emitió un número record de permisos para construcciones por el séptimo año consecutivo - aumento de un 34% llegando a un valor de \$458 millones (Fuente: Ciudad de Regina - Informe Anual de 2009).
- La economía de Regina crecerá en un tres por ciento en 2010, la tasa de desempleo seguirá baja, en alrededor de un 5 por ciento y la población crecerá en un uno por ciento. Se espera que las ventas al menudeo aumenten en un 2.5 por ciento después un descenso leve en 2009 (Fuente: Metropolitan Outlook, Conference Board of Canada, otoño de 2009).
- La economía floreciente y una escasez de mano de obra calificada han resultado en una subida del 5.7 por ciento en sueldos desde 2005 a 2009. El mercado laboral se ha relajado desde entonces pero los sueldos sin embargo subieron en casi cinco por ciento en 2010, llegando al promedio nacional por primera vez. Las tasas de crecimiento son las más altas en la construcción y los sectores de alojamiento/alimentos (Fuente: sasktrends.ca)
- Calgary representa una ciudad meta clave para lo que Regina puede ofrecer, debido a que los residentes de Calgary podrían tener dificultades resultando del alto costo de vida:
 - El precio promedio de una casa en Regina es \$253.940, mientras que en Calgary es \$385.712 y el promedio nacional es \$324.924.
 - El pago mensual de hipoteca para el típico domicilio en Regina es \$1.533, mientras que en Calgary es \$1.962. La variación en el pago durante la vida de la hipoteca es \$128.700. Eso

es una extra \$128.000 para la educación de los hijos, iniciar un negocio, ahorrar para la jubilación o cualquier horizonte infinito que uno pueda imaginar. (Fuente: Calculador en línea de hipotecas del RBC; tasa fija de cinco años de 5.39 por ciento sobre 25 amortizaciones).

- Los residentes de Calgary pueden estar cansados del viaje diario al trabajo, mientras que mucha gente de Regina puede caminar al trabajo porque:
 - Es una ciudad más pequeña. El viaje al trabajo en Regina significa no más de 45 minutos en auto pero en la mayoría de los casos toma menos de 20 minutos
 - La gente en Calgary gasta un promedio de 66 minutos en el camino, con mucha gente que vive en los suburbios pasando una hora y media viajando entre casa y trabajo cada día (Fuente: StatsCan, 2006).

Para más información, pueden comunicarse con: