

DESAFÍOS DE CREAR RUTAS DE TURISMO CULTURAL. EL CASO DE LA CIUDAD DE NUEVA YORK

DONNA KEREN¹



¹ NYC & Company. Correo electrónico: dkeren@nycgo.com.

RESUMEN

La ciudad de Nueva York está a punto de recibir 50 millones de visitantes en el año 2011. De ellos, casi la mitad, más de 20 millones, aprovecharán los recursos culturales metropolitanos durante sus visitas. Para gestionar la cultura y superar los diferentes estilos de visitar la ciudad hay que preguntar si los itinerarios y rutas culturales funcionan para aumentar el impacto del turismo en el sector cultural. Se siguen dos pistas: ¿Cómo informar al público? ¿Y cómo motivar la participación? En este proyecto, se presenta casos especiales de los desafíos y éxitos de crear rutas útiles y accesibles de turismo cultural. Entre los intentos más destacados se encuentran dos que se llevaron a cabo durante el año 2009: el 400 aniversario del descubrimiento de la ciudad (llamado Henry Hudson 400) y el 40 aniversario del movimiento de la liberación gay con la manifestación en Stonewall (llamado Rainbow Pilgrimage). Se analizan aquí los retos y las soluciones, algunos de los resultados, y se presentan una serie de recomendaciones para la promoción de patrimonio cultural intangible.

ABSTRACT

New York City will host 50 million visitors in 2011. Of them, almost half, more than 20 million people, will take advantage of the city's cultural resources during their visit. In order to promote cultural tourism and overcome the different ways visitors experience the city we can question whether itineraries and cultural tourism routes function to increase the impact of tourism on the cultural sector. In general there are two questions: How to inform the public of what's available? And, how to motivate their participation? In this project I will pre-

sent special cases of these challenges as well as and some benefits of creating useful and accessible cultural routes. Among the most interesting cases are two from 2009 – the 400th Anniversary of the city’s discovery, the Henry Hudson 400, and the 40th Anniversary of the start of the modern gay rights movement in the Stonewall riot, the Rainbow Pilgrimage. I analyze the challenges and solutions, the results and present a short list of best practices in the promotion of intangible cultural resources.

Palabras clave: turismo cultural, Nueva York, patrimonio cultural intangible.
Key Words: *cultural tourism, New York City, cultural heritage tourism.*

Se presentan aquí casos especiales de los desafíos y aciertos de la creación de rutas turísticas y culturales útiles, accesibles y que proporcionen interés suficiente para promover el turismo. Se trata de rutas que gestionan el patrimonio cultural intangible, la idea de Nueva York.

Entre los intentos recientes más destacados en la ciudad de Nueva York se encuentran dos rutas culturales promovidas en el año 2009 (400 aniversario del descubrimiento de la ciudad): la llamada Henry Hudson 400, y la celebración de la manifestación en Stonewall, aniversario —cuadragésimo— del movimiento de la liberación gay. La campaña se llamó Rainbow Pilgrimage. Las dos rutas compitieron con muchas rutas y/o itinerarios permanentes de los barrios, comunidades étnicas, tradiciones culinarias, y organizaciones culturales.

A continuación se resumen los elementos y procesos de desarrollo, para dar un perfil de los resultados. Al final se analizan los retos y beneficios y se hacen recomendaciones con el espíritu de contribuir al manual vivo de buenas experiencias en la gestión de turismo cultural.

LAS COSAS CAMBIAN

En cualquier latitud, luego de 40 —por no decir 400— años, las cosas cambian. En Nueva York, las cosas no sólo cambian, sino que desaparecen y son reemplazadas por algo nuevo.

Las dos rutas culturales inauguradas en 2009 se asentaron en las dos *bandas* mejor preservadas de la ciudad moderna. Si la ciudad tuviera un Centro Histórico estaría al pie de Manhattan, en el llamado Lower Manhattan, la parte más vieja, que —precisamente— acaba de cumplir 400 años. Casi con la misma edad, Greenwich Village es un barrio que ha sobrevivido a pesar de la modernización de la urbe. Sin embargo, los sitios propios de la historia celebrada en las rutas ya no existen.

La preservación histórica es un reflejo reciente en Nueva York. Después de cuatro siglos de destrucción y descomposición, el movimiento del momento busca salvar lo viejo y reinventar el propósito —el llamado *re-purposing*— de su existencia. Así, una casa del siglo XVIII es un bar-restaurante, el palacio

de justicia del siglo XIX ahora funciona como museo de culturas indígenas, una oficina del principio del siglo XX se transformó en departamentos y un edificio de vivienda de la década de 1970 ahora es hotel. Tales patrones de desarrollo urbano se ven también en México y otros países y zonas. En muchos de estos casos los cambios están dirigidos al turismo. En Nueva York se diría que hay una afluencia turística... a pesar de los cambios.

Mientras la modernidad de la ciudad crea un desafío para su propia promoción turística y cultural al borrar el patrimonio cultural, también evita el riesgo de que la ciudad sea percibida como una ciudad demasiado ligada con el pasado y la historia. En la opinión de muchos turistas la historia es el opuesto de la diversión, y esta opinión influye cuando determinan su próximo destino de viaje. Ciudades como Londres o Filadelfia han tenido que inventarse de nuevo como destinos del siglo XXI, exaltando su gastronomía, teatro, tiendas, u oferta de ocio además de su historia.

DESAPARICIÓN ES MODERNIDAD

Gestionar las rutas culturales o históricas es más simple si se cuenta con un lugar específico que funcione como punto de partida; más aún si se cuenta con múltiples puntos de partida en un mismo camino. En Nueva York, sin mucha de su historia preservada y con énfasis o fama por otro rubro de valores, intentar seguir una idea por sus calles cuesta trabajo, pero vale la pena.

Dentro del marco de las buenas experiencias de la gestión del turismo cultural y antes de seguir las pistas de las rutas culturales mencionadas, es preciso aclarar que en Nueva York se maneja la gestión del turismo cultural como una parte intrínseca del sector, integrado a todos los esfuerzos y experiencias y que ello es un paso fundamental al relacionar al turismo con la identidad local.

NYC & COMPANY: PROMOTOR OFICIAL DE TURISMO

NYC & Company asume el cargo de toda la promoción y manejo de marketing para la ciudad de Nueva York como lugar turístico; es el promotor oficial para la ciudad, y al mismo tiempo, a diferencia de muchas oficinas de turismo que son dependientes o agencias de sus gobiernos municipales o estatales, es un

corporativo privado con dos mil empresas y organizaciones afiliadas con el objetivo de atraer y servir a los visitantes.

La gestión de turismo cultural es el puente entre el mundo del turismo (millones de turistas al año) y el de los proyectos artísticos, históricos, culturales, y de patrimonio que surgen de manera natural en el fértil terreno de una ciudad global. Al mismo tiempo y a diferencia de la mayoría de las organizaciones de destino, el presupuesto anual depende de un contrato por servicios con la Alcaldía de la Ciudad, cuotas anuales de los socios, y los ingresos que gana de la publicidad en sus medios de comunicación. En el año 2011 dicho presupuesto fue de unos 35 millones de dólares. Para ponerlo en un marco comparativo, baste saber que Orlando invierte arriba de 50 millones, Las Vegas más de 200 millones y, hasta la fecha, los Estados Unidos, como país, no gasta un centavo.²

En el ingreso de la mayoría de las instituciones culturales de la ciudad de Nueva York la participación del gobierno es mínima (10% o menos). Si los últimos años han sido muy difíciles económicamente con recortes, bajas, y pérdida de apoyos, la estrechez es mayor en las instituciones ligadas al patrimonio cultural, como dependencias del gobierno federal. El financiamiento mixto tiene algunas ventajas: aunque se trate de un sitio declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad (el único de la ciudad) y sea un parque nacional, muchos de los fondos de operación y conservación de la Estatua de la libertad se obtienen de donaciones particulares.

Con casi dos mil empresas y organizaciones culturales afiliadas a NYC & Company se maneja una lista de productos impresionante. Hay más de 200 hoteles, casi 700 restaurantes y bares, 100 almacenes y boutiques, 450 empresas de servicios para convenciones y eventos y de apoyo a los visitantes, y —de interés para esta discusión— 300 instituciones culturales y atractivos turísticos, y más de 300 empresas receptoras (de turismo y transporte). Pero tal riqueza a veces engendra complicaciones: hay que servir a todos y todos buscan beneficio de su participación en el mercadeo. En todos los casos la participación es voluntaria; y, desde luego, los programas de promoción resultan de la coordinación del trabajo de los grupos o funciones que forman parte de la empresa: Fomento del Turismo y Convenciones, Promoción de Cultura,

² Con la creación de la Corporation for Travel Promotion en 2010, cuyo presupuesto posiblemente supere los 200 millones, EUA podrá entrar en la dinámica de gestionar turismo hacia sus destinos desde el resto del mundo.

Marketing, Taller Creativo (diseño y publicaciones), Web-Interactivo, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Investigaciones, y Socios y patrocinadores, los partners, que aportan el dinero para todos los programas.

El turismo en Nueva York resulta de una combinación de muchos factores, entre los cuales destacan los atractivos y su ubicación, la suerte, y mucho trabajo de gestión de recursos. Unas cifras para ubicarnos: Nueva York es la ciudad más visitada en los Estados Unidos (más o menos 50 millones de visitantes durante 2011); capta el mercado más grande de turistas del exterior con casi 10 millones al año; de territorio norteamericano, es el destino predilecto de los ingleses, canadienses, franceses, alemanes, italianos, australianos, chinos, coreanos, argentinos, brasileños y mexicanos entrevistados; es el primer destino de los pasajeros aéreos que llegan a EUA. (Como dato, cabe mencionar que de los turistas internacionales los holandeses siempre están entre los primeros diez, con más de 200 mil visitas a Nueva York al año, lo cual significa que casi 40% de los turistas holandeses que entran al país lo hacen por llegar a Nueva York.)

La industria del turismo local proporciona más de 31 mil millones de dólares al año, mantiene más de 320 mil empleos con ingresos arriba de 17 mil millones de dólares, y genera casi 5 mil millones de dólares en ingresos municipales y estatales. Con casi 8,4 millones de habitantes, 170 idiomas, 100 países de origen, y más de 100 museos de primera 23 mil restaurantes, 40 teatros profesionales, más de 1,500 compañías de teatro, y 90 mil habitaciones en hoteles, Nueva York rebasa con sus recursos a cualquier otro destino de los Estados Unidos, pero carece de algo importante: la preservación histórica.

ESTO ES NUEVA YORK: LA ESENCIA DE LA MARCA

Para NYC & Company y la ciudad de Nueva York el mensaje de la marca, “Esto es Nueva York”, *This is New York*, que se ha lanzado en diez idiomas, es una campaña de promoción turística integrada y que evoluciona extendiendo la esencia de la experiencia neoyorquina. Se enfoca en la energía y en la diversidad de la ciudad, subraya un rango de posibilidades sin igual, y —a nivel táctico—, fomenta el manejo y la estancia en la ciudad.

El tema de los anuncios, la publicidad, las guías y el contenido de las campañas de promoción dibuja una ciudad global que da la bienvenida a todos, no exclusivamente a los que conocen bien la ciudad, sino también a quienes la visitan por primera vez. Para todos —y en todo— se hace destacar la experiencia propia y personal. Con la gestión de cultura, la experiencia, otro intangible, subraya todo. En el caso de las rutas históricas de 2009, la experiencia resolvió la paradoja de seguir una ruta histórica sin sitios o patrimonio preservado.

EL TURISMO CULTURAL

El turismo cultural para Nueva York es un caso tan particular que merece un equipo especial dedicado a gestionar eventos culturales y programas. Con mayor razón tratándose del Henry Hudson 400.

Las riquezas culturales de la ciudad son el principal gancho para visitar Nueva York y el motivo más socorrido para quedarse más tiempo. Cabe mencionar que el tiempo se convierte en dinero y el dinero gastado en divisas, empleos y desarrollo. Y para los 8 millones de habitantes y 2 millones de trabajadores que entran a la ciudad cada día, la cultura y los artes forman una de las razones más poderosas para salir de la casa e invertir el tiempo libre. Incluso en la crisis, tanto los neoyorquinos como los visitantes buscaron participar en la cultura. Tratándose de un sector tan importante, se dedican recursos a la investigación sobre qué motiva una visita cultural y cuáles son las preferencias, características y perfiles del turismo cultural. Se sabe por ejemplo que este tipo de turista gasta más que los no motivados por la cultura, visita más y con más frecuencia, convirtiéndose en un nicho de mercado muy valioso. Con un promedio de entre 20 y 21 millones de turistas, el número de visitantes motivados por la cultura a la ciudad ha crecido más de 30% desde 2003. En el mismo período, el turismo en general ha crecido sólo 20%. Del turismo internacional, 36% es especialmente motivado por la cultura.

LA INVERSIÓN EN GESTIÓN CULTURAL RINDE FRUTOS

El primer problema en la promoción de rutas culturales es establecer su contenido. Después siguen otras preguntas: ¿Qué debe promover un gestor oficial?

¿Qué se debe promover para representar la vida cultural de la ciudad? ¿Cuál será el beneficio añadiendo algo nuevo, contribuyendo a habilidades particulares, o facilitando relaciones políticas e interinstitucionales de la participación de la oficina de turismo?

La cantidad de turismo en Nueva York ha propiciado el desarrollo de un mercado amplio de recursos para todos los gustos e intereses. Por un lado, se supone que será muy fácil promover Nueva York como lugar turístico y —al mismo tiempo—, porque la gente cree que ya conoce la ciudad porque la ha visitado antes o ha escuchado mucho de ella, resulta difícil convencerla de que todavía hay mucho que explorar particularmente en las diferentes delegaciones urbanas (que tienen el deseo y derecho de buscar el mismo beneficio económico que las atracciones mejor conocidas).

Hay recorridos turísticos en todo tipo de transporte y con todo tipo de temas. Viendo la lista en la guía oficial de la ciudad el turista puede escoger entre conocer la ciudad como peatón, como pasajero de un autobús turístico (ofertado por cuatro compañías que manejan varias rutas), como ciclista (con bici propia o rentada), o utilizando medios de transporte más peculiares (kayak, helicóptero, lancha o nave con velas); en grupos o solos, con amigos, parientes, o socios del trabajo; en inglés, francés, alemán, castellano, chino, y a veces otros idiomas. Además, hay guías certificados (más de 300) que se especializan en todo lo que se pueda uno imaginar.

Una vez decidido el grupo, el idioma y el transporte, hay que escoger entre tours callejeros (calles, barrios, mercados, y callejones), o tours que hacen énfasis en la historia, la cultura, la gastronomía, la moda, etc. Si uno quiere conocer la gastronomía, desde la pizza hasta la alta cocina, o los teatros y los escenarios de cine, o los museos y galerías, o la arquitectura, los puentes, o los túneles del Metro, o los panteones y monumentos, hay guías, tours, e interés para todo; si gusta de la naturaleza, puede entrar en contacto con ella (desde buscar hongos silvestres, hasta contar las aves migratorias, nadar, surfear o jugar fútbol, ir a playas y canchas de todo tipo); si su interés está en la música, encuentra tours de *Hip-Hop, de Jazz, o Rock 'n rol*, Mariachis, Danzón, o Tango.

Hay tours de los barrios e historias de los italianos, judíos, puertorriqueños, chinos, irlandeses, o de figuras históricas, literarias y políticas destacadas o no tanto. Según la Alcaldía hay más de 230 barrios nombrados y hay *tours* de casi todos. Se puede conocer Harlem, *East Harlem*, *Greenwich Village*, los distintos *Chinatown*s, *SoHo*, *NoHo*, *TriBeCa*, *DUMBO*, *Wall Street*, *Little Italy* (también barrios), *Broadway*, *Little Odessa*, *Koreatown*, *Brooklyn*, *el Bronx*, y unos 200 más. Y porque ya vivimos en la época de tener las cosas al gusto y de forma personalizada, los guías ofrecen al visitante diseñar sus propios itinerarios y rutas hechos a la medida en la llamada *customization*.

Cualquier cosa sirve para ayudarle al turista a encontrar lo que busca: escapar de lo cotidiano, ver algo nuevo o que no se puede ver en otro sitio, educarse, relajarse, divertirse, o simplemente pasar el tiempo con amistades y parientes.

PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS RUTAS CULTURALES
En lo que se refiere al aprovechamiento de la cultura y el patrimonio histórico como base de la promoción cultural, Nueva York enfrenta desafíos muy específicos.

Para empezar, la ciudad carece de patrimonio tangible; su único sitio declarado por la UNESCO, la Estatua de la Libertad, aunque sea uno de los atractivos más populares en la ciudad con casi cuatro millones de visitantes al año (la mayoría en su primer viaje a Nueva York y/o a los Estados Unidos), tiene una limitante fundamental para convertirse en el punto de partida de una ruta: siendo una isla en medio del puerto, nueve de cada 10 de sus visitantes van y vienen en un ferry que desde 2002 requiere del paso por los dispositivos de seguridad tipo aeropuerto para subir, lo que se traduce en tiempo y en una situación que no todos quieren vivir.

El segundo desafío resulta del contraste —comprobado en investigaciones— de las motivaciones y estancias entre los distintos mercados de origen (sean internacionales o nacionales) y entre quienes visitan la ciudad por primera vez y buscan la experiencia total, y quienes regresan con frecuencia o ya conocen la ciudad y sus recursos. Para los primeros todo es nuevo, tienen su lista de los sitios *top ten* para palomear y se suelen ceñir a ella: la Estatua de

la Libertad, palomita; el MoMA, palomita; *Central Park*, palomita; *Harlem*, el zoológico en el *Bronx*, quizá la montaña rusa en *Coney Island*, palomita; las fuentes del monumento de conmemoración en el sitio del *World Trade Center*, “se esperan 5 millones de visitas al año allí”, palomita. Para la mayoría tanto de un grupo como del otro, la novedad es imprescindible: nuevas exposiciones, nuevas obras teatrales, nueva temporada de ópera o las orquestas... siempre nuevas maneras de conocer la ciudad y su vida cultural y social, su historia, su esencia, generan motivación.

Por último, dos componentes de la cultura, por un lado el arte, la música, el diseño, el teatro, y la literatura, y por el otro la cultura en un sentido más antropológico (características sociales, costumbres, creencias y eventos populares o cotidianos), no deben verse como antagónicas sino como complementarias en la gestión del turismo porque ambas pueden detonar el interés de visitantes y residentes por hacer turismo en la ciudad. Si los promotores dejan que rivalicen tales aspectos culturales su trabajo pierde mucho sentido.

HENRY HUDSON 400

NYC & Company empezó a discutir la celebración del 400 aniversario del descubrimiento del puerto de la ciudad con representantes de empresas, ciudades y el gobierno holandeses, así como con la comunidad cultural y diversos especialistas interesados en Nueva York. ¿Cómo plantear una ruta que alude a un hecho histórico cuando no hay lugares fijos, edificios, ni sitios preservados?

Al final de casi cuatro años de planeación, de buscar fondos públicos y privados para la programación y publicidad, y de manejar las relaciones exteriores entre gobiernos y las oficinas de turismo en Ámsterdam y Holanda, el estado de Nueva York y varios pueblos a lo largo del Río Hudson en más de 750 kilómetros casi hasta la frontera con Canadá, y varios centros e instituciones cívicos, culturales y educativos en la misma ciudad de Nueva York, salió un plan aceptable y viable.

Dadas las condiciones políticas, económicas, diplomáticas, logísticas y publicitarias, la celebración de 2009 duró solo una semana (del 8 al 13 de septiembre), abarcando la fecha exacta de la llegada de Henry Hudson a la boca

del río que ahora lleva su nombre. Ello incluyó la visita del príncipe holandés Willem-Alexander y la Princesa Máxima, y un calendario de eventos, exposiciones, actividades al aire libre, y presentaciones en los cinco condados de la ciudad (*Manhattan, Brooklyn, Queens, Staten Island y el Bronx*).

La programación incluía museos, parques, colecciones históricas, y sitios históricos. Hubo lecturas, presentaciones de cine y documentales en televisión, discusiones sobre sostenibilidad urbana y el uso de los recursos acuáticos al lado de las exposiciones de arte, presentaciones de libros comisionados, compañías de danza y teatro, y visitas guiadas; desfilaron por el puerto una flotilla de naves internacionales, hubo múltiples ferias de diseño y manjares, y una réplica de un pueblo colonial. Las inversiones promovidas por el gobierno holandés y el banco ING se enfocaron en el puerto de Nueva York como el símbolo fundamental. Una serie de eventos gratis celebraron la herencia compartida de los dos países y la ciudad de hoy ganó una nueva conciencia de la importancia de los recursos naturales para un futuro sostenible. Una de las más interesantes exposiciones fue *Manahatta*, recreación del ambiente y el paisaje indígena del año de descubrimiento cuando la isla era habitada por los Leni-Lenape: la isla que todo el mundo conoce por sus calles rectas y rascacielos icónicos se presentaba como un paisaje de playas arenosas, cerros, bosques, lagos y ríos por los dos lados.

Entre otras “herramientas” salió un folleto a color preparado especialmente para la celebración, cubriendo los 400 años de historia de la ciudad desde 1609 a 2009. El folleto traza una ruta de lo que era la Nueva Ámsterdam, nombre original de la ciudad de Nueva York, para celebrar el espíritu empresarial de los holandeses y la importancia de los ideales de tolerancia y comercio que formaron la ciudad antigua y la ciudad contemporánea se jacta de conservar.

El Henry Hudson 400 tuvo varios aciertos, de los cuales destacan tres: primero, el inventario de los recursos, fueran ideas o edificios, dentro de un marco competitivo. Es imprescindible tomar en cuenta no simplemente lo que existe localmente, sino también lo que hay en otros lugares que pueda competir o apoyar a la campaña. La ciudad de Albany, capital del Estado de Nueva York, enfocó sus recursos en rutas por todo el estado, pasando por la ciudad sólo poco tiempo.

Segundo, las investigaciones para identificar al público. ¿Cuántos? ¿Quiénes son? ¿Qué tipo de experiencia quieren? ¿Cómo se comportan? ¿se trata de visitantes por primera vez, o son ya recurrentes? (uno de los deberes de los gestores de turismo es buscar cómo convertir a los novicios en expertos con gran interés en regresar).

Tercero, la identificación de los parámetros del presupuesto y su tratamiento realista. ¿Cuánto costará en total y cuánto tendrán y de cuales fuentes? Relacionado con la investigación, en el desarrollo del programa es de igual importancia medir los resultados en términos de visitantes, publicidad, y relaciones con la comunidad para calcular el rendimiento sobre la inversión.

A pesar de toda la turbulencia en las economías europeas, parece que la inversión en la celebración mantuvo el mercado de visitantes holandeses. En 2009, a diferencia de muchos mercados de origen, hubo un aumento en el número de holandeses vacacionando en Nueva York. Normalmente será necesario preparar un análisis del impacto económico (el aumento en el número de turistas, los gastos y las pérdidas tanto como las ganancias). Con esto se puede cuantificar la importancia económica y —como fuente de empleos— a los políticos y gobiernos.

RAINBOW PILGRIMAGE

El *Rainbow Pilgrimage*, nos remonta a la historia moderna, por lo menos al siglo XX. El movimiento de liberación gay (referido a la lesbiana, gay, bisexual y transgénero, LGBT por sus iniciales) se fundó en la ciudad de Nueva York y sigue siendo uno de los movimientos sociales más vivos y activos. Tomando como punto de partida el 400 aniversario en 2009 de la movilización y el hecho de que los primeros pasos originaron en *Greenwich Village*, Nueva York, el programa especial (y su inherente publicidad) aprovechó las ventajas turísticas que ya existían. El nombre *Rainbow Pilgrimage*, que alude a una peregrinación, intentaba comunicar la obligación de reconocer la historia trazando una ruta que pasaba de la historia hacia el presente y el futuro de la comunidad.

La ciudad de Nueva York tiene una posición única en este tema y ello conlleva responsabilidades: en Nueva York vive la población más diversa y grande

de lesbianas y homosexuales de los EEUU; y es el lugar predilecto para el turismo entre la comunidad LGBT tanto nacional como internacional.

Desde luego, la campaña para el *Rainbow Pilgrimage* se enfrentaba con la falta de historia tangible y lugares preservados sobre el paisaje de la ciudad. Salió entonces una ruta casi sin edificios, ni monumentos, ni carteleras en zonas públicas. Se trataba —otra vez— de generar una experiencia, de trabajar una noción (la libertad, la tolerancia, la diversidad) privilegiando atractivos y actividades sobre lugares o patrimonio tangible. Los resultados fueron sobresalientes en más de un ámbito: subió el número de turistas asistiendo a los eventos de la Herencia del Orgullo en junio de 2009 (Heritage of Pride); la publicidad mundial alcanzó niveles elevadísimos (más de 12 millones de espectadores); se reforzaron las relaciones comerciales con compañías como Travelocity, hoteles, tiendas y grandes almacenes, y con touroperadores.

Para lograr tales números se trabajó desde el 2008, cuando se perfiló la manera en que Nueva York le recordaría al mundo y en especial a la comunidad LGBT) que la ciudad está abierta, celebra la diversidad y da la bienvenida a todos. Como en el caso de Hudson 400 la campaña tenía que caber dentro de la imagen y la marca de la ciudad, y ceñirse a los lineamientos de cómo se gestiona, cosa que se logró con diseño, mensaje, tono y observación de todos los elementos.

El concepto emergió de la comunidad y el movimiento en sí: el arco iris, *The rainbow*, un símbolo conocido por el mundo entero. El programa empezó con el estreno de un documental, *Out in the City*, en un canal de televisión por cable (LOGO) que se dedica a la comunidad gay. Hecho por un director de cine bien conocido y premiado, el documental de 30 minutos —en que entrevista a políticos, actores, diseñadores, cómicos, y activistas— celebró la herencia y las vidas de los pioneros y herederos. Al mismo tiempo la campaña estableció una presencia amplia en el sitio Web www.nycgo.com, con páginas dedicadas a la ruta, eventos, un calendario y especialmente a la historia de la comunidad en 2009 (el mismo lugar ha evolucionado con nuevo contenido). La campaña en sí comprendió historia del movimiento, restaurantes, instituciones culturales, tiendas, vida nocturna, y lugares históricos como Stonewall Inn, LGBT

Community Center, Harvey Milk High School, y Lesbian Herstory Archives, entre otros. Se trabajó para crearle urgencia de realizar en la comunidad ese permanente deseo de visitarla de nuevo o por la primera vez participando en la celebración histórica del año de 2009.

Las rutas fueron promovidas en televisión (el documental y otros canales), en revistas especializadas, y periódicos de todo el mundo. Aparte de los canales regulares de nuestros socios en la programación, se editó un folleto y —muy importante— se establecieron relaciones con agencias de viaje como Travelocity. La publicidad de esta agencia en medios como NYTimes.com incorporó a la cartelera básica el gnomo icónico de Travelocity “amplificando el mensaje y multiplicando el impacto”. Además, se buscaron otros canales de distribución de la propuesta: se logró que los almacenes más destacados de la ciudad, como *Bloomingtondale’s*, dedicaron sus escaparates principales a la campaña; carteleras en las paradas de autobús en Madrid, Barcelona, Londres y otras ciudades, y ofertas especiales en hoteles, fueron algunas otras oportunidades que lograron familiaridad con la promoción y se tradujeron —para los touroperadores por ejemplo— en venta de boletos.

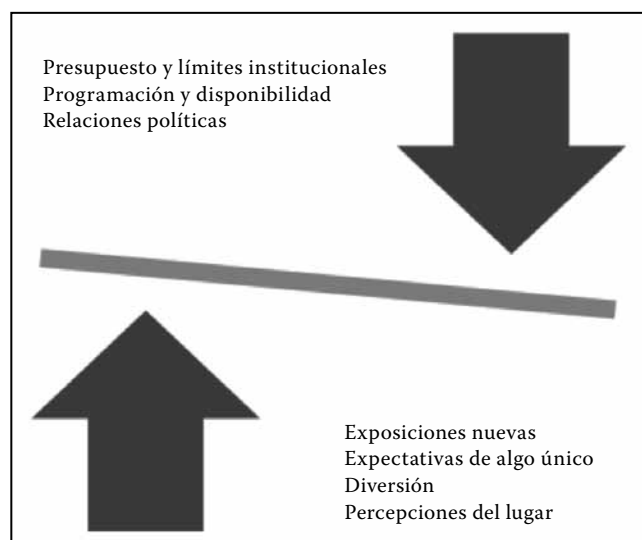
Dado que fue una campaña de publicidad y promoción dirigida a un mercado conocido y motivado, se pudo documentar el interés antes y después de la campaña. Desde el punto de vista del diseño y evaluación de la inversión en la campaña, las investigaciones y encuestas fueron esenciales. En 2008, mientras la ruta estuvo en desarrollo para 2009, NYC & Company levantó un sondeo de los participantes en la Marcha de Orgullo. Entre los miles de participantes en la Marcha y la Feria encuestaron a un grupo de 500 al azar. De una breve lista de 12 preguntas, se averiguó si el encuestado tenía intención de visitar la ciudad de Nueva York en un año para los eventos del aniversario en junio de 2009. Más de la mitad (57%) ya habían hecho planes concretos para regresar al siguiente año o deseaban hacerlo, y una tercera parte no había decidido. Otro dato significativo salió en el sondeo del 2009. El aniversario había motivado la visita de casi cuatro de cada 10 personas que asistieron a la Marcha y la Feria del Orgullo de 2008. El 33% indicó que recordaron haber visto la publicidad para la Rainbow Pilgrimage.

Tomando en cuenta que la meta principal fue promover el turismo y aumentar el número de visitas en un año en el que se seguían sintiendo los efectos de la crisis económica, se pudo comparar el porcentaje de asistentes a la Marcha y la Feria locales, el número de asistentes regionales, nacionales, y extranjeros. Cabe mencionar que entre 2008 y 2009, el porcentaje de visitantes extranjeros aumentó: mientras en 2008 la mitad de los presentes eran de la propia ciudad, durante el aniversario los habitantes de Nueva York eran sólo el 30 % de todos los participantes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como dice Rubén Blades, “La vida te da sorpresas, sorpresas te da la vida.” Hay una fotografía que circuló mucho de un arco iris de sombrillas frente a un edificio del ayuntamiento. Representa la encarnación del cambio social y cultural que muchos buscaban en 2009 pero pocos predecían mientras celebraron los 40 años de lucha para los derechos civiles de la comunidad LGBT. El Gobernador del estado de Nueva York firmó la ley en el aniversario de *Stonewall* y 30 días después más de 850 parejas enfilaron hacia las oficinas del municipio de New York para sacar sus licencias y casarse. Venían muchos de otros estados y otros países para casarse en la ciudad de Nueva York. En otros estados y destinos, han medido incrementos en el turismo con la legalización del matrimonio lésbico/gay. Para averiguar la realidad turística y económica en Nueva York respecto a este importantísimo segmento, NYC & Company lanzó una encuesta que entrevistará a mil parejas desde julio a diciembre de 2011.

Hay varios elementos del mercado que se juntan y demandan atención en el desarrollo de estrategias de marketing para celebraciones históricas y patrimonio cultural en la gestión de turismo en las grandes urbes. Como un sube y baja, hay presiones desde arriba para abajo (los recursos turísticos) y desde abajo para arriba (las motivaciones para turismo). Haciendo presión para abajo son las realidades enfrentadas por las instituciones culturales sean museos, centros históricos, barrios reconocibles, mercados, teatros, tanto como los otros recursos turísticos en la entidad como hoteles, transporte, y restaurantes.



Por lo general la industria y los promotores de turismo saben tomar el pulso de las condiciones contemporáneas y regionales de cada destino. En cada caso, empero, la lista de ingredientes es un poco diferente. Antes de embarcarse en un programa hay que tomar en cuenta la realidad de presupuestos limitados o recortados, tanto como las realidades y políticas de los distintos organizadores y participantes. También será necesario tomar en cuenta los calendarios de programación y la disponibilidad de recursos como exposiciones planeadas, fondos de apoyo, espacio, equipo, y recursos humanos. No vale la pena montar demasiados programas al mismo tiempo, a menos que se puedan alimentar uno a otro aumentando la audiencia básica. Otra realidad a la que se enfrentan todos los destinos turísticos es que hay intereses y relaciones políticas, pero este es tema para otro día y otro texto.

Es posible que los retos nos limiten o bien que los utilicemos como la materia prima de una creación novedosa. Desde abajo, al otro lado de la balanza, están las demandas y necesidades del consumidor que crea los flujos de turistas al destino. Puede ser que en la coyuntura se trate de condiciones incluso opuestas: si el turista, por ejemplo, busca exposiciones nuevas y el destino no cuenta con presupuesto para montarlas, ¿qué debe hacer la institución? Este tipo de preguntas y situaciones, parece, serán cada vez más la norma. La sugerencia

que sale de las experiencias aquí descritas es que con la gestión de celebraciones de aniversarios, fomentadas desde los promotores oficiales, con características originales del lugar, y que ofrezcan diversiones variadas y valiosas, se puede crear algo nunca antes visto, y que expandir el campo de actividad abre la posibilidad de atraer patrocinadores tanto del sector privado como del público. Todo ello, de manera natural extiende y refuerza la esencia de la marca.

En las tablas se puede apreciar que las dos rutas descritas comparten algunas de sus principales características convertidas en retos a la gestión turística, y al mismo tiempo abren la posibilidad de obtener beneficios económicos, sociales y de apoyo a la marca (véanse Tabla 1 y Tabla 2): en ambos casos se trató de aniversarios (de 400 años uno, de 40 el otro). En sí, la historia no debe ser un

Tabla 1.
 Henry
 Hudson 400.

Retos	Beneficios
Crear algo de la nada: un aniversario casi olvidado, una idea sin lugares específicos o representativos.	Apertura del campo creativo de <i>marketing</i> más allá del aniversario. Aumento del interés por el puerto de Nueva York y canalización de tal interés para futuros programas y desarrollo turístico (<i>Governors Island</i> , servicio de <i>ferry</i>).
Preservar la historia tanto colonial como del S. XVIII.	Énfasis en programación y relaciones económicas, temas artísticos y de diseño, y enfocar en la sostenibilidad del ambiente.
Manejar un proyecto que implica relaciones exteriores (Holanda-Nueva York) y políticas.	Rectificación de la importancia de las relaciones internacionales al abordar los temas de turismo y cultura.
Identificar al mercado con más interés en el tema y ampliar el alcance del mensaje para promover el turismo.	Posicionamiento del valor de la marca y alineación de la marca con valores históricos de tolerancia y diversidad heredados de Holanda.
Buscar inversiones, patrocinadores y socios en el programa.	Rectificación del interés en el puerto, los recursos naturales (ríos, parques, ambiente) y económicos (comercio) apoyando el desarrollo de la infraestructura ribereña.
Crear itinerarios y alianzas con instituciones culturales, educativas y empresas privadas, y coordinar agendas discordantes (preservación, desarrollo económico, turismo, etcétera).	Relación estrecha entre distintas instituciones para lograr la creación de nuevos programas en los 4 años de preparaciones.
Remontar la crisis económica (2009) y la inherente baja de la actividad turística mundial.	Aumento en turismo de ocio, especialmente desde Holanda.

Tabla 2.
Rainbow
Pilgrimage

Retos	Beneficios
Gestionar el aniversario de una idea, no de un lugar específico.	Apertura del campo creativo para lograr una nueva programación (documentales, eventos culturales...).
Preservación histórica cuando ya no existe ni el Bar Stonewall original.	Tomar el pulso y dimensionar el gran interés de las nuevas generaciones y comunidades en la historia del movimiento.
Politización del tema.	Promover conciencia entre la clase política de la importancia del turismo y reforzar enlaces con la comunidad.
Creación de itinerarios de interés y alianzas innovadoras con instituciones políticas y culturales.	Encadenar distintas instituciones culturales y políticas con medios de comunicación a nivel nacional e internacional.
Limitación de presupuestos.	Buscar patrocinadores y establecer relaciones comerciales que rindan tanto para empresa como para la ciudad.
Remontar la crisis económica (2009) y la inherente baja de la actividad turística mundial.	Aumento en turismo de ocio, especialmente aquél motivado por el evento.

problema, pero se complica cuando se busca la promoción de la celebración de eventos con poquísimas o de plano sin huellas.

Nueva York tiene calles cuyos nombres recuerdan el pasado. En *Pearl Street*, Calle de las perlas, por ejemplo, se cosechaban ostras en grandes cantidades; *Stone Street*, Calle de las piedras, debe su nombre a que fue la primera calle empedrada. La ciudad, inevitablemente, está adornada con su historia: *Brooklyn*, *Harlem*, o *Staten Island* son nombres que surgen de la reinterpretación del holandés; y parte de la identidad de la ciudad de Nueva York es su fidelidad al re-emplazamiento (primero de los indígenas, luego de los holandeses, luego de los ingleses, los viejos edificios de uno o dos pisos con los de seis o siete, y —con el desarrollo del ascensor— la llegada de los característicos rascacielos de Manhattan). Aunque Nueva York no deja de ser fiel a sí mismo, con todo, del viejo asentamiento de los holandeses casi no hay huellas arqueológicas del siglo XVII, y aunque existe un bar llamado *Stonewall* en *Greenwich Village*, no es aquél en el que el hostigamiento a los homosexuales por parte de la policía desató la conformación del movimiento.

Mientras la marca *This is New York City* / Esto es Nueva York, busca celebrar la diversidad, la energía, la vitalidad y la conexión, las rutas que surgieron de la realidad de 2009 afirmaron la historia y la llevaron al futuro para residentes y visitantes. ¿Valía la pena la inversión? Sí: sí porque hubo beneficios inmediatos con el aumento del turismo; y —más importante— sí, porque han dejado conciencia, generado interés, y propiciado la inversión en atractivos, transporte, y programación.

Agradecimientos

La compilación de los datos y proyectos se debe a los equipos de *marketing*, investigaciones y cultura de NYC & Company. Los datos estadísticos son producto de estudios prioritarios de la empresa. Les agradezco a mis colegas su inspiración y su trabajo. No tienen responsabilidad por las ideas ni conclusiones. En México aprecio el apoyo de Conaculta y Sectur por su invitación a la 2ª Feria Mundial de Turismo Cultural.