

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE ING. INDUSTRIAL Y
ECONOMIA

Marketing Urbano: una herramienta para la
gestión urbana

Autores: Dr. José A. Pancorbo de Sandoval
Dr. Manuel Marrero Marrero
Dr Miguel Cervantes Blanco

El mundo que hemos creado como resultado del nivel de pensamiento que han tenido hasta ahora crea problemas que no podemos resolver en el mismo nivel en el que lo hemos creado.
Albert Einstein*

Las ciudades dependen cada vez más, en sus niveles y modos de vida, de las formas de su articulación a la economía global. De ahí que la nueva frontera de la gestión urbana consista en situar a cada ciudad en condiciones de afrontar la competición global de la que depende el bienestar de sus ciudadanos. La competitividad bien entendida en la nueva economía informacional global no pasa fundamentalmente por una reducción de costes, sino por un incremento de productividad, que depende entre otras cosas del grado de innovación que se desarrolle en la estrategia territorial.

Pero la innovación no garantiza por sí sola el éxito de los nuevos productos en el mercado urbano, ya que se requiere un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes y de los cambios en el mercado, así como una mayor capacidad para responder con rapidez a los mismos. En este sentido la consideración del consumidor como núcleo de las decisiones comerciales y sociales propicia la aplicación de una óptica de marketing a la gestión urbana.

La creciente aplicación del marketing a la gestión urbana se ha afrontado frecuentemente desde una orientación empírica, no siempre relacionada con estudios académicos, lo cual explica en cierto modo la escasa presencia de bibliografía de marketing especializada en este interesante tema.

Es importante señalar que la aplicación del marketing en el proceso de planificación estratégica territorial implica, en líneas generales, la realización de tres grandes tareas. En primer lugar, la determinación clara y detallada de los objetivos que se pretenden alcanzar. En segundo lugar, el establecimiento de las acciones que permitan alcanzar esos objetivos, utilizando para ello, los diferentes instrumentos de marketing disponibles. En tercer lugar, la implantación de los necesarios mecanismos de control que aseguren el correcto funcionamiento de las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos previstos.

Como principal objetivo de la presente monografía se propone el estudio de la incidencia del Marketing de Ciudad en la planificación estratégica territorial

El auge del marketing urbano ha ido parejo a la evolución académica del marketing, pero sin duda esa evolución es reflejo de los cambios en los valores sociales, económicos y políticos que con intensidad vienen desarrollándose en estos últimos años. La inminente finalización del siglo actual con importantes

* Citado por A. Levy (1998), *Marketing Avanzado*, Barcelona, Editorial Granica, p. 1.

cambios a nivel regional no podían pasar desapercibidos para el marketing. Los emergentes valores de este final de siglo como la sostenibilidad y la globalización, son un campo abonado para el desarrollo y aplicación del marketing en la gestión municipal.

Se intenta explicar el concepto de marketing de ciudad y su consideración como una extensión del marketing no lucrativo, que estudia la relación de intercambio que se origina cuando el producto es una ciudad o grupo de ellas. Se parte de la hipótesis de que el marketing de ciudad facilita la transmisión de tradiciones, la construcción de nuevas identidades y la relación entre los diversos actores de la gestión urbana.

Son los municipios, los que organizan los servicios para el público y los responsables de numerosos componentes que contribuyen a la calidad de vida de los habitantes: acondicionamiento y mantenimiento de espacios verdes, fluidez del tráfico, actividades culturales, nuevas ofertas de formación, etc.

Por tanto, se presupone que estas actividades locales tienen una evidente repercusión en términos de atractivo económico en la ciudad, las que son consideradas por la presente investigación como polos de crecimiento que desempeñan un papel motor, esencial en la evolución económica de sus regiones.

En ese mismo capítulo se advierte que la aplicación del marketing pasa por la comprensión justa del principio de sostenibilidad, como un desafío local, de preservación y mejora del medio y de sus recursos para las generaciones futuras, y en muchos casos, para la supervivencia de las actuales, lo cual implica importantes cambios en la gestión de la actividad económica y en los comportamientos sociales.

Una de las paradojas más interesantes de este fin de siglo radica en el hecho de que en la actual economía mundial, en que la infraestructura productiva está compuesta de flujos de información, las ciudades y las regiones se están convirtiendo de forma creciente en agentes decisivos del desarrollo económico: en palabras de Goodman (1979), *en los últimos empresarios*. Precisamente, debido a que la economía es global, los gobiernos nacionales no tienen suficiente poder para actuar sobre los procesos funcionales que conforman sus economías y sus sociedades.

Pero las ciudades y regiones son más flexibles a la hora de adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados, de la tecnología y de la cultura. En realidad, tienen menos poder que los gobiernos nacionales, pero poseen una mayor capacidad de respuesta para generar proyectos de desarrollo con objetivos concretos, para negociar con multinacionales, para fomentar el crecimiento de empresas endógenas, pequeñas y medias, y para crear las condiciones que atraerán nuevas fuentes de riqueza, poder y prestigio. En este proceso de generación de nuevo crecimiento, las ciudades compiten entre sí; pero, en la mayoría de los casos, esta competición se convierte en una fuente de innovación, eficiencia, esfuerzo colectivo por convertirse en un lugar mejor para vivir y más efectivo para los negocios.

Uno de los aspectos más importantes que surgen de este trabajo es que si bien las ciudades enfrentan una gama amplia y compleja de desafíos, cuentan, sin embargo, con un espectro igualmente amplio de potencialidades y recursos. Como quedará demostrado, los procesos de descentralización y urbanización han generado en los municipios un florecimiento de iniciativas de innumerables actores locales, unidas a los esfuerzos de modernización emprendidos por los gobiernos centrales (Ashworth y Voogd, 1990; Villareal, 1998).

Algunas ciudades responden en forma seria a su crisis efectuando una planificación estratégica orientada al mercado, empleando para ello no sólo las tradicionales técnicas de planificación territorial sino que incorporan enfoques novedosos como el Marketing de Ciudad. El desafío del Marketing de Ciudad es fortalecer, por tanto, la capacidad de las ciudades y regiones para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad (Kotler, Haider y Rein, 1994; Borja y Castells, 1997).

1. Evolución del Marketing hacia el área no lucrativa

Debido al desarrollo de las acciones sociales en la actualidad, las instituciones no empresariales están proliferando y, al igual que el resto de las organizaciones, se enfrentan al problema de cómo organizar las relaciones de intercambio con públicos heterogéneos y dispersos. Las premisas fundamentales del Marketing para las organizaciones no lucrativas son las mismas que para el sector empresarial, aunque la

instrumentación de un programa estratégico de Marketing presenta matices en ambos tipos de organizaciones, entre las que cabe destacar las que aparecen en el cuadro 1.1 y que se pueden resumir en las siguientes ideas:

- A pesar de la existencia de diferentes objetivos temporales el fin último de una empresa se centra en alcanzar beneficios tanto a corto plazo como a largo plazo, sin embargo una organización no lucrativa (O.N.L.) persigue el bienestar social de un determinado segmento. (Colbert, 1993; Gallegos, 1997).
- El marketing de organizaciones no lucrativas se refiere a la aplicación de los principios del marketing a un tipo de organizaciones que se caracterizan porque sus actividades no persiguen el beneficio monetario, independientemente de su carácter público o privado. Estudia la relación de intercambio que se origina con los productos, servicios o ideas empresariales por una institución que no solamente busca resultados económicos (Moliner, 1998).
- La empresa puede intervenir mediante el financiamiento de determinadas acciones sociales, con lo cual no sólo se beneficia la causa social que se trata de promocionar, sino que se puede beneficiar la empresa. Esta acción que nace desde una perspectiva netamente empresarial se puede denominar *marketing filantrópico*, y se enmarca en una estrategia de marketing que se espera que produzca un impacto social (Halty, 1998).

Cuadro 1.1
COINCIDENCIAS Y DISCREPANCIAS ENTRE MARKETING COMERCIAL Y NO COMERCIAL

COINCIDENCIAS
Proceso de intercambio
Satisfacción de las necesidades y deseos
Conceptos y técnicas
Proceso de análisis, evaluación y selección de alternativas
Canales de comunicación

DISCREPANCIAS	
MARKETING COMERCIAL	MARKETING NO COMERCIAL
Objetivos económicos	Objetivos políticos y sociales
Poca transcendencia pública	Gran transcendencia pública
Presiones que proceden del mercado	No sujeta a presiones del mercado
Condicionantes legales y regulaciones genéricas	Existencia de condicionantes legales y regulaciones específicas
Ofrece bienes tangibles o servicios	Ofrece ideas, comportamientos sociales o servicios
Posibilidad de evaluación del rendimiento	Dificultad de evaluación del rendimiento
Los recursos financieros provienen fundamentalmente de las ventas del producto	Los recursos financieros provienen de impuestos, subvenciones y donaciones

Fuente: ESTEBAN TALAYA (1997, p. 709).

Los límites tradicionales del marketing, circunscriptos al campo empresarial y a las transacciones de naturaleza económica, se ampliaron en la década de los sesenta para incluir también organizaciones distintas de las empresas, como las entidades públicas y las instituciones sin ánimo de lucro (Kotler y Levy, 1969; Kotler y Zattman, 1971; Rothschild, 1979).

El rápido crecimiento del Marketing no Lucrativo es consecuencia del progreso social, que ha potenciado la creación y desarrollo de organizaciones no lucrativas favoreciendo la búsqueda de técnicas, instrumentos y metodología adecuados, así como del ámbito de competencia en el que han tenido que desarrollarse estas organizaciones. El marketing no lucrativo no supone un mero traslado de los conceptos y métodos del Marketing Empresarial sino que implica un análisis de las actividades desarrolladas por estas organizaciones y su ajuste con el fin de obtener un beneficio para las partes que intervienen en estas relaciones de intercambio (Esteban Talaya, 1997).

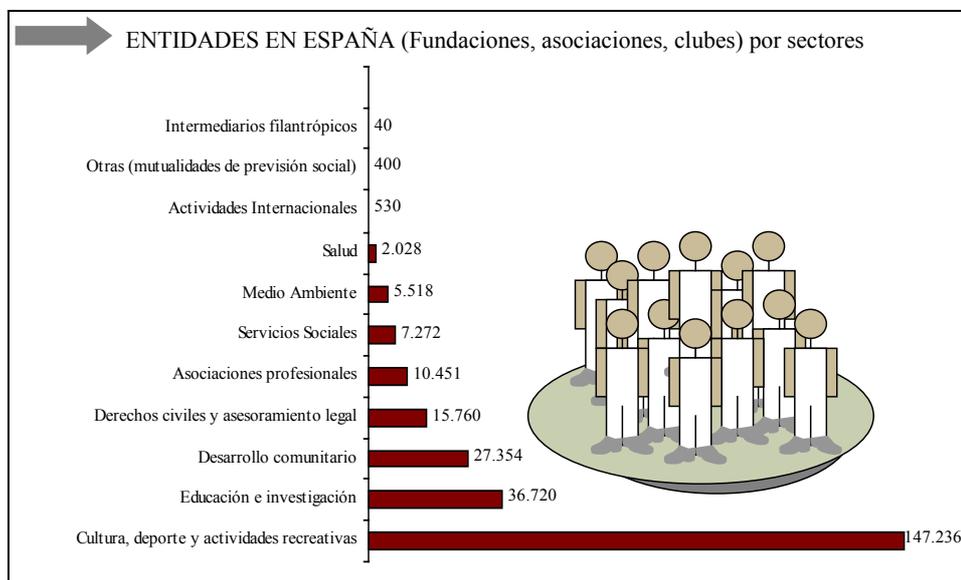
En este contexto se desarrolla el llamado *Tercer Sector*¹, el cual agrupa toda una serie de actividades que se gestionan en forma asociada, atendiendo externalidades del mercado y/o problemas de gestión por parte de los actores municipales (por ejemplo: empleo para personas paradas, integración de ciudadanos inmigrantes, atención domiciliaria de personas con discapacidades, ancianas o enfermas, etc.). No sería exagerado concluir que el *Tercer Sector*, constituye un segmento crecientemente importante dentro de las economías de los países europeos, considerado tanto como productor de bienes y servicios, cuanto más generador de empleo, tal y como muestra la figura 1.1.

Como se observa, es un sector que ya tiene un espacio en la economía y en la sociedad que expresa intereses materiales y éticos, individuales y colectivos de los residentes en un determinado municipio.

Existen al menos tres factores importantes que justifican la implicación del marketing en este sector (Malgesini, 1998):

¹ Se trata de ese espacio dilatado entre el sector público y el sector privado tradicional, que surgió hace siglos a través de organizaciones filantrópicas y caritativas. En el tercer capítulo se analiza su inclusión en la evaluación de la gestión urbana.

Figura 1.1
ORGANIZACIONES PRIVADAS SIN ÁNIMO DE LUCRO



Fuente: Adaptado de Estudio comparativo del Instituto Johns Hopkins (1997, p. 15).

2. El mercado. Excluye a quienes no se "modernizan", no son competitivos, tecnológicamente pioneros o flexibles en sus demandas.

3. Los Estados. En el momento actual su intervención en la gestión municipal se caracteriza por:

- la disminución de sus niveles de intervención en la economía, tanto desde la regulación como desde la creación de demanda y de oferta.
- no mejoran la situación social mediante el gasto público o lo hacen en forma insuficiente
- presentan déficits de representatividad, credibilidad (sospechas de corrupción) y eficacia
- no intervienen efectivamente a escala internacional para disminuir la desigualdad entre las ciudades del norte y el sur, sino que las aprovechan o promueven.

3. Los cambios en la relación entre ética y economía. En las últimas décadas ha surgido una concepción más amplia de la empresa como parte de la sociedad, como una organización que engloba a empresarios junto con trabajadores, clientes, proveedores, directivos, sindicatos, gobiernos, regiones, comunidad local e internacional.

La tendencia a una ética empresarial más transparente, todavía minoritaria, ha surgido por la exigencia de los ciudadanos

concienciados en los países más ricos (campañas de boicot, de sensibilización, etc.).

A pesar de todo lo que se ha escrito sobre el tema no son muchas las definiciones explícitas que se pueden encontrar de "Marketing no Lucrativo". Generalmente lo que ha ocurrido en la mayor parte de los casos es que los diferentes autores han preferido establecer una definición de lo que son algunas de las ramas más prósperas de este amplio campo de aplicación del Marketing, como por ejemplo el Marketing Social y el Marketing Político, que de lo que podríamos considerar el tronco común de todas ellas (Santesmases, 1991; Kotler y Arsmstrong, 1994; Hunt, 1994; Stanton, 1995).

También es cierto que este hecho se deba a una cierta asunción por parte de la mayoría de los autores (Santesmases, 1991; Pride y Ferrell, 1996; Lovelock, 1997) de la definición de Hunt, si bien no ofrece una definición formal de esta materia sí que señala que el marketing no lucrativo es el que se ocupa de "todas las organizaciones y entidades cuyos objetivos establecidos no incluyen la búsqueda de beneficios" (Hunt, 1983: p. 10).

En el Diccionario de la Marketing American Association, se define al marketing no lucrativo como "el marketing de un producto o servicio en el que la oferta no pretende obtener un beneficio monetario" (Bennett; 1988: p. 132).

Más recientemente Pride y Ferrell (1996) y Villareal (1998), reconocen que el desafío actual del marketing no lucrativo es generar recursos monetarios y materiales a partir de los impactos del trabajo que se realiza convenciendo a la comunidad, a los poderes públicos y a las empresas para que apoyen dichas actividades en el convencimiento que repercuten en sus propios intereses.

En este sentido, autores como Kinnell y MacDouglas (1997), reconocen al Marketing Social como el precursor del Marketing no Lucrativo, al establecer el primero las bases de un sistema que posibilitara optimizar la gestión de servicios sanitarios, comunitarios, culturales, etc., mediante el empleo de técnicas de marketing.

Desde los primeros momentos, el Marketing no Lucrativo ha tenido una considerable riqueza temática y sectorial, que dio lugar a la pluralidad tipológica de esta rama del Marketing. Parafraseando a su principal promotor podemos decir: "es indiscutible que todas las instituciones (hospitales, fundaciones, sindicatos, etc.) desarrollan actividades que tienen algo de Marketing" (Kotler, 1974: p. 1060). De todas maneras, desde organizaciones tan dispares, se llevan a cabo y persiguen objetivos muy diferenciados, por ello el marketing realizado no será uniforme en todos los casos. Antes bien, adoptará una pluralidad de formas que es lo que se intentará explicar a continuación.

EVOLUCIÓN DEL MARKETING NO LUCRATIVO

FECHA	ACONTECIMIENTO
1945	PAUL CONVERSE publica <i>The Development of a Science of Marketing</i> marcando el inicio de un prolongado debate teórico sobre la naturaleza científica del Marketing.
1952-1971	WIEBE (1952) llama la atención sobre las primeras aplicaciones del Marketing a las causas sociales, mientras que KOTLER y LEVY (1969) apoyan la posibilidad de su aplicación en las gestiones sociales. En 1971, KOTLER y ZALTMAN proponen y definen el Marketing Social, planteando sus potencialidades para lograr la adopción por parte del ciudadano de ideas y causas sociales.
1971-1980	DAVIES en 1977 escribe uno de los primeros trabajos sobre el marketing aplicado a la problemática local: <i>Marketing Geography</i> . Autores como BAGOZZI (1975), LENDREIVE, LINDON y LAUFER (1976), LOVELOCK y WEINBERG (1978), exponen las posibilidades del Marketing de desarrollar estrategias en sectores no empresariales, y que culminan con la presentación por parte de KOTLER (1980) de su artículo "Strategies for Introducing Nonprofit Organization".
1981-1990	ANDREASEN (1982), LOVELOCK y WEINBERG (1984) establecen nuevas propuestas sobre la ampliación del campo del Marketing, pero reconocen las dificultades para su aplicación y control en actividades no empresariales. ASHWORTH y VGOOD presentan sus primeros trabajos sobre su aplicación en la gestión urbana.
	En 1985 el COMITÉ DE DEFINICIONES DE LA AMA oficializa la aceptación del contenido amplio del Marketing al hacer pública la siguiente definición: El Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfacen los objetivos de los individuos y de la organización.
Desde 1991	KOTLER, HAIDER y REIN (1994) continúan desarrollando su tesis sobre la aplicación del Marketing a las actividades no empresariales, a la par que otros autores, como BRAVO (1997), CHIAS (1995), BOTE GÓMEZ (1998), CASTELLS (1997), ESTEBAN TALAYA (1997) defienden y demuestran las potencialidades del marketing en el sector público y político. DUMONT (1995), MONTAÑA (1993) y GOTTDIENER (1997) desarrollan en la presente década diferentes estudios sobre la aplicación del Marketing a sectores como el social, el político y el urbano. GRANDE (1996) aplica diversas técnicas de investigación comercial a estudios demográficos (específicamente relacionado con la tercera edad) y con el denominado Marketing Cultural. NOISETTE y VALLERUGO (1996), desde el Instituto de Estudios Urbanos de París propone una metodología para el desarrollo del Marketing Urbano como herramienta de los gestores urbanos. COLBERT (1993), propone la aplicación del Marketing a la actividad cultural y artística, lo cual ha sido también secundado por expertos españoles como CUADRADO, FRASQUET y MOLLÁ (1998). Culmina esta década en el caso español con estudios de instituciones y expertos (como por ejemplo, DEUSTO y ESADE) encaminadas a demostrar el papel del Marketing en mejorar la actividad de instituciones como las denominadas ONGs, así como en optimizar el tiempo de ocio que dedica la población a actividades de carácter humanitario, educacional, cultural, etc.

	<p>En este sentido autores como PERIÁÑEZ y HARTMAN (1998), explican a partir del caso de Greenpace, de la posibilidad de aplicar en el sector no lucrativo, no sólo la de McCarthy (producto, precio, distribución y comunicación).</p> <p>La imposibilidad de realizar un análisis exhaustivo de los cambios que se esperan en el Marketing no empresarial en los próximos años nos obliga a seleccionar algunos de ellos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Marketing de Selección. Se concentrará en la selección de públicos superando el enfoque de segmentos de mercado, para llegar a clientes potenciales que ejercerán su poder de selección sobre la saturación de ofertas (por ejemplo hoy en día, la existencia de una gran diversidad de ONGs ha obligado a realizar campañas de diferenciación ante sus potenciales clientes, ante la confusión de estos últimos a optar por una determinada para realizar sus donaciones o colaboraciones voluntarias 2. La necesidad de resolver el actual dilema de egoísmo-bienestar colectivo, pues aunque por un lado aumenta la preocupación por el medio ambiente y las causas sociales, por otra, se fortalece las posiciones individualistas de una gran parte de la sociedad moderna. 3. Se debe considerar el aumento de la población con discapacidades, la cual ya en los países europeos alcanza cifras significativas. 4. El aumento del tiempo libre está propiciando el surgimiento de la denominada cultura del ocio, lo cual influye en la actividad de los municipios, ya que tienen que dar solución a las nuevas demandas de sus ciudadanos en cuanto a equipamientos urbanos adecuados a sus necesidades de ocio.
--	--

Fuente: Adaptado de PLACER GALÁN (1994, p. 25).

Comúnmente, los autores que estudian la evolución del Marketing no Lucrativo coinciden, salvando puntos de vista muy concretos, en que el Marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función de relación de intercambio entre dos o más partes y en el papel que van tomando cada vez con más fuerza y amplitud, la aplicación del Marketing en la resolución de problemas de la actual sociedad de la economía terciaria (véase en este sentido a autores como Valls, 1992; Montaña, 1993; Kotler y Armstrong, 1994; Placer Galán, 1994; Berg y Klink, 1995; Chias, 1995; Cuadrado, Frasset y Mollá, 1998; Periáñez y Hartman, 1998).

Estos autores coinciden en considerar dos puntos de vista en la aplicación de este tipo de marketing: desde sus implicaciones *filosóficas* y *técnicas*. Como *filosofía* es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la entidad que ofrece sus "productos" al mercado. Como *técnica*, es un modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda, ya sea ésta de ciudadanos, empresarios, trabajadores, grupos sociales, etc.

La incorporación del ámbito no empresarial al Marketing está impulsando la adopción de un nuevo concepto central. En este sentido, la propuesta que efectúan autores como Rados (1996) y Placer Galán (1994), se

concreta al señalar que el Marketing es una *tecnología que busca obtener un determinado comportamiento*. Por ello, proponen reemplazar la idea de que el marketing trata de facilitar el intercambio de valores por la que persigue obtener un comportamiento o conducta definido: es decir, el Marketing es utilizado por las organizaciones–lucrativas o no lucrativas para tratar que los individuos hagan determinadas cosas o sigan determinado comportamiento².

En este sentido, Kotler y Dubois (1994) en su libro *Dirección de Marketing*, al ofrecer su clasificación del marketing atendiendo al producto, establece una tipología que puede servir tanto para organizaciones lucrativas como no lucrativas, posibilitando establecer un nexo entre ambos conceptos (no lucrativo–no empresarial). A partir de este criterio, propone la siguiente clasificación:

- ***Marketing de Organizaciones***

Considera al conjunto de actividades para crear, mantener o alterar las actitudes y conducta de los diversos públicos hacia la organización en general, para estimular el cambio. Estableciendo dentro de ellas a las siguientes organizaciones: negocios, organismos gubernamentales, culturales, servicios.

- ***Marketing de Personas***

Comprende las actividades desarrolladas para crear, conservar o modificar las actitudes y conductas hacia un individuo. No obstante, en este grupo se encuentran, en ocasiones, casos en los que el afán de lucro resulta evidente (como es el caso de artistas), y por ello es un tipo de Marketing que puede integrarse en unos casos en el campo lucrativo y en otros en el no lucrativo.

- ***Marketing Social***

Comprende las actividades desarrolladas para crear, conservar o modificar las actitudes y el comportamiento hacia una idea o causa, independientemente de la organización o persona que la patrocina. Kotler, al respecto, advierte que el Marketing Social es la elaboración, ejecución y control de programas encaminados a influir en la aceptabilidad de las ideas sociales y que requieren consideraciones sobre la planificación del producto, su precio, su comunicación, su distribución e investigación de mercado.

- ***Marketing Político***

Según Kotler, Haider y Rein (1994) y Esteban Talaya (1997), se puede definir como el conjunto de actividades que realizan las organizaciones políticas y los poderes públicos para conseguir el apoyo de un determinado grupo, a favor de un programa o candidato electoral. Sin embargo, debe distinguirse entre Marketing Político y Electoral, ya que mientras que el primero es una actividad permanente desarrollada por los partidos y organizaciones políticas para conseguir sus objetivos, tanto a

² La aplicación de este tipo de marketing, que también se le conoce como *marketing con causa*, que consiste en la vinculación de una marca a un objetivo social, ha empezado a emplearse por los empresarios españoles para mejorar sus ventas e imagen. Debe tenerse en cuenta que en España existen alrededor de 3.000 organizaciones no gubernamentales (ONGs). El impacto del mensaje con esta nueva estrategia (que ya ha probado ya su efectividad en diferentes campañas como las que realiza American Express) es mayor que la mayoría de las campañas publicitarias, porque conquista la emotividad del público antes que su bolsillo.

corto como a largo plazo; el segundo, forma parte del anterior y se refiere a las actividades específicas desarrolladas en la campaña electoral para conseguir el voto a favor de un partido o un candidato. Es por tanto, una actividad de duración limitada y con objetivos a corto plazo.

- ***Marketing de Lugares***

En este caso, Kotler, Haider y Reid (1994) lo desgregan en cuatro: viviendas, terrenos para regiones, viajes y naciones, ciudades o regiones (Placer Galán, 1994; Noisette y Vallerugo, 1996; coinciden en este criterio).

La ciencia económica ha dedicado numerosos trabajos a estudiar las relaciones entre la oferta y la demanda de bienes y servicios. En particular, ha definido criterios que permiten especificar las características de la competencia pura y perfecta. Pero sus teorías más corrientes se olvidan de tomar en cuenta una realidad económica complementaria: el espacio. En efecto, los agentes económicos, políticos y sociales tanto en su calidad de oferentes como de demandantes, se reparten en territorios geográficos, separados por espacios que pueden ser de diversa importancia (Dumont, 1995).

De tal modo, la economía urbana enriquece a la ciencia económica tradicional al añadirle un criterio esencial, el espacio en general para la economía espacial, el espacio urbano para la economía urbana. El estudio de la gestión urbana debe, pues, integrar una noción que ponga de relieve el hecho de que la competencia se refiere también al espacio, y en particular al espacio urbano. Por lo tanto, debemos deducir que existe una competencia urbana, igual que existe una competencia de precios o de calidad.

Una de las prioridades de la estrategia actual de desarrollo regional y local es, por tanto, el desarrollo de territorios con capacidad competitiva en un entorno en el que la incertidumbre y la turbulencia son grandes. Por ello, se trata de fomentar la innovación, la capacidad emprendedora, la calidad del capital humano y la flexibilidad del sistema productivo. Para conseguirlo, más que realizar grandes proyectos industriales, se trata de impulsar proyectos de dimensión adecuada que permitan la transformación progresiva del sistema económico regional y local, para los cuales el marketing puede orientar vías de desarrollo a partir de su experiencia en el estudio de la gestión empresarial.

La cuestión es: ¿Por qué es también necesaria la lógica del mercado en la gestión urbana?. A partir del análisis desarrollado por Chias (1995) hemos establecido tres argumentos a favor de la lógica de mercado:

- **Porque hay INTERCAMBIOS directos o indirectos obligados o libres, lo que como mínimo puede ser calificado de interacción en dos sentidos básicos:**
 - **Obligado:** cuando los gestores urbanos en posición de monopolio legal obligan al ciudadano a intercambiar con la ciudad.
 - **Voluntario:** cuando los gestores urbanos se encuentran en competencia con el sector privado o cuando el ciudadano puede

escoger entre distintos niveles de la misma que le ofrece el mismo servicio público.

- Por que hay **COMPETENCIA** entre los diversos actores locales, lo cual modifica el entorno externo en el que operan los órganos estatales, eliminando el monopolio público. Puede haber competencia entre entidades públicas y privadas para recibir la adjudicación de contratos o en una división del territorio física de una ciudad entre distintos productores de servicios públicos (o públicos y privados).
- Porque hay un **PRECIO**, entendido como el conjunto de costes de accesibilidad, de tipo monetario, espacial, temporal o de participación en el proceso.

Estos factores INTERCAMBIO—COMPETENCIA—PRECIO son los que constituyen la lógica del mercado y, en consecuencia, la del marketing.

Cuadro 1.3

FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LAS CIUDADES EN LA NUEVA ECONOMÍA URBANA

1. Centros de innovación
Las ciudades tienen una mano de obra especializada y altamente cualificada que desempeña actividades intensivas en desarrollo, diseño, investigación, marketing, derecho, contabilidad, banca, seguros, ingeniería, comunicaciones, y un amplio rango de otras actividades y servicios financieros. Muchas de esas actividades empresariales urbanas están estrechamente conectadas mediante la dirección a los centros suburbanos de ensamblaje, procesos de información y ventas.
2. Centros de educación, investigación y asistencia sanitaria
Las ciudades son los principales focos de universidades, hospitales e instituciones de investigación relacionadas con la medicina a la educación, ya que atraen una mano de obra cualificada y diversificada, con una formación altamente especializada y capacidades investigadoras fundamentales para el desarrollo de las nuevas tecnologías y de una economía basada en el conocimiento.
3. Centros de cultura, recreo, deporte, ocio, convenciones y turismo
De museos a festivales, de centros de convenciones a campos deportivos, las ciudades están resurgiendo como centros de cultura y las actividades de ocio, así como sedes de convenciones internacionales y atracciones turísticas.
4. Centros de transporte y comercio
Incluso cuando se construyen nuevas autopistas y aeropuertos en la periferia, las ciudades son en mayor medida grandes centros económicos, pues sirven de nodos de transporte y distribución de bienes y personas en un ámbito regional e incluso internacional. El crecimiento del empleo urbano depende a menudo hoy en día del creciente comercio regional y global que genera actividades empresariales relacionadas con el transporte.
5. Centros de mercado y de mano de obra: Núcleos que acogen a millones de trabajadores y consumidores
Las ciudades tienen un gran potencial económico en la fuerza y diversidad étnica de sus barrios, llenos de trabajadores, consumidores, propietarios de empresas, padres, niños, familias, contribuyentes, inversores... Es más, muchas de estas comunidades presentan demandas insuficientes cubiertas por el tejido empresarial, infracapitalizadas como lugares para nuevas inversiones e infrautilizadas en la

generación de oportunidades de empleo para sus residentes. La expansión de empresas y empleos en los barrios urbanos, el incremento de la educación y capacitación y la conexión entre las familias del centro y de la ciudad y las oportunidades de empleo a través de mejores medios de transporte, vivienda y redes de creación de empleo, lleva a una economía metropolitana altamente productiva, elevando los ingresos y ampliando los mercados para toda su zona de influencia.

Fuente: Elaboración a partir de U.S. Department of Housing and Development (1997)

En el cuadro 1.3 se pueden observar los principales cambios en las funciones que desempeñan las ciudades en la nueva economía urbana y que precisamente ayudan a comprender la necesidad de aplicación de las técnicas de marketing en el desarrollo de la gestión urbana.

La estrategia de desarrollo de marketing se basa, en este caso, en una aproximación territorial del desarrollo regional y entiende que la historia productiva de cada localidad y los recursos locales condicionan el proceso de crecimiento. Por ello, para desarrollar una localidad hay que recurrir, además de a los factores externos, a los factores endógenos de ese territorio y, en todo caso, es aconsejable seguir una estrategia de cambio progresivo a fin de que los ajustes internos se produzcan limitando los conflictos que las transformaciones productivas tienden a generar (Vázquez Barquero, 1993).

Aceptada pues la aplicación del marketing a la gestión urbana, en los próximos epígrafes nos centraremos en el estudio y definición de las características principales de esta modalidad de marketing. Se resaltarán las características distintivas del escenario urbano que exigen la implantación de un marketing diferente, exponer las peculiaridades del marketing mix, sintetizar las principales causas que justifican las dificultades de adopción de los principios de marketing en la gestión urbana y tratar de identificar los factores claves para el desarrollo de una acertada política urbana (Dumont, 1995; Granados Cabezas, 1998).

2. Un concepto de Marketing para la política urbana y regional

En las últimas décadas, la política de ordenación territorial está marcada por la orientación hacia el crecimiento, por el predominio de los objetivos económicos y, en especial, el impacto de actividades económicas.

En este sentido, las economías de mercado son ellas mismas sistemas complejos. Las interacciones de los precios del suelo, las decisiones financieras de desarrollo urbano, las rentas e ingresos de los residentes pueden ser tan complejos como las interacciones de los cambios físicos de desarrollo e infraestructura, calidad de vida.

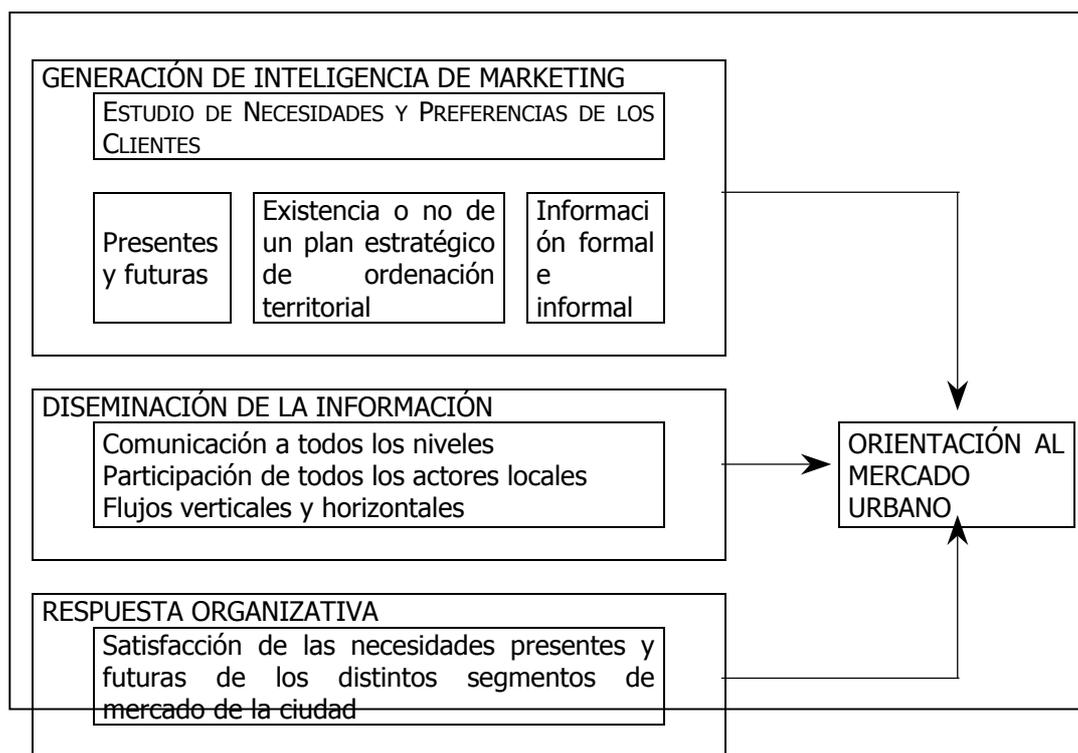
Estas fuerzas del mercado y otros fenómenos implícitos y espontáneos no pueden resolver los problemas que afrontan muchas ciudades en el momento actual. El proceso de gestión urbana requiere una variedad de instrumentos que traten los problemas sociales, económicos y técnicos con objeto de sentar la base de una planificación estratégica territorial adecuada (Hamilton, 1991; Herrera de Elera, 1997).

Tomazines (1985) señala que la planificación regional y urbana tiene la flexibilidad necesaria para cambiar el núcleo de esas preocupaciones, buscar nuevos métodos de diagnóstico e instrumentos para actuar, adecuados a los problemas que preocupan en la actualidad a las colectividades locales.

Aunque la literatura existente dedicada específicamente a la presentación y evaluación de estos métodos es escasa, a partir de otras aproximaciones se ha establecido una relación con el enfoque de marketing. El enfoque Marketing–Cliente–Sociedad supone que la tarea de las organizaciones implicadas en la gestión urbana en este sentido es identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos.

Por tanto, la definición que se ofrece en el presente estudio se apoya en las dimensiones de orientación al mercado propuesta por Kohli, Jaworsky y Kumar (1993); Kotler y Dubois (1994), Noisette y Vallerugo (1996) y Santos y Vázquez (1997) (ver figura 1.2):

Figura 1.2
DIMENSIONES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO URBANO



Fuente: A partir de KHOLI y JAWORSKY (1990).

- Dimensión Generación de Inteligencia de Marketing o desarrollo de actividades orientadas a obtener una mejor comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes y de los factores medioambientales que les afectan (Kotler, 1991; Jiménez Nistal, 1993).

-
- Dimensión diseminación de información, o establecimiento de flujos de comunicación entre todos los implicados en la planificación estratégica territorial en relación a esa información (Levy, 1998).
 - Dimensión Respuesta, o generación a nivel organizativo de una respuesta dirigida a satisfacer las necesidades detectadas (Placer Galán, 1994; Noisette y Vallerugo, 1996).

En definitiva, se considera la orientación al mercado como una filosofía de gestión de negocio (Grönroos, 1995), como una manera de enfocar la dirección de la empresa (Mulder, 1997), que debido a su trascendencia no puede confiarse exclusivamente a expertos de marketing (Alemany, 1997). Su consecución requiere eficiencia en el desarrollo de capacidades, rutinas organizativas y procedimientos de trabajo de todo el personal implicado en la gestión urbana (Castells, 1997; Fernández Güell, 1997), de tal forma que resulta imprescindible que predomine una cultura organizativa que asimile y defienda los principios de la orientación al mercado (Webster, 1992; Weiss, 1992).

Adam Smith describió el mercado como una mano invisible que mejoraría la distribución de los recursos. Puede también funcionar como un "codo invisible" que ocasiona un resultado no buscado por ninguno de los agentes del mercado y que empeora su situación (Jacobs, 1991). Así por ejemplo, muchas veces las ciudades no son física ni socialmente estables, en parte porque los métodos de gestión actuales no son capaces de reconocer ni reaccionar ante la complejidad de las relaciones entre los procesos físicos, económicos y sociales que se dan en su seno.

Como se observa en la figura 1.2, se plantea la necesidad de la integración vertical y horizontal de organizaciones, políticas, planes y programas del entorno exterior con el proceso interno de elaboración de políticas, del tiempo y del espacio, de valores y comportamientos, de considerar las necesidades personales y la capacidad institucional. Pero por otra parte, se debe lograr la homeostasis (es decir, lograr la gestión del cambio dinámico dentro de un sistema flexible pero ampliamente estable), esto implica el desarrollo de una cultura organizativa que asimile el cambio, reconozca la gradualidad de los procedimientos políticos, sistemas de retroalimentación que regulen el cambio y resuelvan los problemas de valores, motivación y propiedad que ocurren en la actividad municipal (Comisión Europea, 1996).

Sobre las peculiaridades del *mercado urbano*, es interesante considerar la importancia que tiene dentro de él, sus propias fuerzas internas, pues como bien explicaban Ashworth y Vgood, el mercado urbano más importante es el ya existente dentro de la propia ciudad, y las actividades existentes tanto en los sectores públicos como privados, son agentes más importantes para la economía del bienestar que las inversiones exógenas potenciales, aunque sólo sea porque son muchos más numerosas (1988: p. 67).

En esta misma figura se hace alusión a un término que aunque será tratado detalladamente en próximos epígrafes, creemos oportuno explicarlo brevemente y es el referente al término de *cliente*.

Autores como Harding (1990), Chias (1995), Noisette y Vallerugo (1996), señalan que debe considerarse dentro de este concepto a los ciudadanos, las empresas, las colectividades y todos los demás miembros de la sociedad con los que están en contacto los implicados en la planificación estratégica territorial.

Un plan de marketing orientado al mercado urbano y regional evita una "pura promoción económica", unas iniciativas realizadas a impulsos o unas campañas de comercialización sin objetivos. Además, la planificación estratégica puede integrar conceptos de innovación puntuales y de privatización. Estas ventajas se derivan del hecho de que los programas de marketing están estrictamente adaptados a los deseos de los principales grupos objetivo y están establecidos de forma sistemática (Chias, 1995; Noisette y Vallerugo, 1996).

Para que una política de marketing pueda triunfar, los responsables de la planificación estratégica territorial que, directa o indirectamente, determinan la calidad del medio urbano tienen que trabajar al unísono. Los organismos municipales y las compañías públicas tienen que cooperar y aparejar sus actividades entre sí para trabajar hacia el concepto de ciudad elegida desde una filosofía común. A un nivel más general, el desarrollo de una política de Marketing para una ciudad es una condición para la incorporación de los municipios a las redes nacional e internacional que estimulan y dan sustancia a la innovación. También es indispensable una relación eficaz y duradera con la iniciativa privada (Nassar, 1990; Secchi, 1991; Osborne y Gaebler, 1994; Paddison, 1993).

A fin de sobrevivir a el mercado urbano, las ciudades del futuro estarán obligadas, por lo tanto a atraer, generar y retener actividad empresarial. La gestión del desarrollo urbano y de los servicios locales implica que los gestores deben responsabilizarse ante el cliente por su desempeño en la solución a las demandas del mercado urbano.

El proceso de planificación estratégica urbana orientado al mercado, posibilita identificar a los gestores de la misma, los recursos, oportunidades y clientes naturales; permite comprender las necesidades, percepciones, preferencias y decisiones de compra de sus clientes potenciales, permitiéndole así construir escenarios con sus futuros potenciales y determinar un camino que le confiere ventajas competitivas.

De igual modo, la orientación hacia el mercado posibilita a las ciudades, comprender a sus competidores actuales y potenciales.

Desde la década del 80 algunos especialistas de marketing y de gestión urbana han expresado su criterio sobre el papel del marketing en la gestión urbana. A continuación se presentan algunas de las más interesantes para nuestra investigación.

Davies (1977) es quizás una de las primeras referencias bibliográficas que se ha podido localizar sobre la aplicación de técnicas de marketing a la gestión urbana. En su obra *Marketing Geography* estudia los diversos problemas logísticos y de mercado a los que tienen que enfrentarse los gestores urbanos.

Autores como Ashworth y Vgoodg (1990) consideran la organización y la estructura espacial de una ciudad como un producto que está integrado por el comportamiento del mercado, la identificación de las necesidades de los clientes, incluyendo la elección de la oferta más apropiada en cada caso. Otorgan una gran importancia al estudio del posicionamiento de las ciudades como vía de evaluación de la gestión urbana.

Marcos y Blanco (1993), consideran el estudio realizado para la Olimpiada de Barcelona de 1992 como una de las primeras aplicaciones del Marketing de Ciudades en España, en cuyo diseño se tuvo en cuenta el enfoque estratégico y táctico diseñado en el plan de su candidatura como ciudad sede. Para estos autores la esencia del Marketing en este caso está en la puesta en marcha de energías empresariales y ciudadanas proactivas con alto nivel de liderazgo que otorga a las organizaciones una nueva visión competitiva, siempre y cuando posibilite la interconexión entre el patrocinio de empresas privadas y estatales y sociales, merchandising de productos tangibles o no y elementos promocionales.

En su estudio *Economie Urbane, Villes et Territoires en Competition*, Dumont (1993) parte de la afirmación de que las ciudades se comportan cada vez más como agentes económicos que utilizan métodos de Marketing para promover su territorio y que han asimilado el carácter competitivo de las mismas. Considera la actividad urbana como una empresa con ciertas características diferenciadas de otras, pero cuya finalidad debe coincidir en lo referente a la rentabilidad y a la calidad de los servicios que se prestan por la misma.

Rivera (1993) plantea que el objetivo del Marketing de Ciudad va a ser el diseñar un producto para satisfacer las necesidades de sus públicos objetivos, desplegando para ello, cuatro actividades principales:

- Diseño del Marketing–mix de factores y servicios de la ciudad.
- Hacer atractiva la ciudad, tanto para los usuarios actuales de productos y servicios como para los potenciales.
- Hacer accesible los productos y servicios de la ciudad de una forma eficiente.
- Promocionar los valores y aspectos diferenciales de la ciudad.

Kotler, Haider y Rein (1994) establecen en su interesante obra *Marketing de Localidades* cuatro actividades como principales en la aplicación del Marketing de Ciudad:

1. Diseño de la combinación correcta de asuntos y servicios de la comunidad.
2. Empleo de incentivos atractivos para los compradores actuales y potenciales y para quienes utilizan sus productos y servicios.
3. Distribución de los productos y servicios de una localidad en forma eficiente y accesible.
4. Promoción de los valores e imagen del sitio, para que los consumidores potenciales estén plenamente conscientes de las ventajas distintivas de éste.

El principio central del Marketing de Ciudad, según estos autores, es considerar que las ciudades tienen los recursos y la gente con capacidad potencial para mejorar sus posiciones competitivas actuales, para lo cual deben aprender a pensar más como empresarios, desarrollando productos, mercados y clientes.

En 1994 Indovina plantea que los objetivos que se pueden asignar, a partir de lo mencionado por Paddison (1993) y Kotler, Haider y Rein (1994), al Marketing de Ciudad serían los siguientes:

- *Incrementar el atractivo de la ciudad como lugar de trabajo*

En este sentido el desarrollo del teletrabajo, y de otras modalidades de trabajo, posibilita reducir el coste de oficinas y de empresas, al existir las denominadas oficinas virtuales, con lo cual se reduce el coste de ciertas empresas, al hacerse mínimas las necesidades de locales para realizar su labor. Por otra parte, establece la necesidad de crear la infraestructura educacional, de servicios y de seguridad ciudadana y de salud que asegure condiciones confortables de vida y garantías de trabajo estable y aceptable desde el punto de vista económico y de seguridad laboral.

- *Incrementar el atractivo de la ciudad como lugar de residencia*

Propone el establecimiento de condiciones de vida adecuadas para los diferentes segmentos que residen en ella, desde los inmigrantes a los empresarios. Favorece el establecimiento de asociaciones entre el ayuntamiento y las entidades privadas para el desarrollo de estrategias en común para la solución de la problemática local. Considera el empleo de las redes informáticas como adecuadas para la simplificación y la rentabilidad de la gestión administrativa y ciudadana, en vista de que una red de INTERNET, posibilitaría el intercambio y envío de información a un coste mínimo.

- *Incrementar el atractivo como área de recreo y ocio*

Propone el empleo adecuado del patrimonio histórico, cultural, gastronómico de la zona como elementos de la oferta que se diseñe para la zona. Establece, entre otras posibilidades, la de ser sede de parques naturales, de atracciones, temáticos; en fin, de ser capaz de ofrecer un paquete de atractivos lúdicos adecuados al mercado urbano actual. En este sentido surgen nuevos espacios para el ocio urbano tales como los siguientes (Turismo y Economía, 1997):

- El turismo industrial. Centrales nucleares, laboratorios de perfumería, empresas de electricidad, fábrica de aviones, astilleros, son objeto de la curiosidad de un mercado cuyo potencial se estima en diez millones de visitantes. En Francia, dos de cada tres encuestados afirman haber visitado una instalación industrial durante sus vacaciones.

- Explotación turística de antiguas explotaciones mineras y colonias industriales en Inglaterra. En el caso español, ciudades como Huelva, estudian la forma de explotar turísticamente las viejas minas a cielo abierto de pirita y la Unión Fenosa organiza recorridos para sus accionistas por la central nuclear de Trillo (Turismo y Economía, 1997).

- La explotación submarina es otro negocio en auge. Por todo el litoral mediterráneo español menudean los clubes de buceo que ofrecen paseos por el fondo del mar a precios módicos. El éxito de los acuarios de Madrid y Barcelona, dotados con modernas instalaciones, así como el Sea Life de Benalmádena (perteneciente al grupo británico Vardon, que en sólo en un año ha recibido

500.000 visitas, con una facturación de 400 millones de pesetas, ha animado a las empresas a nuevos proyectos).

– Excursiones aéreas por los alrededores de ciudades como Madrid (realizadas por el grupo Marsans, por ejemplo) (Turismo y Economía, 1997).

Para ello sugiere el empleo de las redes de INTERNET para divulgar la oferta de una ciudad determinada y favorecer el intercambio con el mercado urbano que se interesa por sus atractivos.

Un ejemplo de lo anterior es Travelcity, que ha sido lanzado en Estados Unidos en 1996, y que ha supuesto la posibilidad al usuario final de un sistema que hasta ahora estaba en manos del agente de viajes. Con Travelcity cualquier usuario de Internet y de otros servicios on line, puede acceder a más de 200.000 páginas de información sobre unos 15.000 destinos turísticos.

- *Incrementar el atractivo de la ciudad como centro económico*

Sugiere el establecimiento de una adecuada infraestructura industrial como puede ser la oferta de polígonos industriales, exoneración de pago de impuestos, oferta gratuita de terrenos, etc., de forma tal que favorezca la instalación y puesta en marcha de una estructura urbana estable y próspera. Asimismo, plantea la necesidad de cooperación entre las empresas ya radicadas en la zona con las que se encuentran en proceso de instalación, evitándose en lo posible la existencia de rivalidades por ocupar un determinado mercado.

- *Incrementar el atractivo de la ciudad como soporte para el turismo*

Autores como Marchena (1998) y Noisette y Vallerugo (1996) sugieren el estudio detallado y sistemático de los segmentos de mercado turístico, a partir del cual se podrán definir las estrategias de desarrollo de una infraestructura que responda a las expectativas cada vez mayores de un turismo que exige calidad y diversidad en los servicios ofertados. Considera a este segmento del mercado urbano como uno de los más importantes para el desarrollo adecuado a medio plazo de la gestión local.

Maier y Wildberger (1994) caracterizan todas las actividades de la ciudad como elementos activos a tener en cuenta en el estudio del mercado urbano, considerando aquellas ciudades que están influenciadas por una estructura social y económica determinada enmarcadas en un contexto de competencia con respecto a otras ciudades.

Hacen referencia a la existencia del Marketing de Ciudad Electrónico, el cual señalan que surge a partir de las nuevas necesidades que genera el desarrollo de la sociedad postindustrial y consecuentemente de la información tecnológica, todo lo cual se integra a la problemática urbana.

En un interesante artículo en la Revista *MK Marketing y Ventas* sobre la aplicación del Marketing de Ciudad en la promoción de regiones y localidades, Aguilera y Perales (1994), señalan que al igual que ocurre en el Marketing de Países o de zonas geográficas intermedias, el Marketing de Ciudad es un fenómeno intermedio entre el Marketing lucrativo y el no lucrativo, considerando a la ciudad como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de las Administraciones Públicas, las instituciones, el sector privado y la sociedad civil. Se basan en tres consideraciones:

-
- Lo que la ciudad *tiene*: recursos naturales (espacios protegidos, variables climáticas, paisajes, playas, etc.) y artificiales (zonas verdes, urbanismo, patrimonio histórico-artístico, gastronomía, etc.).
 - Lo que la ciudad *hace*: relaciones humanas (personales, sociales, organizativas e institucionales), economía (sector primario, secundario, terciario) y cultura (educación, manifestaciones artísticas).
 - Lo que la ciudad *representa*: símbolos de afiliación (banderas, himno, personajes definitorios, celebraciones, fiestas) y de identidad (auto/heteroestereotipos, idiosincrasia, costumbres).

Schneider (1994) define al Marketing Urbano, como una máxima, un método y un medio para dar "forma" a las condiciones del mercado. Considera que el marketing aporta a la planificación estratégica conceptos de innovación puntuales y de privatización, al estar orientados a los deseos de los principales grupos objetivos y estar establecidos de forma sistemática³.

La conclusión de Berg y Klin (1995) es que para la obtención del bienestar urbano se debe partir de los principios de Marketing Estratégico.

El Marketing de Ciudad está, según ellos, muy entroncado con las estrategias del tipo empresarial, estando encaminado a hacer más atractiva la ciudad como lugar de inversión de residencia y como núcleo de atracción de visitantes.

Michael Neuman (Departamento de Urbanismo y Planeamiento Regional de la Universidad de California, 1995) considera en un artículo publicado en la Revista *Ciudad y Territorio*, a partir de su experiencia en la planificación del llamado Gran Sur de Madrid (zona meridional), que por un camino alternativo, la planificación en su modo proyectivo crea una nueva imagen basada en los deseos de los demandantes de los servicios de la ciudad en relación con una audiencia de usuarios e inversores potenciales. Postula una teoría sobre estrategia de comunicación, que considera que las imágenes externas (planos, fotos) y las internas (el ojo mental) son básicas para comprender el funcionamiento del proceso de planificación territorial.

Considera que la utilización de imágenes implica el cambio del acento del urbanismo clásico al planeamiento estratégico lo que contribuye al cambio del modo en que se percibe un objeto, tal como una ciudad o región por los demandantes y oferentes del producto urbano. Basa su argumento sobre el papel de la imagen en las acciones de planificación urbana, respondiendo de tal modo a la pérdida de identidad y al cambio de imagen de un lugar, que la gente tiene como resultado de la carencia de conocimiento y de compromiso con la localidad. Plantea la necesidad de desarrollar un proceso que conduzca al reconocimiento público de la pérdida de la identidad, a su evaluación y a la realización de propuestas para su recuperación o modificación. Este autor plantea la necesidad de crear nuevas imágenes externas del lugar estudiado y "sustituir a la imagen de pérdida y destrucción que puede tener en un momento

³ Diferentes expertos en ciencia regional participan en el Programa Universidades-Regiones, con la finalidad de dar a conocer y traspasar hacia los órganos de planificación de las regiones de la Comunidad Europea, los resultados sintetizados de los trabajos que se llevan a cabo, en Europa, los Centros Universitarios y asimilados, en el ámbito de investigación regional y urbana. Entre estos especialistas se encuentra el autor citado, el cual ha incursionado por diversos temas que auspicia la Comunidad Europea.

determinado la localidad por una identidad propia y estable que transmita seguridad y armonía" (1995: p. 380).

Los profesores Eizaguirre Zarza y Laka Mugarba (1995) de la Universidad Deusto, durante la celebración del *VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, consideran posible la aplicación de la filosofía marketing a la gestión de las localidades. Los instrumentos que utiliza el marketing, la forma de enfrentarse al mercado y, sobre todo, la orientación al cliente y a la competencia, son también válidos cuando nos enfrentamos al objeto de "vender un país, pueblo o ciudad", si bien requiere un esfuerzo el trasvasar los esquemas de razonamiento de marketing de productos tangibles o servicios al Marketing de Ciudades.

Kotler y Armstrong (1994) al referirse a los servicios, organizaciones, personas, lugares e ideas del marketing, hacen referencia a la comercialización de lugares, considerándolas como aquellas actividades emprendidas para crear, mantener o cambiar las actitudes o el comportamiento en cuanto a lugares concretos. Algunos ejemplos según ellos, se refieren a la comercialización de localidades para negocios y la comercialización de vacaciones.

Los expertos en gestión urbana del Instituto de Estudios Urbanos de París, Noisette y Vallerugo (1996), en su obra *Marketing de Ciudades*, consideran que la finalidad del mismo es, por una parte, responder a las necesidades de los ciudadanos y de la actividad de una región y, por otra, mejorar a corto plazo la calidad global de la ciudad y su posición competitiva señalando entre otras tácticas la de la integración del sector privado al público con la finalidad de optimizar los recursos con que se cuentan para realizar las acciones en la localidad. Ambos especialistas conceden gran importancia a la creación de redes entre ciudades, como forma de crear y mantener valor añadido al producto ofertado.

Mulder, Director del Markplan de Amsterdam en la Conferencia Internacional sobre Deporte y Marketing de Ciudad celebrado en Rotterdam el 25 y 28 de abril de 1997, caracteriza al Marketing de Ciudad del modo siguiente:

Se concentra en el estudio y puesta en marcha de proyectos deportivos y de otros sectores relacionados que estimulen la comercialización y calidad de los servicios urbanos. Considera necesario la realización de estudios de factibilidad y de viabilidad comercial, desarrollar estrategias de negocios, brindar asistencia en la implantación de proyectos y en la búsqueda de financiamiento (p. 10).

En tal sentido, la estrategia del marketing va encaminada a procurar el desarrollo integral del municipio. En esta misión se destaca por el autor como finalidad del marketing urbano contribuir al logro de la calidad adecuada de los servicios deportivos y de ocio en general y el desarrollo de estrategias para el financiamiento para las inversiones de ocio municipales. Reconoce que la existencia de equipos de primera categoría puede ser un elemento decisivo para la selección de entidades de servicios y de producción que emplearán como vehículo de comunicación de sus productos al equipo local.

Cazes (1998) es de la opinión que el Marketing de Ciudad extrae las líneas de análisis más estimulantes de la investigación urbana actual de la característica diferenciadora o de la producción identificatoria. Apoyándose sobre un elemento

firme de patrimonio, por ejemplo, en el sentido más amplio del término, es como las ciudades mediante agencias de publicidad especializadas se esfuerzan en definir una personalidad original, un estilo, una identidad sencilla y comprensible de inmediato a un vasto público, con el refuerzo de logotipo, mensajes e imágenes impactantes, mapas semánticos y gráficos, etc.

McCarney (1996), plantea que la postura esgrimida desde las ciudades no pasa tanto por la disminución del papel del Estado como por su modificación, a fin de adaptarlo a las exigencias de una nueva fase en el sistema de relaciones e interdependencias a todas las escalas de la actividad urbana. Es del criterio de que el marketing debe convertirse en un factor de estímulo y respaldo de las diferentes opciones y modalidades de cooperación, entre los municipios.

Considera que el buen funcionamiento de la cooperación entre los diferentes gestores urbanos implica una relación de colaboración basada en el conocimiento del mercado urbano y de las estrategias de marketing posibles de aplicar a la planificación estratégica territorial.

Una vez estudiadas las diferentes interpretaciones que sobre el Marketing de Ciudad se han realizado a lo largo de esta década (de las cuales hemos brindado la anterior selección) se podría establecer la siguiente clasificación sobre la definición de este concepto:

- Los que consideran como fundamental la política de comunicación en la estrategia de marketing, relegando a un segundo plano los demás elementos del marketing-mix en las acciones de desarrollo local y regional (Neuman, 1995; Mulder, 1997).
- Los que defienden la tesis de que el Marketing de Ciudad más que integrarse en la planificación territorial se erige como área rectora de la definición de las acciones en la actividad empresarial y pública de una localidad (Kotler, Haider y Rein, 1994; Noisette y Vallerugo, 1996).
- Los que consideran que el Marketing de Ciudad es una herramienta de definición y evaluación de algunas acciones de la planificación territorial y que como tal genera un valor añadido al producto urbano que se defina. Consideran como importante el empleo de técnicas de organización de empresas al partir del supuesto que ambas actividades (gestión empresarial y urbana) son similares en cuanto a sus objetivos y estrategias de desarrollo. Defienden la hipótesis del empleo de innovaciones tales como el empleo adecuado de INTERNET y de otros sistemas multimedia y de la asociación público-privado en la gestión urbana (Maier y Wildberger, 1994; Berg y Klink, 1995).

Antes de continuar, debemos aclarar que en la escasa bibliografía existente sobre el tema estudiado se puede apreciar el empleo de diferentes nomenclaturas para referirse a este tipo de marketing (urbano, de ciudad, de lugares), por lo que para intentar una mayor claridad en nuestra exposición, se empleará desde ahora el término Marketing de Ciudad, por cuanto nuestra investigación se centra en las particularidades de la planificación estratégica territorial a nivel urbano.

Estas tendencias en el desarrollo del Marketing de Ciudad, se resumen en el cuadro 1.4:

Cuadro 1.4
PRINCIPALES ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL MARKETING URBANO

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
PRIMERA 1977–1989	<p>DAVIES (1977) es quizás una de las primeras referencias bibliográficas que se ha podido localizar sobre la aplicación de técnicas de Marketing a la gestión urbana. En su obra, <i>Marketing Geography</i>, este autor estudia diversos problemas logísticos y de mercado a los que tienen que enfrentarse los gestores urbanos. ASHWORTH y VOODG presentan en 1988 su obra <i>Marketing the City: Concepts, Process and Dutch Applications</i>, en la cual desarrollan estrategias de Marketing urbano aplicado a casos concretos de ciudades inglesas.</p>
SEGUNDA 1990–1998	<p>ASHWORTH y VOODG (1990) consideran la organización y la estructura espacial de una ciudad como un producto, sometido a similares principios que rigen al Marketing. MARCOS y BLANCO (1993), consideran el estudio realizado para la Olimpiada de Barcelona de 1992 como una de las primeras aplicaciones del Marketing de Ciudades en España.</p> <p>DUMONT (1993) parte de la tesis de considerar la ciudad como una empresa, con características similares y por tanto propone emplear técnicas empresariales en la gestión empresarial. RIBERA (1993) propone la aplicación de los principios de control de calidad dentro del desarrollo de las estrategias de Marketing Urbano.</p> <p>KOTLER, HAIDER y REIN (1994) para estos autores el principio central del marketing de ciudad, es considerar que las ciudades tienen los recursos y la gente con la capacidad potencial para mejorar sus posiciones competitivas actuales, para lo cual deben aprender a pensar más como negocios, desarrollando productos, mercados y clientes.</p> <p>MAIER y WILDBERGER (1994), su aportación más novedosa es la de plantear la existencia del Marketing de Ciudad electrónico, el cual señala que surge a partir de las nuevas necesidades que tiene la sociedad de establecer relaciones en un mundo cada vez más globalizado pero a su vez más local, donde se hace necesario transmitir en poco tiempo la información necesaria, y donde el tiempo se convierte en un factor de competitividad.</p> <p>AGUILERA y PERALES (1994), señalan que al igual que ocurre en el Marketing de países o de zonas geográficas intermedias, el Marketing de Ciudad es un fenómeno intermedio entre el Marketing lucrativo y el no lucrativo, considerando a la ciudad como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de las Administraciones Públicas, las instituciones, el sector privado y la sociedad civil.</p> <p>BERG y KLIN (1995) destacan que para la obtención del bienestar urbano se debe partir de los principios de Marketing Estratégico. El Marketing de Ciudad está –según ellos–, muy entroncado con las estrategias del tipo empresarial, estando encaminado a hacer más atractiva la ciudad como lugar de inversión de residencia y como núcleo de atracción de visitantes.</p> <p>NOISETTE y VALLERUGO (1996) exponen una de las propuestas más completas y metodológicas de las consultadas para la presente investigación. Defienden la hipótesis de que el Marketing es un instrumento indispensable en la planificación estratégica territorial y establecen la propuesta de lograr la cooperación entre el sector público y el privado en la planificación y desarrollo de la gestión urbana.</p> <p>CAZES (1998) y MARCHENA (1998) estudian la aplicación de las técnicas del</p>

	Marketing no empresarial en los planes estratégicos territoriales de las ciudades turísticas españolas. HERRERA (1998) establece dentro de su modelo de ciudad en España, la propuesta de un desarrollo sostenible que considere las necesidades del mercado urbano. BECHEIRI (1998) establece los principios del Marketing urbano para ciudades con un patrimonio importante.
TERCERA Actualidad	<p>Perspectivas del empleo del Marketing: Gestión urbana de una ciudad</p> <p>Las perspectivas del Marketing de Ciudad son extraordinarias en un escenario que se caracteriza por la eliminación de fronteras y donde la identidad de los productos y servicios cada día se hace más local. En este contexto el plan de Marketing representa una herramienta de apoyo al desarrollo del proyecto global de ciudad con objetivos intersectoriales, capaz de movilizar al conjunto de la sociedad hacia la consecución de unas metas. Este es un proceso con una intensa dinámica participativa en el que los agentes públicos y privados formulan conjuntamente objetivos y estrategias.</p> <p>En este contexto se hace cada vez más importante contar con un adecuado sistema de información de Marketing que posibilite establecer las estrategias más adecuadas en cada caso.</p>

Fuente: Elaboración propia

Considerando las anteriores tendencias en cuanto al papel del Marketing de Ciudad, creemos oportuno dar nuestra opinión al respecto:

El Marketing de Ciudad tiene como objetivo el logro de la utilidad de la gestión urbana a través de la satisfacción del cliente por medio de una estrategia competitiva integrada y enfocando su orientación hacia las necesidades del mercado urbano. Se basa en los clientes actuales y potenciales y considera al marketing como el sistema generador de estrategias integradas, incluyendo programas de todas las actividades del municipio para lograr una determinada utilidad a través de la consecución de la satisfacción del consumidor.

Consideramos que la creatividad debe ser aplicada a la gestión urbana. La preocupación actual debe ser, adaptar la oferta de los servicios de la ciudad a las necesidades y deseos de los diferentes segmentos que demandan sus servicios. Debe actuar siempre como un instrumento de apoyo a la planificación estratégica territorial.

Una vez expuesto el papel del marketing en la gestión urbana se pasará a continuación a definir los elementos que diferencian al Marketing de Ciudad de otras orientaciones del marketing.

3. Fundamentos del Marketing de Ciudad

El Marketing de Ciudad, en el sentido amplio, es un modo eficiente de dirigir el desarrollo urbano y/o regional en la dirección deseada, consiguiendo una mejor comunicación entre los gobiernos locales y los demandantes de productos urbanos. Puede atraer la atención hacia los productos municipales, conseguir que se hagan inversiones en los lugares que sean beneficiosas para el conjunto de la sociedad y evitar las decisiones de inversión erróneas en su primera etapa. Además, adoptando principios de marketing, la organización municipal se puede

orientar hacia el cliente y está preparada para servir y cuidar los intereses de sus ciudadanos (Ashworth y Vgood, 1990; Berg, Klink y Meer 1993).

En una aproximación global a la gestión urbana, el Marketing es un instrumento de respuesta a las expectativas de los ciudadanos y las empresas, es decir, un instrumento de intervención del municipio sobre el mercado interno del desarrollo de la ciudad y sobre su mercado externo.

Para comprender mejor la problemática urbana, autores como Brugman (1992) y Rubinstein (1994) consideran como factible aplicar la Teoría de Sistemas en el proceso de gestionar el desarrollo estratégico de una ciudad mediante procesos de consenso y acuerdo. Precisamente en el próximo epígrafe explicaremos el enfoque sistémico de la ciudad y su importancia dentro de una estrategia de marketing.

3.1. La ciudad como sistema

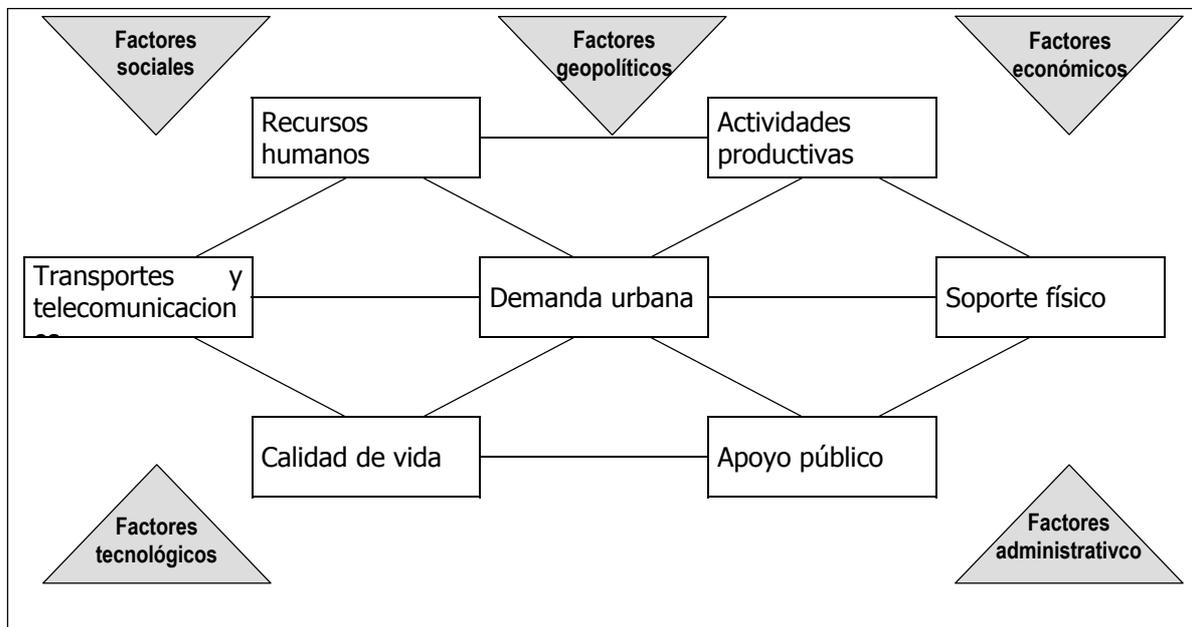
3.2.

El enfoque sistémico, aplicado en un principio a entidades materiales en física, biología y a otras ciencias naturales, encuentra su campo de aplicación a problemas más heterogéneos que se presentan en los negocios, el gobierno o la política internacional. Posteriormente la aplicabilidad de la teoría general de sistemas se extiende al campo del urbanismo con el ánimo de explicar y replicar los fenómenos urbanos, desarrollándose un concepto de ciudad y territorio en el que éstos son concebidos como sistemas funcionales. En este contexto, la *ciudad* puede entenderse como un complejo sistema de elementos o partes conectadas, donde las actividades económicas, culturales, políticas y sociales están enlazadas. El enfoque sistémico que proponen los expertos en marketing urbano persigue resolver los grandes desequilibrios generados por el proceso de urbanización a través de una organización de los sistemas de actividades urbanas, la conservación y gestión de los recursos naturales y patrimoniales y la mejora de la calidad de vida.

Asumiendo las anteriores exposiciones, la ciudad y su área de influencia inmediata puede contemplarse como *un sistema*, entendiendo éste como un conjunto de componentes relacionados entre sí, para la consecución de unos fines comunes (Fernández Güell, 1997).

Así pues, el sistema urbano desde el punto de vista de marketing quedaría definido tal y como se muestra en la figura 1.3, la cual se puede explicar en los siguientes términos:

Figura 1.3
EL SISTEMA FUNCIONAL URBANO



Fuente: FERNÁNDEZ GÜELL (1997).

Como se observa en la figura 1.3 (en el epígrafe 3.2 se podrá estudiar detalladamente la interacción de los componentes de la demanda urbana que se muestran en la figura 1.3), los individuos, las empresas y las instituciones desarrollan su actividad en un sistema urbano del cual demandan una serie de recursos, infraestructuras y servicios. Además, los sistemas urbanos existen en un determinado entorno (contexto socioeconómico o medio ambiente) e interactúan con él de manera constante (Fernández Güell, 1997).

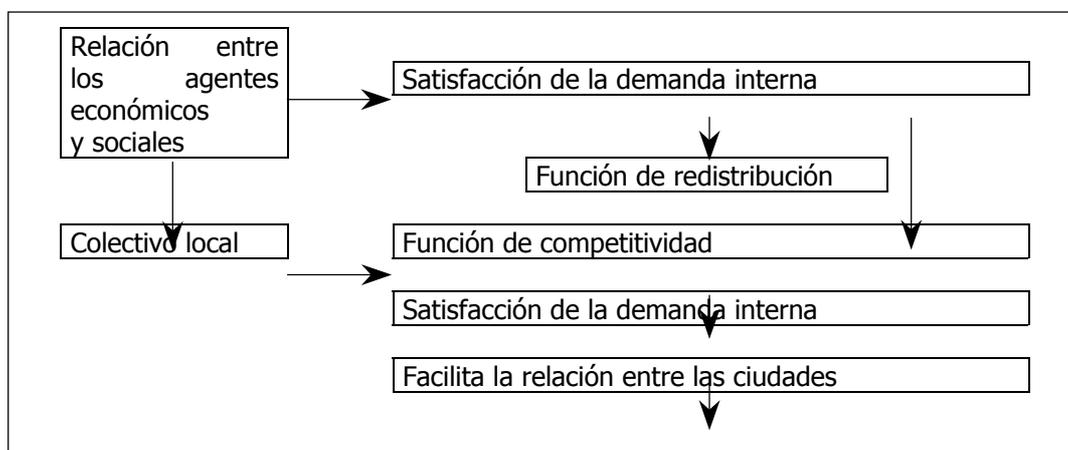
Todo sistema urbano deberá identificar y adaptar su funcionamiento a los cambios en su entorno. Los sistemas urbanos que se adapten a los cambios de su entorno crecerán en tamaño y complejidad; los que no lo hagan se debilitarán o desaparecerán inevitablemente.

3.3. Demanda Urbana

Demanda Interna y Externa de los municipios

La *demanda interna* proviene de los agentes sociales y económicos que residen en la ciudad, es la demanda de los diferentes segmentos del mercado urbano, pero a su vez es la demanda de las personas y las empresas, desde el punto de vista económico (ver figura 1.4).

Figura 1.4
DEMANDA INTERNA Y EXTERNA



Fuente: Adaptado de NOISSETTE y VALLERUGO (1996).

Esta demanda no es homogénea, está marcada por múltiples competencias: entre grupos sociales por las viviendas, equipamientos y los servicios públicos y por la localización de los servicios comerciales. También existirá competencia entre las empresas para el equipamiento de los servicios urbanos, para la organización comercial, para la atribución de las ayudas públicas, competencia entre los grupos sociales y empresas por la ocupación del territorio, por las prioridades de infraestructura y de servicios. El mismo agente económico o social puede, según los dominios, entrar en coalición de intereses diferentes. De manera general cada uno tiende a unirse a un grupo similar en el espacio urbano para optimizar sus demandas de cara a la colectividad y minimizar sus contribuciones.

La gestión pública urbana debe igualmente hacer frente a una *demanda externa*: la de personas y empresas que buscan un nuevo lugar de residencia, de trabajo, de comercialización, de ocio, por un período largo o temporal. Esta demanda está influenciada por la competencia entre las ciudades que se proponen conservar o transformar su identidad y su papel en un escenario económico. Una ciudad en declive permanente no puede ya responder a las expectativas de sus residentes, por ello surge aquí la necesidad de la competitividad, debe poder así ofrecer con el menor coste posible una urbe con mejores posibilidades que otras. Esta búsqueda de menor coste posible ha sido frecuentemente olvidada por los promotores de acciones estratégicas en una determinada urbe, por esta razón, una demanda externa una vez estudiada y colocada en un contexto lógico, no tiene que afectar a los residentes de la ciudad en cuestión.

La presencia de esta doble demanda propicia el surgimiento de dos cuestiones:

- ¿En qué medida se aceptan demandas de personas interesadas en residir o invertir por parte del colectivo residente? Ésta es la cuestión de la integración de la demanda externa en la lógica de redistribución.
- ¿En qué medida se acepta que el nuevo residente disfrute de los beneficios de inversiones en las que no ha participado? Ésta es la cuestión de integración de la demanda interna en la lógica de la competitividad.

La ciudad puede responder de tres formas a esta demanda: desarrollar su oferta interna de servicios, mejorar la calidad de los servicios y extender su influencia y capacidades.

La ciudad, indudablemente a partir de estas demandas y de esas potencialidades de oferta, tiene un valor global tangible tanto para el ciudadano como para la empresa, que incluso se puede estimar de acuerdo a sus utilidades, comparar con otras ciudades y facilitar así la toma de decisión de innovación entre varios espacios urbanos (Ravignande, 1997).

Se deben realizar estudios de mercado, estudios de sector, estudios de localización, control de la competencia, investigaciones cualitativas, desarrollo de sistema de información en marketing (SIM) y programas sistemáticos de investigación del mercado urbano, así como proyectos de radicación, exploración de oportunidades de negocios e identificación de partners, entre otras actividades (Prelorenzo, 1997).

En cualquier caso, en la mayor parte de las demandas que no pueden ser atendidas por los gestores urbanos hay un problema de *comunicación, de información*. En primer lugar, por el desconocimiento que tienen los clientes sobre los recursos municipales disponibles y, en segundo lugar, por las soluciones posibles y los impactos indirectos probables. En estos casos la actuación sobre la demanda, por lo tanto, debe basarse fundamentalmente en la aportación de información suficiente sobre estos aspectos para que los ciudadanos tengan nuevos elementos de juicio.

Es importante aclarar que en el análisis de la demanda urbana en muchos casos es preferible estudiar cómo modificar las prioridades de actuación municipal, es decir, actuar sobre la oferta y no sobre la demanda.

3.4. Oferta Urbana

La *oferta urbana*, como se ha planteado anteriormente, está integrada por toda una serie de aspectos de los cuales los más importantes desde el punto de vista del marketing son los siguientes:

- *Formación*. La instrucción de la población, su cualificación profesional y su capacidad innovadora se están convirtiendo en aspectos claves del desarrollo territorial. Considera como temas a analizar en su formación: amplitud y calidad de la oferta educativa, capacidad profesional del profesorado, adecuación entre la oferta formativa y demanda de empleo.
- *Estructura social*. Dentro de los elementos que configuran la habitabilidad de una ciudad hay que destacar la estructura social. Los temas a analizar en ella son los siguientes: nivel de marginación social, dinamismo de Organizaciones No Gubernamentales, cohesión de la estructura familiar y la fortaleza de la identidad local. En este sentido se plantean por ejemplo, la capacitación de jóvenes desempleados, la integración de los inmigrantes, integración de los discapacitados a la actividad laboral, etc.
- *Base económica*. Constituye el elemento clave de la oferta urbana que procura respuesta a las exigencias de empleo, bienestar económico y realización

profesional que plantean los ciudadanos. Los principales temas a tratar son los siguientes: adecuación de la estructura empresarial al entorno competitivo, la competitividad de los costes laborales, el nivel de productividad, el equilibrio entre la especialización y la diversificación, el esfuerzo en I+D y en innovación tecnológica, existencia de servicios productivos, cualificación de los recursos humanos, flexibilidad y dinamismo del mercado laboral, entre otros.

- *Sistema de transporte.* Desde el punto de vista interno o de movilidad, las infraestructuras de transporte soportan los flujos entre residencia y trabajo en el área de influencia de la ciudad y configuran la jerarquía de funciones entre los distintos núcleos que lo integran. Desde el punto de vista externo o de accesibilidad, estas infraestructuras representan la condición de centralidad, es decir, la capacidad de la urbe para impulsar actividades complejas, importantes y singulares. Por todo ello, los sistemas de transporte constituyen un elemento vital para posibilitar el desarrollo de las actividades sociales y económicas en un área urbana. Considera como principales temas a evaluar: accesibilidad exterior por carretera, ferrocarril, vía aérea o vía marítima, disponibilidad de centros intermodales de pasajeros y mercancías, movilidad en el área urbana, utilización del vehículo privado, distribución de los usos del suelo, etc.⁴

Debe partirse del principio de que es el ciudadano, o cualquier otro actor local que genere congestión en el tráfico, los que deben pagar el coste de los servicios o de las infraestructuras necesarias, mediante el aumento de impuestos, o con el pago del peaje urbano. La utilización del coche privado, por ejemplo, debe regirse por los más elementales criterios de racionalidad y para ello, es necesario tomar medidas que tiendan a la disuasión de su uso.

Para la consecución de la mejora de la movilidad urbana se debe considerar aspectos como los siguientes:

- La accesibilidad por carretera debe propiciar las comunicaciones con el exterior y configurar la ciudad como un auténtico centro logístico y de distribución.

- El modelo dirigido a mejorar la accesibilidad ferroviaria propugna el fortalecimiento de la ciudad como nudo ferroviario de transporte de pasajeros y como centro de distribución y logística en transporte de mercancías.

- Se debe lograr impulsar un decidido esfuerzo para dotar al sistema aeroportuario de las infraestructuras necesarias para atender su creciente demanda, tanto desde un punto de vista cuantitativo (pistas y aparcamientos, mayor oferta de servicios, nuevos medios de acceso desde el centro urbano, como cualitativo (mejorar la calidad del servicio, racionalizar su gestión).

- *Sistema de Telecomunicaciones.* El crecimiento y bienestar de una ciudad están ligados a su capacidad para atraer y generar rentas, y a su vez, esta capacidad depende en gran medida de una adecuada oferta de telecomunicaciones. Los principales temas a considerar en este caso son los siguientes: adecuación de la oferta de infraestructuras, difusión y calidad de los servicios de telecomunicaciones, entre otros.

⁴ Ver para más detalle sobre los elementos de oferta urbana, los que se proponen en un Sistema de Información Urbana para ciudades colombianas, en la dirección: <http://www.sinpro.gov.co/mindesarrollo/SIU.html>. De igual modo puede ser interesante consultar las propuestas que se hace por la Comisión Europea en los proyectos de “Transportes multimodales de pasajeros DG XVII (Transportes) y el Programa de “Innovaciones Urbanas y Ciudades Medias” (Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo).

-
- *Calidad de Vida.* Los datos facilitados por las estadísticas municipales y regionales, que deben explotarse a efectos de marketing, no han alcanzado todavía su nivel óptimo, dado que existen lagunas en el conocimiento de los espacios restringidos y sobre la calidad de vida tal y como la percibe el ciudadano que, cuando se superen, permitirán a la política de ordenación territorial lograr una mejor posición en el campo de la competencia de la que tenía anteriormente. Para mejorar la gestión de la economía local y la calidad de vida, las metas de los gestores locales deben orientarse a atraer capitales, mejorar los recursos tangibles como la infraestructura, incluyendo a los recursos humanos con que se cuenta.

En este sentido los expertos en marketing deben ser capaces de explorar y evaluar no sólo los recursos tangibles como el inmobiliario urbano, sino también los recursos intangibles en múltiples campos: cultura, arte, civismo, entre otros. (Ravinet, 1998).

A pesar de la intangibilidad que presenta el concepto de *calidad de vida*, es factible evaluarlo a través de factores tales como el índice de pobreza, el nivel de empleo, la cobertura de las necesidades de alojamiento, la disponibilidad de equipamientos y servicios para el consumo colectivo y para la actividad social, el nivel de seguridad ciudadana, los índices de contaminación, las prestaciones de los servicios de salud, etc. Aparte de estos indicadores, los factores relacionados con la protección del entorno natural y el diseño urbano comienzan a ser considerados para evaluar el nivel de calidad de vida de una ciudad. Estos elementos pueden agruparse en los siguientes temas:

- Oferta asequible, en precio y cantidad, de viviendas.
- Diversidad y calidad de los equipamientos urbanos (sanitario, educativo, asistencial, cultural, deportivo, zonas verdes, etc.).
- Nivel de contaminación medioambiental.
- Disponibilidad y calidad de las infraestructuras básicas (ciclo del agua, residuos, vertidos, suministro energético, etc.).
- Prestaciones y calidad de los servicios públicos.
- Preservación del patrimonio histórico-artístico y del paisaje urbano.
-

- *Apoyo Público.* El grado de desarrollo socioeconómico que una ciudad puede alcanzar en el futuro no sólo depende del grado de adecuación de los elementos de la oferta urbana anteriormente expuestos, sino que viene en gran parte supeditado de la capacidad de acción de las diferentes administraciones públicas y, en particular, del ayuntamiento (ver en este sentido lo que plantea Osborne y Gaebler en su interesante libro *La Reinvención del gobierno*, 1994). Los temas a tratar son, entre otros, los siguientes: aprovechamiento de las ayudas públicas al desarrollo local, existencia de una estrategia de desarrollo regional coherente, orientación a la administración al ciudadano, modernización de la gestión municipal, etc.

- *Equipamiento Urbano.* Como complemento esencial de las áreas de desarrollo que se plantean en cada municipio, debe existir un equipamiento urbano que adecuado a una ciudad determinada, contribuirá a la mejora del tiempo de ocio y la vida cultural de la población. Se hace hincapié en tres elementos fundamentales del sistema de dotaciones municipales (Comisión Europea, 1992 y 1997):

– *Equipamientos culturales.* No sólo se refiere a la construcción de nuevas zonas de recreación cultural, sino que además considere la protección del patrimonio cultural. Las políticas culturales y ambientales requieren una planificación a mediano y largo plazo con el fin de determinar lo que se va a conservar o rehabilitar y con qué métodos, cómo proteger la calidad de la vida diaria de los habitantes, el número aceptable de turistas y la mejora de todo el entorno urbano. En este sentido, el marketing debe negociarse entre gestores culturales y turísticos; el divorcio entre ambas instancias es demasiado común e impropio de una optimización económica de la gestión patrimonial para la ciudad⁵.

– *Equipamientos deportivos.* Se juzga que su oferta es amplia aunque no lo suficientemente diversificada en muchas ciudades españolas. No solo se refiere a centros deportivos, sino que plantea crear condiciones, por ejemplo, para los ciclistas en su desplazamiento diario por la ciudad o en zonas habilitadas para realizar actividades al aire libre.

– *Parques municipales.* Se plantean como espacios esenciales de ocio, recreación y esparcimiento.

- *Viviendas.* En este ámbito se detecta la necesidad de favorecer un plan de viviendas equilibrado que posibilite, entre otras cuestiones, subsanar problemas como es la insuficiente oferta de viviendas de alquiler, caracterizada por una relación precio-calidad escasamente atractiva lo que constituye uno de los principales obstáculos a la movilidad geográfica de las familias y dificulta el aprovechamiento de nuevas oportunidades de empleo (Bilbao Metropoli-30 y O.N.U., 1997).

- *Oferta de servicios tradicionales e implantación de nuevas actividades.* En general la revitalización municipal se sustenta en el mantenimiento y en el surgimiento de nuevas actividades económicas, relacionadas en su mayor parte con la innovación y los servicios avanzados en la gestión urbana.

Así, por ejemplo, la asistencia sanitaria ha contribuido de un modo importante a la prosperidad de ciudades como Baltimore o Kansas City, como parte de un proceso generalizado de las sociedades avanzadas de una mayor atención a la salud y el bienestar de los individuos (Osborne y Gaebler, 1994).

Por otro lado, ciudades como algunas norteamericanas, están resurgiendo como centros internacionales de cultura, recreo, deporte, ocio, convenciones y turismo. Destaca en este sentido el florecimiento del sector multimedia en Nueva York que ha convertido a la metrópoli en un nuevo "Silicon Valley", con 1.350 empresas dedicadas a estas actividades y una facturación de cerca de 200.000 millones de dólares (Bilbao Metropoli-30 y O.N.U., 1997).

Autores como Ashworth y Voogd (1994), Aguilera (1996) y Noisette y Vallerugo (1996) plantean la existencia de cuatro aspectos básicos para la aplicación del Marketing de Ciudad: *infraestructura, imagen, atracciones y gentes*. El análisis de estos elementos resulta fundamental para establecer los objetivos y estrategias de marketing en cualquier planificación territorial en el momento actual.

⁵ Es importante considerar que la tentación a *museificarlo* todo y pensar que todo es patrimonio debe equilibrarse. En muchas ciudades, especialmente las mediterráneas, la ciudad en sí misma es un museo integral (lo que denominan MUÑOZ MOLINA (1998), "patrimonio atmosférico", porque integra paisaje, ambiente, monumentalidad y sociabilidad urbana) el cual no es necesario encerrar en un edificio.

Precisamente en nuestro próximo epígrafe estudiaremos las implicaciones de cada uno de estos aspectos en la estructura metodológica del Marketing de Ciudad.

4. Factores del Marketing de Ciudad

El Marketing de Ciudad, buscará determinar el mejor posicionamiento de una ciudad ante sus clientes internos y sus potenciales externos, a través tanto de la mejora del producto (la ciudad en sí misma y sus posibilidades de desarrollo) como a través de la promoción adecuada y eficaz de la imagen, considerándose que el éxito a largo plazo de cada ciudad depende del éxito de la competencia. El objetivo central es fortalecer la capacidad de la ciudad para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad, estando estrechamente vinculada a otras categorías como economía y geografía urbana.

El objetivo esencial del marketing, "satisfacción del cliente", necesita el desarrollo de líneas directrices suplementarias para los contactos con la población y las empresas locales. En este sentido, se trata de reflexionar sobre las tareas a ejecutar para gestionar correctamente las necesidades de ese mercado urbano, pudiéndose considerar las siguientes:

- Interpretar lo que sucede en el ambiente general.
- Comprender las necesidades, deseos y opciones de comportamiento de grupos específicos internos y externos.
- Construir una visión realista de lo que puede ser el lugar.
- Crear un plan de acción para complementar la visión.
- Construir un consenso interno y una organización efectiva.
- Evaluar en cada etapa el progreso logrado con el plan de acción.

La función estratégica del Marketing de Ciudad orienta las actividades de la ciudad a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formación de objetivos y estrategias orientadas al mercado: participación en el mercado, alianzas con otras ciudades (por ejemplo el Programa ECOS-OUVERTURE), innovaciones (no sólo nuevos "productos" sino también de procesos), apertura de nuevos mercados, inversiones de capital, etc.

4.1. Aspectos considerados en la estructura del Marketing de Ciudad

Una propuesta central de esta investigación es que las alteraciones y los cambios de mercado ocurren con mayor rapidez que la capacidad de una ciudad para reaccionar y responder. Los compradores de productos y servicios que una ciudad puede ofrecer tienen una ventaja decisiva sobre los vendedores de la localidad. El desafío del Marketing de Ciudad es fortalecer la capacidad de la ciudad para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad.

La filosofía de esta modalidad del Marketing parte de cuatro consideraciones básicas:

I. Se debe asegurar que los servicios básicos sean proporcionados y se mantenga la infraestructura, la satisfacción de sus ciudadanos, negocios y visitantes.

II. La ciudad necesita comunicar sus mejoras y calidad de vida mediante una imagen vigorosa y un programa de comunicación.

III. La ciudad puede necesitar nuevas atracciones para mejorar la calidad de vida y para sostener los negocios actuales, así como atraer nuevas inversiones, negocios y residentes.

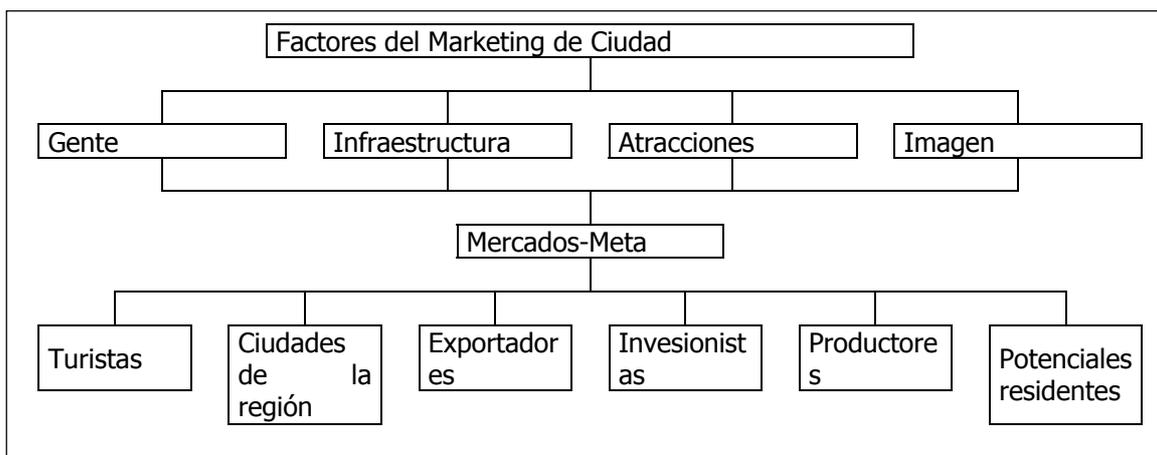
IV. La ciudad debe generar apoyo de sus ciudadanos, líderes e instituciones para desarrollar un ambiente hospitalario y entusiasta que atraiga a nuevas compañías, inversión y visitantes.

V.

Autores como Kotler, Haider y Rein (1994) y Noisette y Vallerugo (1996), coinciden en destacar que estos elementos de comercialización afectan de una forma u otra a los mercados metas (productores de servicio y de bienes, exportadores, turistas y convencionistas, inversionistas, nuevos residentes, sedes corporativas y fabricantes).

Estas actividades se erigen básicamente sobre el desarrollo de los factores que se muestran en la figura 1.5:

Figura 1.5
FACTORES DEL MARKETING DE CIUDAD Y PRINCIPALES MERCADOS-META



Fuente: KOTLER, HAIDER y REIN (1994, p.18).

Como se muestra en dicha figura, los factores propuestos (Kotler, Haider y Rein, 1994) deben posibilitar a medio y largo plazo soluciones a la gestión urbana, para lo cual debe, en primer lugar, asegurar que los servicios básicos sean proporcionados y se mantenga la *infraestructura* adecuada para satisfacer las expectativas de los demandantes de sus servicios.

En segundo lugar, el producto urbano puede necesitar nuevas *atracciones* para mejorar la calidad de vida y el mantenimiento de las ventajas competitivas logradas.

En tercer lugar, la ciudad necesita comunicar sus mejoras y construir la imagen de marca deseada en el segmento de mercado elegido como blanco pero, además, necesita lograr la atención como primer paso de ruptura del bloqueo de

la indiferencia y en consecuencia influir en los individuos para que sus demandas individuales reaccionen favorablemente (Levy, 1998).

Por último, la localidad debe conseguir el apoyo de sus ciudadanos, líderes e instituciones para generar un ambiente hospitalario y entusiasta para atraer y mantener a empresas, residentes, instituciones internacionales, etc.

Debido a la importancia que tienen estos aspectos en la estructura y desarrollo de una estrategia de marketing en la planificación estratégica territorial, se realizará a continuación el análisis detallado de cada uno de estos componentes.

4.1.1. Infraestructura

Se entiende por infraestructura aquel conjunto de elementos materiales y humanos dedicados a la gestión urbana. Conforman el esqueleto físico que estructura a una ciudad, y por lo tanto, además de tener importancia en cuanto a la prestación del servicio en sí mismo, también lo tienen en la estructuración y en el funcionamiento de la actividad urbana.

La especialización tiende a ser menos importante a medida que aumenta el tamaño de la ciudad (Cuadrado y Rubalcaba, 1998). Este factor, junto al crecimiento del tamaño de las grandes ciudades, ha reducido las posibilidades de cambio dentro de las jerarquías urbanas establecidas y, consiguientemente, parece que reduzca el margen de actuación de una ciudad. Al mismo tiempo, con la creciente diversificación y la especialización múltiple, las grandes ciudades consolidan sus posiciones protegiéndose cada vez más frente a posibles vulnerabilidades. Cabría pensar que todos estos procesos pudieran tender a homogeneizar las ciudades europeas, aproximándose al modelo urbano norteamericano, de especialización urbana mucho menor. Sin embargo, ciertas evidencias teóricas y empíricas (Pucik, 1988; Cattán, 1993; Sallez, 1993) muestran la persistencia de las peculiaridades urbanas europeas manteniéndose ciertas especializaciones, incluso dentro de las grandes ciudades.

4.1.2. Imagen de Ciudad

Desde Mac Manus (Rapp y Collins, 1996) en 1915 hasta nuestros días, el diseño de un producto y la elaboración de su correspondiente imagen han pasado por diferentes estadios. De igual modo, de acuerdo con el papel que desempeñan hoy las ciudades en la vida social, y situándola en consecuencia en el contexto de la planificación estratégica y de un Marketing de Ciudad, resulta de todo punto necesario establecer una imagen de las ciudades ya que el conjunto de representaciones que constituyen esa imagen o imágenes condicionará las actitudes y comportamientos hacia la ciudad dada, en su conjunto y en sus aspectos particulares por parte de los distintos individuos y más en general de los agentes sociales que en ellos residan, que en ella desplieguen actividades o que puedan mantener con la ciudad estudiada una u otra relación.

Definimos la *imagen* de una ciudad como:

la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y

partes de información conectados con la ciudad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar (Kotler, Haider y Rein, 1994: p. 137).

El análisis del diseño de la imagen de una ciudad tiene que partir de tres consideraciones:

1. *La ciudad pertenece al tiempo y a la memoria de los hombres*

Cuando se señala que la ciudad pertenece al tiempo y a la memoria, se está hablando de que su imagen estará conformada por historias y hechos que, unidos, constituyen una identidad percibida por uno o varios segmentos de mercado y que aunque se modifique el escenario actual, se mantendrá en la memoria. Así, por ejemplo, la ciudad de Elche, es conocida por su "Dama de Elche", la cual aunque esté en Madrid, sigue siendo el símbolo de dicha ciudad (por supuesto unida a la historia de los que la crearon y que son parte de la caracterización actual de dicha ciudad).

Otro caso es el de la ciudad de Atenas, donde se visita el Partenón, que ya cumplió 2.400 años, sin que su atracción pierda fuerza.

2. *La ciudad tiene su propia identidad*⁶

Las ciudades tienen, por lo general, diferente historia, industria y composición social y étnica, por tanto no se pueden elaborar imágenes bajo la misma perspectiva, aunque pertenecen a un mismo país e inclusive a una misma división administrativa y/o política.

3. *La ciudad tiene su propia personalidad, pero percibe sobre ella la influencia de otras ciudades del entorno*

El desarrollo de zonas de atracción como pueden ser parques temáticos o instituciones internacionales en zonas cercanas a una ciudad o el prestigio de ciudades cercanas puede afectar la identidad propia de otras, con lo cual puede ser ignorada total o parcialmente la importancia intrínseca que tenga esa ciudad.

La ciudad de Miami Beach, uno de los atractivos de Florida, durante mucho tiempo tuvo problemas en cuanto a la demanda debido a la inauguración de Walt Disney World en 1972 y a la distinción que adquirió de ser la ciudad con la mayor población de tercera edad de la nación. Como respuesta a esta situación inauguró un Distrito Arquitectónico y el Ocean Drive entre otras iniciativas, con lo cual ha conseguido cotizar nuevamente en el mercado turístico (Kotler, Haider y Rein, 1994).

4.1.3. Atractivos

4.1.4.

Para mejorar la prosperidad de una ciudad no basta con mejorar la imagen. La ciudad necesita de características especiales para satisfacer a los residentes y atraer a potenciales clientes.

Un plan urbano con proyección, esto es un plan estratégico, persigue precisamente la puesta en carga de los recursos tangibles o no dentro de un objetivo principal: "situar a la ciudad en el mapa" (Granados Cabeza, 1998).

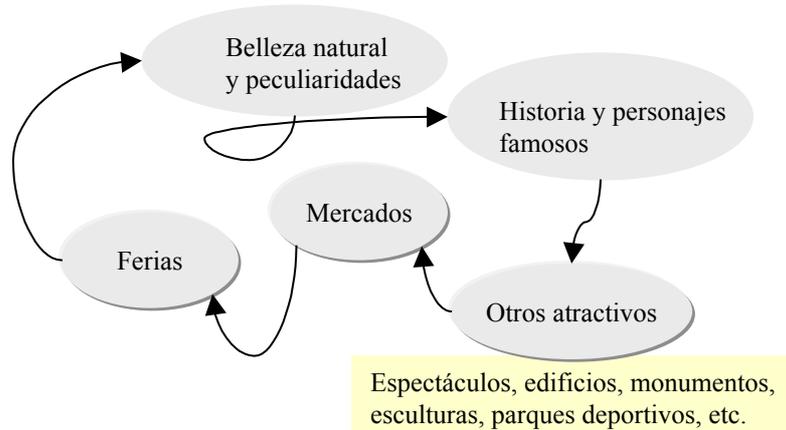
⁶ Para más información sobre la identidad de las ciudades se recomienda la lectura de *The Theming of America* de Mark Gottdiener (1997), donde el autor establece las características de la identidad de una ciudad y hace referencia a casos prácticos en ciudades norteamericanas.

Cuando se hace referencia al adjetivo *atractivo*, se hace bajo el criterio de que son los puntos físicos y los eventos que agradan a los ciudadanos, residentes nuevos, visitantes, negocios varios e inversionistas.

Cuando se hace referencia a *oferta*, se debe entender a todo aquello relacionado con el capital humano, recursos y sectores productivos, infraestructuras de transportes y telecomunicaciones, infraestructuras básicas, vivienda, equipamientos colectivos y apoyo público.

Siguiendo la clasificación que brindan Kotler, Haider y Rein (1994) se pudiera considerar como atractivos a los siguientes:

Figura 1.5
CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ATRACTIVOS DE UNA CIUDAD



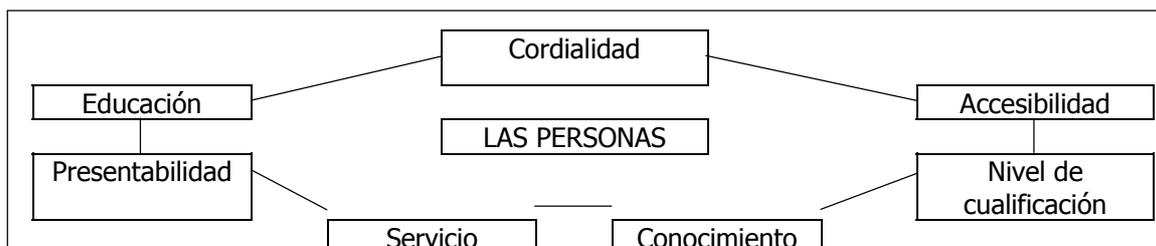
Fuente: NOISSETTE y VALLERUGO (1996, p. 247).

4.1.5. La Gente

La lógica del Marketing de Ciudad parte del supuesto que se deben estudiar las necesidades de los ciudadanos con respecto a lo que esperan que sea su comunidad en el futuro, es decir, que tenga en cuenta su criterio en el diseño de una determinada estrategia.

En la figura 1.6 se muestra el papel de las personas en la gestión urbana desde el punto de vista del marketing. Como se observa, el individuo ya sea un simple ciudadano o un funcionario del orden público o civil, debe ser capaz de establecer un ambiente agradable, estable y equilibrado con el medio ambiente que lo circunda.

Figura 1.6
LAS PERSONAS



Fuente: COOPER y LANE (1997).

Al seleccionar los mercados meta, las ciudades deben considerar el carácter percibido de su gente. La imagen de la gente afecta el interés de los potenciales mercados meta. Las ciudades necesitan alentar a sus habitantes para que sean amistosas y considerados con los visitantes y residentes nuevos. Las ciudades también necesitan elevar el nivel de especialización de sus habitantes para que puedan satisfacer las necesidades de los mercados meta (Kotler, Haider y Rein, 1994).

En resumen, "la gente" como factor del Marketing de Ciudad debe facilitar, mediante su actitud, el obtener una identidad favorable de la ciudad que coincida con la imagen percibida por los "clientes" de la urbe, incluyendo, por supuesto, a esta misma población. Según Rivera (1993) y Mulder (1997), las principales cualidades del factor "gente" deben ser: cualificada, amistosa, servicial, cívica, etc.

5. Análisis de algunas críticas que se han realizado al Marketing de Ciudad

A través de nuestra investigación hemos podido constatar la resistencia al cambio que ofrecen los sistemas urbanos, fenómeno que dificulta extremadamente la implantación de cualquier tipo de políticas de desarrollo. Esta resistencia está causada, en parte, por la estabilidad inherente a los sistemas espaciales, lo cual implica que para provocar cambios significativos en los sistemas urbanos es preciso que se persigan políticas consistentes y focalizadas durante largo período de tiempo.

Figura 1.7

PRINCIPALES CRÍTICAS QUE SE LE IMPUTAN AL MARKETING DE CIUDAD

1. → El marketing de ciudad es una vieja práctica oculta bajo nuevas terminologías urbanas.
2. → El marketing de ciudad es una alternativa convencional al control del desarrollo y a la estructura de la planificación.
3. → El marketing de ciudad es el principal medio de lograr el atractivo de los inversionistas
4. → El marketing de ciudad considera a la comercialización y a la privatización de los servicios públicos como uno de sus objetivos prioritarios.
5. → El marketing de ciudad es la solución a todos los problemas urbanos.

Fuente: Adaptado de MAIER y WILDBERGER (1994, pp. 35-36).

Por otra parte el desconocimiento y mal empleo de las técnicas de marketing ha causado cierta desconfianza en cuanto a su utilización en la actividad urbana. En este sentido las críticas más comunes que se hacen al Marketing de Ciudad, se pueden resumir en las siguientes (ver figura 1.15).

I. El Marketing de Ciudad es una vieja práctica oculta bajo nuevas terminologías urbanas

Es obvio, que muchas fuentes de discrepancias que aparecen en varios apartados de esta investigación son respecto al término de Marketing de Ciudad y su integración a otras disciplinas como Economía y Geografía Urbana. Pero realmente, el Marketing lo que aporta no es el "mimetismo" de términos ajenos a su concepción económica, sino más bien adoptar su enfoque comercial a una ciudad e intentar comprenderla como un producto peculiar, pero incuestionablemente como un producto.

En el contexto municipal, lo primero es lograr la aceptación de la idea del marketing por parte de los responsables de las tomas de decisiones políticas y las autoridades de planificación. Una encuesta llevada a cabo en 1992, entre los especialistas de la administración y los políticos al frente de los municipios alemanes, ha demostrado que existen todavía reservas y faltas de conocimiento en lo referente a estos conceptos. Son muchos los que piensan que el marketing urbano se circunscribe a la promoción de las ciudades, que éstas hacen ya por costumbre (Töpfer, 1993).

Se puede decir que para una política de ordenación orientada al marketing, las informaciones no poseen sólo un carácter de "input", ya que puede servir también como instrumentos que hacen posible la participación ciudadana y empresarial en la gestión urbana.

II. El Marketing de Ciudad es una alternativa convencional al control del desarrollo y a la estructura de la planificación

Es frecuente que en los planes estratégicos (como se explica en el próximo capítulo) se haga referencia al Marketing de Ciudad como un elemento del mismo, sin hacer notar su personalidad propia, o en otros casos, se evita su mención para no darle "un espíritu comercial" al plan estratégico. En cualquiera de los dos casos, hay que denotar el carácter científico y técnico de esta disciplina, que ha tenido un desarrollo independiente y que ha dado lugar a que el Marketing y la planificación estratégica territorial hayan pasado de tener una relación de colaboración.

En este sentido, cuando se esté tratando de integrar formalmente el Marketing a la problemática urbana se debe recordar que:

1. El marketing no debe ser aplicado como un sustituto de la planificación o viceversa.
2. El limitado conocimiento que sobre el marketing tienen actualmente algunos agentes locales, al punto de identificar al marketing solamente con la problemática de la imagen.

En muchos planes estratégicos se llevan a cabo algunas actividades aisladas de marketing. Por ello el marketing será aceptado más rápidamente si se adopta el lenguaje existente en la actividad urbana, al menos inicialmente, y no se trata de imponer desde el principio otro que sustituya al acostumbrado.

III. El Marketing de Ciudad es el principal medio de lograr el atractivo de los inversionistas

Una práctica muy reciente en la aplicación de esta vertiente del marketing a la problemática urbana fue la de "captar" inversores extranjeros, pero se ha demostrado que no es una solución aislada o una "panacea" a la localización de nuevos inversores, sino que su integración en un plan estratégico posibilitaría estudiar y decidir posteriormente sobre el desarrollo del lugar, con lo cual el marketing aportaría su punto de vista al de los urbanistas, geógrafos, sociólogos y demás agentes locales. Brindaría así un mejor "producto" a los potenciales y actuales inversores, que a su vez constituyen potenciales residentes, con lo que el análisis se hace más complejo y delicado.

Indudablemente para los sectores en crecimiento, con un alto nivel de cualificación, es importante encontrar en una zona mano de obra cualificada, así como centros de formación e investigación. Contrariamente a lo que ocurre con los aspectos naturales de una ciudad, capacidades tales como infraestructuras de formación y de investigación pueden ser ofrecidas y desarrolladas por la mayoría de las ciudades en competencia. De ello se deriva una mayor libertad de elección para las empresas y una mayor dificultad para las regiones urbanas a la hora de vincularse a una ciudad a largo plazo (en el argot de los expertos, este fenómeno se denomina "footloose industries") lo que implica por tanto acciones de marketing que posibiliten diseñar una oferta diferenciada y atractiva para los posibles demandantes de su oferta urbana.

IV. El Marketing de Ciudad considera a la comercialización y a la privatización de los servicios públicos como uno de sus objetivos prioritarios

Esta idea se basa en que el marketing ha sido empleado históricamente por empresas e instituciones privadas, pero como se verá en el Segundo Capítulo, la filosofía del Marketing de Ciudad considera la integración *equilibrada* y *lógica* del sector privado en la oferta de los productos urbanos, pero además parte de la idea de que la clave es cambiar los mercados que operan dentro del sector público.

La privatización de ciertos servicios públicos puede mejorar la calidad de los mismos, al generar un control más objetivo de los costes y del paquete de servicios ofertados; por ello la participación del sector privado se hace necesaria, entre otras por las siguientes razones:

1. Muchas veces la intervención privada es la única alternativa a las lagunas de la intervención pública.
2. Por el hecho innegable de que la intervención pública está sometida a múltiples trabas burocráticas.
3. Por la insuficiencia del presupuesto en muchos países para la realización de obras en las que el estado debería mostrar un interés prioritario del que a veces carece.

Se concluyen estas reflexiones con la afirmación de Jacobs (1991) de lo paradójica que resulta la situación de coexistencia de quienes saben cómo se hace pero no saben qué hacer (las empresas) y de quiénes saben qué hacer pero no saben cómo (el estado).

VI. El Marketing de Ciudad es la solución a todos los problemas urbanos

Finalmente, de este conjunto de discrepancias se podría entender erróneamente que el Marketing de Ciudad es la panacea a la problemática urbana y nada más lejano de la realidad. Intenta contribuir a redirigir la política urbana hacia el estímulo de aquellas actividades para las que ofrecen un medio físico más competitivo y orientar la organización municipal hacia el cliente de sus servicios, en tanto que la planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones global orientado a definir los objetivos generales de un destino y los programas de actuación encaminadas a alcanzar la posición estratégica deseada, por tanto, realmente, el Marketing de Ciudad, se constituye en un elemento del plan estratégico y así, por ejemplo, cuando se intenta comunicar y difundir un plan estratégico de una ciudad hay que considerar los principios de comunicación que plantea el marketing y que posibilitan hacer "comprensible" a la sociedad las directrices del plan previsto.

Indudablemente la aplicación de técnicas novedosas trae consigo en ocasiones desaciertos y logros que de acuerdo a su peso en una balanza pueden dañar o acelerar su introducción y aplicación correcta, es este el caso del Marketing de Ciudad.

Un sistema de marketing fomenta la verdadera innovación para bajar costes de producción y distribución y para desarrollar productos nuevos que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, al lograr diferenciarlo de acuerdo a los diversos segmentos del mercado urbano.

Las preocupaciones, en cuanto a la aplicación del sistema de marketing han conducido a movimientos ciudadanos a fortalecer los derechos y el poder de los consumidores ante la gestión urbana, lo cual ha sido interpretado erróneamente por algunos actores locales como una barrera contra su actividad económica; en cambio los especialistas en marketing lo consideran como una oportunidad para atender mejor a los clientes, ofreciéndoles mayor información, conocimientos y protección.

CONCLUSIONES

A modo de resumen se expondrán seis principios fundamentales a respetar para que el marketing resulte eficaz en la gestión urbana, a saber (Meffert, 1986; Kotler y Armstrong, 1994):

El aspecto filosófico describe, en general, la forma de pensar de los miembros de un organismo en relación con su entorno. Como ya se ha explicado anteriormente, la máxima del conocimiento de la "clientela" resulta determinante para el marketing.

El aspecto de la información indica que actuar de acuerdo con la demanda exige el conocimiento de las necesidades de los clientes. Por esta razón, el marketing debe ir acompañado necesariamente de un estudio de mercado.

El aspecto de la segmentación marca la división del mercado global en diferentes grupos de necesidades. Debe ser posible dirigirse, de forma precisa a los clientes.

El aspecto de la estrategia invita a definir, a largo plazo, unos objetivos en materia de organización y de competencia que permitan establecer, por etapas, unos programas de acciones concretas. En este sentido la estrategia de marketing global considera que el fin no es minimizar el coste de ciclo de vida de los servicios, sino maximizar la actuación del segmento de mercado que demanda un determinado servicio urbano.

El aspecto de la acción define cuatro campos de medidas coordinadas para el marketing: una política de productos, de precios, de comunicación y de distribución.

Resulta claro, pues, que las ciudades necesitan asignar una mayor importancia al proceso de planificación estratégica, ir más allá de satisfacer las necesidades del momento, hasta la incorporación de perspectivas más amplias del mercado en la planificación de una ciudad. Por tanto cualquier plan de desarrollo territorial debe ser capaz de identificar sus recursos, oportunidades y clientes naturales; debe comprender las necesidades, percepciones, preferencias y decisiones de compra de sus clientes potenciales; debe construir escenarios con sus futuros potenciales y determinar un camino que le confiera ventajas competitivas.

Las ciudades deben ser capaces de comprender a sus competidores actuales y potenciales.

Pero para el logro de estas metas los responsables de la planificación estratégica territorial deben ser capaces de emplear como instrumento de evaluación y comprensión de las fuerzas externas e internas que influyen sobre la gestión urbana, al Marketing de Ciudad.

En el próximo capítulo se precisará sobre el lugar del Marketing de Ciudad dentro de un sistema de planificación estratégica territorial, se expondrán diversas estrategias de marketing factibles de aplicar y su importante labor como instrumento de reflexión y evaluación de la situación urbana en un momento dado.

Se brinda nuestra opinión sobre el lugar que debe ocupar el Marketing de Ciudad dentro de algunas de las actuales tendencias en planificación estratégica territorial española e internacional.

La definición del mercado exige el tratamiento de la segmentación de mercado, su definición y sus particularidades serán también motivo de estudio en el próximo capítulo.

Considerando al Marketing de Ciudad como instrumento de apoyo a la planificación estratégica territorial, se establecerán las posibles estrategias de marketing de aplicar en la gestión urbana, para lo cual se han estudiado casos como Bilbao, Barcelona, París y ciudades norteamericanas.