

La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing¹

PEDRO MANUEL GÓMEZ RODRÍGUEZ

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao

Recibido en abril de 2003; aceptado en julio de 2003

Resumen:

La aplicación de los principios de marketing en la gestión de las ciudades ha quedado normalmente reducida a la utilización de las herramientas de comunicación para tratar de difundir la imagen de la ciudad entre los diferentes públicos a los que se desea atraer. Al mismo tiempo, el desarrollo de las ciudades se ha basado habitualmente en la dotación de infraestructuras y edificios singulares (enfoque producto), mediante procesos de planificación estratégica relativamente opacos de cara a la población. Desde una visión de marketing, consideramos imprescindible basar el desarrollo de las ciudades en la participación activa de la ciudadanía, así como en la potenciación de los aspectos tangibles e intangibles. En el caso del Bilbao Metropolitano, el plan estratégico que se ha desarrollado en la última década se centró en los tangibles, mientras que el nuevo plan pone un especial énfasis en los aspectos intangibles y en la participación ciudadana.

Palabras clave:

Marketing urbano, marketing de ciudades, planificación estratégica, ciudadanía.

Abstract:

The application of marketing principles in the administration of cities has been usually reduced to the use of the communication tools to try to diffuse the city's image among the different target publics. At the same time, the development of cities has habitually been based on the endowment of infrastructures and singular buildings, by means of relatively opaque strategic planning processes. From a marketing vision, we consider indispensable to base the development of cities on the active citizenship participation, as well as in the empowerment of the tangible and intangible aspects. In the case of the Metropolitan Bilbao, the strategic plan that has been developed in the last decade was centered on tangible elements, while the new plan puts a special emphasis on the intangible aspects and civic participation.

Keywords:

Urban marketing, city marketing, strategic planning, citizenship.

¹ Ponencia aceptada y defendida en el XVI Congreso Nacional y XII Hispano-Francés de AEDEM, celebrado en Alicante, en junio de 2002.

1. INTRODUCCIÓN. ESTRATEGIAS ACTUALES PARA LA MEJORA DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LA CIUDAD

Siguiendo a KOTLER, P. *et al.* (1994), el error que cometen muchos promotores de ciudades o regiones es creer que comercializar una ciudad significa únicamente promoverla. Consideran el marketing como un ejercicio de elaboración de la imagen, y lo confunden con una de sus funciones, la comunicación. Sin embargo, ésta es una de las tareas menos importantes cuando se aplica la orientación al mercado²; en realidad, únicamente ayuda a los posibles interesados en la ciudad (ya sea por turismo, residencia o inversión) a descubrir anticipadamente las características de ella que le interesan.

Los gestores de las ciudades (concejales, alcaldes, entidades públicas o privadas, organizaciones, etc.) deben adoptar la orientación al mercado a la hora de desarrollar los procesos de regeneración urbana en un contexto como el actual, caracterizado por el fenómeno de la globalización económica, la internacionalización de las relaciones entre ciudades, y el consiguiente aumento de la competencia entre ellas por hacerse con los limitados recursos que les permitirán afrontar con garantías los mencionados procesos de regeneración y revitalización económica (GORDON, I., 1999).

La adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades significa diseñar la ciudad para satisfacer las necesidades de sus mercados meta, por tanto, tendrá éxito si sus ciudadanos y sus empresas se muestran satisfechos con sus comunidades, al mismo tiempo que se atienden correctamente las expectativas de los visitantes e inversores (GOLD, J.R. y WARD, S.V., 1994).

Tradicionalmente, los planes estratégicos de las ciudades se han basado en la potenciación de los aspectos tangibles de la ciudad, como elementos fundamentales sobre los que es posible desarrollar todo tipo de actividades humanas. Sin embargo, en la actualidad y en las economías avanzadas, empieza a cobrar importancia la gestión de los elementos intangibles en la búsqueda de una mayor calidad de vida y de una mayor cohesión social.

Consideramos que todo proceso de planificación y gestión estratégica de una ciudad debe recoger de manera explícita ambos tipos de elementos, los tangibles y los intangibles.

2. LA GESTIÓN DE LOS ELEMENTOS TANGIBLES DE LA CIUDAD

Las principales vías de mejora que puede emprender una ciudad para mejorar el nivel de vida y para atraer el turismo y las inversiones pasan por un mismo proceso que consta de cuatro etapas (KOTLER, P. *et al.*, 1994):

- Primero, la ciudad necesita un diseño que aumente su atractivo y desarrolle de la manera más completa posible sus capacidades y valores estéticos.
- Segundo, la ciudad debe desarrollar y mantener una infraestructura básica que permita la movilidad de las personas y de las mercancías, de manera compatible con el medioambiente.

² Esta afirmación podría hacer pensar que la comunicación es una de las variables menos relevantes del marketing. Consideramos que los autores han tratado de resaltar la importancia de las fases previas de análisis y planificación, frente al peso, a menudo excesivo, que se le concede a la comunicación como elemento central de la gestión de marketing de una ciudad.

- Tercero, la ciudad debe proporcionar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de las empresas y del público.
- Por último, la ciudad necesita una serie de atractivos para los propios residentes y para los visitantes.

2.1. Diseño urbano

El diseño urbano da información sobre el carácter de una ciudad y define cómo éste es transmitido de una generación a otra, ya que refleja la manera en que los valores y la toma de decisiones se combinan en asuntos que afectan al desarrollo de la misma ciudad.

La mayoría de las ciudades no ha gozado del privilegio de contar con planes liderados por personas con capacidad de vislumbrar lo que depararía el futuro. El crecimiento de las ciudades se ha debido a la aparición de nuevas tecnologías, a los cambios económicos y al desarrollo externo, no a esquemas de actuación previamente debatidos y aceptados. Por esa razón, el desarrollo y crecimiento de las ciudades producen problemas genéricos: deterioro del centro de la ciudad, aumento del crimen, pérdida de empleo, problemas de tráfico, etc., lo que no puede ser ignorado. Las diferentes soluciones a estos problemas a menudo han partido de las escuelas de planificación urbana que surgieron con este objetivo (LeCORBUSIER, 1987).

Pero, en ocasiones, la búsqueda de soluciones imaginativas llevó también a la generación de nuevos problemas. HOLSTON (1989) considera a Brasilia, la nueva capital de Brasil, como la encarnación máxima del ideal de LeCorbusier, compuesta por muchos edificios idénticos, vías rápidas sin interrupción, separación clara de las zonas residencial e industrial; pero sin embargo señala que «en la planeada Brasilia no hay multitudes urbanas, ni sociabilidad en las esquinas de las calles, ni en las aceras, sobre todo porque no hay ni plazas, ni calles, ni esquinas». Brasilia es el resultado del deseo del gobierno brasileño de contrapesar con una política interior la excesiva preeminencia de ciudades costeras como Río de Janeiro o Sao Paulo. Al mismo tiempo, debía expresar el salto a la modernidad de un país rebosante de recursos naturales y a la conquista de su propio futuro (CALATRAVA, J., 2000). Su esquema urbanístico se basa en la zonificación y en el gran protagonismo del automóvil y en las grandes vías de comunicación. Sin embargo, el gigantismo del proyecto anula la escala humana, algo que no han logrado corregir proyectos urbanísticos más recientes, al tiempo que las previsiones de crecimiento de la ciudad se han visto defraudadas en gran medida.

En la actualidad, tanto las ciudades más antiguas como las más modernas buscan la manera de mejorar su diseño, ya sea mediante la modificación, la reparación e incluso la construcción de aquellos elementos urbanos que se considere adecuado, y para ello recurren a menudo a sondear tanto la opinión de expertos en diseño urbano como del público en general.

Uno de estos expertos, el profesor GREENE (1992) considera que se deben mantener cuatro principios básicos en el diseño de las comunidades:

- Función: quiere decir que el diseño trabaje efectivamente a favor de la conveniencia y confort de todos los usuarios de la ciudad.
- Orden: se debe asegurar que los usuarios puedan orientarse en el entorno y comprenderlo.

- Identidad: que la ciudad posea una imagen visual que refleje características únicas y especiales.
- Atractivo: que el diseño sea satisfactorio para los usuarios a lo largo del tiempo.

Según este autor, estos cuatro principios son suficientemente completos y descriptivos como para poder utilizarlos en la evaluación de diferentes proyectos de diseño urbano que se le presenten a una ciudad.

Además, se aprecia con claridad que estos principios están muy relacionados con la filosofía de marketing, pues la satisfacción de los usuarios se sitúa como uno de los elementos clave, así como los aspectos de diferenciación e imagen de la ciudad.

El reconocimiento de la importancia que tiene el diseño urbano para el futuro desarrollo económico de una ciudad se plasma en el *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano* (ASOCIACIÓN BM30, 1996), que en su Fase III, «Metas, objetivos y estrategias», señala una serie de objetivos a alcanzar para lograr la regeneración urbana, que constituye uno de los ocho temas críticos identificados en las fases de análisis previas³.

En dicho plan, se recoge que «la configuración urbana del Bilbao Metropolitano presenta ciertas deficiencias que condicionan el desarrollo futuro de la comarca. Entre ellas, cabe mencionar la escasez de suelo de calidad y la existencia de una oferta rígida y no diversificada de vivienda, los graves déficit de equipamientos y zonas verdes, la coexistencia de usos del suelo incompatibles en los centros urbanos y, por último, la falta de ordenación y coordinación supra-municipal e intersectorial, así como la falta de capacidad de gestión del suelo. (...) El éxito de la regeneración urbana en el área metropolitana de Bilbao puede constituir un factor crucial de concienciación interna y de configuración de una nueva imagen externa. La mejora del hábitat natural y urbano supondrá la generación de numerosas ventajas competitivas que permitirán al Bilbao Metropolitano ocupar una posición privilegiada entre las ciudades europeas».

2.2. Infraestructuras

Unas buenas infraestructuras no garantizan el éxito en el desarrollo de una ciudad, pero su ausencia supone un serio inconveniente. Para mantener la calidad de vida y apoyar la productividad económica, una ciudad requiere unas infraestructuras bien desarrolladas y bien conservadas.

Para una adecuada dotación de infraestructuras, se requiere en primer lugar el estudio de las necesidades de la ciudad, a corto y largo plazo. No hacerlo puede suponer cuantiosas pérdidas económicas para ella, debido a la reducción de la actividad económica y la falta de aprovechamiento de las posibles ventajas competitivas de la ciudad. El segundo paso es el control de las infraestructuras, lo que implica una mayor adecuación de las inversiones a las necesidades reales en función de los recursos limitados. Es decir, se trata de establecer un sistema de prioridades a la hora de mejorar las infraestructuras, de ma-

³ Los ocho temas críticos que se identificaron son: Inversión en recursos humanos; Metrópoli de servicios para una moderna región industrial; Movilidad y accesibilidad; Regeneración medioambiental; Regeneración urbana; Centralidad cultural; Gestión coordinada de las administraciones públicas y el sector privado; Articulación de la acción social.

nera que se mejore el rendimiento global del sistema urbano desde el punto de vista económico y medioambiental. McDOWELL (1992) asegura que lo más probable es que en el futuro se dedicarán más esfuerzos a mantener y rentabilizar al máximo las instalaciones ya disponibles, con bajos costes, procurando que encajen cómodamente en el ambiente natural y siendo más creativos en la satisfacción de las necesidades de la ciudad.

Para lograr los mejores resultados posibles, es necesaria la colaboración interinstitucional. FONT (1996), después de analizar la eficiencia y la efectividad de las asociaciones multisectoriales en las administraciones del sur de Europa, establece una serie de recomendaciones para fortalecerlas y mejorar su eficiencia, entre las que cabe destacar que «la participación privada en las asociaciones metropolitanas aumenta los costes de funcionamiento, debido a la escasa tradición en la colaboración público-privada y a la debilidad de la sociedad civil en el sur de Europa. Es necesario, por lo tanto, reducir esos costes a través de una mayor y más fuerte unión entre el sector público y el privado».

Un reflejo de lo que supone la participación intersectorial lo encontramos en la Asociación Bilbao Metròpoli 30.

Esta Asociación, cuya fórmula puede encontrarse en otras muchas ciudades del mundo, pretende generar una dinámica para gestionar una solución de futuro en lo referente a la reactivación económica de la zona, basada en una actuación integral, de cooperación entre el sector público y el privado, el establecimiento de prioridades y la disposición de medios para alcanzar los objetivos propuestos, todo en el medio y largo plazo. En concreto, la misión básica y fundamental de la Asociación se basa en liderar la visión de futuro deseada para el área metropolitana de Bilbao, promoviendo la competitividad económica internacional de la metròpoli y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos, mediante la unión de esfuerzos públicos y privados (ESTEBAN, M.S., 2000).

Un aspecto que está cobrando mucha importancia en los últimos años, y que está muy relacionado con el diseño urbano y las infraestructuras es el concepto de «desarrollo sostenible», que se refiere al estudio de las condiciones en las que debe producirse el desarrollo económico, tecnológico, etc., en este caso en los recintos urbanos, de manera que se consiga una adecuada conservación y mantenimiento de los recursos naturales.

En esta línea actúa el mencionado *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*, que dedica a la regeneración medioambiental otro de sus temas críticos. En concreto, «la cuestión medioambiental merece una atención prioritaria en el Bilbao Metropolitano, ya que el alto nivel de degradación física del entorno natural que registra el área del Bajo Nervión supone un obstáculo al nivel de calidad de vida que se pretende establecer en la metròpoli. Frente a tal situación, la visión futura del medio ambiente en el Bilbao Metropolitano, a cuya realización aspira el Plan Estratégico, se define por los siguientes elementos:

- Control y gestión de la calidad del aire y agua, así como gestión eficaz de la política de residuos, de acuerdo a los estándares comunitarios.
- Colaboración activa entre todos los agentes implicados en la búsqueda de los mecanismos necesarios para la reconversión medioambiental de la industria.
- Liderazgo de la Administración en la difusión, puesta en práctica y control de la legislación vigente.

- Reconversión de las zonas degradadas para usos urbanos.
- Mayor presencia de empresas de servicios a industrias especializadas en medio ambiente, con buen posicionamiento competitivo en el mercado europeo.

El éxito de la regeneración medioambiental en el área metropolitana de Bilbao puede constituir un factor crucial de renovación de la imagen de la urbe, permitiendo al Bilbao Metropolitano ganar posiciones de centralidad en el sistema europeo de ciudades» (ASOCIACIÓN BM30, 1996).

2.3. Servicios básicos y avanzados

Una escasa oferta de servicios básicos, como la seguridad, sanidad o educación, pueden suponer una desventaja importante para una ciudad, mientras que unos servicios públicos de calidad pueden ser utilizados como ventaja competitiva. Las posibilidades que una ciudad tiene para atraer actividad comercial disminuyen mucho cuando posee una reputación de alta criminalidad y bajas tasas de educación, y viceversa. Anteriormente, las industrias tendían a localizarse en lugares cuyas tasas impositivas eran bajas y ofrecían pocos servicios a cambio. Hoy sucede al contrario, las empresas son atraídas hacia los lugares que ofrecen servicios de alta calidad y donde la educación y formación de los ciudadanos otorgan un valor añadido de productividad y calidad.

La importancia que posee la oferta de servicios de calidad aparece recogida también en el *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*, y se refiere a la «metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial» como otro de sus temas críticos. «El Bilbao Metropolitano (...), deberá dirigirse en los próximos años hacia un modelo meta-industrial donde coexistan fructíferamente las actividades industriales, financieras y de servicios. La consecución de este objetivo depende de una transformación radical de su entorno, a través de medidas de diverso carácter (tecnológico, medioambiental, social, infraestructural, de cualificación de recursos humanos, etc.), que creen las condiciones adecuadas para que se localicen en la metrópoli nuevas empresas de servicios e industriales. El objetivo último es desarrollar una economía mixta, industrial y de servicios de carácter avanzado, lo que permitirá al Bilbao Metropolitano competir con éxito en el sistema europeo de ciudades» (ASOCIACIÓN BM30, 1996). Para la consecución del modelo apuntado será necesario definir diversas estrategias que se pueden agrupar en las siguientes:

- Creación de un entorno favorable para el desarrollo de servicios avanzados.
- Desarrollo de un mercado de servicios avanzados.
- Diversificación industrial.

2.4. Atractivos

Los atractivos de una ciudad se identifican con los edificios, las dotaciones monumentales y arquitectónicas, los eventos, etc., que suscitan interés y agradan a los ciudadanos, residentes potenciales, turistas y empresas en general. Existen múltiples elementos que podrían configurarse como atractivos de una ciudad: historia y personajes famosos,

zonas comerciales, atracciones culturales, ocio y entretenimiento, instalaciones deportivas, espectáculos, edificios, monumentos y esculturas, etc.

Evidentemente, no todas las ciudades tienen las mismas posibilidades a la hora de ofrecer determinados atractivos. Por esta razón, cada ciudad deberá analizar su situación actual y definir sus objetivos y estrategias, para determinar cuál podría ser el enfoque a adoptar a la hora de potenciar sus atractivos hacia los diferentes públicos objetivo.

En numerosas ocasiones, la dotación de atractivos para una ciudad constituye un proyecto de importancia estratégica en los procesos de regeneración urbana⁴. DZIEM-BOWSKA-KOWALSKA y FUNCK (1999) destacan el importante protagonismo de las actividades culturales en los procesos de regeneración urbana, al señalar que «se percibe la importancia del sector cultural en otras actividades económicas de un área urbana. En este contexto, se reconoce que en las sociedades post-industriales, los factores tradicionales de localización, como los costes de transporte, costes de los materiales y productos intermedios, están perdiendo su influencia dominante en las decisiones de localización de las empresas (...) Las artes se configuran como un factor que influye en la eficiencia de la economía urbana y en la mejora de sus oportunidades en la competencia interregional para la localización de actividades económicas»⁵.

En lo que se refiere al Bilbao Metropolitano, ya en la Fase I del *Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano* se recoge la necesidad de potenciar la oferta cultural como aspecto fundamental para el proceso de regeneración urbana: «Las posibles líneas de acción tratan de avanzar hacia la superación de las carencias detectadas. Así, con el objetivo de aumentar la cantidad y calidad de la oferta se indica la necesidad de favorecer fiscalmente la iniciativa privada y buscar nuevos modelos de financiación, diversificar y coordinar la oferta o promover la creación de industrias culturales, introducir profesionales de la gestión cultural, potenciar la celebración de un gran acontecimiento cultural de carácter internacional o impulsar el mecenazgo cultural, entre otros. De igual modo, se buscan apoyos para la aparición de una mayor demanda cultural, ya sea en el proceso educativo, mediante campañas de divulgación, aumentando la calidad de la oferta, aumentando y diversificando la oferta de ocio, apoyando la celebración de seminarios o cursos y fomentando el deporte de base. Por último, se apuntan posibles acciones tendentes a procurar un soporte a la actividad cultural, mediante la creación de infraestructuras, como un Palacio de Congresos y un Teatro de la Ópera, aplicando las técnicas del marketing y de los medios de comunicación a la difusión del hecho cultural»⁶,

⁴ La celebración de unas olimpiadas (Barcelona, 1992), de una feria internacional (Expo de Sevilla, 1992), o la construcción de edificios singulares (Museo Guggenheim, Bilbao, 1997), son ejemplos cercanos de estos proyectos, denominados «buques insignia» por diversos autores (SMYTH, 1994) que dedican su obra a analizar el impacto de este tipo de eventos, en su relación con el marketing de ciudades, en los procesos de regeneración urbana. En otros autores (BERRY, McGREAL y DEDDIS, 1993) es posible encontrar referencias a la importancia de los proyectos urbanos basados en la dotación de atractivos para las ciudades.

⁵ También la celebración de las olimpiadas de Sydney en el año 2000 ha supuesto un revulsivo para su economía local, tal como señala WAITT (1999), ya que el valor de albergar unas olimpiadas reside no sólo en los estadios que quedarán después, sino en las características simbólicas de informar al resto del mundo de los logros y avances de Australia. Los beneficios políticos percibidos para el gobierno, la nación, la ciudad y sus gentes, vistos como triunfadores, son enormes (CHALKLEY, B. y ESSEX, S., 1999).

⁶ En este comentario se aprecia el carácter instrumental que se le da al marketing en el Plan Estratégico de Revitalización del Bilbao Metropolitano, al circunscribirlo a tareas de promoción y comunicación, en lugar de adoptar plenamente su filosofía de gestión.

coordinando y optimizando la infraestructura disponible y favoreciendo el aprendizaje de idiomas y la creación de una red de intercambios internacionales».

Fruto de esta reflexión estratégica son dos de las principales construcciones emblemáticas que hoy es posible contemplar en la urbe bilbaína: el Museo Guggenheim de Arte Contemporáneo y el Palacio de Congresos y de la Música Euskalduna.

3. LA GESTIÓN DE LOS ELEMENTOS INTANGIBLES DE LA CIUDAD

Tal como ha quedado reflejado, la propuesta de KOTLER, P. *et al.* se centra en el desarrollo de la parte física de la ciudad (diseño, infraestructura, servicios, atractivos), que consideramos fundamental para el crecimiento de la ciudad y de su capacidad competitiva porque sin ella no sería posible desarrollar ningún tipo de actividad humana. Sin embargo, creemos que dicha propuesta es insuficiente al obviar un aspecto que consideramos clave para el futuro de las ciudades: la gestión de los intangibles de la ciudad⁷.

Partimos del planteamiento de que las infraestructuras físicas son necesarias, pero son los intangibles de la ciudad los que realmente pueden aportar un valor diferencial añadido, el cual es un elemento clave de competitividad (RIVERO, S., 2001).

En este mismo sentido se manifiesta la profesora MOSS (2000) al afirmar que, en la actualidad, la competitividad de las ciudades pasa por el desarrollo de políticas urbanas que traten de potenciar los siguientes elementos:

- Infraestructuras para la colaboración, de manera que se ayude a los individuos a prosperar localmente en una economía global, favoreciendo la creatividad y la innovación.
- Liderazgo y excelencia, basados en una visión común que invite a la participación de otros agentes de la comunidad.
- Facilitar conexiones con el mundo, ampliándose los contactos más allá de los territorios locales.

Implícitamente se está aseverando que ambos tipos de elementos, tangibles e intangibles, son imprescindibles para lograr el desarrollo de las ciudades.

En prácticamente todos y cada uno de los planes de desarrollo urbano que existen en el mundo se aborda el problema de la regeneración y potenciación de las infraestructuras físicas, sin embargo, rara vez se plantea el gestionar eficientemente los intangibles, como motor del desarrollo urbano y elemento que aporte una diferenciación, como soporte de la competitividad de la ciudad.

Los intangibles a potenciar en la gestión estratégica de una ciudad son los siguientes: Valores, Aspectos sociológicos de la ciudad, Conocimiento e información, Imagen de la ciudad.

Para gestionar adecuadamente los intangibles de la ciudad, es necesario ser consciente de que, por un lado, gestionar un intangible es más difícil que gestionar un bien tangible (por ejemplo una infraestructura física), dadas su invisibilidad e inmensurabilidad, y

⁷ Por intangibles de la ciudad entendemos: las personas que en ella habitan, la actividad que éstas desarrollan y los efectos de dicha actividad.

que, por otro lado, los intangibles adquieren mayor valor en la medida en que estén más extendidos y sean compartidos por una parte significativa de la población.

Estos hechos hacen necesaria la aplicación de una metodología de gestión estratégica para los intangibles de la ciudad, a fin de lograr su correcta elección y promoción, y su adecuada difusión y penetración entre la población de la ciudad.

3.1. La potenciación y difusión de valores humanos

Los valores poseen un gran efecto dinamizador de las capacidades de las personas, de ahí la importancia que puede tener para el desarrollo urbano el conseguir que los ciudadanos posean y asuman unos valores determinados. Además, consideramos que la calidad de los valores de una sociedad determina la calidad del conjunto de sus actividades, lo que puede servir de freno o impedimento para el desarrollo de determinadas estrategias de desarrollo y crecimiento urbano, pero también de estímulo y de oportunidad.

Algunos de los valores que pueden ser empleados para el desarrollo urbano son los siguientes: el respeto, la solidaridad, la honradez, el compromiso con las propias obligaciones, el hacer bien las cosas.

La promoción de estos valores y otros debe ser tarea común de quienes tengan la responsabilidad de gestionar la ciudad, tratando de conseguir la mayor aceptación posible por parte de los habitantes de la ciudad, dado que su impacto es mayor cuando dichos valores son asumidos por una parte importante de la población.

Habría que señalar el hecho de que algunos valores son más fácilmente asumibles que otros, y que asimismo la asimilación de algunos de ellos facilita la asimilación de otros (por ejemplo, respeto y honradez).

Es importante además hacer constar que antes de tratar de potenciar un determinado valor o valores, cada ciudad debería analizar cuál o cuáles son los que más interesa promover en cada caso, dado que la carencia o insuficiencia de dichos valores cambia según la ciudad (región, país, estado, etc.) de que se trate.

El desarrollo de la implantación de valores en una sociedad, requiere habitualmente de una estrategia progresiva, y para su difusión es preciso que sus promotores cuenten con las siguientes características: liderazgo (SCHEUFELE, D. y SHAH, D., 2000), ejemplaridad y credibilidad.

Parece claro que la relación entre la posesión de estas características y los resultados obtenidos debe ser directa y proporcional. Asimismo, proponemos que los mejores resultados a medio y largo plazo se conseguirán cuando se plantea su mantenimiento como un proceso de mejora continua⁸.

Consideramos que la importancia de gestionar adecuadamente los valores radica en que éstos son el fundamento para el desarrollo de la sociedad civil. Para ello, se puede seguir las siguientes recomendaciones:

- Se debe plantear una estrategia estructurada y de desarrollo progresivo en la implantación de los valores en la sociedad.

⁸ En este sentido pueden adoptarse los principios de gestión empresarial de la mejora continua, con el establecimiento de la metodología que se considere adecuada en cada caso.

- Se debe considerar los tipos de valores que interesa promover en función de los colectivos sobre los que se pretende actuar.
- Se debe producir una actuación focalizada sobre unos pocos valores a fin de lograr una mayor efectividad.
- Es necesario contar con el ejemplo y la participación de los líderes sociales e intelectuales para lograr una mayor y mejor aceptación de los valores que se transmiten.

3.2. Aspectos sociológicos de las ciudades

En toda ciudad concurren tres elementos que interactúan entre sí: elementos tangibles (infraestructuras), personas (residentes y visitantes) y sociedad (relaciones entre personas).

En este sentido, los aspectos sociológicos de las ciudades se refieren a este último elemento, la sociedad entendida como un entramado de relaciones entre las personas que en ella conviven.

Así, la ciudad debe ser capaz de gestionar adecuadamente este entramado de relaciones entre las personas, para que se den las condiciones que permitan a la ciudad alcanzar un elevado nivel de competitividad.

Para ello, los gestores de la ciudad pueden actuar en los siguientes aspectos:

- Potenciación de la sociedad civil, mediante la búsqueda de la cohesión social y de los objetivos comunes en detrimento del individualismo y de la competencia interna.
- Desarrollo del *networking*⁹ interno, mediante la aplicación de técnicas de organización espacial y funcional, y de técnicas de comunicación interna para el adecuado funcionamiento de las redes y del óptimo aprovechamiento de su capacidad de transmisión de información bidireccional.
- El refuerzo de la convivencia a todos los niveles dentro de la ciudad, mediante la implantación y seguimiento de una serie de reglas de juego comúnmente aceptadas.
- La prestación de un nivel de servicios al ciudadano acorde con sus necesidades y exigencias, que den respuesta adecuada tanto a la situación actual como al futuro inmediato. Entre otros, cabe destacar los siguientes: limpieza, sanidad, ocio, iluminación, tráfico, etc.
- La capacidad de garantizar un determinado nivel de seguridad ciudadana en determinados niveles: frente al desempleo, la precariedad y la pobreza; a la violencia, al robo y al terrorismo; a los problemas derivados del tráfico y las aglomeraciones humanas, etc.
- Actuaciones que potencien el desarrollo de actividades culturales, así como el mantenimiento de un nivel de sostenibilidad adecuado a las condiciones del entorno. Estas actuaciones refuerzan el vínculo emocional con la ciudad, en la medida que se busque y se logre la satisfacción de necesidades que surgen en las sociedades más avanzadas, como son el bienestar, la autoestima, el crecimiento personal, etc.

⁹ Networking: funcionamiento en red. Este término se aplica en numerosos ámbitos, entre ellos la informática, las actividades de logística y distribución física de las empresas, la sociología, la organización de empresas, etc.

—Por último, la capacidad de conjugar el crecimiento económico de la ciudad, mediante la creación de condiciones favorables para la inversión empresarial, con el desarrollo sostenible, como elemento cada vez más valorado en la búsqueda de calidad de vida para los habitantes de la ciudad.

En la aplicación y desarrollo de este conjunto de medidas que tratan de potenciar el intangible sociológico de la ciudad, consideramos que deben seguirse las siguientes pautas:

Por una parte, es preciso conocer la importancia que estos factores tienen en el resto del mundo desarrollado y sus tendencias. De esta forma es posible aprender de experiencias similares en otras ciudades.

Por otra, es imprescindible la implicación y la participación de la sociedad civil, puesto que a través de sus actividades y aportaciones es posible definir con mayor precisión este conjunto de actuaciones a desarrollar de manera que se consiga una mayor eficiencia y efectividad en su práctica.

3.3. Conocimiento e información

Actualmente el grado de desarrollo de una sociedad puede medirse por el grado de conocimiento e información de las personas que la configuran, de ahí la importancia que atribuimos a estos dos elementos intangibles en la gestión estratégica de una ciudad. La diferencia entre ambos términos se basa, por un lado, en que la información existe en sí misma, no requiere de la existencia de un sujeto que la posea, mientras que el conocimiento necesita de un sujeto. Por otro lado, la información no confiere ninguna capacidad por el hecho de poseerla, al contrario que el conocimiento. Además, la transmisión de la información puede ser inmediata, mientras que para la transmisión del conocimiento es necesario un proceso de enseñanza y aprendizaje.

En síntesis, el conocimiento y la información se aplican conjuntamente, el conocimiento actúa utilizando la información para la obtención de resultados.

En la actualidad nos encontramos, según numerosos autores de muy diversas disciplinas, en lo que se ha dado en llamar *sociedad del conocimiento*, que es aquella que entiende la importancia del conocimiento y lo aprecia, que lo utiliza como recurso para generar valor, que cuenta con la capacidad de desarrollar y adquirir nuevos conocimientos y que sabe utilizarlos para su provecho. Lo que distingue a una sociedad del conocimiento de una sociedad avanzada en conocimiento es el hecho de que el conocimiento no reside exclusivamente en determinadas elites, sino que se encuentre suficientemente extendido y que sea utilizado y aplicado por todos en la medida en la que a cada cual le corresponda.

La existencia de amplias redes de comunicación hace posible que la información se difunda como nunca antes había sido posible, por múltiples medios, soportes y formatos, lo que ha hecho posible que hoy en día existan más personas que nunca desarrollando conocimientos. Además, se cuenta con medios e instrumentos cada vez más abundantes y potentes¹⁰.

¹⁰ En este sentido, la ley que formuló GORDON MOORE en 1965 se cumple con asombrosa precisión: la capacidad de proceso de los ordenadores se duplicará cada 18 meses (GATES, B., 1995).

Como consecuencia de todos estos avances científicos y tecnológicos el ser humano ha adquirido en la actualidad no sólo la capacidad de transformar el entorno, sino incluso la capacidad de transformarse a sí mismo¹¹. Sin embargo, para poder aprovechar todo el potencial que las nuevas tecnologías de la información ofrecen a la gestión de las ciudades, consideramos adecuado tener en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Es imprescindible desarrollar una cultura del conocimiento, que valore la reflexión, el análisis, más que la mera disponibilidad de información. En este sentido, es preciso un cambio de mentalidad y de actitud en la sociedad contemporánea, acostumbrada a acabar y dar por finalizados los ciclos formativos según el esquema tradicional de enseñanzas regladas, para pasar al llamado *aprendizaje duradero*, es decir, a lo largo de toda la vida, en el cual los individuos no dejan nunca de aprender e incorporar conocimientos en sus actividades diarias.
- Un instrumento básico para el avance de la sociedad del conocimiento lo suponen las infraestructuras informáticas, que son hoy día la base de las tecnologías de la transmisión de información, y que están experimentando un auge sin precedentes.
- Debe producirse un diálogo entre los agentes del conocimiento, es decir, los generadores, los difusores y los utilizadores, para lograr el mayor éxito en su aplicación a la sociedad en general y al desarrollo de las ciudades en particular.
- Es necesaria la gestión del conocimiento mediante el estudio de las necesidades y las carencias de la sociedad, así como de las vías de resolución de los problemas detectados.

3.4. Imagen de la ciudad

Las ciudades compiten entre sí por atraer residentes, turistas e inversiones. En esta competición, cobra un especial significado la imagen de la ciudad.

«Una ciudad sin imagen es, también para el sentido común, una increíble paradoja puesto que es a través de la imagen que la ciudad vive y encuentra a los hombres», señala AMENDOLA (2000), y continúa afirmando que «es la imagen que lleva al viajero a elegir un itinerario más que otro, que lleva al hombre de negocios a invertir en Frankfurt más que en Amberes o Amsterdam, que lleva a la gran corporación a desplazar su cuartel general de Chicago a Boston, etc. Cada ciudad, y sobre todo las más importantes, tiene una imagen consolidada».

La imagen de la ciudad debe ser construida teniendo en cuenta la estrategia de desarrollo elegida, y ha de ser comunicada de manera coherente tanto a los propios residentes como en el exterior de la ciudad. Asimismo, debe cumplir los siguientes requisitos: ser válida y cercana a la realidad, creíble, simple, atractiva y distintiva.

Uno de las principales dificultades a la que se enfrentan numerosas ciudades de todo el mundo es que poseen una imagen negativa, la cual puede haberse creado debido a problemas de todo tipo: delincuencia, inseguridad ciudadana, abandono, contaminación, desastres naturales, modas, noticias negativas, reputación de sus habitantes, determinadas escenas cinematográficas, etc.

¹¹ Un avance sin precedentes en la historia es el descubrimiento y estudio del genoma humano.

En este sentido, es necesaria una estrategia claramente definida tanto para el caso en el que se desee crear una nueva imagen como para el caso de necesitar modificar la imagen ya existente. Para ello es conveniente conocer los esquemas de valores de la sociedad, sus intereses, y las claves de interpretación de aquellos a quienes se dirige la comunicación.

Ninguna ciudad es indiferente a su imagen y a las implicaciones que ella conlleva. Por una parte, los ciudadanos y los responsables de la gestión urbana debe sentirse satisfechos con la imagen de la ciudad. Por otra parte, dado que la imagen resume lo más significativo de la ciudad, es el vehículo adecuado para promocionarla a los propios residentes, atraer visitantes y captar actividades empresariales.

Por último, y no menos importante, la imagen incorpora la visión de cómo se quiere la ciudad, aspecto éste último que consideramos de una gran importancia en el proceso de planificación estratégica de una ciudad, dado que la visión es empleada en las fases iniciales del proceso y sirve para indicar el sentido y la dirección que deben seguir el resto de decisiones estratégicas. La visión de a dónde se quiere llegar, qué es lo que se quiere conseguir con la ciudad, es el aspecto fundamental que sirve de guía para todo el proceso de planificación.

La apuesta por la gestión de los aspectos intangibles de la ciudad, se ve claramente reflejada en el nuevo plan estratégico del Bilbao Metropolitano (ASOCIACIÓN BM30, 2001). En la tabla siguiente se muestran los elementos básicos que se destacan en dicho plan, así como la relación que tienen con los conceptos considerados clave y con los llamados aspectos fundamentales para el correcto desarrollo del plan estratégico.

Tabla 1

Elementos básicos del Plan Estratégico 2010

		Elementos básicos del Plan Estratégico 2001-2010			
		Personas	Actividad de la ciudad	Atractivo de la ciudad	
Reflexión estratégica	Claves	Liderazgo activo y comprometido	*		
		Las personas y sus valores	*	*	
		Conocimiento e innovación	*	*	
		Networking		*	
		Metrópoli activa		*	
	Reflexión estratégica	Colaboración público-privada	•	•	
		Sistema formativo de calidad	•	•	
		Sociedad conectada y que apuesta por la cooperación internacional		•	
		Ciudad saludable y segura			•
		Modernidad cultural en una sociedad culta y abierta a las nuevas culturas	•	•	•
Impulso a la regeneración urbana			•		
Sistema socioeconómico y empresarial competitivo, innovador y sostenible		•	•		
Sociedad integrada e integradora	•	•	•		

Fuente: ASOCIACIÓN BM30, 2001, p. 65.

4. CONCLUSIONES

Para finalizar con este apartado, ofrecemos a continuación una serie de recomendaciones para la correcta gestión de los intangibles de la ciudad, de manera que se logre aumentar su capacidad competitiva:

- Se ha de tener una visión clara del futuro de la ciudad. La visión marca el rumbo y sirve de referencia para el resto del proceso de planificación estratégica. Además, sirve de estímulo si es capaz de ilusionar al conjunto de la sociedad.
- Es necesario fomentar la participación de la sociedad civil. Consideramos que su implicación en estas materias es imprescindible, dado su mayor conocimiento de la realidad cotidiana al estar en contacto directo con los diferentes problemas a los que se enfrentan en su relación diaria con la ciudad y con sus habitantes.
- Se debe estimular las relaciones entre los ciudadanos, las administraciones y el sector empresarial. El resultado de este diálogo a tres bandas es una mayor cohesión interna, lo que facilita enormemente la búsqueda de un objetivo común y la colaboración entre todos los niveles de la sociedad.
- Se deben diseñar planes de actuación flexibles ante las situaciones cambiantes.
- Es preciso conocer y satisfacer adecuadamente las necesidades de los ciudadanos. La orientación al cliente se ha convertido en imprescindible en la gestión estratégica de ciudades. Las ciudades que no satisfacen a sus empresas, a sus habitantes, están abocadas al fracaso y al abandono.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMENDOLA, G. (2000): *La ciudad postmoderna*. Celeste Ediciones, Madrid.
- ASOCIACIÓN BILBAO METRÓPOLI 30 (1996): *Plan Estratégico para la Revitalización del Bilbao Metropolitano*. Bilbao.
- ASOCIACIÓN BILBAO METRÓPOLI 30 (2001): *Bilbao 2010. La estrategia*. Bilbao.
- CALATRAVA, J. (2000): «En busca de la ciudad ideal». *Muy Especial: La Nueva Arquitectura*, n.º 50.
- CHALKLEY, B. y ESSEX, S. (1999): «Urban development through hosting international events: a history of the Olympic Games». *Planning Perspectives*, n.º 14.
- DZIEMBOWSKA-KOWALSKA, J. y FUNCK, R.H. (1999): «Cultural activities: source of competitiveness and prosperity in urban regions». *Urban Studies*, vol. 36, n.º 8.
- ESTEBAN, M.S. (2000): *Bilbao, luces y sombras del titanio. El proceso de regeneración del Bilbao metropolitano*. Servicio Editorial de la UPV/EHU, Bilbao.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (2001): *Código de buenas prácticas ambientales*.
- FONT, X. (1996): *Efficiency and effectiveness of partnerships in southern European metropolitan administration*. Asociación Bilbao Metrópoli 30, Bilbao.
- GATES, B. (1995): *Camino al futuro*. McGraw Hill, Madrid.
- GOLD, J. R. y WARD, S.V. (eds.) (1994): *Place promotion. The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. John Wiley & Sons, Chichester, England.
- GORDON, I. (1999): «Internationalisation and urban competition». *Urban Studies*, vol. 36, n.º 5-6.
- GREENE, S. (1992): «Cityshape: communicating and evaluating community design». *Journal of American Planning Association*, vol. 58, n.º 2.

- HOLSTON, J. (1989): *The modernist city: an anthropological critique of Brasilia*. University of Chicago Press, Chicago.
- KOTLER, P., HAIDER, D. y REIN, I. (1994): *Mercadotecnia de localidades*. Diana, México.
- LeCORBUSIER (1987): *The city of tomorrow and its planning*. Dover Publications.
- McDOWELL, B. (1992): «Public works of tomorrow». *Intergovernmental Perspective*.
- MOSS KANTER, R. (2000): *La nueva clase directiva mundial*. Paidós Empresa, Barcelona.
- RIVERO, S. (2001): «Importancia de los intangibles como motores del crecimiento metropolitano». *Curso de Gestión Estratégica de Ciudades*, Asociación Bilbao Metròpoli 30, Bilbao.
- SCHEUFELE, D. y SHAH, D. (2000): «Personality strength and social capital: the role of dispositional and informational variables in the production of civic participation». *Communication Research*, vol. 27, n.º 2.
- WAITT, G. (1999): «Playing games with Sydney: marketing Sydney for the 2000 Olympics». *Urban Studies*, vol. 36, n.º 7.