



SERIE  
INVESTIGACIÓN

# Gobierno de la ciudad.

## Marketing de ciudades, identidad e internacionalización en tiempos de complejidad e incertidumbre

---

Gabriel Fernández Gasalla, Reinhard Friedmann  
y Germán Leva

---



**Unidad de Publicaciones**  
Departamento de Economía y Administración



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

*Departamento de  
Economía  
y Administración*

**Gobierno de la ciudad.  
Marketing de ciudades, identidad e  
internacionalización en tiempos de  
complejidad e incertidumbre**

## Universidad Nacional de Quilmes

### **Rector**

Alejandro Villar

### **Vicerrector**

Alfredo Alfonso

## Departamento de Economía y Administración

### **Director**

Rodolfo Pastore

### **Vicedirector**

Sergio Paz

### **Coordinador de Gestión Académica**

Gastón Benedetti

## Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

### **Coordinadora**

Ana Elbert

### **Integrantes del Comité Editorial**

Cintia Russo

Noemí Wallingre

Guido Perrone

Nelly Schmalko

Alfredo Scatizza

Daniel Cravacuore

Cristina Farías

Carlos Bianco

Ariel Barreto

Héctor Pralong

# **Gobierno de la ciudad. Marketing de ciudades, identidad e internacionalización en tiempos de complejidad e incertidumbre**

**Gabriel Fernández Gasalla, Reinhard Friedmann y Germán Leva**

Fernández Gasalla, Gabriel

Gobierno de la Ciudad : marketing de ciudades, identidad e internacionalización en tiempos de complejidad e incertidumbre / Gabriel Fernández Gasalla ; Reinhard Friedmann ; Germán Leva. - 1a ed. - Bernal : Universidad Nacional de Quilmes, 2020.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-558-649-9

1. Gobierno Metropolitano. 2. Marketing. 3. Administración Urbana. I. Friedmann, Reinhard. II. Leva, Germán. III. Título.  
CDD 320.85

**Edición y corrección:** Adys González de la Rosa, María Cecilia Paredi y María Esther Walas

**Diseño gráfico:** María Belén Arana

**Equipo de comunicación:** Aldana Cabrera, Emanuel de Fino y Santiago Errecalde

### **Departamento de Economía y Administración**

Unidad de Publicaciones

Serie Investigación

<https://deya.unq.edu.ar/publicaciones/>

[eya\\_publicaciones@unq.edu.ar](mailto:eya_publicaciones@unq.edu.ar)

Los textos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

ISBN 978-987-558-649-9



Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:



**Atribución:** se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).



**No comercial:** no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.



**Sin obras derivadas:** solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en abril de 2020.

## **Presentación de la Unidad de Publicaciones**

El Departamento de Economía y Administración es reconocido, entre otros aspectos, por los esfuerzos y resultados en actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia. Es por ello que, mediante la Unidad de Publicaciones, se propone, por un lado, avanzar en el trabajo conjunto entre docentes y grupos pertenecientes a sus dos modalidades de enseñanza –presencial y virtual– y, por otro, realizar una mayor difusión de nuestra producción académica y profesional. Para ello, es clave impulsar la producción y la difusión de los resultados de los grupos y equipos de trabajo del Departamento.

El trabajo de esta Unidad de Publicaciones, a partir de sus propuestas en formato papel y digital y de sus colecciones, series temáticas y revistas, permitirá vitalizar las publicaciones de los distintos equipos, en función de sus producciones académicas específicas.

**Rodolfo Pastore**

Director

**Sergio Paz**

Vicedirector

# Índice

Presentación .....	7
Introducción .....	8
<b>1. Las ciudades ya no son lo que eran y quienes las gobiernan no pueden pensar y actuar de igual manera .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Las ciudades como organizaciones en constante aprendizaje .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Gobierno de la ciudad y redes .....</b>	<b>13</b>
<b>4. El marketing de ciudades .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Marketing de ciudades conceptual .....</b>	<b>21</b>
<b>6. Marketing de ciudades, planificación y gestión .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Más allá del marketing de ciudades .....</b>	<b>65</b>
Referencias bibliográficas .....	80
Acerca de los autores .....	86

## Presentación

A medida que se intensifican los procesos de integración y la economía se globaliza, el papel de las ciudades y la competencia entre ellas se convierten en los aspectos más significativos. Las ciudades compiten cada vez más unas con otras para atraer visitantes, negocios e inversiones. Existe un mercado global de capitales a los cuales las ciudades tienen que acceder y la forma de hacerlo es potenciando sus ventajas.

Para lograr este objetivo es fundamental impulsar un proceso de “marketing del lugar” que permita identificar y promocionar las ventajas comparativas y competitivas de cada localidad. Es necesario definir la imagen de la ciudad y elaborar una política de marketing para esta. Planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad influirá directamente en el futuro de sus habitantes. El *marketing urbano* es la actividad que permite a la ciudad y a sus instituciones estar en contacto permanente con sus “grupos objetivo” –ciudadanos, visitantes, turistas, empresas–, reconocer sus demandas y desarrollar “productos” correspondientes con esas demandas, y generar un programa de información que comunique las metas de la ciudad. El *marketing de ciudades* como política pública de una ciudad tiene como fin último elevar la calidad de vida de los ciudadanos, la cual se asocia a la satisfacción de determinadas necesidades, materiales e inmateriales. Desde esa perspectiva, el marketing de ciudades se transforma entonces en un enfoque de gestión pública.



## Introducción

Las ciudades se enfrentan a cambios profundos en el entorno político, social, tecnológico y económico. A los nuevos roles estratégicos que ellas deben asumir como consecuencia de las transformaciones estructurales de los sistemas urbanos se suman las nuevas condiciones del entorno a escala local, regional y global. Estos cambios se están produciendo con una tasa de celeridad totalmente excepcional, lo que hace muy difícil la metabolización individual por parte de quienes tienen la misión de pensar y liderar las ciudades.

Hacer política y gestión local se torna cada vez más complejo y difícil. Bajo la presión de los grandes cambios por los que el mundo está atravesando, las autoridades locales se ven obligadas a trabajar en la transformación de la ciudad. Para eso, precisan un nuevo paradigma, un marco de referencia totalmente distinto al actual para enfrentar exitosamente los enormes desafíos de la era postindustrial.

En este texto se presentan en primer lugar algunas ideas respecto de las transformaciones del entorno social y los nuevos desafíos organizacionales que encaran las ciudades, los gobiernos locales y la sociedad civil en la actualidad. A continuación, se describen las condiciones de posibilidad y las potencialidades del enfoque de la “ciudad que aprende” como síntesis de una urbe en continuo aprendizaje para enfrentar el caos y la incertidumbre estructurales que ponen en jaque la noción establecida de planificación y gestión urbana. A este efecto se analiza el potencial del concepto de “redes” en cuanto herramienta de articulación sinérgica entre los distintos protagonistas de la vida política, social y cultural de las ciudades contemporáneas.

Se sigue con un recorrido completo por la disciplina del marketing de ciudades, desde su perspectiva teórica hasta los proyectos concretos de aplicación del enfoque de gestión, considerando la estrecha relación que existe entre esa disciplina y otras como la gestión estratégica y el urbanismo.

El último capítulo de este texto aborda el futuro, poniendo en cuestión algunas de las certezas que tenemos y, por supuesto, adquiriendo otros tantos interrogantes sobre la disciplina y su evolución, pudiendo ser tomado a modo de “ensayo” y con el objetivo principal de despertar el debate crítico.

# 1. Las ciudades ya no son lo que eran y quienes las gobiernan no pueden pensar y actuar de igual manera

*El único verdadero viaje de descubrimiento consiste, no en buscar nuevos paisajes, sino en mirar con nuevos ojos.*

Marcel Proust

En la actualidad, el mundo –y, por tanto, el mundo de las ciudades– atraviesa un cambio más profundo y de mayores alcances que cualquier otro ocurrido desde el amanecer de la época moderna y la revolución científica, hace unos quinientos años. El modelo moderno, funcional-racional de gestión (*New Public Management*) ya no basta para entender y diseñar organizaciones capaces de desarrollarse en el siglo XXI. De ahí la necesidad de plantear e impulsar un proceso de “reimaginación” de las formas de gestionar y organizar una ciudad. En el mundo “nuevo y caótico” en el que vivimos, solo alcanzarán el éxito aquellas ciudades capaces de una constante readaptación.

Las ciudades, procesos sociales de la más alta jerarquía en la pirámide de complejidad, necesitan adecuar sus enfoques de gobernabilidad y gestión a esa incertidumbre incremental de los nuevos tiempos.

Aquellas ideas de orden, equilibrio, armonía que definieron nuestra cultura occidental y orientaron la construcción y el carácter de nuestras ciudades han sido hoy desplazadas por otras diferentes, de signo opuesto –fragmento, inestabilidad, caos, exceso, simulacro, policromía, etcétera (Morin, 1986: 69).

Estas circunstancias perfilan las potencialidades y limitaciones de los nuevos liderazgos urbanos, así como las condiciones de posibilidad y éxito para la gobernabilidad urbana.

Hasta casi fines del siglo XX, regía en el mundo occidental una lógica homeostática cuya finalidad era mantener el equilibrio del discurso mediante la expulsión de la contradicción y del error. Fiel al principio de no contradicción, ella controlaba o guiaba todos los desarrollos del pensamiento, y no podían ser ajenos los paradigmas que administraban el gobierno, la planificación y la gestión urbana. Se trataba “del imperio de los principios de disyunción, reducción y abstracción” que postulaba como “principio de verdad a las ideas

‘claras y distintas’, es decir al pensamiento disyuntor mismo” (Morin, 1986). El imperio del plan urbano, del plan de desarrollo, de la discursividad y la práctica de los códigos urbanísticos, provenía fundamentalmente de este basamento epistemológico.

Todo era pensado y programado dentro del plan y los imponderables eran desajustes de la lógica del plan que lo ponían en crisis. Los márgenes de ajuste y readaptación eran limitados. Solo se programaban y medían las metas establecidas dentro de la realidad del plan y los miles de acontecimientos espontáneos que transformaban microscópica, pero incesantemente y con efectos de largo plazo, las dimensiones tangibles e intangibles de la ciudad.

## 2. Las ciudades como organizaciones en constante aprendizaje

La drástica disminución de la capacidad para predecir, planificar y controlar los desarrollos locales obliga a las autoridades y los gestores locales a ensayar nuevos enfoques de gestión de las ciudades.

Las teorías del caos y de la complejidad que se dedican al estudio de sistemas adaptativos complejos han aportado valiosas pistas para el desarrollo de nuevos modelos de gestión urbana. Sus principios pueden traducirse en diseños prácticos que permiten al municipio generar niveles altos de capacidad de respuesta y de agilidad, o el desarrollo de *dynaxibility*, la capacidad para resistir altos grados de *dynaxity* (capacidad de aprendizaje y adaptación) (Rieckman, 2000). En la era de la globalización, los municipios tienen poco para escoger: adaptarse o estancarse (Mayo y Lank, 2000). Reg Evans ha acuñado la siguiente fórmula:  $A \geq C$ . Esto es, la tasa de aprendizaje en las ciudades debe ser igual o superior a la tasa de cambio a la que se enfrentan (citado por Soto y Sauquet, 2006: 150).

De ahí los intentos de concebir a la ciudad como “ciudad que aprende”, es decir, como un sistema de creación de riqueza capaz de adaptarse de modo permanente a su entorno (Friedmann, 2004).

Se trataría de sistemas inteligentes, competentes para autodiseñarse, reinventarse constantemente. Una de las principales características de los sistemas complejos dinámicos no lineales es la autoorganización, que les permite transformarse –y transformar su entorno– creando estructuras altamente organizadas (Miláns del Bosch y Gómez, 2000). La autoorganización y la emergencia son propiedades que ayudan a un sistema vivo a “explotar su potencial latente para defenderse, innovarse y transformarse” (Pascale, 2002).

Las ciudades han de apostar por la red, la autoorganización y el aprendizaje organizado. De igual modo que la región, la ciudad no solamente es “un territorio socialmente organizado, que constituye la base física y psíquica del desarrollo, sino también un sistema adaptativo complejo, dinámico, disipativo y autopoiético” (Boisier, 2003, 2005). Un sistema que aprende a la vez que se autoorganiza.

Un sistema adaptativo complejo “es adaptativamente, inteligente, siempre viendo e imaginando modelos, probando ideas, actuando sobre ellas, descartándolas otra vez, siempre evolucionando y aprendiendo” (Battam, 2001).

La ciudad que aprende sería un lugar “donde la gente descubre continuamente cómo crear su realidad. Y cómo puede modificarla”, y “que está continuamente expandiendo su capacidad de crear su futuro” (Senge, 1991).

Las ciudades o los municipios que aprenden son comunidades que enfrentan al cambio global social, económico y tecnológico apostando al aprendizaje local como un medio de crear capacidades locales (resiliencia y adaptación).

De esta manera, los municipios inmersos en procesos de aprendizaje continuo pretenden ser una respuesta eficiente a los desafíos de la globalización en su intento de desarrollar su potencial humano.

Los municipios que aprenden son comunidades locales que disponen de recursos a través del saber local, de las redes sociales, del medio ambiente y de los bienes de capital financiero que alientan a las personas y organizaciones locales a desarrollar habilidades, conocimientos y valores, y garantizan el aprendizaje de la sociedad civil.

Si cada uno es capaz y está motivado para aprender de por vida, entonces mayores serán la probabilidad del afinamiento de competencias y confianza personales, la eficiencia de las organizaciones locales, el fortalecimiento de los valores democráticos y de la cohesión social, así como el fomento de la innovación, la productividad y el crecimiento económico.

### 3. Gobierno de la ciudad y redes

Las viejas formas de organización y gestión de municipios son inadecuadas para enfrentar los problemas nuevos en el mundo postindustrial que está surgiendo. Los alcaldes y gerentes municipales de mañana tendrán que enseñar y orquestar respuestas innovadoras a un mundo radicalmente nuevo.

El paradigma del “buen gobierno” se ha convertido en una palabra en boga en distintos círculos en los últimos años. El término *gobernanza* se refiere a nuevas formas de gobernarse de la sociedad, con e incluso sin los poderes públicos (gobernanza sin gobierno) (Rosenau y Czempiel, 1992), a partir del funcionamiento, de la regulación y la coordinación de redes de poder e interdependencia, desde los niveles local y regional hasta los planos continental y mundial –redes políticas, económicas y financieras, redes de información, etcétera.

La gobernabilidad local representa un concepto ampliado de política y apunta a crear mecanismos para que la gente pueda participar en ella, generando un marco para que los intereses de la comunidad estén representados en las estructuras de decisión del gobierno local.

La gobernabilidad incluye dos dimensiones: la de representación/participación, que potencia a todos los organismos públicos y privados, al sector privado y a las organizaciones sociales en el proceso; y la dimensión técnica, que se refiere al fortalecimiento y a la mejora de la gestión de las políticas y los programas: servicios municipales, implementación y gestión de programas.

El municipio que rompe con la lógica racional-funcionalista es entendido como un sistema “policéntrico”, como *network de networks*, es decir, una red compleja con muchos centros (Willke, 1996): la red representa la nueva estructura de *governance* (Dahme y Wohlfahrt, 2000). Mayntz ha analizado las redes como forma de “buen gobierno” heterárquico desde esta perspectiva, y afirma que su lógica típica específica es la de negociación orientada a la realización de un producto conjunto, como “una innovación técnica específica, un plan urbanístico, una estrategia de acción colectiva o la solución de un problema en el ámbito de la política pública” (Mayntz, 1993).

Solo los municipios-red con estructuras complejas y flexibles estarán mejor preparados para abordar de modo efectivo las tareas que demanda la enorme complejidad del entorno.

La práctica del *networking* es considerada un nuevo saber potente de gestión estratégica de municipios (Weber, 2000). Las redes requieren de un alto grado de inteligencia de coordinación. La gestión municipal por *networks*, el *networking*, permite sacar provecho de los potenciales de sinergia del sistema local. A través del mayor grado de coordinación se logra un mejor aprovechamiento de los recursos locales.

El fomento de la comunicación y cooperación entre los actores implicados en la gestión local es uno de los factores clave del éxito de la política local, del municipio. El desarrollo de *policy networks* mediante *relationship management* facilita la calidad de comunicación y cooperación, y genera confianza en el municipio. “Los gobiernos locales deben trabajar en una dinámica de redes de actores públicos y privados y con la ciudadanía para generar gobernabilidad, fundamentadas en la globalidad, la proactividad y la concertación”, señala Antonio Niubó, del Centro Iberoamericano del Desarrollo Estratégico Urbano (Niubó, 2001), ámbito de referencia y liderazgo en la difusión del paradigma de la gestión estratégica urbana.

Para que una red –intra e interurbana– sea exitosa, es indispensable considerar a cada persona o actor como un “nodo” inteligente del sistema vivo, y hacerlos participar como tales en la mejora y su ejecución. Kevin Kelly mostró que el poder de una red –que se compone de nodos y conexiones– es proporcional al cuadrado del número de nodos (Kelly, 1997). Esta idea es recogida por la ciudad española Sevilla, que señala en su visión de ciudad: Sevilla.  $SE = N \times C^2$ . Nodo de creatividad y convivencia. La fórmula de la energía del progreso humano de Sevilla.

La generación y el fomento de redes representan un proceso de aprendizaje que reviste una enorme complejidad para la ya compleja configuración morfológica y funcional de las ciudades. Esa es la razón por la cual los esfuerzos habrán de concentrarse en el diseño de técnicas y de procedimientos adecuados para respaldar procesos de generación y de manejo de redes en todos los ámbitos del municipio. La formación de redes es un proceso muy delicado y requiere de ciertas condiciones que no pueden ser planificadas de manera esquemática y *top-down*. Las redes se caracterizan por su cohesión interna (identidad) y su calidad socioemocional; la confianza y el sentido de pertenencia son claves para el fomento exitoso de su generación.

Las cuestiones centrales del *networking* son: ¿cómo puede generarse confianza dentro de la red? ¿Cómo puede formarse una cultura de red positiva?

De este modo es que vuelve sobre el tapete de la cuestión urbana la problemática de la identidad (¿o identidades?) urbana, que sale de los arcones de los estudios culturales con un perfil marcadamente antropológico y reduccionista para integrarse de manera vital al debate del desarrollo urbano, en particular, como factor clave para el fortalecimiento de los procesos de cohesión interna, confianza y calidad socioemocional para el *networking* urbano.

En el mundo de hoy, el entorno es para las ciudades algo bastante alejado de la idea de estabilidad y la reconfiguración postindustrial de las ciudades potencia la naturaleza caótica e impredecible del mundo contemporáneo. En tal mundo, los gobiernos locales no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales los múltiples acontecimientos que ocurren dentro o fuera de la ciudad.

Para enfrentar este caos, las ciudades necesitan un paradigma nuevo, en el cual tienden hacia un tamaño moderado, con estructuras flexibles, descentralizadas, que hagan hincapié en la cooperación horizontal.

En vez de considerarlas máquinas, las organizaciones del gobierno de las ciudades deben ser definidas como sistemas complejos dinámicos. Dado que los sistemas complejos tienen la capacidad para autoorganizarse en nuevas estructuras, la idea de organización del municipio entendida como la imposición de tareas deberá complementarse con la posibilidad de que emerjan nuevas estructuras.

El quehacer de los líderes en las ciudades es establecer las condiciones que faciliten los procesos autoorganizados. La visión de la ciudad solo puede llegar a motivar si es el producto de la creación del conjunto de la ciudad, en ningún caso si es impuesta por los caprichos o las ambiciones de poder de su líder.



## 4. El marketing de ciudades

El marketing dice que una marca es un nombre, término, signo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar a los productos o servicios de una organización y diferenciarlos de los de su competencia. Esta es una caracterización convencional y habitual de “marca” y tiene la ventaja de aclarar algunas cuestiones importantes que se profundizarán más adelante.

No se trata de un simple logo. De algo diseñado con gran experticia por un estudio de diseño o una agencia de publicidad. Un simple nombre puede operar como marca si cumple con ciertos criterios de identidad, identificación, pregnancia, etcétera.

Por nuestra experiencia como consumidores de una gran diversidad de productos y servicios, sabemos reconocer la calidad de sus prestaciones y nos hacemos fieles seguidores de una marca por motivos que no son el resultado de un proceso puro y exclusivamente técnico de diseño.

Confiamos en el buen nombre de un producto o servicio. Esa es una experiencia de marca. El logo, el diseño del signo pueden modificarse con el tiempo. Cuando evolucionan las condiciones del mercado o los gustos de los consumidores, o se transforman estilos y estéticas, los logos, que en primera instancia solemos identificar con las marcas, también cambian.

Asimismo, en la caracterización citada aparece la palabra *identificación*. Las marcas existen por una imperiosa necesidad de identificación. El catalán Joan Costa, en su libro *La imagen de marca. Un fenómeno social* (2004), presenta la evolución de la marca en los distintos estadios del desarrollo socioeconómico de la humanidad. El hombre buscó identificar los resultados de su producción material simbólica para sentar precedente de su presencia en el entorno.

Pero esta tendencia inmanente en el hombre de identificar su entorno y su producción material se profundizó en los momentos históricos donde la creación de bienes se asoció a un flujo comercial creciente. Con rasgos trazados en las ánforas, los comerciantes griegos de vino y olivas identificaban el origen de sus productos. Estas fueron las primeras *marcas comerciales*.

Entonces, como primera conclusión es posible decir, siguiendo a Norberto Chávez y Raúl Bellucia (2003) en *La marca corporativa*, que:

La historia de la identificación institucional es milenaria y arranca con la primera necesidad humana de ser socialmente reconocido como uno y distinto. A lo largo de esa historia se han ido acumulando múltiples tipos de significantes convencionalizados como identificadores institucionales.

La sociedad contemporánea demanda una variedad de identificadores acorde a la complejidad de su paisaje comunicacional. Es por ello que en la mayoría de los casos ya no basta con el identificador histórico por excelencia, el nombre, y se requiere un repertorio extenso de signos.

La necesidad de contar con signos de identificación también llegó a las ciudades. En realidad, ciertas ciudades han tenido una imagen muy potente que les ha permitido lograr una fuerte presencia como referentes de sociedades permeables a las innovaciones, o ambientes culturales de vanguardia, o centros turísticos urbanos, o sedes de acontecimientos artísticos, deportivos o políticos de gran relieve.

En la conformación de una imagen tuvo un protagonismo decisivo el aporte de la literatura, del cine, de la televisión o de las fotografías y las tarjetas postales. ¿Acaso no hemos soñado pasear algún día por la Nueva York que ambienta Woody Allen en sus films? La ciudad luz, París, ¿no la imaginamos en más de una ocasión mediada por los poemas de Baudelaire? ¿Cuántos turistas llegan a Buenos Aires buscando la ciudad cantada en los tangos?

Esta imagen de ciertas ciudades se creó espontáneamente. Fue el resultado de un largo proceso sociohistórico de construcción, donde se sedimentaron elementos tan diversos como la naturaleza del origen de su población –colonización, inmigración, etc.–, las características de los sistemas políticos –más o menos democráticos, con tradiciones participativas comunitarias, etc.–, los condicionamientos geográficos, entre otros. Pero no fue hasta mediados de la década de 1980 cuando la marca de ciudad se convirtió en una cuestión en debate.

Una de las causas que permitieron el ingreso de la cuestión de la marca de ciudad en la agenda de políticas urbanas fue la irrupción de un nuevo paradigma de gestión urbana: la planificación estratégica urbana (PEU). Los instrumentos aportados por este nuevo paradigma buscaban una respuesta más ágil y adecuada a los cambios del entorno. La planificación urbana

tradicional, orientada al ordenamiento físico de la ciudad, dejaba de lado aspectos intangibles clave para lograr un desarrollo urbano ambientalmente sostenible, socialmente inclusivo y políticamente participativo.

Las diferencias entre ambos enfoques se resumen en la Tabla 4.1.

**Tabla 4.1. Enfoques de planificación y gestión urbana**

Enfoque tradicional	Enfoque emergente (PEU)
Predominio del producto	Predominio del proceso
Sectorial	Integrado y coordinado
Normativo	Estratégico
Orientado a objetivos	Orientado a costo-beneficio
Orientado a la oferta urbana	Orientado a la demanda urbana
Sujeción a los límites administrativos	Superación de los límites administrativos
Participación abierta	Participación focalizada

Fuente: elaboración propia.

En su libro *Planificación estratégica de ciudades*, el profesor José Miguel Fernández Güell (2006) reseña los siguientes cambios en la dinámica del entorno socioeconómico:

1. Descentralización de las competencias urbanísticas.
2. Irrupción de los agentes de desarrollo económico en las decisiones urbanísticas.
3. Creciente peso de los movimientos sociales en el urbanismo.
4. Incorporación de innovaciones tecnológicas a la gestión urbanística.
5. Mayor exigencia de transparencia.
6. Agravamiento del componente de rivalidad entre ciudades.

El último punto es de fundamental importancia para el tema de este libro. Como nunca había acontecido en la historia urbana, la creciente rivalidad entre ciudades para atraer o retener actividad económica obliga a sus dirigentes a utilizar todos los instrumentos a su disposición, incluidos los relativos a la planificación urbanística, para aumentar la competitividad y el atractivo de sus urbes (Fernández Güell, 2006).

Estos temas se desarrollarán con mayor profundidad en los próximos capítulos. A modo de anticipo y para comprender mejor la articulación entre nuevos enfoques de planificación y gestión urbana y la importancia de que

una ciudad cuente con una marca poderosa, debemos entender a la marca de ciudad como un recurso intangible estratégico en la creciente competencia interurbana.

La evolución más reciente en la gestión estratégica urbana es el enfoque del marketing de ciudades orientado al posicionamiento internacional de la ciudad. Según el especialista H. Heinelt (1997: 13), el marketing urbano es:

[...] un método mediante el cual los tomadores de decisión del sistema económico-administrativo-político (ciudad) son inducidos a un actuar cooperativo y coordinado a través de un procedimiento institucionalizado e integrado, considerando el empleo de los instrumentos del marketing.

Desde una mirada más cercana al marketing empresarial encontramos caracterizaciones del marketing urbano como la siguiente:

[...] es la actividad que permite a la ciudad y a sus instituciones estar en contacto permanente con sus “grupos objetivo” (ciudadanos, visitantes, turistas, empresas), reconocer sus demandas y desarrollar “productos” correspondientes con esas demandas y generar un programa de información que comunique las metas de la ciudad. (Kotler, 1992: 78)

En *Evolución de la terminología del marketing de ciudades*, M. Loreto Florián y Gema Sanz, de la Universidad de Alcalá, describen su evolución, las distintas opciones terminológicas y la vinculación con el marketing de empresas.<sup>1</sup>

La orientación estratégica para lograr un mejor posicionamiento de la ciudad suele plasmarse en los llamados “planes de *city marketing*” (o planes de marketing urbano, o planes de marketing de ciudad).

Los planes de marketing de ciudades extrapolan la terminología del marketing empresarial: buscan *posicionar* la ciudad y también segmentar los *públicos objetivo*. Los públicos objetivo son los destinatarios finales de los programas, proyectos y acciones contenidos en el plan. Tradicionalmente se identifican tres públicos objetivo:

---

<sup>1</sup> Centro Virtual Cervantes: <http://cvc.cervantes.es/obref/aeter/comunicaciones/florian.htm>.

1. Visitantes: turistas, viajeros de negocios, etcétera.
2. Inversores: nuevos inversionistas y aquellos ya radicados en la ciudad y que el plan busca retener.
3. Residentes: nuevos residentes que se desea atraer a la ciudad o residentes radicados.

Más adelante se volverá sobre estos temas. De todos modos, se puede ver que las experiencias exitosas de diseño y gestión de marcas de ciudad han reforzado las estrategias destinadas a los públicos objetivo recién citados.

Una buena marca de ciudad coadyuva al mejor posicionamiento turístico de la ciudad. La marca sintetiza sus atributos, facilitando su reconocimiento inmediato entre los interesados en visitarla. Asimismo, una marca es un signo de identidad de los habitantes y describe en forma implícita sus capacidades intelectuales, su estilo de vida y la calidad de vida. Por último, la marca urbana es una herramienta para la construcción de ciudadanía, para que los residentes se sientan más involucrados en el destino de la ciudad. Incluso, algunos autores hablan de la marca como nuevo símbolo del patriotismo cívico.

Anticipando temas venideros, la marca de ciudad es concebida hoy como parte de una política de Estado a nivel local que deber ser sustentada en el tiempo y como recurso a gestionar de manera eficiente en virtud de su carácter de bien público.

## 5. Marketing de ciudades conceptual

### 5.1. Los recursos intangibles y el desarrollo urbano

La teoría económica del desarrollo estuvo hegemonizada por visiones que priorizaban la dotación de recursos naturales y humanos como factores decisivos en el momento de iniciar el despegue (*take off*) del proceso de desarrollo.

Esta visión limitada a las dotaciones físicas tangibles de recursos estaba determinada por las condiciones tecnológicas de la época. Recordemos que la economía nace como ciencia en los albores de la Revolución Industrial (mediados del siglo XVIII) y se consolida como paradigma científico a lo largo del siglo XIX.

En toda esta etapa del desarrollo del capitalismo, las actividades manufactureras en primer lugar e industriales luego eran intensivas en materias primas y fuerza de trabajo. Las industrias de los países centrales demandaban los productos primarios extraídos de los países periféricos (colonias o no) con el objeto de abastecerse a sí mismas y alimentar a la fuerza de trabajo.

Este modelo de desarrollo basado en las actividades industriales entró en crisis a partir del último cuarto del siglo XX por diversas razones cuya enumeración exhaustiva y análisis en detalle no son objetivos de este trabajo: mutación del patrón industrial de producción y consumo de masas (*fordismo*), crisis energéticas, agotamiento de las experiencias de sustitución de importaciones en los países periféricos, revolución informática, etcétera.

Estos cambios en el patrón de desarrollo influyeron en las concepciones acerca del desarrollo urbano. Por décadas, este fue concebido como un derivado del crecimiento de los espacios nacionales. El crecimiento de la economía nacional impulsaba los subsistemas económicos regionales y urbanos.

Una de las evidencias más contundentes de este proceso es el desplazamiento de las actividades secundarias a mano de los sectores terciario y cuaternario como motor del desarrollo.

El sector servicios es el conjunto de todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa. También llamado sector terciario, se compone de las áreas blandas de la economía: seguros, turismo, actividades bancarias, venta al por menor, educación, comercio, restaurantes, franquicias, industria del ocio, industria de grabación, música, radio, tele-

visión y cine, informática y tecnología, transporte, cuidados personales y de salud, servicios de consultoría, inversión y asesoramiento jurídico, y comunicaciones (prensa, radio, Internet).

La innovación tecnológica en el sector servicios y su expansión económica permiten definir un sector cuaternario que incluye los servicios altamente intelectuales tales como investigación, desarrollo e información. Tradicionalmente se le consideraba parte del sector terciario, pero su importancia cada vez más creciente y diferenciada ha hecho que algunos autores aboguen por considerarlo como un sector separado.

El sector cuaternario abarca la industria de alta tecnología, de tecnologías de la información y las telecomunicaciones y algunas formas de investigación científica, así como la educación, la consultoría y la industria de la información.

La evolución y consolidación del sector cuaternario tiene efectos directos sobre la infraestructura urbana al transformar substancialmente el paisaje de las ciudades como puede apreciarse en la Figura 5.1, en un caso de referencia a escala latinoamericana como es el Centro Interactivo Maloka (Colombia).

El sector cuaternario puede ser visto como el sector en que las compañías invierten con la perspectiva de asegurar futuras expansiones. Para muchas industrias este sector es el más valioso, puesto que crea futuras líneas de producto de las que la compañía se beneficiará a largo plazo.

**Figura 5.1. Centro interactivo Maloka, símbolo de la tecnología y la ciencia en Colombia**



Fuente: para conocer más acerca de Maloka, acceder al siguiente enlace web <http://www.maloka.org/index.php/conoce-maloka/que-es-maloka>

Dentro de este naciente sector se incluye también la paulatina migración de los trabajadores hacia zonas alejadas de los propios centros de trabajo y de producción, es decir, el trabajo a distancia, facilitado por los nuevos medios de comunicación, sobre todo Internet. Las horas perdidas en los desplazamientos a los centros de trabajo comienzan a ser sustituidas por horas libres que gana el trabajador del sector cuaternario, consiguiéndose una mayor producción en las empresas que otorgan este tipo de facilidades laborales a sus empleados. En la Tabla 5.1 se comparan las características organizacionales y productivas de las empresas vinculadas a estos sectores.

**Tabla 5.1. Comparación entre empresas de alta tecnología y empresas de tecnología convencional**

Empresas de tecnología media	Empresas de alta tecnología
1. Buscan producir riqueza	1. También buscan producir riquezas
2. Ofertan productos y servicios comunes	2. Ofertan productos y servicios especializados (a veces únicos)
3. Se compite por escala y costos	3. Se compite por diferenciación en productos y servicios
4. La creación de conocimiento no se incorpora al costo	4. Mucho conocimiento incorporado en el costo y en el precio
5. Poco gasto en I + D (investigación más desarrollo)	5. Alto gasto en I + D
6. Comercian esencialmente bienes tangibles (productos)	6. Alto componente de negociación sobre intangibles
7. Productos y procesos menos protegidos por patentes (se protege por know how confidencial)	7. Amplio uso de la protección por patentes
8. Orientadas a utilidades inmediatas	8. Orientadas a utilidades inmediatas y futuras
9. Generalmente, evitan el riesgo	9. Incorporan el riesgo en la gestión
10. Recursos humanos de calificación media	10. Recursos humanos de alta calificación
11. Recursos humanos reemplazables por la fuerza laboral disponible	11. Recursos humanos irremplazables
12. Tratamiento de los recursos humanos como costo variable	12. Tratamiento de los recursos humanos como costo fijo

Fuente: Lage (s/f).

En la Tabla 5.1 se aprecia la relevancia de los elementos de naturaleza no tangible que diferencian a estas organizaciones. Los bienes o recursos intangibles son aquellos que no pueden apreciarse por los sentidos, sino por la inteligencia. Son el producto de funciones de producción con un alto componente de conocimiento. Su consumo exige ciertas competencias a los fines de gozarlo plenamente.



Entre los bienes intangibles podemos encontrar los derechos sobre patentes, tal vez los más reconocidos como intangibles, las concesiones, el renombre comercial, la identidad corporativa y... *las marcas*.

En el marco de las reformas estructurales practicadas y del retiro del aparato estatal de la escena de las políticas urbanas y en función del protagonismo económico de las últimas tres décadas, las estrategias de intervención han cambiado radicalmente. Las exigencias actuales en materia de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida, esferas de la gestión que vienen a alimentar las responsabilidades y competencias contenidas en la agenda pública, requieren nuevas concepciones y nuevas herramientas para hacer frente a los desafíos que impone el clima actual.

La gestión estratégica urbana en general y la de la imagen de ciudad en particular se presentaron como un conjunto de dispositivos operativos de una gran plasticidad frente a las nuevas demandas provenientes de la reestructuración de la base económica de la ciudad en el siglo XXI.

La difusión en los ámbitos académicos y de la gestión pública local del enfoque del marketing de ciudades es una expresión de esa atmósfera propicia para la experimentación innovadora y la búsqueda de miradas no convencionales sobre los fenómenos urbanos.<sup>1</sup>

Es en este contexto que el diseño de imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana constituyen nuevos recursos para la gestión del desarrollo urbano, no solo con el objetivo de atraer nuevas inversiones, sino en el momento de plantear políticas de atracción de residentes o como una estrategia de posicionamiento de nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o de fomento de las ventas externas.

No se trata solamente del diseño de una campaña eficaz que comunique aquello que la ciudad no es. Se trata de potenciar y difundir los rasgos históricos, idiosincráticos, de sus habitantes e incorporarlos como recursos estratégicos a la hora de promover el desarrollo urbano.

Autores como Vázquez Barquero (2000), en *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*, aseguran que un ele-

---

<sup>1</sup> Un ejemplo de empresas de alta tecnología vinculadas al desarrollo de marca se encuentra en la marca España, referente internacional en diseño y ejecución de proyectos ferroviarios, tanto de alta velocidad como de líneas convencionales. Es la cara visible del avanzado desarrollo tecnológico. (Para conocer más acerca de este ejemplo, acceder a <http://marcaespana.es/actualidad/empresa/tecnologia-ferroviaria-para-el-mundo-1>).

mento diferenciador de la nueva política urbana son las iniciativas que inciden sobre los aspectos cualitativos del desarrollo, que tienen un carácter inmaterial. Se incluyen, entre otros, la cualificación de los recursos humanos, el saber-hacer tecnológico e innovador, la difusión tecnológica, la capacidad emprendedora existente, la información estratégica disponible en las organizaciones y empresas y la cultura local de desarrollo.

La búsqueda de competitividad para las ciudades y regiones necesita que se emprendan acciones para crear una *imagen* que les permita una proyección internacional acorde al posicionamiento deseado, a partir de la óptima utilización de su dotación de recursos intangibles.

La imagen de la ciudad, reflejada en su marca, deberá condensar los elementos que otorgan competitividad al espacio urbano. Los rasgos identitarios de una ciudad no deben ser considerados desde una perspectiva que los remite a la condición de patrimonio cultural estático, petrificado y asimilable a una pieza de museo. Son componentes vitales de una estrategia de desarrollo urbano basada en los recursos intangibles.

En este sentido, las políticas públicas orientadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de ciudad se presentan como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino hacia el desarrollo de una imagen pública, interna y externa, de aceptación en referencia a la ciudad o región. De ahí la importancia de considerar a la creciente demanda de respuestas respecto de su construcción y administración, con especial atención en la gestión estratégica de la *cultura de marca*. Este asunto lo trataremos en particular más adelante.

La marca de ciudad se transforma en el terreno fértil para el encuentro con estos signos de identidad de una ciudad como un factor relevante en el momento de definir los rasgos de identidad de una comunidad, además de presentarse como un potenciador de las posibilidades de inserción competitiva en el sistema urbano mundial. Con el posicionamiento de la ciudad bien elaborado, rápidamente se verá allanado el camino para desarrollar nuevos productos, atender nuevos mercados y estimular nuevos consumos, además de darles inspiración, claridad y dirección a las autoridades públicas, las empresas y los ciudadanos a partir de aquello que han decidido ser en forma colectiva.

En el Capítulo XIV, “Construir la imagen de ciudad”, de *La ciudad posmoderna* de Giandoménico Améndola (2000), se propone un enfoque diferente pero complementario al abordaje de la cuestión de la imagen y la marca de ciudad

propuesta en este trabajo. Améndola sugiere que la imagen de ciudad es un proceso espontáneo, generado en un curso histórico que por acumulación sedimenta distintas experiencias colectivas –culturales, políticas, sociales–, visiones proyectadas a través de relatos de viajeros, films, novelas, imágenes de postales, guías turísticas, etc. Según Améndola (2000: 285), “cada ciudad, y sobre todo las más importantes, tienen una imagen consolidada” y que los nombres de las ciudades “están empapados de significados y evocan mitos, historias y personajes”.

## 5.2. Marca de ciudad y signos de identificación ciudadana

En el capítulo anterior se revisaron los antecedentes teóricos y metodológicos de la cuestión de la marca ciudad y se analizó su articulación con el diseño y la implementación de una estrategia de marketing de ciudades, o marketing urbano.

Se pudo observar que una marca de ciudad es algo más que un logo producto de una campaña de publicidad y comunicación de la ciudad y que debía participar de una estrategia de desarrollo urbano de largo plazo para ser sustentable y legítima.

Se buscará ahora profundizar el estudio de la marca de ciudad como un *signo de identificación ciudadana*. Este concepto de raíz semiológica permitirá encuadrar el abordaje del diseño y de la puesta en marcha de un programa de marca de ciudad como parte de un proceso de participación ciudadana.

En las referencias bibliográficas se encuentran dos textos de la producción académica que hemos compartido con el profesor Sergio Paz, de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). El primero es un capítulo de un número monográfico dedicado al marketing de ciudades de la *Revista Ábaco* (Fernández y Paz, 2005a); el segundo, una ponencia presentada en un Coloquio Internacional de Geocrítica de la Universidad de Barcelona (Fernández y Paz, 2005b). En ambos se encuentra sintetizada nuestra posición respecto del tema de marca ciudad en particular y de las marcas territoriales en general –marca país y marca región. Desde nuestro punto de vista, la marca no es el *output* generado por una campaña de publicidad y/o de comunicación. La marca de ciudad es un componente esencial en la estrategia integral de posicionamiento de una ciudad y como tal requiere que los primeros involucrados sean los ciudadanos.

En esta cuestión, la marca de ciudad presenta un problema similar al enfoque del marketing de ciudad. Se trata de la tendencia a suponer que una

marca de ciudad es una herramienta concebida y dirigida con exclusividad al posicionamiento de la ciudad en el mercado turístico. Las ciudades deberían exhibir una marca potente para ser reconocidas por los futuros visitantes.

Esta visión de la marca de ciudad es unidimensional y limitada. Unidimensional, porque no considera a los dos públicos objetivo restantes: los inversores y los residentes. Limitada, porque recorta las posibilidades de generar una política de marca de ciudad.

La captura de los beneficios del diseño de marca territorial, en términos de mayor claridad en las decisiones organizacionales de las instituciones públicas y privadas, mayor penetración de mercados y lanzamiento de nuevos productos y servicios, mejoramiento de los recursos humanos y cívicos, e incluso de fomento de la ciudadanía, para una diferenciación clara, valorada y sustentable respecto de la competencia, necesita de la construcción de una cultura de marca estratégica y participativa.

El diseñador y teórico del diseño Gui Bonsiepe (1993) propone seis virtudes que debería tener en cuenta el diseño en el siglo XXI.

1. Levedad
2. Intelectualidad
3. Preocupación por el dominio público
4. Alteridad
5. Visualidad
6. Teoría

Es posible transferir estas virtudes para proponer los valores que debería contener una marca de ciudad desarrollada desde una perspectiva que involucre la creatividad ciudadana.

### **5.2.1. Levedad**

La levedad en el diseño de la marca de ciudad debe ser una virtud para mantener, especialmente cuando reflexionamos en los flujos de material y energía y en su impacto en el medio cultural de la ciudad. La levedad adquiere una dimensión crítica y disipa las asociaciones equívocas con indiferencia y superficialidad. Queremos decir con esto que la marca de ciudad debe reflejar el humor, el ingenio y la imagen de la sociedad de la cual surge. Es una manifestación acabada de esos atributos.

El mismo Gui Bonsiepe deja un ejemplo traído de un mundo que no es estrictamente el universo marcario: el diseño gráfico de las monedas en los Países Bajos. Le agregaríamos otro caso monetario: el diseño del franco francés –obviamente, estos casos son anteriores a la utilización del euro como moneda oficial. Un diseño identificatorio y un homenaje al mismo tiempo, que incorpora un personaje poco afín a los que ornamentan tradicionalmente los papeles moneda. Algo similar puede verse en la Figura 5.2, en el diseño del billete de 50 francos.

Figura 5.2. Billetes de 50 francos



Fuente: <http://aes.iupui.edu/>

### 5.2.2. Intelectualidad

El desarrollo de una marca para la ciudad es una tarea de alto rigor intelectual. La extrapolación del diseño de una marca urbana a los procedimientos seguidos para el caso de una marca comercial ha traído como consecuencia una difusión vulgarizadora del marketing empresarial en el ámbito del marketing de ciudades. Es común ver cómo la complejidad estructural de una ciudad es sometida al reduccionismo de un *focus group*, por ejemplo. Los gobiernos municipales delegan en grupos de expertos en marketing empresarial la elucidación de los atributos, la definición de los públicos objetivo y de la visión y la misión de la ciudad, dejando de lado la diversidad de lógicas e intereses que intervienen de modo cotidiano en el devenir urbano.

### Preocupación por el dominio público

La marca es parte del patrimonio público de la ciudad. Debe ser promovida y administrada como cualquier otro componente de su patrimonio tangible e intangible. Desde esta perspectiva, la marca de ciudad integra las políticas

públicas locales y debe sostenerse de manera consensuada en el tiempo como una política de Estado local. En el texto en coautoría con Sergio Paz (2005b) decimos que:

Una cultura basada en la marca permitirá, por un lado, a cada ciudadano establecer criterios de decisión que permitirá la descentralización de responsabilidades al establecer una declaración de compromiso de trabajo de promoción de la ciudad basado en el desarrollo de marca; mientras que la revitalización del trabajo al interior de este nuevo management público estará acompañado por el crecimiento del orgullo, el reconocimiento y la motivación que se sustenta en que el esfuerzo realizado alimenta el proceso en el que cada uno se identifica como socio, en el que cada uno es parte.

### **5.2.3. Alteridad**

Esta virtud se relaciona con el debate acerca del ser y la identidad, de la presentación y la representación. Tiene implicancias decisivas para el desarrollo de una marca de ciudad porque está enraizada en la posibilidad de participación ciudadana y en la determinación del futuro de la ciudad.

Como una propuesta de integración de las voluntades ciudadanas en el desarrollo de una marca de ciudad, sugerimos la utilización de tecnologías de *Intervención en Grandes Grupos* (IGG). Estas técnicas han sido probadas con resultados exitosos en el campo empresarial y también en la planificación estratégica urbana para definir la visión estratégica, los objetivos y las líneas de acción de distintas ciudades. En la sección sobre gestión estratégica de la marca ciudad se presentan algunas de las técnicas y el momento de su aplicación.

### **5.2.4. Visualidad**

Esta virtud de la marca se vincula con “el pensamiento en términos de imágenes” y los cambios provocados por las innovaciones tecnológicas en el proceso de digitalización. La aún inmadura ciencia de las imágenes es una nueva rama que se relaciona no con el multifacético fenómeno donde las imágenes son tomadas como ejemplos de mimesis, sino en que estas revelan realidades que no son accesibles a través de textos.

Por ello la marca adquiere una significación que no había tenido hasta la irrupción de la cultura audiovisual. Es una herramienta poderosa de edu-

cación visual de la ciudadanía y de la necesaria concientización ciudadana para su fortalecimiento.

### **5.2.5. Teoría**

La última virtud a la que se refiere Bonsiepe (1993) tiene que ver con el desarrollo de un corpus teórico apropiado para desarrollar planes de marketing de ciudades y programas de imagen e identidad urbana.

Una actividad asociada a la naturaleza tan compleja de nuestra vida urbana requiere de un trabajo interdisciplinario y la generación de un campo de intervención transdisciplinario. Esta es una de las razones que hacen tan atractivo el trabajo en el ámbito del diseño y de la gestión de marcas de ciudad: la interacción de disciplinas tan diversas como el urbanismo, las ciencias políticas, la economía, la sociología, la psicología social, el turismo y la comunicación social, entre otras.

## 6. Marketing de ciudades, planificación y gestión

El objetivo de este capítulo es analizar la importancia que adquiere la imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano y analizar el enfoque del marketing estratégico urbano y los factores de éxito que favorecen su implementación, propiciando la comprensión de la marca de ciudad como una estrategia que requiere de fuertes compromisos por parte de los líderes locales para alcanzar el éxito. De este modo se avanza también en la relación entre el marketing de ciudades y las políticas de calidad de vida urbana en el posicionamiento de las ciudades.

### 6.1. Marketing estratégico urbano y marca de ciudad

La bibliografía recomendada para esta sección comprende un artículo en coautoría con el profesor Reinhard Friedmann, titulado *Gestión y liderazgo en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades* (Friedmann y Fernández, 2007); un texto de Gómez Rodríguez, académico de la Universidad del País Vasco, *La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing* (2003); y por último, un capítulo del libro *Marketing de ciudades*, de la profesora Victoria Elizagarate (2003), también académica en la Universidad del País Vasco.

Es importante la lectura del primero para dimensionar la importancia del marketing urbano a partir de las experiencias desarrolladas en Alemania. El caso alemán es significativo porque nos pone frente a un país que ha implementado con más éxito la aplicación del enfoque, a nivel regional y metropolitano.

La experiencia alemana lleva más de 25 años y ha dado lugar a una segunda generación de estudios donde el objetivo es mensurar a través de estudios comparados las virtudes del modelo alemán y comprender con claridad los obstáculos que no permitieron sacar todo el provecho del marketing de ciudades para mejorar la calidad de vida y el posicionamiento de las ciudades germanas. Este artículo puede resultar de utilidad para comparar el caso alemán con la situación de otras ciudades que se analizarán más adelante.



Como se puede apreciar, se estimuló un concepto de marketing holístico, integral, que abarcara todas las dimensiones de la gestión de la ciudad. Un 50 % de las ciudades aplicó esta visión o lo hizo con énfasis especial en un ámbito de especialización hegemónico pero articulado con otras dimensiones. Se buscaba “contemplar la ciudad como un todo, en el amplio espectro de temas y en la cooperación entre los diversos actores, en la clara orientación a proyectos y servicios, así como en la reforma de la administración y el desarrollo de una imagen-objetivo o de la promoción” (Wiechula, 2000: 30).

El caso de las ciudades alemanas nos deja una primera enseñanza que consideramos esencial y es que el marketing urbano fue encarado como una herramienta de planificación del desarrollo urbano. No se hizo una extrapolación directa e ingenua de los principios del marketing empresarial al ámbito de la gestión urbana.

Se asumió la complejidad estructural de fenómeno urbano. Gestionar la ciudad en general, y su imagen en particular, es una tarea extremadamente más compleja (no complicada) que el diseño y la administración de la imagen corporativa.

Fue un especialista germano de la Uwe Manschwetus quien remarcó los tres ámbitos problemáticos de la aplicabilidad directa del concepto de marketing a ciudades y territorios:

- a) Los procesos de intercambio y mercado.
- b) La problemática de la noción de producto.
- c) Las dificultades respecto de la sistematización de los instrumentos de marketing.

Otro elemento destacado de la experiencia alemana es el rol subsidiario que adquirió el desarrollo de una marca para las ciudades. En las ciudades como Schweinfurt, Frankenthal, Velbert, Solingen, Hamm, Wupperthal, Halle y Leipzig no se puso el carro delante de los caballos. La marca de ciudad, definida de un modo laxo como el logo, fue la coronación de un proceso que se inició con una fuerte voluntad política local y un consenso en torno al futuro de ciudad deseada plasmado en un plan estratégico urbano y/o en un plan de marketing urbano.

Se verá más adelante cómo la aplicación del enfoque del marketing a las ciudades y regiones de Alemania tiene puntos de contacto con el caso de Barcelona, donde la marca de ciudad que hoy conocemos es el resultado de

un camino iniciado a fines de la década de 1980. En estas ciudades, el concepto de marketing urbano se aleja del modelo kloteriano del *city marketing*.

Del *business marketing* puede derivarse una serie de principios básicos transferibles al marketing para ciudades y regiones.

- a) Aspecto de filosofía: los problemas, las demandas y los deseos de los grupos objetivo son el punto de partida del marketing.
- b) Aspecto de investigación de mercado: generar información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo.
- c) Principio del abordaje diferenciado del mercado: segmentar el mercado.
- d) Aspecto de estrategia y de acción: plan estratégico de acción con el empleo de todos los instrumentos del marketing.
- e) Principio de la planificación coordinada: la planificación garantiza la coordinación de todas las actividades y sirve para optimizar los recursos con el fin de obtener beneficios colectivos.

Esta postura parte del supuesto de que las ciudades solo pueden evolucionar exitosamente a largo plazo si son gestionadas con una estricta orientación al mercado, es decir, si las necesidades de su población, su economía y su entorno son consideradas como punto de referencia para todas las actividades de la política de desarrollo urbano.

El marketing urbano abarca “el análisis, la planificación, la gestión y el control de todas las actividades urbanas para la estructuración de localización ciudad<sup>1</sup> cuya finalidad es generar procesos de intercambio con los grupos objetivo actuales o potenciales con demandas localizacionales” (Friedmann y Fernández, 2007). El marketing urbano aprovecha las aplicaciones de la mercadotecnia turística, del marketing cultural, al tiempo que elabora sus presupuestos y propuestas de acción con una visión a largo plazo.

Una lectura interesante para ver la aplicación de esta visión del marketing de ciudades se encuentra en el Capítulo 8 de *Marketing de ciudades*, de Victoria Elizagarate (2003), recomendado anteriormente. Elizagarate aplica las herramientas del marketing de negocios para definir el *marketing mix*, o

---

<sup>1</sup> El término *Standort* puede traducirse como localización, ubicación o emplazamiento. Por ejemplo, la ciudad como localización económica ideal. De ahí que un gobierno local se esfuerce en hacer atractiva la ciudad para la ubicación (localización) y emplazamiento para empresas extranjeras (turistas, etc.)

la mezcla de marketing adecuada para el producto ciudad, y en la imagen de ciudad.

Estudiar la historia del marketing urbano en Alemania sirve para resaltar algunas cuestiones que consideramos el núcleo conceptual de este tema: el rol de los liderazgos políticos en un plan de marketing urbano y el desarrollo de una marca.

En la Tabla 6.1 se presenta una especie de rompecabezas con las piezas que fundamentan un plan de marketing urbano exitoso.

Las diferentes piezas del puzle del marketing urbano pueden juntarse en tres grupos:

1. En el primer grupo (columna izquierda) se encuentran todas las piezas relacionadas con la *filosofía del marketing* –considerar la ciudad como un todo, cooperación entre muchos actores, mejoramiento del producto ciudad y administración local orientada a servicios, multiplicidad de grupos objetivo.
2. En el segundo grupo (columna central) están las piezas vinculadas con las diferentes *etapas del proceso de marketing* –análisis de fortalezas y debilidades/estudio de imagen, elaboración de visión/lineamientos, formulación de proyectos, implementación de proyectos y *controlling*.
3. En el tercer grupo (columna derecha) se ubican las piezas referidas a los *contenidos y diferentes instrumentos del marketing* –un amplio espectro de temas, organización moderna de administración municipal, publicidad/relaciones públicas y comunicación).

Un marketing urbano completo o ideal se caracterizaría por la realización plena del puzle, es decir, la presencia de todas las piezas y por su óptima combinación (*efecto de sinergia*) (Tabla 6.1).

**Tabla 6.1. Fundamentos del marketing urbano**

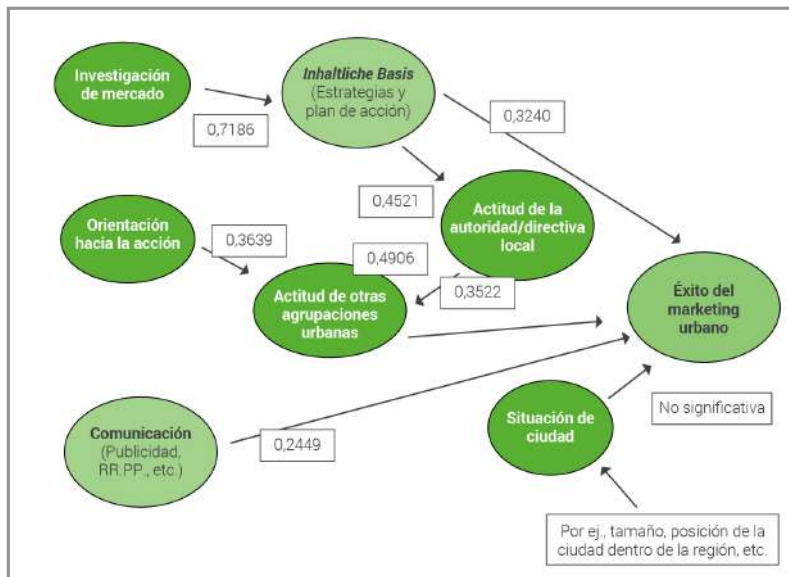
Filosofía	Etapas del proceso	Contenidos e instrumentos
1. Considerar y abordar la ciudad como un todo (marketing urbano integrado, global)	5. Análisis del lugar (FODA, estudio de imagen, análisis competitivo, etc.)	9. Amplio espectro de temas abordado por el marketing (desarrollo urbano, turismo, hotelería, fomento de comercio detallista, industria, cultura, ocio y deporte, etc.) Efecto de sinergia
2. Cooperación entre todos los actores de la ciudad (cultura y desarrollo cooperativo)	6. Visión/Lineamientos	10. Organización
3. Mejora de "producto ciudad"/"oferta urbana" y municipio consorcio (administración municipal como empresa moderna de servicios)	7. Formulación de proyectos	11. Publicidad urbana
4. Diferentes grupos objetivo	8. Implementación y <i>controlling</i> de proyectos	12. Comunicación urbana ( <i>networking</i> , competencia comunicativa, capacidad de consenso, cultura de diálogo, como factores clave del éxito)

Fuente: elaboración propia.

El estudio de factores condicionantes del éxito del marketing urbano ha sido el principal objetivo de un proyecto que realizó la Universidad de Bielefeld con el auspicio del estado Renania del Norte-Westfalia. Dentro del marco del proyecto se aplicó una encuesta representativa a ciudades alemanas (2001). De acuerdo con los resultados de este sondeo, el 81 % de las ciudades consultadas declaró realizar marketing urbano. Y el 64 % de estas dispuso de más de dos años de experiencia, razón por la cual se pudo realizar apreciaciones sobre los éxitos y fracasos de las actividades de marketing.

Para identificar las variables condicionantes del marketing urbano se recurrió a las técnicas de investigación de factores de éxito aplicadas por las empresas privadas. El primer paso era la formulación de un conjunto de hipótesis sobre las posibles variables de influencia del éxito del marketing urbano. A continuación, se realizó la encuesta para luego evaluar los datos empíricos mediante el empleo del análisis causal y del análisis discriminante. En la Figura 6.1 se ilustra la relación causal entre las diferentes variables de influencia y el éxito del marketing urbano.

**Figura 6.1. Modelo causal para la explicación del éxito del marketing urbano**



Nota: El *path coefficient* indica la influencia causal de una variable exógena sobre una variable endógena.

Fuente: Decker y Bornemeyer (2001: 42).

Los “coeficientes de sendero” (*path coefficient*) expresan la intensidad y la direccionalidad de influencia de los correspondientes factores sobre el éxito de marketing urbano. Según el estudio empírico, la variable *inhaltliche Basis* –existencia de una orientación estratégica y de un catálogo de medidas del marketing– tiene una *influencia directa* sobre el éxito de marketing urbano (0,3240).

La actitud de las “otras agrupaciones urbanas” –el personal de la administración local, el Concejo Municipal y la opinión pública– también tiene una directa incidencia sobre el éxito (0,3522). Por ejemplo, si estas agrupaciones asumen una postura favorable frente al tema marketing urbano, y si están dispuestas a participar activamente en el proceso, entonces esto tiene una incidencia positiva sobre el éxito de marketing urbano. Por último, las actividades de comunicación –publicidad urbana y relaciones públicas– influyen positivamente (0,2449) sobre las actividades del marketing. A su vez, la “situación de la ciudad” –número de habitantes, cantidad de

visitantes que se alojan y posición de la ciudad dentro de la región– no tiene relevancia estadística.

Asimismo, existe una serie de variables que acusan una *influencia indirecta* sobre el éxito del marketing urbano. Así, por ejemplo, las actividades de investigación de mercado tienen una fuerte incidencia sobre la calidad de la estrategia y las medidas de acción (0,7186). Y la *inhaltliche Basis* influye favorablemente sobre la actitud de la directiva urbana (0,4521). Esta, a su vez, tiene un impacto positivo sobre la actitud de otras agrupaciones urbanas (0,4906).

Enseguida se trató de averiguar, a través del análisis discriminante, si existen variaciones significativas entre los proyectos exitosos de marketing urbano y los proyectos considerados menos exitosos.

De acuerdo con los resultados del estudio, los proyectos exitosos se distinguen de los menos exitosos sobre todo respecto de los siguientes factores: la orientación a la acción, las estrategias y medidas de acción, la comunicación y la actitud de la administración municipal –voluntad política y liderazgo.

Hay una serie de factores condicionantes del éxito de los proyectos de marketing urbano:

- El respaldo activo y permanente del marketing por la política local.
- El involucramiento de personas con liderazgo.
- La competencia comunicativa de los actores de la ciudad.
- La orientación hacia proyectos.
- El monitoreo del proceso y los controles de éxito.
- La participación ciudadana.
- La definición clara de objetivos y metas.
- La orientación estratégica del marketing y el financiamiento.

La *competencia comunicacional*, como factor clave de éxito, está condicionada por una serie de variables:

- La capacidad de generar consenso.
- La existencia de una cultura discursiva –formas establecidas de la confrontación constructiva en los parlamentos, gremios, instituciones culturales y sociales, etcétera.

- Un estilo comunicativo de planificación y gestión en la política y la economía.
- Procedimientos institucionalizados de la formación de compromisos y de la mediación de intereses –acciones concertadas, debates, etcétera.

A manera de resumen, podemos formular una secuencia de principios básicos para un marketing urbano exitoso:

- El marketing urbano es más que promoción y publicidad urbana.
- Igual que el marketing de negocios, el marketing urbano ha de ser planificado y realizado en forma profesional.
- Los actores y ciudadanos han de ser sensibilizados acerca del sentido y de los alcances del marketing urbano.
- El marketing urbano ha de considerar e involucrar a todos los grupos y actores relevantes de la ciudad.
- Para el desarrollo de estrategias y medidas efectivas, es preciso realizar un análisis preciso y sincero de las demandas de los grupos objetivo y de la situación actual de la ciudad.
- El objetivo del marketing urbano debe ser el posicionamiento estratégico de la ciudad.
- El marketing urbano ha de encontrar expresión en una identidad corporativa (*city identity*) comunicada hacia dentro y fuera.
- El marketing urbano no puede ser realizado únicamente desde el ayuntamiento, sino que ha de ser más bien un proceso bien organizado de desarrollo urbano.
- Condición necesaria para un marketing urbano exitoso debe ser la administración local emprendedora y orientada al ciudadano y al cliente. El *city management* debe ser parte constitutiva de un concepto integrado y amplio de marketing.

## 6.2. Gestión estratégica de la marca ciudad

En esta sección profundizaremos un tema que se mencionó en las secciones anteriores: la necesidad de concebir el desarrollo de una marca de ciudad como parte de un abordaje integral de las políticas públicas de imagen de ciudad y su articulación con una estrategia de desarrollo urbano.

Esta forma de concebir la imagen de la ciudad y su marca en particular es la línea de investigación en la que hemos trabajado en los últimos años en el marco de los distintos proyectos de investigación I+D ejecutados en la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina) junto con un valioso equipo de profesionales.

Veamos entonces qué pueden hacer los gobiernos de nuestras ciudades y sus ciudadanos por una buena imagen y marca de ciudad. Para empezar, ofrecemos una idea muy oportuna de Jay Conrad Levinson (2009):

El marketing no es un suceso sino un proceso. Tiene principio, desarrollo, pero nunca un final. Lo mejoras, lo perfeccionas, lo modificas, hasta lo dejas descansar, pero nunca lo detienes por completo.

Frase reveladora, por cierto. Y que choca de frente y con fuerza contra las imágenes que nos proyectan los divulgadores y gurúes del marketing.

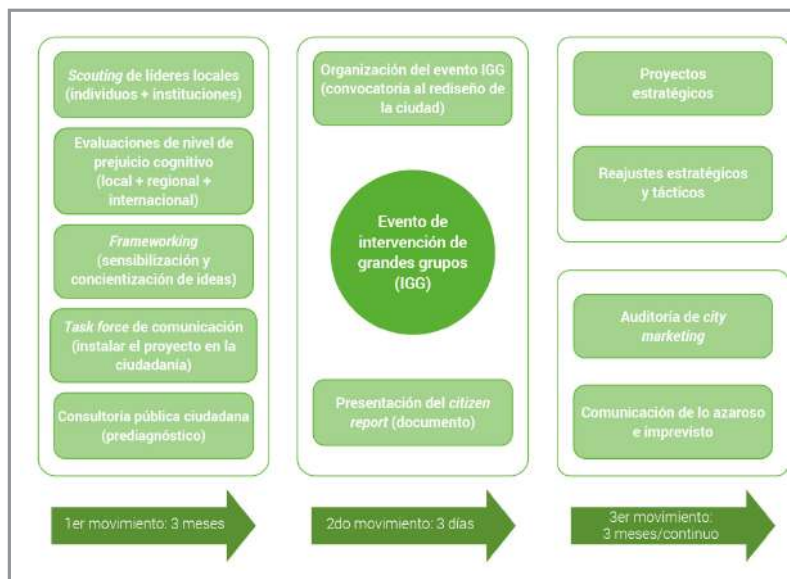
En el caso de las ciudades, cuando hacemos marketing de ciudad, cuando queremos desarrollar o potenciar una marca de ciudad, debemos tener muy en cuenta el sentido de esta frase de Levinson. Estaremos desarrollando un *proceso*.

Este proceso como tal supone etapas en su devenir y cada una de ellas tiene una importancia que no podemos ignorar si queremos alcanzar el éxito final en el desarrollo de nuestra marca de ciudad.

En la Figura 6.2 se aprecia un esquema que sintetiza las distintas etapas de un proceso de diseño de marca de ciudad desde un enfoque integral y de cambio estratégico.



Figura 6.2. Etapas del proceso de diseño de marca ciudad



Fuente: elaboración propia.

El proceso se organiza en varias etapas donde hemos supuesto períodos de tiempo que pueden ser distintos para cada caso real. Cada ciudad determinará el tiempo necesario para cada etapa. Sin embargo, como recomendación general podemos sugerir que los tiempos deben ser breves pero intensos, para no diluir la voluntad y la vocación de participación de los ciudadanos.

Un rol central lo tienen los denominados eventos de *intervención de grandes grupos* (IGG). Estos eventos son el alma del proceso de desarrollo de marca de ciudad y son definidos así en las instancias previas de concientización, comunicación y difusión llevadas a cabo por el gobierno local.

Los eventos de grandes grupos son un elemento central de la gestión del proceso global de cambio urbano.

La intervención de grandes grupos (IGG) representa una tecnología emergente para la gestión estratégica de ciudades *en tiempo real*, para generar participación efectiva –*empowerment*– y, por ende, activar la *creatividad colectiva sinérgica*.

Su ventaja radica en permitir intervenir en redes e impulsar procesos de *networking*. La red representa una variante de un campo creativo.

La IGG trabaja con el concepto del fractal o microcosmos: reunir *todo el sistema abierto en un solo espacio*. Las recientes experiencias nos muestran que es posible tener cien, quinientas o mil personas de una ciudad como *sistema abierto*, trabajando simultáneamente para decidir qué es lo que se ha de cambiar y qué se quiere conseguir. Es factible reunir las todas en un recinto, en un *espacio creativo*, e implicarlas en la formulación de la política o gestión urbana. Se trata de una manera efectiva de involucrar a la vez cientos e incluso miles de actores del sistema local en las decisiones urbanas.

La IGG, como una nueva forma de hacer política urbana, permite reunir a todo el sistema abierto ciudad en un mismo espacio. La palabra clave es el *empowerment*, dar poder a la ciudadanía, a la sociedad civil. De esta manera, se genera en los participantes de las conferencias un sentido de responsabilidad y un alto grado de motivación de participación.

Podemos decir que este tipo de técnicas tiene algunas ventajas:

- a) Involucramiento activo de los públicos internos y externos de la ciudad y aprovechamiento de sus conocimientos y su experiencia (sabiduría local).
- b) Generación de un diálogo productivo y orientado al futuro.
- c) Fomento del aprendizaje colectivo y del sentido de pertenencia (identidad local).
- d) Mayor aceptación de la política y gestión urbana de parte de los actores y ciudadanos.

### 6.2.1. Las conferencias de intervención de grandes grupos

Las conferencias de intervención de grandes grupos pueden ser un método eficaz de diálogo y de movilización, una excelente forma de implementar el modelo de ciudad inteligente con capacidad de aprendizaje.

Son una especie de *laboratorio de aprendizaje*. Permiten descubrir los enormes potenciales que yacen dentro de la ciudad, generar una base común (*common ground*), y movilizar todas las energías hacia el futuro preferido (visión).

De esta manera, las personas planifican acciones presentes trabajando de atrás hacia lo que en realidad desean, desarrollan energía, entusiasmo, optimismo y un alto nivel de compromiso.

En vez de centrarse en problemas y conflictos existentes, la IGG permite focalizar la atención de los participantes en posibilidades positivas (futuro común) y genera un entorno muy favorable al diálogo constructivo. Une a las

personas que se necesitan unas a otras, y que muy rara vez interactúan, en una nueva clase de relación. Estimula la creatividad y el pensamiento innovador (Hollman y Devane, 1999).

En el nuevo siglo hay muy pocos medios tan poderosos como este para despertar la conciencia de quiénes somos, a lo que nos enfrentamos, lo que queremos y cómo podríamos trabajar juntos para obtenerlo.

Además, encarar un proceso de desarrollo de marca desde esta perspectiva nos permitirá experimentar con las especificidades de cada ciudad. Porque cada caso es una experiencia única donde los métodos se recrean para ajustarse a esas especificidades.

De este modo, nos alejamos de las soluciones de manual, de las técnicas universales, que como en el caso de la extrapolación directa del marketing empresarial al marketing de ciudades no toman en cuenta las particularidades culturales de cada territorio. Por eso, cuando se producen fracasos en algunas ciudades –la marca no refleja los atributos de la ciudad o no es reconocida por los propios residentes– deberíamos tener presente esta frase habitual en las conferencias de Roger Milliken: “Es una insensatez pura hacer la misma cosa del mismo modo y esperar un resultado diferente”.

Actualmente, se puede identificar una serie de técnicas de intervención de grandes grupos y métodos de cambio integral de sistemas: conferencia de búsqueda (*Search Conference*); conferencia de búsqueda del futuro (*Future Search*); conferencia de cambio estratégico en tiempo real (*Real Time Strategic Change*); *gamba kaizen*; modelo de conferencia (*The Conference Model*); diseño participativo (*Participative Design*); simulación real (*Simu-Real*); tecnología de espacio abierto (*Open Space Technology*); conferencia de indagación apreciativa (*Appreciative Inquiry Summit*) y *Think like a Genius*.

Peggy Holman y Tom Devane (1999), en su estudio de los nuevos métodos grupales para procesos de cambio, afirman que todos los métodos de IGG cumplen con los siguientes criterios:

- a) Implican a las personas de modo importante y significativo.
- b) Aportan una forma de descubrir y crear visiones compartidas.
- c) Tienen una base subyacente de investigación.
- d) Han sido probados y ensayados con éxito por lo menos durante cinco años.
- e) Tienen un enfoque sistémico de la organización.

f) Son eficaces, es decir, logran buenos resultados en poco tiempo y con pocos recursos.

Para que un evento de intervención de grandes grupos sea exitoso es necesario que haya ciertas condiciones:

- a) Tiene que existir una auténtica demanda por el cambio.
- b) La disposición de la autoridad política al cambio y su disposición de recoger los resultados de la conferencia.
- c) La disposición para reunir todo el sistema abierto en un solo espacio.

### 6.2.2. Técnicas de intervención en grandes grupos

Presentaremos ahora algunas técnicas de intervención de grandes grupos, a saber:

- A. La conferencia de espacio abierto (*Open Space*).
- B. La conferencia para la búsqueda del futuro (*Future Search Conference*).
- C. La cumbre de indagación apreciativa (*Appreciative Inquiry*).

#### A. La conferencia de espacio abierto (*Open Space*)

Esta técnica de intervención de grandes grupos fue creada en 1990 por el antropólogo Harrison Owen, quien observó los sencillos –pero efectivos– métodos con los que distintas etnias del mundo, por ejemplo, los indígenas africanos y norteamericanos, lograban ponerse de acuerdo y emprender obras que los beneficiaban a todos. A partir de eso, y luego de constatar que las técnicas de intervención social vigentes hasta entonces en el mundo ya no eran útiles en el contexto de una sociedad globalizada en permanente y vertiginoso cambio, inventó, aplicó y perfeccionó el *Open Space*.

*Open Space* es un método que permite un alto grado de implicación de los actores de la ciudad en la formulación de política y gestión urbana, o simplemente en la discusión de temas altamente complejos. Representa aquel tipo de intervención de grandes grupos que reviste el menor grado de estructuración y el mayor nivel de autoorganización.

El *Open Space* es prácticamente la institucionalización del aprendizaje autodirigido (*selfdirected learning*) o “aprendizaje en libertad” (C. Rogers, 1996). Esta tecnología es una virtual aplicación de la teoría del caos. Precisamente,

mediante la generación de un “caos dosificado” (caos positivo), el sistema está en condiciones de lanzarse a un “juego creativo” sin límites.

La metodología con que opera esta técnica es bastante simple. Consiste en reunir a un grupo que puede ser de hasta dos mil personas en un mismo espacio. No hay jerarquías de ningún tipo.

**Figura 6.3. *Open Space* en la ciudad de Bernal, Buenos Aires, Argentina. Se utilizó esta técnica para trabajar la zonificación de la ciudad**



Fuente: imagen propia.

El círculo, el mercado –plaza pública o ágora– y el panel “agenda” son los mecanismos básicos del *Open Space*. Constituyen los elementos básicos para la creación de un campo creativo abierto y para una conferencia efectiva y productiva. Enfatiza H. Owen (2006): “El círculo es la geometría fundamental de la comunicación humana abierta... círculos generan comunicación”.

**Tabla 6.2. Realización y *setting* de una conferencia *Open Space***

Primer día Divergencia. Discusión abierta	Segundo día Convergencia- Fijar prioridades, planificación de actividades y reflexión final
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida</li> <li>• Inicio del <i>Open Space</i> (presentación de principios y reglas)</li> <li>• Elaboración de la agenda temática en plenario</li> <li>• <i>Open Space</i> workshops (I)</li> <li>• Noticias vespertinas en plenario (reunión <i>feedback</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias matinales en plenario</li> <li>• <i>Open Space</i> workshops (II)</li> <li>• Noticias matinales en plenario</li> <li>• Cierre de talleres <i>Open Space</i></li> <li>• Elaboración del Libro de reporte</li> <li>• Lectura del Libro de reporte por los participantes</li> <li>• Fijar prioridades (votación)</li> <li>• Presentación de propuestas "<i>top ten</i>"</li> <li>• Elaboración y presentación de medidas concretas de acción</li> <li>• Cierre en plenario (reflexión final)</li> </ul>

Fuente: Zur Bonsen y Lau-Villinger (1999: 5).

El *Open Space* no incluye discursos ni ponencias. Y no hay una agenda predefinida. Solo existe un tema rector que constituye el referente de la discusión y la agenda de trabajo es elaborada en el mismo momento por los participantes. No es posible la "captura" de votos. Cada participante puede proponer temas, que luego se discuten en profundidad en talleres a los que cada asistente se integra libremente. Porque la única ley que existe en el *Open Space*, es el *law of two feet*, la "ley de los dos pies": ello significa que cada asistente puede usar sus pies para ir donde quiera. De hecho, las personas pueden participar en uno o más talleres en el transcurso del *Open Space*, para lo cual tienen absoluta libertad. Los resultados de los talleres son recopilados y reproducidos prácticamente en tiempo real en un "Libro de reporte", donde se recogen todos los aportes. Posteriormente, en la etapa de convergencia, se eligen los temas "*top ten*" que son considerados más relevantes por todo el grupo y que son profundizados en una segunda ronda de talleres *Open Space*, durante la cual la energía de los participantes se focaliza en ellos.

### **B. Conferencia para la búsqueda del futuro (*Future Search Conference*)**

Otra técnica destacable de intervención de grandes grupos es la técnica de la conferencia para la búsqueda del futuro, que tiene una duración de dos días y medio. Esta fue desarrollada y aplicada con éxito por Marvin Weisbord. Dos casos interesantes de aplicación son la ciudad de Olchingen y la región Burgwald (ambas en la República Federal de Alemania, RFA).

La conferencia permite reunir a todos los actores clave de una ciudad en una especie de sesión de planificación del futuro. Definir o redefinir la razón de ser de la ciudad implica contestar las siguientes preguntas o los parámetros básicos: ¿de dónde venimos y hacia dónde vamos?, ¿quiénes somos?, ¿dónde estamos?, ¿qué queremos?, y ¿cómo podemos lograrlo?

Si una ciudad reúne a todas las personas con interdependencias decisivas para que trabajen en aspectos de interés mutuo, pueden suceder cosas muy buenas. Así, toda la ciudad está representada en la conferencia, a saber: representantes de todos los ámbitos urbanos.

En la conferencia se desarrollan actividades tendientes a que los participantes descubran y reconozcan el pasado de la ciudad. A partir de este reconocimiento del pasado se pasa a analizar su presente, tanto el aspecto interno como el externo. Finalmente, sobre la base del pasado y el presente se construye una imagen de futuro, de la cual se derivan objetivos comunes y un plan de acción.

La conferencia para la búsqueda del futuro consta de cinco pasos. Cada uno dura hasta medio día:

- a) Mirada al pasado. La primera actividad importante se enfoca en el pasado, lo cual genera comunidad y condiciones para un diálogo constructivo. Los participantes se dan cuenta de que comparten muchas experiencias, positivas y negativas, éxitos y fracasos.
- b) Evaluación del presente. La segunda actividad importante se enfoca en los factores actuales –externos e internos– que están modelando el futuro de la ciudad.
- c) Diseño de un futuro común. Este es el objeto de la tercera actividad: se elabora un borrador del escenario de un futuro preferido. Se pide imaginar el futuro más deseable y realizable dentro de cinco o diez años.
- d) Consenso acerca de objetivos comunes. La cuarta actividad se enfoca en la base común (objetivos comunes).
- e) Plan de acción. La quinta actividad importante evalúa los siguientes pasos para la acción. Se pide a los grupos que reflexionen en lo que ha salido a la superficie y se ha discutido y, dependiendo de la naturaleza de los grupos, que redacten una lista de pasos para la acción.

Esta técnica se basa en los siguientes principios básicos:

- Reunir a todo el sistema en el mismo espacio.
- Pensar globalmente y actuar localmente; explorar primero el entorno (para “ver todo el elefante”), antes de tomar decisiones a nivel de organización.
- Enfocarse en el futuro y en la búsqueda de la “base común” (*common ground*), y no en problemas y conflictos.
- Buscar primero consenso y después planificar medidas.
- Trabajar en grupos autodirigidos.
- Liderazgo compartido.
- Involucrar a la persona en su conjunto (con cuerpo y mente).
- Asumir públicamente la responsabilidad por las acciones propuestas.

La conferencia para la búsqueda del futuro difiere totalmente de las conferencias tradicionales. No existen las jerarquías y los participantes son los protagonistas del evento. Trabajan en pequeños grupos autoorganizados y autodirigidos.

**Figura 6.4. Conferencia para la búsqueda del futuro**



Fuente: imagen propia.

Se emplea el concepto del “microcosmos” o fractal. Gente de todas partes de la ciudad y también constituyentes externos trabajan unidos, generando información en las experiencias previas, capacidades internas y demandas externas. Los primeros días son dedicados a traer a la superficie la infor-



mación contenida en la red neuronal de los participantes: la información es generada en forma deliberada, en cantidades superabundantes. Pero al término de dos o tres días, el grupo se autoorganiza, tejiendo toda esta información en potentes visiones de futuro. La ciudad presente en la conferencia se ha autoorganizado en una forma más compleja, con nuevas desafiantes directivas. Se presencia la “capacidad estructurante” del libre flujo de la información producida.

### C. Cumbre de indagación apreciativa. El poder de lo positivo

En 1991, el profesor norteamericano David Cooperrider estaba de visita en Rusia. Una tarde, vio en la Plaza Roja cómo unos trabajadores descolgaban las imágenes de Stalin y Lenin. A su pregunta de por qué las sacaban, la respuesta fue “porque esta no es la imagen del futuro que queremos crear”. Se dice que todos los sistemas humanos están guiados por imágenes de futuro: ahí radica el poder de accionar de los líderes, en las imágenes de futuro que son capaces de proyectar. Los hombres de la Plaza Roja habían comprendido que las imágenes e historias de una cultura no solo reflejan al mundo, sino que “generan” mundos.

La indagación apreciativa (IA) es una nueva técnica de intervención que tiene como objetivo poner en marcha un proceso de cambio profundo en sistemas complejos. El método, desarrollado por D. L. Cooperrider y S. Srivastara (1987), permite sobre todo trabajar con sistemas divididos por conflictos y atrapados en percepciones defensivas y negativas.

En su artículo “Appreciative inquiry in organizational life”, ambos autores reconceptualizan el enfoque de investigación-acción, elaborando un nuevo concepto que “intenta ser teóricamente generador, y humanísticamente progresista”. Detrás de este intento está la necesidad de “re-despertar el espíritu imaginativo” de la investigación-acción que, en su nueva versión, contiene “la base paradigmática adecuada para una ciencia generadora de formas organizacionales post-burocráticas e igualitarias que necesita el mundo actual”.

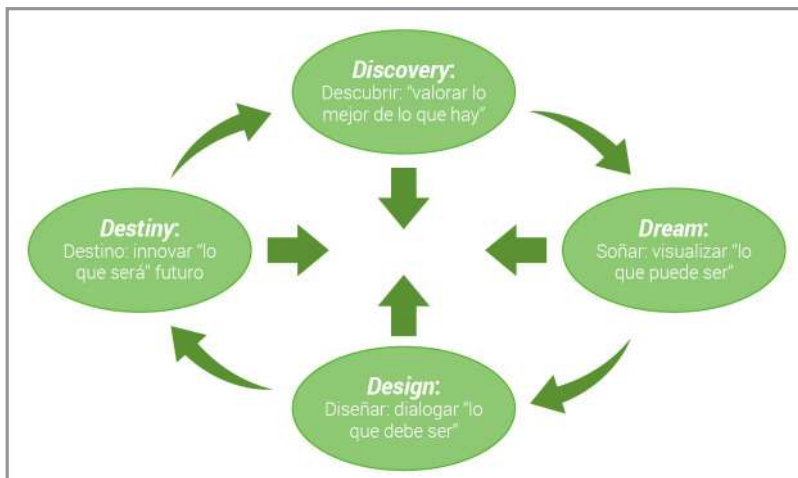
El enfoque IA se centra en identificar las “fuerzas vitalizadoras” (*life giving forces*), es decir, aquellos elementos que originan su vitalidad y su energía. Se trata de descubrir las “joyas” –las cosas que han funcionado o que están funcionando muy bien en la ciudad– e indagar el potencial de éxito existente.

El supuesto básico de Cooperrider y Srivastara es que, con este método, sistemas como por ejemplo organizaciones y ciudades pueden movilizarse rápida y democráticamente. Por ello definen la “indagación apreciativa” como

una estrategia para la “subversión positiva”, dado que la dinámica de la “protesta positiva” no puede frenarse una vez que se ha puesto en movimiento.

La cumbre de indagación apreciativa, o cumbre del futuro, es un evento a gran escala que involucra a todos los públicos relevantes de la ciudad en su proceso. El evento dura de dos a tres días y el número de participantes no está limitado.

Figura 6.5. Etapas de la cumbre de indagación apreciativa



Fuente: Zur Bonsen y Maleh (2001: 32).

- **Etapa 1. Descubrir. Valorar lo mejor de lo que hay.** El “descubrimiento” se centra en detectar, comprender y apreciar lo positivo que ya existe en la ciudad, identificando los momentos positivos y los factores que los posibilitaron. El elemento clave de esta etapa son las llamadas “entrevistas apreciativas”, o “diálogos apreciativos”, para lo cual los participantes se agrupan en parejas y se entrevistan, lo que permite establecer relaciones empáticas. El “preguntar positivo” origina conversaciones sobre lo mejor. Luego, las historias son presentadas en el plenario.
- **Etapa 2. Soñar. Visualizar “lo que puede ser”.** Sobre la base de las historias positivas generadas anteriormente, esta etapa se centra en el diseño de lo que podría ser (visión de futuro). ¿Cómo debiera desarrollarse la ciudad? ¿Cuál es el futuro común? Para el desarrollo de esta instancia tienen especial relevancia los descubrimientos de R. Lippitt: él detectó

que cuando las personas planifican acciones presentes trabajando desde el pasado hacia el futuro que sueñan, desarrollan energía, entusiasmo, optimismo y un alto nivel de compromiso. Una visión compartida constituye una fuerza de impresionante poder en el corazón de la gente, que comienza a verla como si existiera, con lo cual se hace realidad (*futureing*).

- *Etapa 3. Diseñar. Dialogar “lo que debe ser”*. El diseño se centra en gestionar y concordar lo que debiera ser. En esta etapa, los diseños futuristas son transformados en afirmaciones o “proposiciones de futuro”.

- *Etapa 4. Destino. Innovar “lo que será”*. En esta fase se planifica “lo que será en el futuro”. Los esfuerzos de los participantes se vuelcan a la elaboración de un plan de acción. También se discute cómo comunicar la idea de una “ciudad apreciativa”.

Existe ya una serie de casos de aplicación de esta técnica a ciudades, países e incluso a continentes (Imagine Chicago, Ciudad de Nuremberg, Imagine África).

La indagación apreciativa posibilita la producción simbólica de la ciudad. De acuerdo con esta perspectiva, los hechos urbanos pueden ser descritos con las metáforas correspondientes. Cooperrider (1987) habla del “principio de la poética”, de configurar las metáforas básicas y seguir escribiendo poéticamente la historia de la ciudad. La ciudad como un “libro abierto de poesía” (*open story*). Su historia es “co-desarrollada, co-escrita” por muchos autores. Se trata de una “novela polifónica”, una “forma de praxis colectiva en proceso continuo” (*systasis*).

El lenguaje usado por nosotros crea nuestras realidades. Sostiene Lang que el lenguaje es el aire que respiramos. El aire entra y sale, es de todos y es de nadie. El enfoque apreciativo anima al sistema a desarrollar juegos de lenguaje (Wittgenstein) útiles, metáforas lingüísticas saludables, una gramática de la esperanza. La realidad es creada a cada momento y existen múltiples realidades. Los diálogos apreciativos son la búsqueda coevolutiva de lo mejor de la ciudad.

Figura 6.6. *World Café*



Fuente: imagen propia.

Las técnicas de intervención de grandes grupos son una excelente manera de convertir la ciudad en una “ciudad dialogante” (*conversing city*), en una especie de *World Café*, un lugar de encuentro (ágora) donde se junten los “ciudadanos” para dialogar sobre asuntos públicos, sobre “asuntos que importan”. Con eso se fomenta una cultura política de diálogo auténtico.

Donde se cultiva el diálogo se genera confianza. El término “diálogo” viene del griego *dialogos*: dia significa “a través” y logos significa “palabra”, “sentido”. Para los griegos, dia-logos es el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permite a este descubrir percepciones que no se alcanzan individualmente. A través del diálogo tenemos acceso a una mayor “reserva de significado común” (D. Bohm), a la cual no se puede tener acceso individual. Por medio de esta instancia, un grupo explora asuntos complejos y difíciles desde muchos puntos de vista. Permite suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.

### 6.2.3. *Marketing Audit*

Otro componente importante del proceso del desarrollo de una marca de ciudad es el control de los resultados. Esta etapa se suele designar con el término *Marketing Audit* y su objetivo es la revisión del concepto y plan de marketing urbano utilizado en el proceso de desarrollo de la marca de ciudad.

El marketing *audit* involucra distintos ámbitos:

- Los diferentes niveles del concepto/plan de marketing.
- La implementación del marketing.
- La organización del marketing.

Cuando se implementa un *controlling* de resultados del marketing urbano, se revisan los siguientes elementos:

- *Audit* de premisas: revisión de supuestos del concepto de marketing.
- *Audit* de objetivos, metas y estrategias: revisión de inconsistencias y debilidades en la concepción de objetivos y estrategias.
- *Audit* de medidas: coherencia entre medidas y objetivos y estrategias.
- *Audit* de procesos: revisar procesos de planificación y de control y generación de información.
- *Audit* de organización: la calidad institucional público-privada que sirve de sostén a la voluntad político-ciudadana para implementar el plan de marketing de ciudad.

En la actualidad, el marketing *audit* constituye una línea de trabajo de las más avanzadas en el desarrollo del enfoque del marketing de ciudades en los países con tradiciones más antiguas en la implementación de estrategias de imagen de ciudad.

### **6.3. Calidad de vida urbana y marketing de ciudades**

En el inicio de los noventa, Manuel Castells ya anticipaba que el avance del proceso de globalización estaba llevando a las ciudades a ser fuente de competitividad y al mismo tiempo las ponía a competir entre sí por atraer los flujos de inversión, actividades económicas, negocios, recursos humanos y visitantes (Castells y Hall, 1994). En ese marco, la calidad de vida urbana fue cobrando relevancia como factor estratégico de competitividad, ya sea garantizando determinadas condiciones para los ciudadanos y actividades ya localizadas, o atrayendo nuevas.

Impulsada por una presión creciente por parte de ciudadanos cada vez más informados, pero también por la propia competencia que están teniendo los centros urbanos por atraer inversores y recursos humanos calificados, la apuesta a la elevación de los niveles de calidad de vida es hoy uno de los temas principales en la agenda estratégica de las administraciones públicas en todos los niveles de gobierno. En ese contexto, a escala de las ciudades, uno de los desafíos principales es adoptar políticas que promuevan una mejor calidad de vida para los ciudadanos y que, al mismo tiempo, estén en línea con la búsqueda de competitividad para posicionar a las ciudades en

los mejores puestos del *ranking* de la oferta mundial de localizaciones para las actividades económicas, de negocios, de turismo, ocio, etcétera.

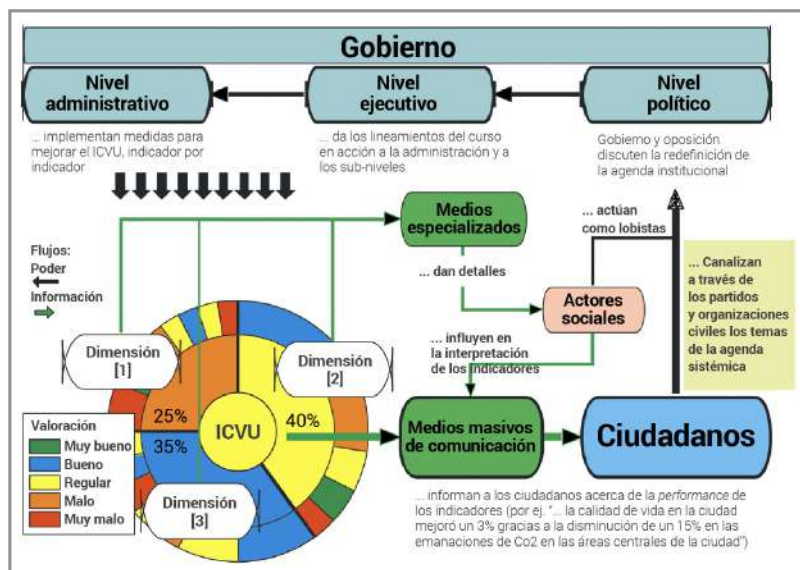
La calidad de vida como propósito superior de las políticas públicas aparece asociada a la satisfacción del conjunto de necesidades que se relacionan con la existencia y el bienestar de los ciudadanos. La disponibilidad y el acceso de los habitantes (en sentido amplio) a los satisfactores es lo que va a permitir cubrir los requerimientos de los individuos y grupos sociales respecto de un determinado componente de necesidad. El comportamiento, la generación, la disponibilidad y el acceso a los satisfactores se evalúan en términos de indicadores urbanos (Leva, 2005).

Desde la perspectiva de los gobiernos que incluyen esta temática dentro de su agenda de preocupaciones, pueden hacerse al menos dos abordajes conceptuales para acercarse a la dinámica de la construcción de políticas de calidad de vida y del sistema de indicadores necesario para su implementación. Por un lado, el plan estratégico participativo se muestra como la herramienta más importante para arribar a los consensos imprescindibles que permitan implementar políticas de calidad de vida y generar el cuerpo de indicadores adecuados para evaluarlas. Pero no todas las ciudades cuentan con un plan estratégico, por lo que se puede aplicar el segundo abordaje, que consiste en una combinación del ciclo estándar de generación de una política pública estratégica y de las tecnologías de intervención en grandes grupos. Esta combinatoria lleva a un concepto de calidad de vida y a definir el cuerpo de indicadores a implementar en la ciudad.

Definidos los objetivos estratégicos y el sistema de indicadores que los evaluarán en sus resultados, se establece el ciclo clásico de la política pública, en donde la percepción subjetiva acerca de la eficacia de esta última es uno de los factores principales en su evaluación. La divergencia entre la percepción y la existencia real de un satisfactor genera en el receptor la imagen negativa acerca de esta política o de su eficacia. Desde la perspectiva de los residentes actuales, se produce así el deterioro de la imagen de la ciudad. En cuanto a la atracción de nuevos residentes o actividades, si se tiene en cuenta que las actividades más dinámicas se encuentran ligadas al sector industrial de alta tecnología y al sector servicios, y que estas actividades implican recursos humanos de altas cualificaciones los cuales evalúan sus decisiones con base en la calidad de vida que tendrán al elegir una localización para su actividad laboral, se hace importantísimo garantizar un estándar de calidad de vida para asegurar al mismo tiempo la provisión de

recursos humanos cualificados para aquellas actividades dinámicas que se pretende atraer. Una divergencia importante entre la imagen que se ofrece y la imagen que se percibe influirá negativamente en el proceso de atracción de esos recursos buscados.

**Figura 6.7. Indicadores de calidad de vida, percepción de los ciudadanos y políticas públicas**



Fuente: Tomado de Leva (2005: 47).

### 6.3.1. Vínculo entre calidad de vida urbana y marketing de ciudades

Así como el activo *información* desarrollado como conjunto de indicadores puede desempeñar un papel fundamental en los planes estratégicos de las ciudades, si se asocia al sistema de indicadores urbanos a las técnicas del marketing de ciudades es posible generar no solo información jerarquizada, sino también nuevas herramientas para los planes estratégicos.

Desde esa perspectiva, cabe destacar la mayor frecuencia con que los gobiernos de los países más desarrollados relevan distintos tipos de información e indicadores que son procesados por las agencias de protección a los consumidores, de donde surgen las recomendaciones para los turistas con destinos internacionales. A partir de ello, el correcto tratamiento de la información asociada a los territorios juega un papel destacado en la deter-

minación de los flujos de visitantes y es allí donde radica una ventaja competitiva para la ciudad.

Los cimientos sobre los que se construye la calidad de vida y la competitividad sostienen también la actividad turística. Experimentar la ciudad, vivir su espacio público y disfrutar su calidad de vida son las ofertas principales de las urbes que se encuentran al tope de los *rankings* mundiales. Paradójicamente, mientras las ciudades se esfuerzan por ser lugares vivibles para sus ciudadanos, es esa misma tarea la que las transforma en lugares para ser visitados.

Aparece aquí la relación existente entre los sistemas de indicadores urbanos y el marketing de ciudades y, más aún, la importancia de este último. El marketing de ciudades se presenta como una poderosa herramienta del management público actual dentro de la cartera de instrumentos privilegiados para la búsqueda de competitividad (Paz, 2005b). El sistema de indicadores urbanos proveerá importantes elementos que utilizará el marketing de ciudades para elaborar la estrategia de posicionamiento de la ciudad, en donde la calidad de vida, como se dijo repetidas veces, es un factor clave de competitividad.

¿Qué hacen entonces las ciudades? Básicamente, utilizan los logros de las políticas de calidad de vida, plasmados en los resultados que ofrecen los indicadores, como uno de los ingredientes principales en la construcción de su imagen pública, la cual forma parte de las estrategias de marketing de ciudades, estén estas incluidas o no en el marco de un plan estratégico.

Una revisión de distintos casos en donde el uso de indicadores de calidad de vida es utilizado como elemento de promoción de la ciudad muestra generalmente una estrategia común —obviamente con las variantes de cada caso—, centrada en al menos dos grandes líneas. Por un lado, la exaltación de las ventajas de invertir o hacer negocios en una ciudad en donde la calidad de vida concentra los recursos humanos de mayor calificación (también consumidores) y, por otro lado, la invitación a vivir o visitar una ciudad en donde la calidad de vida permite resolver buena parte de aquellas cosas que la modernidad debería haber resuelto para el gran público. Estas líneas se combinan usualmente con un mensaje de estilo ecologista que presta atención a un tema de preocupación global como es el medio ambiente.

Estos tres elementos se recombinan permanentemente según cada estrategia de marketing de ciudad y son respaldados con los datos del sistema de indicadores. El resultado, generalmente cuando la estrategia de marca es



razonable, suele ser una imagen de calidad de vida deseada por la mayoría de las personas y con una perspectiva de futuro promisorio para los negocios, el trabajo o el ocio.

Por lo común, si a esto se suman buena campaña y buen diseño comunicacional, la imagen percibida está próxima a la ofrecida; se produce así la conexión emocional tan buscada por el marketing entre la marca y el público objetivo por lo que, en principio, está logrado el objetivo del marketing.

**Figura 6.8. ¿Qué es lo que las “mejores ciudades” muestran en sus estrategias de marketing de ciudad? En el caso de Vancouver, el eje principal es la calidad de vida en la ciudad**



De izquierda a derecha, de arriba hacia abajo: Coal Harbour, Gastown Shopping, Stanley Park, Vancouver desde el aire.

Fuente: <http://vancouver.ca/>

### 6.3.2. Calidad de vida urbana y rankings de ciudades

La forma más extendida y básica en que se expresa la competitividad de las ciudades son los *rankings*. Si bien han recibido críticas desde distintos abordajes metodológicos de la calidad de vida, actualmente son la herramienta preferida a la hora de establecer criterios comparativos entre las ciudades y, a partir de ello, tomar decisiones, ya sean de inversión, localización, turismo, etcétera.

Estos análisis convergen invariablemente en el objetivo de identificar las “mejores” ciudades para vivir. Habitualmente con la vocación de apoyar decisiones de localización de inversiones o de nuevos residentes, estos estudios han ganado gran proyección a medida que en las decisiones de localización, sobre todo por parte de los inversores, tienden a ser valorizados los factores relacionados con la calidad de vida ofrecida por las potenciales localizaciones para los recursos humanos que desembarcarían a partir de esas inversiones.

Según el último *ranking* de ciudades con mejor calidad de vida elaborado por la Economist Intelligent Unit en 2016, Melbourne es la ciudad más vivible del mundo.

Como se aprecia en la Tabla 6.3, Canadá y Australia concentran 6 de las 10 ciudades con mejor calidad de vida del mundo, posicionadas en este *ranking* por el dinamismo que genera una buena infraestructura, la gran cantidad de actividades recreativas que ofrecen y la relativamente baja densidad de población, aspectos que aseguran cierto equilibrio entre la demanda y la oferta de todos los servicios, tanto los referidos a la infraestructura como los de ocio.

**Tabla 6.3. Ranking de ciudades**

Ciudades elegidas, diciembre de 2016		
Rango	Ciudad	País
1	Melbourne	Australia
2	Viena	Austria
3	Vancouver	Canadá
4	Toronto	Canadá
5	Calgary	Canadá
6	Adelaide	Australia
7	Perth	Australia
8	Auckland	Nueva Zelanda
9	Helsinki	Finlandia
10	Hamburgo	Alemania

Fuente: adaptado de Economist Intelligence Unit.

Existe una relación directa entre la calidad de vida en las ciudades y su competitividad; se pueden encontrar varios *rankings* que reflejan esta relación, elaborados por distintas organizaciones que evalúan todos los años las mejores localizaciones para los negocios, información que resulta indispensable para las decisiones estratégicas de inversión de las empresas.

En ese sentido, las mejores ciudades para los viajes de negocios son las que combinan la buena calidad de vida con precios relativamente bajos. Se-

gún el índice de viajes de negocios del mundo elaborado por la Economist Intelligent Unit y a pesar de los crecientes costos relativos, Canadá y Australia presentan las mejores localizaciones gracias a sus redes altamente desarrolladas de transporte y comunicaciones. El dólar débil también ha hecho que algunas ciudades americanas sean tentadoras para los viajes de negocios, además de aquellas con atractivos propios, como Honolulu. El alto costo relativo ha sido uno de los factores en la reducción de los destinos europeos, que solo tienen a Viena entre los diez superiores.

Una revisión de las ciudades que figuran en los primeros puestos de los *rankings* de las tablas 6.3 y 6.4 muestra que cinco de las diez primeras coinciden en ser las mejores localizaciones para vivir y para los viajes de negocios. Es posible suponer entonces que existe una importante relación entre la calidad de vida ofrecida por las ciudades y su capacidad competitiva, lo que las transforma en buenos lugares para vivir, para los negocios y para el turismo.

**Tabla 6.4. Destinos de viajes de negocio**

Ciudades elegidas, diciembre de 2016			
Rango	Ciudad	País	Rating*
1	Vancouver	Canadá	8,0
2	Toronto	Canadá	8,8
3	Adelaide	Australia	9,9
4	Honolulu	Hawái	10,9
5	Perth	Australia	11,5
6	Auckland	Nueva Zelandia	11,3
7	Detroit	EE. UU.	11,9
8	Atlanta	EE. UU.	12,1
9	Montreal	Canadá	11,8
10	Viena	Austria	11,9

\* Calificación del índice ponderado por el cual 0 % es un ambiente ideal para viajes de negocios y 100 % es intolerable.

Fuente: adaptado de Economist Intelligence Unit.

La utilización de *rankings* ha recibido muchas críticas, en particular desde el ambiente académico, y principalmente por la metodología empleada. Al respecto, las consultoras que los elaboran utilizan invariablemente fórmulas ligadas a indicadores “duros”, los cuales son ponderados de diferentes formas e incluidos en alguna ecuación que resume el “espíritu” de lo que se considera una expresión razonable de calidad de vida urbana, ligada principalmente a la visión que de esta se tenga en la consultora que elabora el *ranking*.

Esa metodología supone una definición universal y estándar de calidad de vida urbana, dejando de lado uno de los principales aspectos a considerar: la percepción del ciudadano. Esta situación genera luego contradicciones muy interesantes, pues muchas veces las mismas consultoras elaboran *rankings* de “felicidad” a nivel mundial y se encuentran dentro de los primeros lugares países como Colombia, Costa Rica, Panamá, Guatemala, El Salvador que, paradójicamente, poseen ciudades que se ubican en los peores lugares del *ranking* de calidad de vida urbana, tal como puede apreciarse en la Tabla 6.5, en donde se presenta la evolución a lo largo de una década del índice de calidad de vida urbana elaborado por Mercer.

**Tabla 6.5. Evolución anual del ranking de calidad de vida urbana 2001-2010 elaborado por Mercer**

Ciudad	País	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Viena	Austria	3	2	2	3	3	4	3	2	1	1
Zúrich	Suiza	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Ginebra	Suiza	4	4	2	1	2	2	2	2	3	3
Vancouver	Canadá	1	2	2	3	3	3	3	4	4	4
Auckland	N. Zelandia	7	6	5	5	8	5	5	5	4	4
Düsseldorf	Alemania	16	15	12	12	5	6	5	6	6	6
Múnich	Alemania	9	10	10	10	7	8	8	7	7	7
Fráncfort	Alemania	9	6	5	5	6	7	7	7	8	7
Berna	Suiza	9	10	5	5	9	9	9	9	9	9
Sídney	Australia	4	4	5	5	9	9	9	10	10	10
Copenhague	Dinamarca	4	6	5	5	11	11	11	11	11	11
Wellington	N. Zelandia	23	22	15	15	14	12	12	12	12	12
Ámsterdam	Países Bajos	12	12	10	10	12	13	13	13	13	13
Ottawa	Canadá	-	25	20	20	21	18	18	19	16	14
Bruselas	Bélgica	16	15	12	12	13	14	14	14	14	15
Toronto	Canadá	19	18	12	15	16	15	15	15	15	16
Berlín	Alemania	23	22	13	15	16	16	16	16	16	17
Melbourne	Australia	12	12	13	12	14	17	17	17	18	18
Luxemburgo	Luxemburgo	19	18	13	15	18	18	18	17	19	19
Estocolmo	Suecia	12	12	13	15	19	20	20	20	20	20
Perth	Australia	23	18	20	20	20	21	21	21	21	21
Montreal	Canadá	19	25	23	24	22	22	22	22	22	21
Hamburgo	Alemania	27	25	26	24	25	26	24	27	28	23
Nüremberg	Alemania	27	25	26	20	22	23	23	23	23	24
Oslo	Noruega	12	15	31	24	32	31	26	24	24	24
Dublín	Irlanda	35	35	23	24	22	24	27	25	25	26
Calgary	Canadá	27	31	26	24	25	25	24	25	26	28
Singapur	Singapur	35	35	36	34	35	34	34	32	26	28
Honolulu	EE. UU.	23	22	23	24	25	27	27	28	29	31
San Francisco	EE. UU.	16	18	20	24	28	28	29	29	30	32
Adelaide	Australia	35	35	31	24	29	29	30	29	30	32

Continúa en página siguiente

Continuación

Ciudad	País	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
París	Francia	33	31	31	32	33	33	33	32	33	34
Helsinki	Finlandia	7	6	26	24	29	29	30	29	30	35
Brisbane	Australia	27	25	31	24	31	31	32	34	34	36
Boston	EE. UU.	44	41	39	42	36	36	36	37	35	37
Lyon	Francia	44	40	39	36	37	37	36	36	37	38
Londres	Reino Unido	40	41	39	36	39	39	39	38	38	39
Tokio	Japón	19	25	26	34	34	35	35	35	35	40
Yokohama	Japón	27	31	31	36	37	37	38	38	38	41
Kobe	Japón	35	35	36	39	40	40	40	40	40	41
Milán	Italia	64	63	62	50	51	51	49	41	41	41
Barcelona	España	54	51	50	45	43	44	41	42	42	44
Washington	EE. UU.	44	41		52	41	41	44	44	44	45
Chicago	EE. UU.	44	41	47	50	52	41	44	44	44	45
Madrid	España	51	41	44	39	44	45	42	43	48	48
Nueva York	EE. UU.	44	41	44	39	45	46	48	49	49	49
Seattle	EE. UU.	33	31	36	45	46	47	49	50	50	50
Pittsburgh	EE. UU.	44	48	47	45	48	49	52	52	52	51
Osaka	Japón	50	48	47	45	50	51	42	44	44	54
Los Ángeles	EE. UU.	35	35	53		56	55	55	59	59	59
Houston	EE. UU.	51	51			68	68	68	62	62	65
Atlanta	EE. UU.	40	54	63	66	66	66	66	67	67	69
San Juan	Puerto Rico	71	71	71	71	72	72	71	72	72	72
Buenos Aires	Argentina	73	75	75	78	78	78	79	78	81	78
Montevideo	Uruguay	73	73	75	76	76	76	76	76	79	79
Santiago	Chile	80	79		81	82	81	83	88	89	90
Panamá	Panamá	85	84		87	89	90	93	95	94	93
Monterrey	México	93	92	93	91	83	94	94	96	95	98
Brasilia	Brasil	106	104		102	104	104	104	105	105	104
San José	Costa Rica	103	108		105	105	106	106	107	107	106
Río De Janeiro	Brasil	108	112	108	118	117	117	115	114	117	116
San Pablo	Brasil	110	112		107	107	108	114	119	118	117
Lima	Perú	108	105		128	125	123	120	120	116	119
Quito	Ecuador	113	109		157	114	118	118	118	122	120
México	México	130	130	128	127	128	128	128	127	129	123
Bogotá	Colombia	130	130		141	143	143	143	138	134	132
Guatemala	Guatemala	137	137			139	141	140	139	141	141
Medellín	Colombia	142	142		143	144	145	144	143	143	-
La Paz	Bolivia	137	140			137	137	139	140	144	146
Caracas	Venezuela	125	126		136	140	140	141	151	156	165
San Salvador	El Salvador	166	165		165	167	168	164	164	163	163
Moscú	Rusia	157	150		190	172	172	171	196	168	166
San Pedro Sula	Honduras	183	183		183	181	181	180	178	177	-
La Habana	Cuba	186	187	189	187	188	187	189	188	187	192
Bagdad	Iraq	211	211	213	215	215	215	215	215	215	221

Fuente: Mercer Human Resource Consulting [<http://www.mercer.com/>]. Adaptación de <http://www.mexicomaxico.org/Voto/CiudadCalidad.htm>

#### **6.4. Marketing de ciudades, conectividad y convergencia tecnológica: creando factores de competitividad**

Al tiempo que las ciudades trabajan en la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos para aumentar su competitividad, un nuevo factor de competitividad se hace visible a muy corto plazo. Hija de la revolución tecnológica protagonizada por Internet en los noventa, la *conectividad* se presenta cada vez con mayor fuerza como un indicador clave, tanto en la construcción de la calidad de vida como en la competitividad de los territorios. Como sucede con la calidad de vida, las ciudades utilizan su “digitalización” como una de las estrategias del marketing de ciudades.

Sucede que como con toda innovación radical –en el sentido schumpeteriano del término, es una ruptura capaz de iniciar un rumbo tecnológico nuevo–, Internet ha modificado la forma en que vivimos y, sin dudas, la modificará aún mucho más en los próximos años, toda vez que los nuevos desarrollos tecnológicos –dispositivos portátiles y convergencia tecnológica, entre ellos– avanzan a paso acelerado, cambiando nuestro estilo de vida y revolucionando las formas de hacer las cosas en todos los ámbitos.

A partir del avance del gobierno electrónico, la conectividad se convierte en un valor agregado para el ciudadano cuando le permite ejercer su ciudadanía con mayor efectividad y en forma más directa, a lo que se suman los ya conocidos beneficios relacionados con el acceso al universo de información disponible en Internet, la posibilidad de adquirir bienes y servicios, educarse, entretenerse, etcétera.

Personas sentadas en los parques de la ciudad con sus dispositivos portátiles son imágenes cada vez más recurrentes en el paisaje urbano, situación que se comprueba con una simple observación en cualquier plaza o parque público. Una creciente diversidad de dispositivos electrónicos invade bolsos y bolsillos de los ciudadanos y los mantiene conectados, ya sea en sus ratos de ocio o en el trabajo.

Al mismo tiempo, estas tecnologías son el soporte físico de miles de transacciones comerciales, que incluyen desde la compra de bienes y servicios hasta el pago de impuestos, la participación en mercados electrónicos, banca electrónica y operaciones financieras *online*, etcétera.

Sin duda, el clima de negocios se ve impulsado con el soporte tecnológico actual, lo que representa al mismo tiempo un desafío para los territorios, toda vez que la ausencia o baja penetración de las nuevas tecnologías irá disminuyendo su competitividad respecto de aquellos en los que las nuevas

tecnologías son apuntaladas desde el gobierno y forman parte de la agenda de prioridades de la sociedad.

**Figura 6.9. En el caso de Seattle, el gobierno de la ciudad ha tomado la delantera en la transformación hacia una ciudad totalmente conectada\***



\* Por toda la ciudad pueden encontrarse carteles como el de la fotografía, los cuales indican la presencia de antenas WiFi para la conexión gratuita de ciudadanos y visitantes.

Algunas ciudades han tomado esto muy seriamente, al punto de emprender proyectos a gran escala, conocidos generalmente como “ciudades digitales”.<sup>2</sup> Existen varias definiciones de lo que es una ciudad digital, pero la gran

---

<sup>2</sup> Definición de ciudad digital aportada por la digipedia del proyecto Ciudades Digitales de España: “Conjunto de personas que tienen en común, más que el entorno geográfico, la interrelación diaria formando una comunidad, pudiendo relacionarse haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones de manera intensiva.

La ciudad digital es creada por aquellos ciudadanos (incluyéndose aquí a empresas, instituciones, administración, etc.) que han desarrollado la posibilidad de relacionarse entre sí y con el resto de la sociedad utilizando todo el potencial que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La adecuación al modelo de ciudad digital implica una evolución y modificación de la actividad de la ciudad derivada de un uso intensivo de las mencionadas tecnologías, y sobre todo, la posibilidad de abrir la comunicación, y en general una relación bidireccional entre el ciudadano y el resto del mundo”.

mayoría incluye un modelo avanzado de comunidad, donde se materializan las nuevas formas de relacionarse con el medio a través de la *sociedad de la información*, en una apuesta del poder local para poner la mejor tecnología al servicio de las necesidades cotidianas de los ciudadanos y las empresas. Esto impulsa la imagen pública de la ciudad, situándola a la cabeza de la sociedad de la información y del conocimiento. En la búsqueda de ese desarrollo las ciudades compiten entre sí, pero esa competencia se traduce en una fuente de innovación, de eficiencia, de esfuerzo colectivo por convertirse en un lugar mejor para vivir, para visitar, y más efectivo para los negocios.

Uno de los casos más avanzados de ciudad digital es el proyecto “Digital Media City” (sitio oficial en <http://dmc.seoul.go.kr/index.jsp>): un área de 55 hectáreas de lo que durante el período 1978-1993 fue un enorme vertedero de basura de la ciudad de Seúl se está transformando en una ciudad de alta tecnología, la más moderna del siglo XXI.

El posicionamiento logrado por estas ciudades se transforma en un generador permanente de nuevas inversiones, más ciudadanos y visitantes, a la vez que esos flujos refuerzan un nuevo ciclo del posicionamiento de la ciudad.

Un ejemplo de ello puede verse en *rankings* como el “Internet Access: World’s Best-Wired Cities”, de Open Travel ([www.opentravel.com](http://www.opentravel.com)); o el “The 10 Most Connected Cities in the World”, de Focus ([www.focus.com](http://www.focus.com)), en donde la ciudad de las mayores compañías de telecomunicaciones y tecnología del mundo (SK Telecom, KT Corporation, Samsung, LG) ocupa invariablemente el primer lugar.



**Figura 6.10. Seoul Digital Media City**



Fuente: <http://dmc.seoul.go.kr/index.jsp>

## 7. Más allá del marketing de ciudades

En los capítulos anteriores hemos realizado un recorrido completo por el marketing de ciudades, desde su perspectiva teórica hasta los proyectos concretos de aplicación del enfoque de gestión. Vimos que existe una estrecha relación entre el marketing de ciudades como disciplina y otras como la gestión estratégica y el urbanismo.

Pero, como en toda disciplina, existe una evolución a lo largo del tiempo y a medida que se generan entrecruzamientos con otras disciplinas y ciencias, que la nutren y complejizan.

Al estrenar el tercer milenio, presenciamos el despliegue de novedades y transformaciones urbanas en donde tienen un lugar preponderante fenómenos tales como la pluralidad de estilos de vida, la complejidad, la *polícronía* –simultaneidad de lo no simultáneo– y la rehabilitación de la estética y la imaginación como valores emergentes.

Los nuevos nodos de atracción y decisión, desde los puntos de vista económico, político y social, se van constituyendo en torno a las ciudades capaces de liderar la nueva *economía de la creatividad*, es decir, las ciudades como espacio de creación, activando lo intangible. La *narrativa* estratégica de ciudades creativas e innovadoras se está convirtiendo en el criterio diferenciador de la inserción exitosa de las ciudades en los flujos globales. Por tanto, no se trata de planificar la creatividad; más bien, se necesita crear condiciones de gestión de las ciudades como sistemas autoorganizados donde el papel de la clase creativa, de los ambientes urbanos creativos –redes sociales informales– y de la cocreatividad es fundamental.

Haremos referencia a la *heterarquía* y al *networking* como nueva forma de *governance*. Esta nueva lógica de gobierno va acompañada con nuevas formas de participación ciudadana –las cuales ya hemos revisado en el Capítulo 6– recordando que estas apuntan al fomento de una cultura de diálogos apreciativos con el fin de recuperar el compromiso del ciudadano con la ciudad y de movilizar la fantasía y la imaginación ciudadana. La creatividad es el resultado de las interacciones en las redes sociales porque existe una urgente necesidad de recuperar y revitalizar los espacios públicos, que son la razón de ser de las ciudades.

Trabajaremos entonces en este último capítulo de cara al futuro, poniendo en cuestión algunas de las certezas que tenemos y, por supuesto, adquiriremos otros tantos interrogantes sobre la disciplina y su evolución, que es la mejor forma de avanzar en el conocimiento. No obstante, es importante aclarar que este capítulo, escrito en colaboración con Reinhard Friedmann, puede ser tomado a modo de “ensayo” y el objetivo principal es despertar el debate crítico.

Encontrarán aquí citas de diferentes textos, muchos de ellos de origen alemán. Como hemos visto en capítulos anteriores, Alemania lleva más de 30 años trabajando con el marketing de ciudades, por lo que es bastante lógico que buena parte de las discusiones sobre la disciplina se estén dando en este país. Hemos citado al final de este capítulo los textos originales de parte de estas discusiones teóricas para quienes quieran profundizar su lectura.

### 7.1. Las ciudades frente a los nuevos desafíos del tercer milenio

Las ciudades enfrentan cambios profundos en el entorno político-societal, sociocultural, tecnológico y económico (Beck, 1998). Estos cambios se están produciendo con una tasa de celeridad totalmente excepcional, lo que hace muy difícil la metabolización individual. Para describir esta situación, Heijo Rieckmann habla de la situación de *dynaxity*, término generado a partir de la fusión de *dynamics* y *complexity* (Rieckmann, 2000). El aspecto fundamental de la *dynaxity* es la incertidumbre.

Una nueva sociedad está naciendo en el espacio y el lugar de la sociedad moderna tradicional (Améndola, 2000). Transitamos hacia una sociedad donde tienen un lugar preponderante fenómenos tales como la pluralidad de estilos de vida (proliferación), la complejidad y la paradoja (lógica multivalente), y la rehabilitación de la estética y la imaginación como valores emergentes (Bretz, 1994). Nuestra “era caórdica” (Hock, 1999) altera valores establecidos, promueve la noción de cambio y mutabilidad, legitima lo disarmónico y lo asimétrico, diluye oposiciones y apuesta a la pérdida de la sistematización ordenada y la integridad.

El “fragmento” es la expresión del carácter de la sociedad urbana actual, como un signo visible del descentramiento que puede leerse en todos los ámbitos de la vida presente. “Desde el fragmento, entonces, desde su singularidad, irregularidad y autonomía, se irán construyendo totalidades (sean estas la sociedad, la cultura, la ciudad, una interpretación de la ciudad) conceptual-

mente abiertas e inciertas, en permanente estado de mutación, capaces de absorber nuevos (y diferentes) fragmentos”, argumenta Betti (2004: 9).

Ernst Bloch insistió en llamar “la simultaneidad de lo no simultáneo” no solo a la superposición de diversos pasados, sino a una superposición de las diferentes tendencias del presente. Nuestra cultura es una contradicción sin síntesis, una estructura de superposiciones. Nuestra época se caracteriza por una situación global de la simultaneidad y la interpenetración de diferentes conceptos y demandas.

“*We are in the epoch of simultaneity*”, señala Michel Foucault (1967). Él fue uno de los primeros en denunciar la obsesión que el siglo XX demostró por la historia y por el tiempo, reivindicando que la nuestra era la época del espacio, “la época del cerca y el lejos, del lado a lado, de lo disperso”. En 1967, Foucault planteó un término actualmente inevitable en cualquier discurso sobre la ciudad contemporánea: el de *heterotopía*, el espacio del mundo contemporáneo por excelencia. Frente al conjunto jerárquicamente organizado que caracterizaba al territorio medieval, hoy en el día “el espacio en el que vivimos [...] es un espacio heterogéneo. En otras palabras, no vivimos en una especie de vacío, dentro del cual localizamos individuos y cosas. [...] vivimos dentro de una red de relaciones que delinear lugares que son irreducibles unos a otros y absolutamente imposibles de superponer” (Foucault, 1967).

El concepto de heterotopía es una buena alternativa para conceptualizar la sociedad contemporánea en el sistema urbano que vive de la heterotopía, de la sustitución de la sustitución, de la permutación de la permutación y así *ad libitum*, se puede catalogar como *folle* (Derrida), como *monstrueux* (Foucault). Foucault describe la heterotopía como “contralugar” en que “*the real sites, all the other real sites that can be found within the culture, are simultaneously represented, contested and inverted*” [“los sitios reales, todos los otros sitios reales que se pueden encontrar dentro de la cultura, se representan, disputan e invierten simultáneamente”; traducción propia].<sup>1</sup> Todas las culturas urbanas constituyen heterotopías. Las heterotopías pueden cambiar su función dentro de una sociedad y son capaces de “*juxtaposing in a single real place several*

---

<sup>1</sup> El concepto de heterotopía pertenece a Michel Foucault y se desarrolla en su conferencia “Utopía y heterotopías”, traducción de Constanza Martínez y Fernando Blanco, aparecida en la revista *Licantropía*, N° 3, Grupo Códice, Santiago, diciembre, 1994; Foucault, M.: “Of Other Spaces, Heterotopias”, 1967. En: <http://www.foucault.info/documents/heteroTopia/foucault.heteroTopia.en.html> (mayo de 2006).

*spaces, several sites that are themselves incompatible*” [“yuxtaponer en un solo lugar real varios espacios, varios sitios que son incompatibles”; traducción propia] (Foucault, 1967). El concepto de heterotopía como un espacio heterogéneo de lugares y relaciones es de vital importancia para los gestores de las décadas siguientes a la hora de definir la propia ciudad contemporánea.

La exploración posmoderna deja los estrechos y estériles ejes ideológicos propios de la modernidad. Reflexiona sobre las cuestiones que realmente tienen que ver con el mundo, nos obliga a pensar desde nuevos paradigmas.

No es de extrañar que los descubrimientos de la teoría de la complejidad hayan generado una fuerte resistencia en ciertos sectores de la comunidad científica y en las prácticas, porque derriban los cimientos de la epistemología occidental. Mientras que la ciencia tradicional estudia un mundo “centrado”, el nuevo mundo “es acéntrico, policéntrico” (Morin, 1986). “El antiguo universo se instalaba en los conceptos claros y distintos del determinismo, la ley, el ser. El nuevo universo arrolla los conceptos, los desborda, los hace estallar, obliga a los términos más contradictorios a acoplarse sin perder no obstante sus contradicciones” (Morin, 1986: 69).

## 7.2. Nuevos desafíos para el urbanismo en el siglo XXI

El nuevo siglo es testigo de la emergencia de nuevas formas de urbanidad. M. Dear y E. Soja son los representantes más prominentes que se han dedicado a estudiar las relaciones entre el desarrollo de la sociedad posmoderna y la “nueva urbanidad” (Dear, 2000; Soja, 2000).

Como características de la urbanidad posmoderna pueden identificarse: la fragmentación de estructuras metropolitanas en áreas de asentamiento independientes, economías, sociedades y culturas urbanas (*heterópolis*). El nuevo contexto del cambio económico global también implica profundos cambios en las formas de gestión política del desarrollo urbano, así como en los contenidos simbólicos de significación de espacios urbanos.

Las ciudades pueden ser consideradas “como sumatoria de fragmentos de diversa escala, materialidad y sentido que se vinculan entre sí por el mero hecho de su coexistencia” (Betti, 2004: 9). Las ciudades representan, así, “un *collage* aparentemente casual en donde cada fragmento (un edificio, un espacio urbano, un individuo) se hace autónomo y donde el sentido de integridad de la obra fragmentaria resulta diferente y asistemático”. Por lo tanto, el universo urbano ya “no es un múltiplo reducible a la unidad”, sino que “es un múltiplo fragmentario en el que muchos modelos se confrontan y conviven

buscando un equilibrio particular, inestable y complejo”. La inestabilidad deviene en una “poética de lo informe y de metamorfosis”.

Todo esto hace cuestionar la idea moderna de las ciudades como sistemas lineales y predecibles y que tendrían que disponer de una esencia estable y duradera denominada “identidad urbana” (*Corporate Identity*) (Holtbrügge, 2001). La identidad de una ciudad está sujeta a un proceso continuo de desconstrucción y reconstrucción, siendo la continuidad una mera excepción y no la regla. Las ciudades no poseen una identidad estable, consistente y entitativa, sino que ostentan una multiplicidad de identidades (multifrenia).

**Tabla 7.1. Tendencias predominantes del desarrollo urbano en la modernidad y la posmodernidad**

	Modernidad	Posmodernidad
Estructuras urbanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ámbitos funcionales homogéneos</li> <li>- Centro comercial dominante</li> <li>- Migración paulatina de los servicios de almacenaje del centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras multicéntricas (heterópolis)</li> <li>- Centros monumentales</li> <li>- Amplios ámbitos caracterizados por pobreza (por ejemplo, <i>inner cities</i>)</li> <li>- Desarrollos postsuburbanos (<i>edge cities</i>)</li> <li>- “<i>Gated communities</i>”</li> <li>- Corredores <i>High-Tech</i></li> </ul>
Cultura y sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitectura funcional</li> <li>- Producción de masas</li> <li>- Sociedad de clases</li> <li>- Alto grado de homogeneidad interna dentro de los grupos sociales</li> <li>- El trabajo como momento clave de la integración societaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitectura ecléctica, <i>collage</i> de estilos, arquitectura caprichosa, irónica</li> <li>- Sociedades urbanas altamente fragmentadas</li> <li>- Diferenciación de acuerdo con estilos de vida</li> <li>- Diferenciación de grupos según diferentes patrones de consumo</li> <li>- Alto grado de polarización social</li> <li>- Importancia de símbolos (planificación, orientación a estilos de vida y consumo)</li> <li>- Consumo como momento clave de la integración societaria</li> </ul>
Política urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento con servicios básicos a través de instituciones públicas</li> <li>- Política urbana como gestión orientada a la redistribución de recursos para fines sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abastecimiento con servicios mediante el mercado</li> <li>- “Subvenciones laterales” de instituciones para la esfera pública dentro del marco de grandes proyectos</li> <li>- Ciudad “emprendedora”: empleo de recursos para atraer capital e inversiones móviles e internacionales</li> <li>- <i>Public-private-partnership</i></li> </ul>
Planificación urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de la ciudad en su totalidad</li> <li>- Planificación del espacio urbano de acuerdo con finalidades sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementalismo planificador</li> <li>- Formas pluralistas de gestión, <i>networking</i></li> </ul>

Fuente: Wood (2003: 134).

Hacer política y gestión local se tornará cada vez más complejo y difícil. En vista de la condición posmoderna del mundo, todas las propuestas ingenieriles y manageriales de arreglar y mejorar la actual forma de gestión y administración de ciudades no rendirán frutos. El modelo racionalista, lineal, ya no basta para entender y diseñar ciudades capaces de sobrevivir y desarrollarse en el siglo XXI.

Lo positivo es la emergencia de pensadores que están proponiendo nuevas formas de mirar o pensar sobre las ciudades. En el tercer milenio, las ciudades han de poseer la capacidad de adaptación (*dynaxibility*) y desplegar resiliencia,<sup>2</sup> permitiendo a la ciudad salir de la peligrosa brecha que amenaza su futuro desarrollo (Rieckmann, 2000). El estudio de los sistemas adaptativos complejos aporta pistas clave para el desarrollo de nuevos modelos de gestión estratégica urbana. En especial, los principios de la teoría de la complejidad pueden traducirse en diseños prácticos que permiten a una ciudad mantener niveles altos de capacidad de respuesta y de agilidad.

### 7.3. Más allá del marketing de ciudades: interfusión en vez de marketing

Gerken señala que en la “era posmoderna” pueden identificarse cinco meta-tendencias que virtualmente “hacen bailar a los mercados” (Gerken, 1994).

- *El futurismo caótico: el riesgo como creador de lo nuevo.* El caos es la nueva lógica. El futurismo caótico representa aquella dinámica que genera nuevos futuros mediante el caos. La dinámica no lineal, como orden alternativo, se convierte en el factor clave del comportamiento de las sociedades y su entorno. La herramienta para el manejo de esta dinámica es la evolución. La toma racional de decisiones da lugar “al inventar caótico de futuros”.
- *Leading Edge: lo inestable como fuerza creadora.* El “borde creativo” se halla entre el ser y el devenir. La cultura *edge* fomenta la creación consciente de diferencias. El nuevo individuo es hijo del *Leading Edge*: el “yo múltiple” representa el tipo de individuo que puede resistir a las diferencias, las paradojas y los conflictos. *Zenit-Feeling*. “*Be more of you, but always be you!*”, señala Gerken.

---

<sup>2</sup> Capacidad de un sistema para retornar a las condiciones previas a una perturbación.

- *Multiplicidad: el mundo como caleidoscopio.* La nueva dinámica cultural es descrita como “simultaneidad de lo no simultáneo. La multiplicidad es atractor de todo: multiplicidad de la sociedad –fragmentación, individualización, *cross culture*, economía-mundo, desestructuración y desregulación–; multiplicidad de orientaciones –paradigma de los muchos paradigmas, *edge* romántico = revolución continua, opcionalismo: el crecimiento de las diferencias, el fin de los valores: rupturas, *frames* y *stories* reemplazan las normas vinculantes–; multiplicidad de procesos –telemática: autorregulación, cinética: aceleración del tiempo, paralelismo (cultura integrada), orden-caos: no-lineal, autopoiesis: autocreación de sistemas–; y multiplicidad de las identidades –nuevo narcisismo: nosotros-yo, multifrenia/*multi-mind*, identidad fluctuativa: *lifestyling*, autocreación en vez de autorrealización. La poesía posmoderna es el invento de lo nuevo. El nuevo credo reza: desde la autorrealización al autoinvento.

- *Multifrenia: la multiplicidad del individuo.* La multifrenia designa la escisión del individuo en una multiplicidad de investiduras del yo. La multipersonalidad es el nuevo instrumento para la gestión del caos y de la simultaneidad. La nueva identidad es intersubjetividad. La personalidad es concebida como proceso permanente de autoorganización; el individuo como *work in progress*.

- *Cultura integrada: la armonía de las contradicciones.* Gerken identifica una serie de *Achsenverlagerungen*, de traslación de ejes, que conducen a la cultura integrada:

- a) de la optimización a la diferenciación –el sistema del diálogo se convierte en el medio de la nueva competencia, cultura de interacción, inter-fusión–;

- b) de la dualidad a la polaridad; y

- c) de la realidad a la hiperrealidad.

El fordismo se está muriendo y a la vez está emergiendo un nuevo tipo de cultura que ha sido denominada “cultura integrada” (Sorokin, 1969). Con la cultura integrada, nuestra lógica racional se transforma en una lógica del tanto como. Con eso, la paradoja hace ingreso a la gestión urbana.

Al estrenar el tercer milenio, presenciamos “una nueva época... la época del futurismo caótico en que el paralelismo y la simultaneidad se convierten en la utopía central” (Gerken, 1990: 83). La simultaneidad genera caos, mundos paralelos. La simultaneidad de nuestra cultura demanda una gestión ur-



baña diferente: la gestión de la “coevolución” o “interfusión” que cuestiona la existencia del marketing.

El concepto de marketing urbano se remonta a los trabajos de Kotler (1969) que amplió el concepto de marketing de negocios para aplicarlo a organizaciones no comerciales, e incluso a ciudades. Sin embargo, la transferencia del enfoque y de la metodología de marketing de empresas al ámbito urbano ha sido cuestionada.<sup>3</sup>

La ciudad no es un producto que sea posicionable en el mercado. Es cuestionable la comprensión kotleriana del marketing urbano porque pasa por alto las enormes diferencias en cuanto a tareas, objetivos y ámbitos de actuación que hay entre ciudad y empresas. La particularidad del ámbito de acción “ciudad” –formación pluralista de voluntades, multiplicidad de actores y de perspectivas, ámbitos de objetivos multidimensionales– hace que expertos del mundo práctico y académico aboguen por una “reinterpretación política” del enfoque del marketing de negocios.

Axel Köster define el marketing urbano como una estrategia global que busca “la activación y la coordinación del potencial endógeno con el fin de hacer la ciudad más atractiva para todos los residentes de la ciudad y de las ciudades vecinas, y para los visitantes y empresas” (Köster y Schmidt, 1992: 140). El marketing urbano es considerado por Ilse Helbrecht como “un método con cuya ayuda los tomadores de decisión de la ciudad (sistemas administrativo-político, social y económico) son inducidos a un actuar cooperador y coordinado a través de un procedimiento institucionalizado e integrado, considerando los instrumentos del marketing” (Helbrecht, 1994: 32). O sea, el marketing urbano es concebido como un “enfoque global de un desarrollo urbano cooperativo”, como una nueva forma de comunicación y cooperación (Heinze, 2006). La

---

<sup>3</sup> Helbrecht, Ilse: *Stadtmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*, Birkhäuser Verlag, Basel, 1994, p. 88. Acerca de esta discusión, ver: Spieß, Steffen: *Marketing für Regionen. Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1998, pp. 4-17; Funke, Ursula: *Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption*, Stuttgart 1994; Grätz, Cristian: *Kommunale Wirtschaftsförderung - Kritische Bestandsaufnahme ihrer Funktionen und Organisation*, Bochum, 1983; Honert, Siegfried: *Stadtmarketing und Stadtmanagement*, en: *Der Städtetag*, 44, 1991, 6; Töpfer, Armin (ed.): *Stadtmarketing. Herausforderung und Chance für Kommunen*, FBO, Baden-Baden, 1993; Beyer, Rolf; Kuron, Irene (eds.): *Stadt- und Regionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen? Material zur Angewandten Geographie*, Band 29, Bonn, 1995; Grabow, Busso ; Hollbach-Grömmig, Beate: *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz, Difu-Beiträge zur Stadtforschung*, Band 25, Berlin 1998; Kaiser, Claudia: *Stadtmarketing*, 1996, op.cit.; Konken, M.: *Stadtmarketing. Handbuch für Städte und Gemeinden*, FBV Medien-Verlag, 2000.



Al igual que con la lógica cuántica del gato de Schrödinger (Zohar y Marshall, 1997), un mundo urbano basado en el marketing de ciudades es un mundo lleno de fronteras. Es este acto de posicionarse el que determina el colapso de la función onda del espacio urbano y lo establece como vivo o muerto. Cada vez que vamos a medir o posicionar algo, inferimos. Una función de la onda cuántica crece en posibilidades hasta el momento de la medición, cuando su futuro choca en solo un aspecto. Este aspecto funcional de la onda es el que está mayormente determinado por lo que decidimos medir. Necesitamos una amplia distribución de información, una multiplicidad de interacciones, de puntos de vista e interpretaciones si queremos entender el significado del mundo urbano y tener un universo diferenciado.

El sistema “mercado”, que se encuentra en un estado de turbulencias y alta complejidad, ya no responde a las estrategias de ayer. Los mercados se han transformado en sistemas abiertos, interactivos y fluctuantes, es decir, en una gigantesca red que consiste en procesos dinámicos y de una red de relaciones, abiertos, no calculables. Las nociones y los conceptos clave del marketing –comunicación, demanda, posicionamiento/USP, grupos-meta y promoción– pierden su razón de ser.

Para Gerken, las nuevas formas de gestión han de apoyarse en la coevolución o interfusión, es decir, en sistemas de diálogo. De acuerdo con esta idea, las ciudades u organizaciones ya no conocerán grupos objetivo en el sentido clásico, sino que ellas mismas serán el grupo objetivo que se fusiona con los grupos objetivo más diversos. Los públicos objetivo que antes eran considerados pasivos, se convierten ahora en una fuerza activa y creativa que vía la autorreferencia crean aquellos mensajes y patrones de consumo en que ellos mismos están creyendo.

La interfusión es el resultado de la sociedad de información que ya no apuesta a la masa y a la materia, sino al crecimiento de la inteligencia, la individualidad y la diferencia. La interfusión apuesta al fluir, a la evolución y a las múltiples formas de generación de mundos. No busca dominar, sino “co-configurar”. En este sentido, en vez de querer controlar o manipular, la interfusión fomenta la autoorganización y la libertad de los consumidores/ciudadanos para que todos los implicados puedan sacar beneficios de la sinergia, de la “interpenetración de subsistemas” (Gerken, 1990).

**Tabla 7.2. Marketing versus interfusión**

Enfoque actual	Nuevo enfoque
Grupos objetivo	Entorno
Estrategias	<i>Flow/Fluir</i>
Manipulación	Acomodamiento
Campañas	Medios propios
Orientación al productor	Orientación holística
Marketing. El cliente como "máquina trivial"	Interfusión/ <i>Networking</i> /Mimesis. El cliente como sistema autorreferencial (autopoietico)

Fuente: Gerken (1990: 117).

Tal vez este sea el momento de un nuevo enfoque para el marketing urbano. La futura gestión urbana renuncia a una estrategia de posicionamiento. La política urbana se realiza *bottom-up* y respeta la autorreferencia del ciudadano/consumidor. Las ciudades solo pueden pretender conquistar sus grupos objetivo, cuando ellas aceptan dejarse guiar por ellos –fusión, mimesis. El ciudadano/cliente se convertiría entonces en un verdadero planificador y en el guionista.

La interpenetración es el arma secreta de las ciudades que implementan nuevas formas de diálogo con los grupos objetivo, *citizen empowering*, tales como *The World Café*, *Perfect Product Search Conference*.

#### **7.4. La magia de la marca fractal. Desde el signo estático hacia la *mind-card* dinámica**

Un fractal es una figura geométrica de contorno quebrado. Los fractales nacen producto de la iteración de un proceso geométrico elemental que da lugar a una estructura final de una extraordinaria complicación aparente. Tienen un perímetro infinito y, sin embargo, un área finita. Otra propiedad sorprendente de estas formas es que sus patrones característicos se encuentran repetidamente en escalas descendentes, de modo que sus partes, en cualquier escala, son semejantes a la forma del conjunto (auto semejanza). En el universo hay muchos objetos que poseen un orden fractal oculto. Por ejemplo, a fenómenos tales como el pulmón, el helecho, o el patrón de turbulencias caóticas de un río, el comportamiento de las burbujas económicas, subyacen órdenes fractales idénticos, que permiten hacer visible y comprensible la unidad dentro de la multiplicidad de las cosas.

Fuente: Mandelbrot (1982).

La actual situación cultural se caracteriza por la creciente fragmentación de los mercados, la sobreproducción de los signos y los mensajes que devienen en un hiperrealismo en el que todo es posible pues ya no hay realidad objetiva. La fragmentación de la sociedad deviene en un crecimiento de las interde-

pendencias –entrelazamiento, acoplamiento estructural e hibridación– que redundan en la disolución de la solidez. En la “sociedad líquida”, el mundo se disuelve en muchos mundos y pierde su concisión (Bauman, 2000).

Gerken señala los cuatro aspectos de la marca clásica que son considerados obsoletos en la actual sociedad posmoderna (Gerken, 1994):

- a) Representa el pensamiento de la linealidad y estabilidad: concisión mediante repetición.
- b) Figura el pensamiento en medianía, término medio: un contenido para todos.
- c) Opera con un concepto lineal de motivación sobre la base de una teoría de demanda y no permite la coevolución: la marca es moldeada por el productor.
- d) Actúa con los modelos del behaviorismo. Por lo tanto, dentro de ella, la mecánica de comportamiento racional, es decir, el pensamiento *input-output* de la comunicación: el contenido de la marca refleja la intención del productor.

La concisión ya no será el objetivo único de la marca. La nueva marca representa el cambio de la concisión estática hacia la codificación evolutiva: la fortaleza de una nueva marca deberá expresarse en la cantidad de procesos emocionales de conducción –superación de las técnicas de *re-inforcement*–, en el grado de coevolución –superación de la manipulación lineal– y en su credibilidad de *Szene* –movida, ambiente; superación de los grupos objetivo como *summa abstractio*.

La marca fractal es una mezcla. El producto de marca requiere de:

- a) una estabilidad en el sentido de un sistema memo (por ejemplo, logo);
- b) la vibración del *Zeitgeist*, es decir, la energía evolutiva de la contingencia;
- c) la fuerza de los mitos colectivos, es decir, la “energía universal” (*All-Energie*).

La producción del futuro se convierte en la garantía de la nueva marca. La marca fractal vende el devenir; se convierte en un producto autónomo que solamente puede desarrollarse mediante la coevolución con nuestra nueva cultura.

El concepto de la marca fractal se apoya en las siguientes afirmaciones:

- A diferencia de la marca tradicional, la marca fractal no está estructurada por mensajes claros, idénticos y focalizados en el beneficio, sino por refracciones y transformaciones. La marca es “una *mind-card* en la que están vivientes muchas diversas facetas” (Grünewald, s/f); ella inventa permanentemente nuevas significaciones, es decir, simultáneamente, y por lo tanto se habla de marca fractal. La esencia de la marca fractal es la metamorfosis del significado que se realiza a través de los *streams*.
- El rizoma es la quintaesencia de toda la escenificación de la marca, la resultante, “lo dicho no-dicho” (*das ungesagt Gesagte*). Si bien esta quintaesencia resulta del proceso de la percepción de la marca, no está depositada en ella. El consumidor es por eso el verdadero productor de promoción, es decir, de la marca.
- El mito constituye el polo de descanso en todos estos movimientos y refracciones de la marca. El mito es el garante para que la marca “exista pre- o inconscientemente en todas las mentes, corazones y almas”. La orientación a grupos objetivo queda suprimida pues el mito “pertenece a todos”. Con él, se despliega una representación universal a través de las transformaciones.
- Un memo-set constante (eslogan, signo, etc.) llamado “logos” hace que la marca también sea identificable formalmente a pesar de sus múltiples transformaciones.

El atractivo de la marca fractal resulta de su fusión con los *streams* de la evolución actual. No son las repeticiones, sino las refracciones irregulares y las transformaciones que generan la “autosemejanza”, es decir, la *Gestalt* propiamente tal de la marca. Es el mito que crea las diferencias necesarias en el proceso del fluir fractal. El mito, “lo dicho no-dicho”, libera la marca para el juego de la permanente invención de la realidad. Los productos/servicios se comportan de manera fractálica y fluctuativa. La marca vive de su evolución.

La oscilación de la marca entre identidad y diferencia y su fractalización indican que las marcas adquieren una dimensión ontogenética: la marca *no* es, sino que *deviene*. Se evalúan las marcas *lifestyle* por su potencialidad y el aporte a la satisfacción de la búsqueda de identidad, por un lado, y por el cambio de la identidad, por otro. La marca representa la orientación para la búsqueda y no para la meta. El nuevo concepto de marca, la marca fractal, está

orientado a la autopoiesis, a los procesos de autoproducción (Gerken, 1994). La marca debe ser “el servicio para el suceso”; “un servicio para la asesoría de vida fluctuante (*lifeware*)”. La dimensión del *Ereignis* se constituye del *mind* y del discurso público (coevolución cultural). La vida como potencialidad.

Los *Szenen* (*milieux*) o *Deutungsgemeinschaften* (Schulze) reemplazan a los grupos objetivo. Los *Szenen* son individualidades colectivas que fluyen.

**Tabla 7.3. Marca antigua vs. marca fractal**

Marca antigua	Marca fractal
UTILIDAD	SUCESOS
Materia + Psicodeficiencias	<i>Mind</i> + Discursos públicos
Estabilidad / Direccionalidad	Inestabilidad / Autopoiesis

Fuente: Gerken (1994: 206).

La tecnología de intervención en grandes grupos representa un instrumento para la coevolución; fortalece los procesos de diseño y gestión de marca desde un enfoque que incorpora la creatividad y la imaginación ciudadanas a los conocimientos especializados de los técnicos en diseño y comunicación. El objetivo prioritario es fomentar procesos de creación comunitaria de marca y valor de marca donde se arribe a diseños consensuados de logo y eslogan en términos de un atributo o conjunto de atributos de identidad territorial.

El futuro es urbano y las ciudades son los escenarios sociales, económicos y políticos. Ante el nuevo reto al que se enfrentan las ciudades en el siglo XXI, se está conformando el modelo de ciudades creativas e innovadoras basadas en tres elementos básicos: funcionan como redes sociales dinámicas; los objetivos fundamentales son diseñar lo intangible; y crear condiciones que catalicen las capacidades existentes en proyectos sociales y empresariales conducentes al desarrollo de la ciudad como “acontecimiento”, “espacio diferenciado”. *Différence*, voces y trazas.

La ciudad posmoderna puede concebirse como un rizoma que es abierto al cambio, lo comprende y lo acepta; y, sobre todo, es una ciudad con imaginación creativa y capacidad sinérgica para construir un futuro común mediante identidades múltiples (Friedmann, 2003; Boisier, 1995). Los conceptos deleuzianos –multiplicidad, pliegue, *strata*, *meshwork*– permiten dirigir nuestra atención a las fuerzas siempre presentes en la ciudad que la subvierten, irrumpen, escapan, exceden y transforman; la ciudad como una serie de “flujos”, una “serie no totalizada, discontinua de procesos, [...] flujos, energías,

sustancias corporales y eventos no corporales, intensidades y duraciones” (Boundas y Ollowski, 1994). Esta nueva perspectiva permite comprender a las ciudades como un cuerpo que es autosubversivo y creativo que nunca descansa y que siempre está temblando (Linstead y Thanem, 2007). La ciudad en permanente estado de acaecimiento, inflexión, devenir.



## Referencias bibliográficas

- Améndola, G. (2000). *La ciudad postmoderna. Magia y miedo de la metrópolis contemporánea*. Madrid, España: Celeste Ediciones.
- Ayuntamiento de Barcelona. *Sectores Estratégicos con Marca Barcelona*.
- Balibrea, M. P. (2004). *Barcelona, del modelo a la marca*, Bookcamping.
- Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, U. (1998). *Perspektiven der Weltgesellschaft*. Frankfurt/M, Alemania: Suhrkamp Verlag.
- Bermejo, D. (2005). *Posmodernidad: pluralidad y transversalidad*. Barcelona, España: Anthropos.
- Betti, R. (2004). *Hacia la reinención del espacio público: la ciudad sobremoderna*. Documentos de Trabajo, Nº 123, Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Bretz, H. (1994). "Unternehmerische Avantgarde und Fortschrittsfähige Organisation". En Sattelberger, Th., *Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung*, Wiesbaden, Alemania: Gabler.
- Boisier, S. (1995), La modernización del Estado. Una mirada desde las regiones. *Estudios Sociales*, 85, 3, Santiago, Chile.
- Boisier, S. (2003). ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Nº 27.
- Boisier, S. (2005). *Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial. Conocimiento y valores*, Paper, Santiago de Chile.
- Bonsiepe, G. (1993). *Del objeto a la interfase*. Buenos Aires: Infinito.
- Boundas, C., y Ollowski, D. (eds.) (1994). *Gilles Deleuze and the Theatre of Philosophy*, Nueva York, EE. UU.: Routledge.

- Carrasci Arroyo, S., y Rausell Koster, P. (2005). *Turismo, cultura y competitividad urbana. El caso de la ciudad de Valencia*. IV Congreso de Cultura y Desarrollo. La Habana.
- Castells, M., y Hall, P. (1994). *Las tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*, Madrid, España: Alianza Editorial.
- Chávez, N. y Bellucia, R. (2003). *La marca corporativa*, Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Cooperrider, D. L. y Srivastara, S. (1987). "Appreciative inquiry into organization life". *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*, Barcelona, España: Paidós.
- Dahme, H.J., y Wohlfahrt, N. (2000). "Auf dem Weg zu einer neuen Ordnungsstruktur im Sozial- und Gesundheitssektor. Zur politischen Inszenierung von Wettbewerb und Vernetzung". *Neue Praxis*, N° 4, 30, pp. 317-334.
- Dear, M. (2000), *The Postmodern Urban Condition*. Malden, EE. UU.: Mass.
- Decker, R.; Bornemeyer, C. (2011). "Auch kleine Städte machen erfolgreiches Marketing". *Der Städtetag*, 11/2001.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*, Madrid, España: Pirámide.
- Fernández, G. (2004). "La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano". En Fernández, G., y Leva, G. (comps.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Fernández, G., y Paz, S. (2005a). Desarrollo urbano, cultura de marca y participación ciudadana. *Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales*. 2ª época. N° 44-45.
- Fernández, G., y Paz, S. (2005b). "Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad". *Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, vol. IX, N° 194. Disponible en línea: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-95.htm>
- Fernández Güell, J. M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*, Barcelona, España: Reverté.
- Friedmann, R. (2003). "Nuevas formas de participación ciudadana: los grandes grupos". *Creaciones Ciudadanas. Una Revista de Ideas*, N° 2.
- Friedmann, R. (2004). "Urban Management by Complexity. Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana". En Fernández, G., y Leva, G.

- (comps.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Friedmann, R., y Fernández, G. (2007). *Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: un balance y propuestas a partir de la experiencia alemana*. Ponencia presentada en el IX Coloquio Internacional de Geocrítica los problemas del mundo actual. Soluciones y alternativas desde la Geografía y las Ciencias Sociales, Porto Alegre, Brasil. Disponible en línea: <http://www.ub.edu/geocrit/9porto/gfernan.htm>
- Foucault, M. (1967). "Des espaces autres", Conferencia dictada en el Cercle des études architecturales, 14 de marzo de 1967, publicada en *Architecture, Mouvement, Continuité*, N° 5, octubre de 1984.
- Gerken, G. (1990). *Abschied vom Marketing - Interfusion statt Marketing*. Düsseldorf, Alemania: Econ Verlag.
- Gerken, G. (1994). *Die fraktale Marke. Eine neue Intelligenz der Werbung*. Düsseldorf, Alemania: Econ Verlag.
- Gómez Rodríguez, P. M. (2003). "La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing". *Cuadernos de Gestión*, vol. 3, N° 1 y N° 2.
- Grabow, B., y Hollbach-G. B. (1998). *Stadtmarketing*. Alemania: Broschiert.
- Grünewald, St. (s/f). "Mitos, Marken und Moneten", *Paper*.
- Heinelt, H. (1997), *Neuere Debatten zur Modernisierung der Kommunalpolitik. Ein Ueberblick*. En: Heinelt, H.; Mayer, M. (eds.): *Modernisierung der Kommunalpolitik. Neue Wege zur Ressourcenmobilisierung*, Leske + Budrich, Opladen.
- Heinze, F. (2006). "Stadtmarketing als Ansatz kooperativer Stadtentwicklung – Funktionen und Instrumente". En Birk, F. (y otros), *Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven*. Berlín, Alemania: Difu.
- Helbrecht, I. (1994). "Stadtmarketing: Konturen einer kommunikativ". *Stadtentwicklungspolitik*, Basel, Alemania.
- Hock, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco EE. UU.: Berrett-Köhler.
- Hollman, P., y Devane, T. (1999), *The change handbook: groups methods for shaping the future*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Holtbrügge, D. (2001). *Posrmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung*. Wiesbaden, Alemania: DUV Gabler.
- Kelly, K. (1997). *Das Ende der Kontrolle*, Bollmann.
- Köster, A., y Schmidt, K. (1992). "Stadtmarketing". *Raumplanung*, N° 58.
- Kotler, Ph.; Haider, H.; Rein (1992). *Mercadotecnica de Localidades*. México: Pearson.
- Kotler, Ph., y Levy, S. H. (1969). "Broadening the concept of Marketing". *Journal of Marketing*, N° 33.
- Lage, A. (s/f). *Las biotecnologías y la nueva economía: crear y valorizar los bienes intangibles*. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/lage1\\_310502.htm](http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/lage1_310502.htm)
- Leva, G. (2005). *Indicadores de calidad de vida urbana. Teoría y metodología*. Buenos Aires, Argentina: Politike.
- Levinson, J. C. (2009), *Marketing de Guerrilla*. Morgan James Publishing.
- Linstead, S., y Thanem, T. (2007). "Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze". *Organization Studies*, 28/10.
- Mateos de Cabo, R., y Gimeno Nogués, R. (2004). "Evaluación del proyecto de Madrid 2012 bajo un enfoque de mercado. Una exploración de posibilidades y mejoras". *Cuadernos de Gestión*, vol. 4, N° 2.
- Mayntz, R. (1993). *Modernization and the Logic of Market and Organization*. Aldershot, Reino Unido: Avebury.
- Mayo, A., y Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden (The power of Learning)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Miláns del Bosch, L., y Gómez, R. A. (2000). "De la empresa máquina a la empresa organismo. Una metáfora para la gestión de las empresas". *Harvard Deusto Business Review*, N° de referencia 0855, marzo/abril, 2000, p. 46ff.
- Molina, G. (2004). *Sí logo. Marca país. Marketing global*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Norma.
- Morin, E. (1986). *El Método. La naturaleza de la naturaleza*. Madrid, España: Ed. Cátedra.
- Muñiz Martínez, N., y Cervantes Blanco, M. (2004). "Desarrollo de un sistema de indicadores urbanos como base de un análisis de marketing de ciudades". En Fernández,

- G., y Leva, G. (comps.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Bernal. Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Niubó, A. (2001). *Planificación Estratégica*. Cartagena de Indias, Colombia: CIDEU.
- Owen, H. (2006). *Open Space Technology. A User's Guide*. Richmond, BC, Canada: Readhowyouwant.
- Pascale, R. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona, España: Paidós Empresa.
- Paz, S. (2005a). "Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional". *Revista Venezolana de Gerencia*, año 10, N° 30, pp. 177-195. Maracaibo-Venezuela: Universidad de Zulia.
- Paz, S. (2005b). *Marca Territorial. Valor para la política de promoción comercial. Cómo fomentar las exportaciones de ciudades y regiones a través de sus marcas*. Buenos Aires, Argentina: Politike.
- Paz, S. (2006). *Marca Territorial*. Buenos Aires, Argentina: Politike, 2° edición.
- Paz, S., y Tkachuk, C. (2004). *Tiempo de City Marketing: la imagen de Rosario*. 1° Seminario Virtual "Marketing de Ciudades y Desarrollo Urbano", diciembre de 2004.
- Pelzer, P. (2006). "Art of Management's Sake? A doubt". *Culture and Organization*, vol. 12, N° 1.
- Plan Estratégico del Municipio de Villa Gesell. Disponible en [http://www.civitas.gov.ar/municipios/seccion.asp?MID=21&Seccion\\_Id=129](http://www.civitas.gov.ar/municipios/seccion.asp?MID=21&Seccion_Id=129)
- Plan Estratégico Rosario (1997). "Posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario". Rosario, Argentina: Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, noviembre de 1997. <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloI/Trivelli%20Rosario%20Marca%20de%20Ciudad-Lima2003.pdf>
- Rieckmann, H. (2000). *Managen und führen am Rande des 3. Jahrtausends*. Fráncfort, Alemania: Peter Lang.
- Röber, M. (1992). "Stadtmarketing – Analyse eines neuen Ansatzes in der Stadtentwicklung". *Verwaltungsrundschau*, N° 38.
- Rogers, C. (1996). *Libertad y creatividad en la educación*. Barcelona: Paidós.

- Rosenau, J. N., y Czempiel, E.O. (1992). *Governance without government: Order and Change in World Politics*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Santón, J. E. (2006). "Valencia, nueva gobernanza urbana". *Revista 99% Co*. Ed. Grupo Mibalia.
- Senge, P. (1991). *The Fifth Discipline*. Nueva York, EE. UU.: Doubleday.
- Seisdedos, H. (2006). "La marca ciudad como antídoto para la 'bonsainización' del 'city marketing'". *Harvard-Deusto*, referencia N° 2745.
- Soja, E. (2000). *Postmetropolis*. Oxford, Reino Unido: Wiley-Blackwell.
- Sorokin, P. A. (1969). *Sociedad, cultura y personalidad. Su estructura y dinámica*. Madrid, España: Aguilar.
- Soto, E., y Sauquet, A. (2006). *Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden*. México D.F.: Thompson Learning.
- Vázquez Barquero, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. German Agency for Technical Cooperation, CEPAL.
- Weber, S. (2000). "Power to the People!? Selbstorganisation, Systemlernen und Strategiebildung mit grossen Gruppen". *Sozialwissenschaftliche Literatur Rundschau*, 2/2000, pp. 63-83.
- Wiechula, A. (2000). *Stadtmarketing im Kontext eines Public Management*. Stuttgart, Alemania: Kohlhammer.
- Willke, H. (1996). *Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer gesellschaften*. Fráncfort, Alemania: Suhrkamp.
- Wood, G. (2003). "Die postmoderne Stadt: Neue Formen der Urbanität im Übergang vom zweiten ins dritte Jahrtausend". En Gebhardt, H.; Reuber, P.; Wolkersdorfer, G. (eds.), *Kulturgeographie. Aktuelle Ansätze und Entwicklungen*, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg.
- Zohar, D., y Marshall, I. (1997). *Who's Afraid of Schrödinger's Cat?* Nueva York, EE. UU.: Morrow.
- Zur Bensen, M.; Lau-Villinger, D. (1999). "Die Methode Open Space". En Geissler, Kh., y Loos W. (eds.): *Handbuch Personalentwicklung*, 53. Erg.-Lfg., September, Koeln.
- Zur Bensen, M.; Maleh, C. (2001). *Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim, Alemania: Beltz Verlag.

## Acerca de los autores

**Gabriel Fernández Gasalla** es docente e investigador de la Universidad Nacional de Quilmes. Graduado en Economía Política (FCE-UBA), con estudios de posgrado en Urbanismo (UNMDP) y Diseño Comunicacional (FADU-UBA). Sus especialidades son el diseño de estrategias de sensibilización, concientización e involucramiento de actores y líderes urbanos para el diseño e implementación de estrategias de desarrollo; la aplicación de metodologías de intervención en grandes grupos para la participación ciudadana; los sistemas de control y auditoría de marketing territorial y el diseño y gestión de marcas de ciudad basadas en la creatividad comunitaria. Director, editor responsable y miembro del comité académico de la revista *Imago Urbis*. Miembro fundador y actual Secretario General de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. Ha dictado conferencias, talleres para funcionarios, políticos y dirigentes locales, y colaborado como asesor en el desarrollo de estrategias de desarrollo urbano, programas de fortalecimiento de las identidades urbanas en ciudades de Iberoamérica y España.

**Reinhard Friedmann Klapperich** es investigador de origen alemán, tiene estudios de Ciencia Política, Sociología y Pedagogía; máster y doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Heidelberg/RFA. Profesor en programas de pregrado y posgrado en la Universidad Alberto Hurtado, UNIACC, Universidad de Chile y Universidad Central de Chile, sobre nueva gestión empresarial y pública, identidad/imagen corporativa para ciudades y gestión para el cambio estratégico. Miembro fundador de la Red Internacional de Marketing Urbano y Desarrollo Urbano. Colaborador en el proyecto Gestión Estratégica y miembro de Comité Editorial de la revista virtual *Imago Urbis* de la Universidad Nacional de Quilmes. Autor de numerosos libros.

**Germán Leva** es profesor e investigador de la Universidad Nacional de Quilmes. En los últimos veinte años ha participado en varios proyectos de investigación sobre la cuestión urbana. Es autor de artículos y libros sobre economía urbana, calidad de vida urbana y *citymarketing*. Coeditor y miembro del comité académico de la revista académica *Imago Urbis*. En el sector privado se ha desempeñado como asesor y gerente de empresas.

## Libros publicados

1. Noemí Wallingre (compiladora), *Desarrollo del turismo en América Latina. Fases, enfoques e internacionalización.*
2. Miguel Lacabana (coordinador), *Economía y ambiente. El subsistema Celulosa-papel en la Argentina.*
3. Patricia Gutti y Cecilia Fernández Bugna (compiladoras), *En busca del desarrollo: planificación, financiamiento e infraestructuras en la Argentina.*
4. Gabriela Nelba Guerrero, Karina Ramacciotti y Marcela Zangaro (compiladoras), *Los derroteros del cuidado.*
5. Germán Dabat y Sergio Paz (compiladores), *Factores de la competitividad argentina.*
6. Felipe Vismara, *Competitividad provincial en Argentina: indicadores simples para cuestiones complejas.*
7. Vanesa Ciolli, Federico Daniel Nasplesa y Rolando García Bernado (compiladores). *La dimensión inevitable: estudios sobre la internacionalización del Estado y del capital desde Argentina.*
8. Gabriel Fernández Gasalla, Reinhard Friedmann y Germán Leva. *Gobierno de la ciudad. Marketing de ciudades, identidad e internacionalización en tiempos de complejidad e incertidumbre.*