



Urban Public Economics Review

ISSN: 1697-6223

info@uper.org

Universidade de Santiago de Compostela
España

Precedo, Andrés; Orosa, Javier José; Míguez, Alberto
Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica
Urban Public Economics Review, núm. 12, 2010, pp. 13-39
Universidade de Santiago de Compostela
Santiago de Compostela, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50414006001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica¹

*Andrés Precedo**, *Javier José Orosa***, *Alberto Míguez**

The main marketing strategies used by cities in recent years of the twentieth and early twenty-first centuries have been: the architecture of marketing, hosting major international events and carrying out urban renewal projects almost always linked to the recovery of Waterfronts (sea or river). A model associated to a phase of intensive capitalist oriented to mass consumption By contrast, this article proposes a model of third-generation planning rests on two pillars: the cultural enhancement of existing resources and cooperation of citizens through participatory planning theories defined by Forrester and Schon: the model of the third sector.

In our model, are the citizens themselves who define the city-product from a number of proposals already identified through a process involves several stages: identification of the position, conduct strategic analysis, development of sector strategies and development of projection plan participation. Are the sum of local values and identities with their benchmarks, which allow product design-this city and far from being the end of the process is the starting point for the testing of a participatory planning model entered in citizen marketing strategy that is at the core of the planning process and in initiating the design of the marketing plan.

Las principales estrategias de marketing empleadas por las ciudades en los últimos años del siglo XX y principios del XXI han sido: la arquitectura de marketing, la organización de grandes eventos internacionales y la realización de proyectos de renovación urbana

¹ Este artículo se realiza a partir del Convenio de Colaboración firmado entre la Diputación de A Coruña y la Universidad de Santiago de Compostela para realizar un estudio sobre la constitución, posicionamiento y marketing del Área Metropolitana de A Coruña.

* USC

** UDC

casi siempre vinculados a la recuperación de frentes de agua (marítimos o fluviales). Un modelo asociado a una fase de acumulación capitalista orientada al consumo de masas. Por el contrario, en este artículo se propone un modelo de planificación de tercera generación que se asienta en dos pilares: la valorización cultural de los recursos ya existentes y la cooperación de los ciudadanos a través de la planificación participativa definida en las teorías de Forrester y Schon: el modelo del tercer sector.

En nuestro modelo, son los propios ciudadanos los que definen el producto-ciudad a partir de una serie de propuestas identificadas y a través de un proceso articulado en varias etapas: identificación del posicionamiento, realización del análisis estratégico, establecimiento de las estrategias sectoriales y elaboración de un plan de proyección participativa. Son la suma de valores e identidades locales con sus marcas de referencia, las que permiten el diseño del producto-ciudad y esto lejos de convertirse en el final del proceso, constituye el punto de partida para la experimentación de un modelo de planificación participativa inscrito en una estrategia de marketing ciudadano que se sitúa en el núcleo mismo del proceso planificador y en el inicio del diseño del plan de marketing.

Key words: Citymarketing, Place Branding, Behaviorism, Cocreativity, Empowerment, City-product, A Coruña Metropolitan Area

I. INTRODUCCIÓN

Las actuaciones urbanas que deben realizar las instituciones responsables de satisfacer las necesidades de los públicos objetivo de una ciudad son cada día más numerosas y sofisticadas y, por lo tanto, se requiere el desarrollo de nuevas herramientas teóricas y metodológicas. En este orden de cosas, los instrumentos clásicos de la planificación estratégica se muestran insuficientes para poder afrontar los nuevos retos de las ciudades en el siglo XXI. Es necesario buscar herramientas innovadoras, adquiriendo una especial relevancia el marketing de ciudades, por cuanto el posicionamiento exterior constituye un objetivo preferente para la internacionalización de las economías urbanas en el nuevo escenario global.

El marketing de ciudades es una disciplina relativamente joven pero

que ha desarrollado rápidamente un armazón teórico¹. A partir de ese cuerpo de conocimientos, se han realizado numerosos trabajos empíricos: unos se centraron en el campo de la comunicación (Benko, 2000) y particularmente en la reputación de las ciudades (Seisdedos, 1999), otros en la influencia de las políticas locales en el ambiente de negocio (Blume, 2006), otros analizan las claves de éxito en el marketing de una ciudad (Bornemeyer y Decker, 2001) y (Branwell y Rawding, 1994), o estudian la influencia de un acontecimiento internacional como vehículo de atraktividad urbana (Broudehoux, 2007), o las posibilidades que ofrecen el etnomarketing territorial (García y Páramo, 2009) o el turismo (Dahles, 1998 y (Limburg, 1998a, 1998b), o en el estudio de los modelos de marketing estratégico (Fernández y Friedmann, 2007) y (Franz, 2000). Un amplio número de trabajos empíricos están centrados en una ciudad: como son los casos de: Amsterdam (Kavaratzis y Asworth, 2007), Avilés (Alcalde, 2009), Barcelona (Palou, 2009), Bilbao (González, 2006), (Martínez Cearra, 2009), Buenos Aires y Montevideo (González y Spinetto, 2009), Glasgow (Reason y García, 2007), Guayaquil (Zuloaga, 2009), Kuala Lumpur (Sina Raja, Thilaganathan y Muñiz, 2009), Londres (Thornley, 1998), New York, Dubai y Abu Dhabi (Domingo, 2009) y Río de Janeiro (Iwata y del Río, 2004). Con menos frecuencia el objeto de investigación se amplía a un conjunto de ciudades como los efectuados para las urbes norteamericanas (Meyer, 1979) o para la red de ciudades metropolitanas del mar Báltico (Berg, 2009). Tan variadas aportaciones han puesto en evidencia –entre otras cosas– que los problemas que afectan a la funcionalidad no son solo económicos, sino que repercuten sobre la calidad de vida de la misma y solamente pueden resolverse con la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo económico y social, nuevas formas de convivencia y cultura ciudadana. (Chacón, 2009). La planificación participativa encuentra ahora un nuevo ámbito de aplicación.

En España, no hay muchos trabajos empíricos que contengan una propuesta de marketing participativo para una determinada ciudad. En este orden de cosas, quizás un trabajo pionero sea el estudio que hemos

¹ (Ashworth, 1993), (Ashworth y Voogd, 1990), (Berg, Braun y Otgaar, 2002), (Elizagarrate, 1996, 2003, 2008), (Seisdedos, 2007), (Fernández, 2006), (Fernández y Paz, 2005), (Friedmann y Fernández, 2007), (Green, 2005), (Hall, 1993), (Martínez, 2004), (Metaxas, 2003), (Noissete y Vallerugo, 1996), (Paddison, 1993), (Pancorbo, 1999, 2006), (Precedo, 1996), (Rodell, 1993), (Sánchez y Moura, 2005) y (Yao, Sun y Yao, 2005).

realizado para el área metropolitana de A Coruña (Precedo et al., 2007) por una doble razón: por situar el posicionamiento en el inicio del proceso planificador, y por proponer una metodología participativa innovadora en la fase intermedia del diseño del proyecto-ciudad a partir de la definición inicial del producto ciudad.

II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MARKETING DE CIUDADES Y PRODUCTO CIUDAD

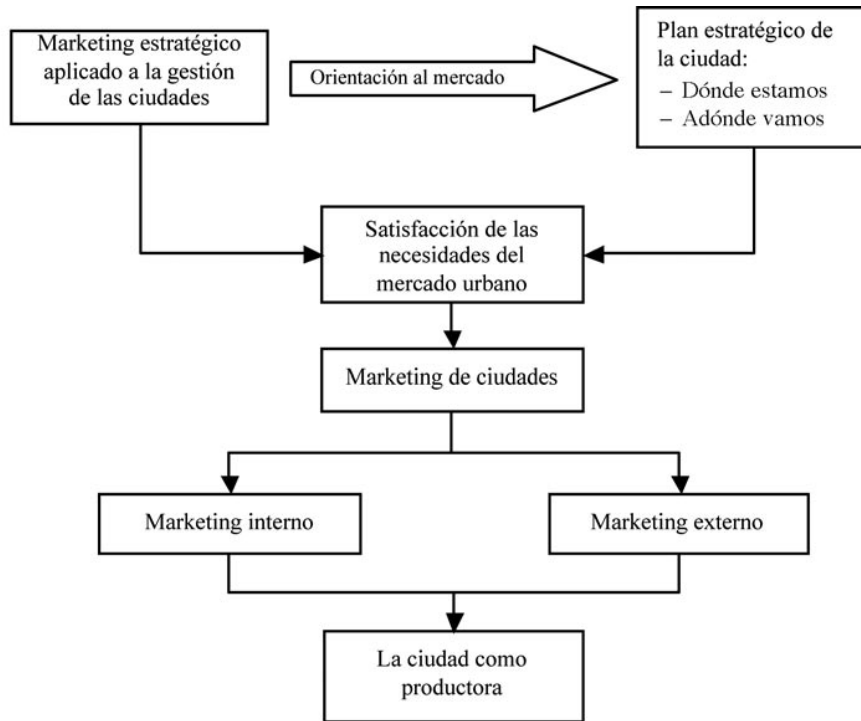
El marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, puesto que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes. A los encargados de realizar la planificación, les proporciona las claves para la identificación de las oportunidades, la valoración de las capacidades de la organización y el desarrollo de las estrategias. (Kotler, Cámara y Grande, 1994), y se materializa en la realización del Plan de Marketing Estratégico de la ciudad, que debe aportar una visión específica a la gestión urbana, estimulando la comunicación entre los agentes económicos locales y el exterior, utilizando para ello las herramientas que, como la investigación comercial, facilitan la toma de decisiones para la consecución de los siguientes objetivos: (Pancorbo, 1999)

1. Ofrecer una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo.
2. Permitir identificar tendencias y anticipar oportunidades.
3. Formular objetivos prioritarios y concentrar recursos limitados en dichos objetivos.
4. Formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad.

El lugar que debe ocupar el marketing en la planificación estratégica ha sido bien resuelto por V. Elizagarate, cuya propuesta se recoge sintéticamente en el siguiente gráfico.

En resumen, la planificación del marketing estratégico permite, desde una visión inicial de posicionamiento, evaluar y cuantificar los recursos, identificando sus fortalezas y debilidades desde una perspectiva específica, intentando aprovechar las oportunidades y los cambios que experimenta el entorno global para lograr el crecimiento y desarrollo de la ciudad. Pero, de entre todas las variables del marketing mix urbano la política de producto es considerada como el núcleo del propio marketing de ciudades. (Hoppe et al., 1989). Entre todas las definiciones que presentan los distintos autores sobre el producto ciudad, nos quedaremos con dos que a nuestro juicio son las que mejor expresan la esencia del concepto. “*El producto ciudad es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura,*

Ilustración 1: El Marketing Urbano en la Planificación estratégica



16 | 17

Fuente: Elizagarate (2008)

su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etcétera. El producto ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los grupos objetivo y ser comunicado a ellos” (Friedmann, 2005).

Por otro lado, el producto ciudad también puede definirse como: “el conjunto de las características de la ciudad que proporcionan satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes”. (Elizagarate, 2008). En este contexto, resulta importante subrayar que en estas definiciones del producto ciudad se incluyen todas las manifestaciones intangibles creadas por la ciudad, como son los valores culturales y las formas de conducta como, la tolerancia, la solidaridad, la honradez o la capacidad para asumir nuevos desafíos. Este tipo de valor juega un papel clave en el estudio que nos sirvió de caso experimental, como luego veremos.

Un último apunte a señalar es la aplicación del denominado modelo del tercer sector a la planificación estratégica. Según este modelo, se puede hablar de una evolución del modelo planificador desde el paradigma tecno-industrial a la planificación participativa. Los presupuestos teóricos en que se inspira la planificación participativa son dos: la teoría del “escuchar críticamente” de Forrester y la teoría de “la reflexión a lo largo de la acción” de Schon, según la cual “el conocimiento se construye a lo largo de la acción” (Schon, 1993). Cabe destacar la idea de Forrester, de que “la capacidad de escuchar de un planificador depende del conocimiento de las personas con las cuales interactúa, así como de su capacidad de entender” (Forrester, 1998). De este modo, los encuentros con la comunidad social son oportunidades estratégicas para construir la identidad social, siendo el conocimiento del territorio la base para poner en marcha políticas que expresen visualmente la identidad territorial. En este contexto, el marketing ciudadano adquiere un papel primordial al convertirse en motor de la transformación urbana.

Llegados a este punto, en el que entra en juego la creatividad de las ciudades, resulta imprescindible citar los trabajos de Landry y de Florida. “Para que las ciudades sigan floreciendo debe existir un cambio de paradigma en la manera de gestionar los talentos y la creatividad de los propios residentes: empresas, autoridades municipales y los mismos ciudadanos. La imaginación debe primar en el desarrollo y el funcionamiento de la vida urbana”. (Landry, 2000). La tesis sostenida por Florida es que el éxito no depende solamente de la gestión que se realice, la clave son las personas y sus patrones de relaciones creativas. En este orden de cosas, la denominada clase creativa juega un papel fundamental. (Florida, 2005)

Este planteamiento significa una importante evolución en la filosofía y práctica de la planificación estratégica y del marketing de ciudades, que resumimos en la siguiente secuencia:

a) En el modelo clásico de la etapa industrial, las decisiones para la puesta en marcha del proceso planificador correspondían a una intervención directa del sector público o primer sector, en el cual los ciudadanos habían depositado democráticamente tal cometido.

b) En la etapa postindustrial, la planificación estratégica introdujo la metodología participativa de carácter institucional y como estrategia de implementación la cooperación entre el sector público y el sector privado a través de sus representantes, es decir, aportó la incorporación del segundo sector: el institucional privado, dentro de un modelo de “complicidad institucional” que adquiere un valor estratégico.

c) El nuevo paradigma, perfectamente asimilado al marketing de ciudades, se basa en la transferencia de la acción planificadora al tercer sector, o sea a los ciudadanos, siendo estos los que, mediante su participación contribuyen a definir el producto-ciudad a partir de las propuestas identificadas. Se ha producido así una devolución del poder de decidir a los propios ciudadanos en un contexto de maduración participativa y de aprendizaje social, en el cual el marketing ciudadano puede y debe, desempeñar un papel estratégico.

En este orden de cosas, resulta interesante destacar las conclusiones que hemos obtenido de un estudio sobre la evolución de las actuaciones urbanas llevadas a cabo por 37 ciudades en dos periodos de tiempo diferentes: entre 1980 y 1995, que corresponde a la etapa de transición industrial, y entre 1995 y 2005, que responde a la etapa postindustrial. Se constató que aquellas actuaciones vinculadas a la calidad de vida urbana y al marketing urbano, como son las relacionadas con la imagen y marca y con la denominada arquitectura de marketing han ido adquiriendo mayor relevancia que otras más vinculadas a la planificación estratégica de carácter económico. Asimismo, las actuaciones de marcado carácter material, como son la renovación urbanística o a la dotación de infraestructuras, han ido dejando paso a otras más relacionadas con aspectos inmateriales. “En suma, se observa un proceso de transición desde un modelo basado en los elementos tangibles de una ciudad hacia otro más preocupado en la búsqueda y valorización de los elementos inmateriales y en la planificación participativa. La planificación estratégica tradicional ha dado paso al marketing urbano, y éste se abre a la acción participativa y creativa”. (Precedo, Orosa y Míguez, 2010)

III. COCREATIVIDAD Y PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA: LA GENERACIÓN DE IDENTIDADES COMO ESTRATEGIA DE MARKETING DE CIUDAD.

El anterior proceso de transferencia decisional en la planificación participativa conecta con la idea de “cocreatividad” (Friedmann, 2004), en el sentido que la acción creativa del proceso planificador se transfiere de manera cooperativa a los ciudadanos, mediante la creación de redes sociales de cooperación e innovación específicas. Esta ha sido la filosofía seguida en el caso de estudio de A Coruña, al menos en su fase teórica, por cuanto su aplicación la estamos realizando en fase experimental. En este orden de cosas, la “cocreatividad” entendida como “creatividad sinérgica” surge cuando los individuos no solamente logran generar una visión común, sino que también consiguen que el espacio vital sea

vivenciado en comunidad. (Burow, 2000). De este modo, “la acción planificadora refuerza el papel de la identidad territorial a través del sentido de pertenencia, individual y colectivo, como acción vivencial generadora de cohesión social y como principio incentivador para la cooperación, la innovación y la creación de capital social”. (Precedo, 2004). Bajo esta perspectiva, el desarrollo de una estrategia de comercialización urbana debe fundamentarse en el concepto de identidad entendido desde un enfoque de dirección estratégica y que finalizará con la creación de una comunicación urbana. (Muñiz, 2009)

Sobre estas premisas, describimos las ideas básicas del modelo conductual de planificación participativa (Precedo, 2007), construido a partir de la teoría de las identidades territoriales como generadoras de comunidades territoriales (Precedo, 2004). Aún cuando ambas formulaciones teóricas tienen muchos aspectos en común, no se trata de lo mismo: en la primera, la identidad territorial es un factor de implicación y participación social basada en motivaciones comportamentales; en la segunda, actúa como principio cohesionador para la creación de comunidades territoriales. En ambas, el punto de partida es el sentido de pertenencia, vinculado al factor identitario, que actúa como estímulo en la fase inicial del modelo, y que, en una segunda fase, entendida como una maduración de la fase inicial anterior, considera esa misma identidad como factor incremental sobre el que construir un entorno social receptor de un proceso de “empowerment”. Como consecuencia, “se promueve la cohesión social, la innovación y la competitividad, aportando capital social a los territorios locales y transformándolos de ser territorios pasivos o receptores a territorios activos o innovadores. De este modo, la cohesión y la cooperación permiten alcanzar nuevas ventajas comparativas de carácter intangible” (Precedo, 2004). El modelo parte de una filosofía conductista o comportamental. En su primera versión (Precedo, 2004) estaba orientada a la promoción de iniciativas de desarrollo local; en la segunda se planteó como una estrategia participativa (Precedo, 2007) y ahora se inserta en la teoría del marketing ciudadano, entendido como un proceso de cocreatividad social. Lo más definitorio de este modelo teórico es la consideración de las iniciativas locales, “entrepreneurship”, sean individuales o de grupo, como el verdadero motor del marketing de ciudades, de modo que el conocimiento y la creatividad de una ciudad, y de un territorio en general, está constituido por el potencial acumulado de ideas innovadoras que la población local pueda aportar. La planificación estratégica se convierte entonces en un ejercicio de mediación. Esto lleva

a situar el aprendizaje social en el núcleo del proceso de planificación participativa, siendo la identidad, el valor, la imagen y la marca de los proyectos urbanos no solo atributos externos de promoción, sino factores internos de sensibilización y dinamización como estímulos al aprendizaje social que el “empowerment” requiere. En consecuencia, se trata de un recorrido inverso al modelo clásico, que sitúa el marketing ciudadano antes que el institucional, y ambos en el principio de la planificación estratégica, confiriéndole además un nuevo valor estratégico para el desarrollo urbano.

3.1. DE LA IDENTIDAD A LAS COMUNIDADES TERRITORIALES: LAS REDES DE COCREATIVIDAD.

El proceso de identificación territorial, como se desprende de lo anterior, es “una estrategia de valorización de las identidades y de los recursos locales, como estrategia de marketing ciudadano para la constitución de comunidades territoriales proactivas. Este nuevo enfoque añade como valor el significado de los lugares en su sentido vivencial, y funciona como un factor de cohesión social, es decir como un procedimiento para convertir territorios locales en comunidades territoriales, dotadas de un capital social basado en la implicación personal, en la cooperación colectiva y la autoestima individual y social, como refuerzos generadores de un nuevo potencial de innovación y de competitividad”. (Precedo, 2004).

Desde este punto de vista, y si pensamos en los retos y las consecuencias de la globalización, el reforzamiento de la dimensión local como atributo individual y social constituye una respuesta cada vez más necesaria, al ser la escala espacial en donde los “ciudadanos encuentran una identidad, un sentido de pertenencia y de seguridad” (Declaración de Ámsterdam, 1997). Este enfoque añade al modelo económico clásico una dimensión sociocultural y antropológica en la cual “el sentido de pertenencia y identificación de los individuos con su entorno es el soporte activo para la implicación de la propia población en el proceso planificador, y una base efectiva para la participación de los ciudadanos en su desarrollo futuro” (Precedo, 1994), siendo los aportes más significativos los siguientes:

- El estímulo a la cooperación, generadora de capital social, y potenciadora del umbral crítico de innovación y de creatividad.
- La autoidentificación social y territorial como estrategia de participación y emprendimiento.
- La constitución de comunidades territoriales como una nueva versión

de los territorios locales activos e innovadores, y como elementos constitutivos de una ciudad en red.

- La creación de nuevos escenarios urbanos en red, más cohesionados y con nuevas formas interactivas y/o virtuales de relación intraterritorial e intercomunitaria, adaptadas a la creciente complejidad adquirida por el sistema urbano (ciudad-región, urbanización dispersa o difusa, ciudad difusa, ciudad policéntrica).
- La naturaleza difusa del espacio tecnológico provee a las comunidades territoriales nuevas oportunidades de inserción en las redes y su propio funcionamiento en red, lo cual puede contribuir a mejorar la gobernanza de los espacios urbanos complejos, a la democracia participativa, el “empowerment”, y a la puesta en práctica de acciones emprendedoras, “entreprenurialship”, y creativas (cocreatividad).
- En la aplicación de este modelo, la valorización y la internacionalización de los recursos culturales identitarios, por su potencial de permanencia, se convierten en factores estratégicos de creación de valor, tanto para la planificación participativa como para el posicionamiento de la ciudad.

Son aspectos, todos ellos, que pueden añadirse a los contenidos tradicionales del marketing ciudadano, y que sitúan al individuo en el centro del proceso, aportando así un enfoque más humanista y más armónico que el meramente economicista.

3.2. EL MODELO CONDUCTUAL: UN NUEVO MARCO FILOSÓFICO

Ya en anteriores ocasiones el behaviorismo o conductismo había dado lugar a modelos y teorías sociales de naturaleza espacial, principalmente de carácter urbano (Timms, 1971) y (Estébanez, 1988), pero no tanto enfocadas al aprendizaje para la planificación participativa sino como una teoría explicativa de la sociología urbana y de las relaciones entre estratificación social, percepción y entorno urbano. Aquí el punto de partida es muy diferente, ya que se basa en el conocimiento como factor de cambio y en los procesos psicosociales que promueven la participación e implicación del individuo en los procesos de mejora, como factor de creatividad social.

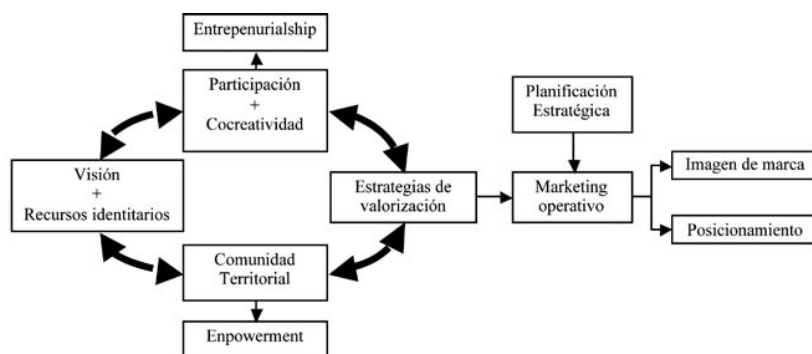
El punto de arranque se sitúa (Precedo, 2007) “en el supuesto de que todo desarrollo es aprendizaje, y que el aprendizaje es un proceso cognitivo por el cual se adquieren patrones conductuales relativamente permanentes

(formación para la acción participativa formal o informal). Según el conductismo esa adquisición funciona a través del mecanismo estímulo-respuesta (valor, identidad, pertenencia o sentido de lugar); y cuando las respuestas producen en el entorno consecuencias positivas (mejora o cambio) se incrementa la frecuencia o la probabilidad de que esas respuestas se repitan (efecto demostración); por el contrario, cuando son negativas se reduce tal frecuencia o probabilidad”.

“No cabe duda que bajo esta concepción de las relaciones entre el hombre y su entorno, los atributos positivos del medio influyen directa y positivamente en la predisposición del individuo a adoptar una conducta proactiva. Y entre esos estímulos han de buscarse aquellos que estén intrínsecamente dotados de mayor permanencia y que sean más internalizables, como son los relacionados con la cultura local, con la memoria de lugar, con la identidad territorial o con el sentimiento de pertenencia. De esta manera todos ellos adquieren por eso el rango de valor, propiciando que los atributos intangibles del territorio, al ser internalizados por el individuo, pasen a sumarse al propio sistema de valor, los cuales garantizan de este modo la autoidentificación del individuo con su territorio (*mi pueblo, mi comarca, mi ciudad, mi barrio*), y, en consecuencia, un reforzamiento de los estímulos positivos de cara a una valoración proactiva de mejora de ese territorio que ya ha sido internalizado. Una vez alcanzado este nivel de identificación, el substrato psicológico del individuo, y en su caso del grupo social, constituye una garantía para la participación y la cooperación, o lo que es lo mismo para generar un territorio innovador en lo que antes solo era un soporte pasivo y rutinario. De este modo cuando el cambio comportamental es adoptado por la totalidad o la mayor parte del grupo social, o al menos por el segmento líder, lo que antes era un simple territorio local, un espacio soporte, ha dejado de serlo para transformarse en un territorio cohesionado, en un territorio-proyecto, en un territorio potencialmente innovador, gracias a un incremento de los lazos sociales y de la interacción personal, lo que en definitiva configura lo que he denominado una comunidad territorial. Es así como el territorio-soporte se transforma en territorio-comunidad gracias a la adición de atributos que en si mismos aportan valor al lugar y a la colectividad, y para este proceso psicosocial la valoración del territorio asume un papel fundamental como parte del mecanismo estímulo-respuesta que se sitúa al principio de todo el proceso de aprendizaje, de la asunción de iniciativas y de la toma de decisiones. No olvidemos que, de acuerdo con la experiencia, cuando la aplicación de programas estratégicos se limitan a trabajar con

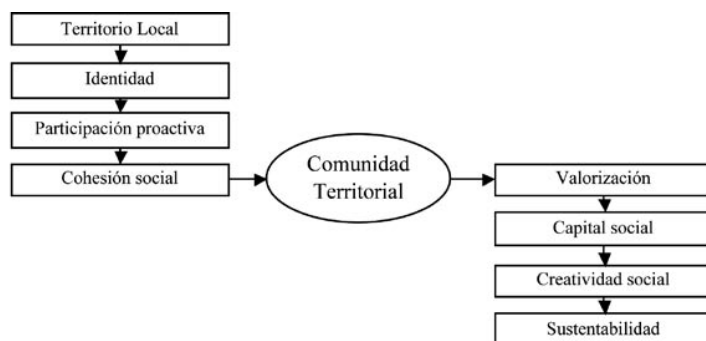
factores exógenos o externos al individuo, si esos estímulos exteriores cesan el proceso se paraliza”. Por eso puede resultar conveniente recordar que si el proceso de mejora que la planificación estratégica y el marketing urbano persiguen “no logra generar un cambio estructural de la visión de la colectividad en que se aplica, no es más que una acción de planificación o de política económica periférica, y aunque pueda dar resultados positivos a corto plazo raramente logra mantenerse a largo plazo; porque una vez que cesa el estímulo cesa la respuesta; y porque una vez que el entorno exterior cambia, el territorio asistido es incapaz de adaptarse por si mismo al cambio; porque carece de iniciativa más allá de la inducida por los factores coyunturales de naturaleza exógena”.

Ilustración 2: Modelo de las identidades territoriales



Fuente: Precedo (2004)

Ilustración 3: Modelo de las comunidades territoriales



Fuente: Precedo (2004)

3.3. LA CONCRECIÓN DE LA TEORÍA: LOS PRINCIPIOS GENERALES

En la argumentación anterior, hemos hecho referencia a la teoría de las identidades territoriales, por cuanto constituye uno de los factores que guarda mayor relación con las motivaciones de la población para la adopción de aptitudes positivas para la generación de ideas innovadoras y de iniciativas emprendedoras, o lo que es lo mismo para la creación de entornos emprendedores e innovadores, lo cual nos sitúa de nuevo en lo que podríamos llamar el núcleo duro del desarrollo estratégico. Sintetizando algunas ideas anteriores, se exponen los principios operativos del modelo.

1. Principio de autoidentificación, es decir la identidad territorial como valor antropológico incentivador. El reforzamiento de la autoidentificación del individuo con su entorno, es la expresión de una integración del territorio como valor en la esfera comportamental del individuo. Esta dimensión psicosocial, aporta al modelo y también al proceso una fuerza de cohesión que incrementa el potencial de aprendizaje y optimiza la formulación de la Visión como un proceso social
2. Principio de sustentabilidad. Se refiere a que la permanencia en el tiempo del factor de cohesión facilita un proceso de cambio estructural que aporta el valor de la autosostenibilidad o durabilidad. En este contexto, el sentido de pertenencia actúa como principio activo, porque en él se fundamenta el cambio estructural, del cual se deriva la transformación de un territorio local en una comunidad territorial socialmente cohesionada capaz de asumir iniciativas emprendedoras innovadoras, individuales o en equipo (entreprenurialship)
3. Principio de valorización: La valorización de los recursos locales incrementa el significado cultural de los lugares e indirectamente el sentimiento de pertenencia, aportando energía positiva al sistema a través de la creatividad personal y compartida, o lo que es lo mismo se induce una socialización de la creatividad, o lo que es lo mismo la cocreatividad. En este contexto se inscribe el papel del significado simbólico de los lugares y de la cultura local como activos para la búsqueda de factores diferenciadores de posicionamiento y constituye, a su vez, una estrategia para dotar al territorio de imagen y marca, a partir de los recursos endógenos competitivos en calidad. De este modo el concepto de valorización que se inició como una estrategia de marketing institucional (top-down) se transforma en un sustrato activo sobre el que basar el marketing ciudadano (bottom-up),

siendo la propia valorización una parte del proceso de aprendizaje y empowerment

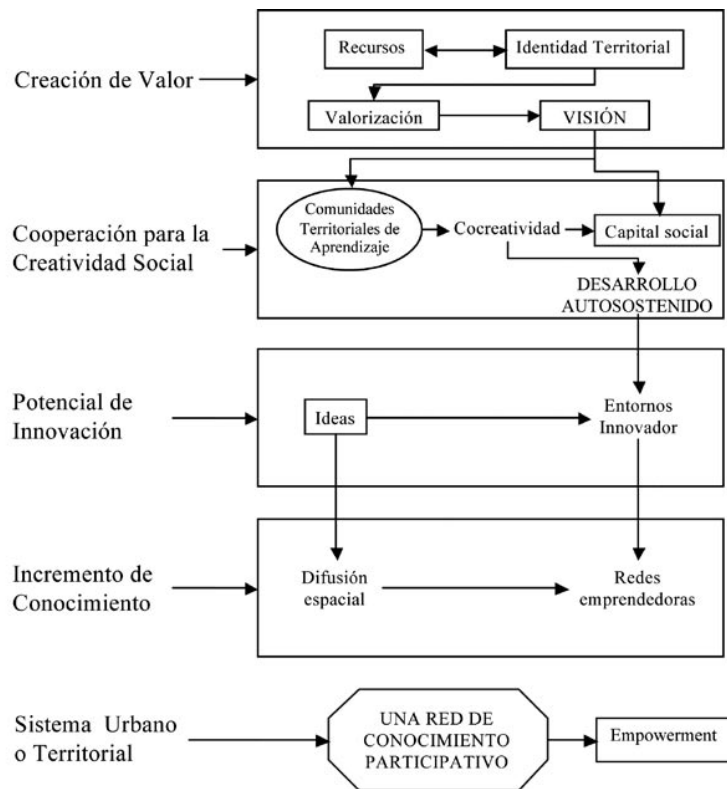
4. Principio de integración territorial: un territorio local dotado de cohesión social se transforma en una comunidad territorial y la suma de comunidades territoriales conforman una comunidad metropolitana de orden superior, cuya identidad territorial integradora de la complejidad se autoalimenta y refuerza con la suma de las identidades locales. Se concibe así la ciudad y el territorio como un sistema complejo de comunidades territoriales asociado a un sistema de identidades, que requiere para su operatividad una organización en red.

A partir de estos cuatro supuestos o principios se puede construir un modelo operativo de marketing ciudadano e institucional basado en el aprendizaje y la creatividad social, y que se inscribe en el modelo de planificación participativa de tercera generación anteriormente mencionado. Como resumen de todo lo anterior, presentamos el que podíamos denominar modelo operativo secuencial y que es el que en nuestra experimentación estamos aplicando:

- I Fase de Aprendizaje. El carácter incentivador del factor identitario a través de la Visión inicial estimula la participación, la cooperación y la formación de comunidades territoriales experimentales, cohesionadas y participativas. El incremento del capital social redundante en la creatividad social y aporta durabilidad o autosostenibilidad del proceso, al apoyarse en significados y valores que han sido internalizados individual y socialmente.
- II Fase de Creatividad Social. El aumento de la participación y la cooperación a través de una organización en red incrementa la capacidad de interacción y los mecanismos de estímulo-respuesta, intensificando el flujo de iniciativas o, si se quiere, el flujo de ideas, lo cual incide directamente en el incremento del potencial de innovación por una simple razón probabilística.
- III Fase de Emprendimiento. El potencial de ideas, y en particular de ideas innovadoras, se convierte en potencial de conocimiento y de creatividad, que mediante el efecto demostración adopta un proceso difusivo, siendo las comunidades territoriales constituidas los elementos estratégicos para generar la difusión ascendente de la innovación a través de la red social (sea contigua o distante)
- IV Fase de "Empowerment". Finalmente, el sistema de lugares se transforma en una red de conocimiento. En esta fase podemos situar

el final del proceso, que, como resultado de la mediación de la acción participativa, puede llegar a generar una mutación estructural del sistema, transformando la red inicial de lugares y de información en una red de conocimiento, innovación y creatividad, que adquiere así un nuevo valor como red emprendedora. Un estadio que aporta a cada comunidad la posibilidad de seguir siendo promotora y receptora de más iniciativas y nuevos procesos de innovación, y especialmente con un capital territorial inmaterial que lo hace más atractivo, y por eso más competitivo frente a otros territorios pasivos, para competir asociativamente. Es en este contexto cuando se puede aplicar el principio de la democracia participativa o empowerment, al diseño del proyecto-ciudad.

Ilustración 4: El modelo de marketing ciudadano basado en el empowerment.



Fuente: Precedo et al. (2007)

IV. EL ESTUDIO DEL CASO: EL ÁREA METROPOLITANA DE A CORUÑA

El encargo de un estudio para redactar “una estrategia de constitución y posicionamiento del Área Metropolitana de A Coruña” (2007) nos sirvió de ocasión para preparar un caso experimental para la aplicación del modelo.

4.1. LA METODOLOGÍA GENERAL APLICADA

A excepción de los planes estratégicos que en casi todas las ciudades y provincias se redactaron, percibimos una carencia de verdaderos proyectos urbanos de posicionamiento y competitividad global, es decir que más allá de la aplicación del modelo “economic strategic planning” evolucionase hacia el modelo general de “city strategy”. Con este enfoque iniciamos en el 2006 el estudio citado (Precedo et al., 2007). Su objetivo inicial era definir una estrategia de competitividad basada en el modelo metropolitano, concibiendo el propio proceso metropolizador como una estrategia de marketing ciudadano basado en la creación de una nueva identidad urbana que reforzase la cooperación entre los ciudadanos de la ciudad central y de la periferia y de los distintos municipios entre sí, y que permitiera poner en marcha el proceso de autoidentificación para la construcción del nuevo proyecto-ciudad. Al proyecto de ciudad lo denominamos finalmente: “A Coruña, una Metròpoli Euroatlántica”, por ser este término el que, de acuerdo con los estudios realizados, mejor resumía el posicionamiento y el modelo estratégico de una ciudad intermedia que podía aspirar a insertarse en el nuevo contexto global. La secuencia metodológica que hemos seguido se formaliza en el siguiente gráfico.

Ilustración 5: El modelo “city strategy marketing” del AM de A Coruña



Fuente: Precedo et al. (2007)

4.2. OBJETIVOS GENERALES: EL MARKETING ESTRATÉGICO

El estudio se enfocó desde la siguiente perspectiva:

En primer lugar, mediante la búsqueda de los elementos identitarios, se determinó la “Visión” de la ciudad a partir del potencial acumulado de recursos urbanos, lo cual permitió anticipar una definición apriorística del modelo urbano del s. XXI. Partimos de una “visión de posicionamiento” del área metropolitana como “Una Ciudad Media Global” (modelo de ciudad)

A partir de esta Visión, se realizó un análisis estratégico para la definición y diseño del producto-ciudad. El análisis empírico comparativo permitió definir una estrategia secuencial o en cascada de gestión integrada, compuesta por tres ejes: competitividad económica, sostenibilidad territorial y gobernanza. A partir de las conclusiones se definieron tres estrategias de marketing institucional orientadas a la competitividad y una de marketing ciudadano. Las tres primeras, además de dar respuesta a los objetivos del estudio que nos fue encomendado, las elaboramos pensando en diseñar con ellas el material básico para la fase de aprendizaje, por concentrar los temas que según los informes políticos y de opinión consultados constituyen las principales demandas ciudadanas para el futuro de “su nueva ciudad metropolitana”.

28 | 29

1. La estrategia de posicionamiento: una línea pensada para incrementar la competitividad del área metropolitana en el sistema urbano global a partir de la internacionalización de los recursos urbanos acumulados. Tras un análisis comparativo con 26 ciudades del sistema marítimo atlántico y 10 áreas metropolitanas españolas, se constató la existencia de dos factores deficitarios de competitividad: la carencia de un modelo territorial sostenible de planificación metropolitana, y la ausencia de un modelo de gobernanza adecuado. Para paliar su carácter deficitario elaboramos los dos ejes estratégicos siguientes.

2. La estrategia territorial: abarca la planificación metropolitana, cuya filosofía se basó en tres factores: la creación de una nueva identidad urbana (la “Ciudad Metropolitana”, el policentrismo (la Ciudad Policéntrica) y la sostenibilidad (Ciudad Verde). Incluimos aquí temas como infraestructuras, movilidad, redes urbanas, modelos urbanos, tratamiento del paisaje, etc. Con estos contenidos se diseñó un modelo de ordenación territorial denominado “Una Ciudad Metropolitana Policéntrica” que configura el modelo urbanístico que da soporte físico a la idea de ciudad en red.

3. Estrategia de gobernabilidad: la aplicación del plan requería la existencia de un nuevo modelo de cooperación que incluyera tanto la

gobernabilidad metropolitana como la participación social. Los principios filosóficos fueron: la identidad metropolitana como referente psicosocial para motivar la participación ciudadana, la cooperación social para la cocreatividad, creando una plataforma social de creatividad, y el liderazgo social, sustituyendo el modelo vertical burocrático por un modelo de cooperación social en red.

4. Las tres estrategias anteriores se completaron con una cuarta, el proyecto Área 3, generado por una doble razón. Por un lado, porque el objetivo general del proyecto, es decir el posicionamiento exterior, debería estar orientado hacia una acción de marketing estratégico; y, por otro, porque en la fase de diagnóstico habíamos detectado un fuerte déficit de política exterior en la gestión de la ciudad y del área metropolitana, a pesar de disponer de recursos objetivos con ventajas competitivas importantes. Se trata de una propuesta operativa de marketing ciudadano compuesta por doce productos urbanos asociados a la identidad y marca urbana, como soporte para una acción participativa segmentada basada en la creatividad colectiva o social. La agrupación de estas doce acciones resultantes de las tres estrategias anteriores, conformaron la base y el contenido final del proyecto-ciudad. De este modo, el posicionamiento operativo de naturaleza participativa cierra el bucle que habíamos abierto a partir de la “visión” prospectiva inicial, que fue, de hecho, el factor desencadenante del proceso de estudio y planificación.

Pero, para valorar adecuadamente el alcance de esta metodología, nos parece oportuno reproducir un párrafo incluido al final de la segunda parte: “todas estas propuestas (se refiere a los doce subproyectos del plan de marketing operativo) no son más que ideas o principios ordenadores y estructurantes de la Ciudad Metropolitana del futuro, pero para su concreción requieren la colaboración del tejido asociativo, de los grupos locales de trabajo y de las nuevas formas de participación ciudadana de acuerdo con el principio de cocreatividad en que se basa la filosofía de este proyecto de ciudad, siendo aquí donde reside la mayor innovación, tanto como metodología de marketing ciudadano como desde el punto de vista de la participación ciudadana proactiva como fuerza creadora para la construcción de la ciudad del futuro”. (Precedo et al., 2007)

Precisamente por eso, fue necesario elaborar el documento simplificado y divulgativo con las doce propuestas mencionadas, en las cuales se agruparon la totalidad de las acciones contenidas en las diferentes partes del estudio, para que fueran fácilmente percibibles por los ciudadanos, aportando para ello su concreción visual asociada a una imagen de marca

específica cada una y, a su vez, conectándolas con la nueva identidad metropolitana proyectada y con la marca provisional de ciudad asignada. Este modo de plantear la construcción del modelo de ciudad, de acuerdo con la filosofía expuesta, otorgó al marketing ciudadano una posición central en el proceso planificador, que hace de él un factor estratégico susceptible de actuar como desencadenante de los procesos de toma de decisiones compartidas (empowerment), para reforzar la autoidentificación de la población con el proyecto de una Ciudad Metropolitana que quiere ser una nueva identidad urbana, comprensiva y superadora de cada uno de los fragmentos que actualmente la constituyen.

4.3. LOS PRODUCTOS URBANOS: MARKETING OPERATIVO

Para la identificación de las propuestas de marketing operativo se ha seguido el siguiente proceso metodológico: (Precedo et al, 2007)

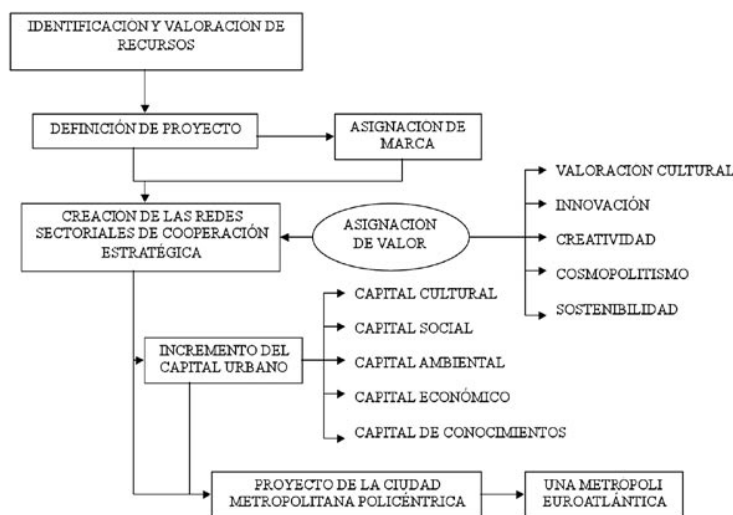
1. La identificación de los recursos existentes.
2. La activación de los recursos ociosos.
3. La identificación de nuevos recursos complementarios.
4. La identificación y definición inicial de las propuestas/proyecto.
5. La asignación de los recursos correspondientes a cada propuesta.
6. La valorización de los recursos aportando significados y valores.
7. Capitalizar el valor.
8. Diseño final de la propuesta.
9. Asignación de marca a cada propuesta.

El proceso aparece ilustrado en la siguiente figura.

Las propuestas operativas se concretaron en los doce subproyectos mencionados, todos ellos pensados desde una óptica supramunicipal, con el fin de materializar y hacer visible la idea de que la Ciudad Metropolitana es una nueva identidad urbana, integradora de las diferentes comunidades territoriales locales (parroquias, distritos y municipios) en una construcción mental unificadora: todos los habitantes son ciudadanos de la misma ciudad, donde también la periferia adquiere un valor central, merced a la creación de nuevos ejes visuales y nuevas centralidades urbanas, todas ellas dotadas de un fuerte significado conceptual y formal. Por eso cada proyecto se asimila a uno o más elementos visuales y a un valor de entre los que componen el estatuto filosófico de la nueva ciudad.

Además, cada subproyecto, contiene una actuación diferenciada y perceptible que incorpora una estrategia segmentada de marketing basado en los siguientes aportes:

Ilustración 6: Metodología seguida para la identificación de los productos urbanos



Fuente: Precedo et al. (2007)

1. Cada subproyecto con su marca permite una acción individualizada de comunicación.
2. Cada subproyecto está orientado a un público objetivo.
3. Cada subproyecto va enfocado hacia un factor de atractividad estratégica.
4. Cada subproyecto requiere un medio-soporte específico.

Todos ellos en conjunto, y cada uno por separado, aportaron el material para poner en marcha la red de participación social y experimentar el proceso de aprendizaje, siendo esta la fase en que estamos cuando redactamos el texto.

Una última consideración, la metodología seguida basada en la multiplicidad de proyectos o subproyectos pudiera hacer pensar en un exceso de marcas. A estos efectos debe tenerse en cuenta lo siguiente:

1. Cada marca-proyecto está pensada para identificarlo y favorecer la participación creativa, aplicando elementos preexistentes para adquirir una valorización que enriquezca el capital cultural. Cada submarca e entonces una estrategia de participación.
2. Cada proyecto, al presentarlo por separado y de manera independiente, aporta el contenido necesario para propiciar la participación y la

Tabla 2: Matriz de Marketing de Ciudades: propuestas operativas

Identificación	Valor asociado	Aportación al capital urbano
La Región Urbana	Competitividad Internacionalización	Capital social Capital económico
Una ciudad marítima	Competitividad Internacionalización	Capital económico
Metrópolis Atlántica: cruce de culturas marítimas	Valorización cultural	Capital cultural
Una ciudad metropolitana verde	Sostenibilidad	Capital ambiental (intangibles)
Un polo cultural	Creatividad	Capital cultural
Una metrópoli creativa	Valorización cultural Creatividad	Capital social Capital cultural
Un entorno metropolitano innovador	Innovación	Capital económico Capital cultural
Una metrópoli atractiva	Valorización cultural Cosmopolitismo	Capital tecnológico y de conocimiento
Una ciudad metropolitana diseñada	Sostenibilidad Innovación	Capital ambiental
Un polo científico y de conocimiento	Cosmopolitismo Innovación	Capital tecnológico y de conocimiento
La Metrópoli Policéntrica	Sostenibilidad Innovación	Capital ambiental
Una ciudad participativa	Sostenibilidad Creatividad	Capital social

Fuente: Precedo et al. (2007)

cooperación de los diversos agentes y asociaciones sociales más directamente relacionadas con dicho contenido y estimular así la creatividad social.

3. El modelo de subproyectos identitarios segmentados permite establecer una secuencia temporal en el proceso participativo, y en su caso en su realización, adaptada en cada momento a la coyuntura local. Además, aporta una suma de actuaciones sucesivas de marketing que permiten la presencia continua del proyecto-ciudad en los medios, explícita o implícitamente, como consecuencia del sistema de participación cooperativa. Siendo el diálogo mediático una fuente de cocreatividad.

4. Cada uno de los subproyectos está relacionado con el proyecto-ciudad, al cual se orienta su contenido, lo cual permite pensar que la marca-ciudad se refuerza mediante la acumulación sucesiva de valor.

Los doce subproyectos figuran en la matriz operativa de marketing de ciudad en la que se especifica su aportación a la identidad metropolitana, el valor asociado y su aportación al capital urbano.

Finalmente, para la socialización del proyecto de ciudad se creará una red de participación creativa que incorpora el potencial de conocimiento y de innovación de los ciudadanos, en especial de los jóvenes. Esta es la fase en que nos encontramos.

V. CONCLUSIONES

Este artículo presenta un enfoque novedoso en el interesante tema del marketing de ciudades y más genéricamente de marcas territoriales *–place branding–*. Se propone un modelo alternativo al de las grandes operaciones urbanísticas, especialmente las relacionadas con ciudades de fachadas acuáticas *–Waterfronts–*. Se plantea una perspectiva relativamente poco tratada en España, como es una gestión más participativa por parte de los ciudadanos, una perspectiva tratada por autores de referencia en este sentido como Friedmann.

En la actualidad las más conocidas propuestas de marketing realizadas por las ciudades están sustentadas en una acción de arquitectura de marketing o en la organización de grandes eventos internacionales que permitan la creación de una marca ciudad o la realización de un gran proyecto de renovación urbana, lo cual constituye una manifestación del anterior ciclo económico alcista de acumulación capitalista orientado al consumo de masas,. Por el contrario, el modelo propuesto se basa en dos pilares: la utilización de los recursos urbanos ya existentes que van a ser reinterpretados a través de la valorización cultural, y en la cooperación asociativa de ciudadanos mediante la creación de redes de cocreatividad y planificación participativa.

Asimismo, se aporta una metodología de marketing ciudadano participativo para el diseño del producto-ciudad según el siguiente proceso:

1. Primero el posicionamiento: la visión
2. A partir del posicionamiento, el análisis estratégico
3. Una vez conocidos los déficits y los potenciales existentes se determinan las estrategias sectoriales.

4. Con todo ello se construye un plan de “proyectoración participativa” que consiste en individualizar proyectos urbanos dotados de identidad y elementos visuales, asignándole a cada uno de ellos un valor. Esto proporciona una doble aportación:

- a) Un método de planificación participativa en que cada subproyecto posee el umbral de percepción necesario para incentivar la participación, y aporta un estímulo a iniciativas emprendedoras y un soporte diseñado para la acción de cocreatividad.
- b) Una estrategia secuencial para el desarrollo gradual del proyecto-ciudad, empezando por la acción que en cada momento sea susceptible de aportar resultados a corto plazo, lo cual resulta fundamental para la visibilidad de un proyecto urbano que, por su naturaleza, es siempre a largo plazo.

En resumen, con la suma de valores e identidades locales con sus marcas de referencia, se diseña el producto-ciudad que, además de dar respuesta a los objetivos propios del estudio encomendado, ha constituido el punto de partida para la experimentación de un modelo de planificación participativa, inscrito en una estrategia de marketing ciudadano que se sitúa en el núcleo mismo del proceso planificador y en el inicio del diseño del plan de marketing operativo con una visión estratégica. Un caso de planificación de tercera generación en un contexto emprendedor o proactivo de planificación participativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDE, I. (2009): "Un proyecto estratégico para Avilés y Asturias". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- ASHWORTH, G. J. (1993): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. New York, John Wiley & Sons.
- ASHWORTH, G. J. Y VOOGD, H. (1990): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, Belhaven.
- BUROW, O-A. (2000): *Ich bin gut-wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen*. Stuttgart, Klent-Cotta.
- BENKO, G. (2000): "Estrategias de comunicación y marketing urbano". *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXVI, núm. 79, pp. 67-76.
- BERG, P. O. (2009): "Diseño de marcas metropolitanas competitivas: posicionamiento estratégico de regiones metropolitanas en el norte de Europa". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- BERG, L. VAN DEN, BRAUN, E., OTGAAR, A. H. J. (2002): *Sports and city marketing in European cities*. Ashgate, Aldershot.
- BLUME, L. (2006): "Local economic policies as determinants of the local business climate: empirical results from a cross-section analysis among East German municipalities". *Regional Studies*, 40(4), pp. 321-333.
- BORNEMEYER C. Y DECKER, R. (2001): "Key success factors in city marketing – some empirical evidence". *Exploratory Data Analysis in Empirical Research Proceedings*, pp. 443-453.
- BRAMWELL, B. Y RAWDING, L. (1994): "Tourism marketing organizations in industrial cities – organizations, objectives and urban governance". *Tourism Management*, 15(6), pp. 425-434.
- BROUDEHOUX, AM (2007): "Spectacular Beijing: the conspicuous construction of an Olympic metropolis". *Journal of Urban Affairs*, 29(4), pp. 383-399.
- COPETA, C. (en prensa): "Planificazione partecipata: caso di studio Metropoli terra di Bari".
- CHACON, R. M. (2009): "El compromiso ciudadano en la construcción de la imagen de la ciudad, un reto para el marketing". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- DAHLES, H. (1998): "Redefining Amsterdam as a tourist destination". *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 55-69.
- DOMINGO, A. (2009): "Marcas y ciudades ¿natural o in vitro?". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. (1996): "Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, n° 4, noviembre, pp. 63-71.

- ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. (2008): *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- FERNÁNDEZ GASALLA, G. (2006): "El ciudadano como creativo de marca de ciudad. Diseño y gestión de marcas para el desarrollo urbano y la participación ciudadana". Ponencia presentada en las III Jornadas de Marketing de Ciudades, 26-28 abril, A Coruña, España.
- FERNÁNDEZ GASALLA, G. Y FRIEDMANN, R. (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, 28 de mayo – 1 de junio, Porto Alegre, Brasil.
- FERNÁNDEZ GASALLA, G. Y PAZ, S. (2005): "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, núm. 194 (94). <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-94.htm>
- FORRESTER, J. (1998): *Planificazione e Potere. Pratiche e teorie interattive del progetto urbano*. Bari, Edizioni Dédalo.
- FRANZ, P. (2000): "Suburbanization and the clas of urban regimes – Developmental problems of east german cities in a free market environment". *European Urban and Regional Studies*, 7(2), pp. 135-146.
- FRIEDMANN, R. (2004): "Urban management by complexity. Nuevas formas de gestión estrtégica urbana y de participación ciudadana", en G. Fernández y G. Leva (eds.): *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- FRIEDMANN, R. (2005): "Marketing estratégico de ciudades". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 44-45, pp. 21-27.
- FRIEDMANN, R. Y FERNÁNDEZ GASALLA, G. (2007): "Gestión y liderazgo municipal en la ciudad posmoderna". Ponencia presentada en las IV Jornadas de Marketing de Ciudades, 28-30 marzo, A Coruña, España.
- GARCÍA CANO, O. L. y PÁRAMO MORALES, D. (2009): "Etnomarketing territorial, una propuesta desde la identidad cultural regional: el caso de las tiendas de Manizales (Colombia)". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- GONZÁLEZ, S. (2006): "Scalar narratives in Bilbao: a cultural politics of scales approach to the study of urban policy". *International Journal of Urban and Regional Research*, 30, dec 2006, pp. 836-857.
- GONZÁLEZ, N. y SPINETTO, H. (2009): "Herencias con futuro en las capitales del Plata". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.

- GREEN, R. (2005): "Pensar, dibujar, matar la ciudad: orden, planificación y competitividad en el urbanismo moderno". *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXXI, núm. 94, pp. 77-95.
- HALL, P. (1993): "Forces shaping urban Europe". *Urban Studies*, 30, pp. 883-898.
- HOPPE, O., SCHÜBEL, S. Y BEIBST, G. (1989): *Marketing: Arbeitshandbuch*, Gotinga, 1990; R. Kühn: "Marketing-mix", en L.G. Poth: *Marketing*, Luchterhand.
- IWATA, N. Y DEL RÍO, V. (2004): "The image of the waterfront in Rio de Janeiro urbanism and social representation of reality". *Journal of Planning Education and Research*, 24(2), pp. 171-183.
- KAVARATZIS, M. Y ASHWORTH, G. J. (2007): "Partners in coffeeshops, canals and commerce: marketing de city of Amsterdam". *Cities*, 24(1), pp. 16-25.
- KOTLER, P., CÁMARA, D. Y GRANDE, I. (1994): *Dirección de Marketing*. Madrid, Prentice-Hall.
- LANDRY, CH. (2000): *The Creative City*. London, Earthscan Publications Ltd.
- FLORIDA, R. (2005): *The Flight of the Creative Class*. Harper Business.
- LIMBURG, B. VAN: (1998a): "The study of the effects of price on incoming overnight tourism in the Netherlands and Amsterdam – the case of USA tourists". *Tourism Management*, 19(1), pp. 87-91.
- LIMBURG, B. VAN: (1998b): "City Marketing: a multi-attribute approach". *Tourism Management*, 19(5), pp. 475-477.
- MARTÍNEZ CEARRA, A. (2009): "La transformación de Bilbao". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- MARTÍNEZ GÓMEZ, A. (2004): "Planificación estratégica y la imagen de la ciudad". Ponencia presentada en el I Congreso Citymarketing Elche '04, Elche, España.
- METAXAS, T. (2003): "The image of the city as 'good': the creation of a city's promotional package through a strategic framework analysis of city marketing procedure". *Sustainable Planning and Development*, 6, pp. 427-438.
- MEYER, K. (1979): "Love the City-Marketing the american metrópolis". *Saturday Review*, 6, pp. 16.
- MUÑIZ, N. (2009): "Identidad, marketing de ciudades y marcas territoriales: place branding". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- NOISSETE, P. Y VALLERUGO, F. (1996): *Le Marketing des villes*. París, Les Éditions d'Organisation.
- PADDISON, R. (1993): "City Marketing, image-reconstruction and urban regeneration". *Urban Studies*, 30, pp. 339-350.
- PALOU, S. (2009): "La ciudad fingida: el caso de Barcelona". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61, pp. 67-83.
- PANCORBO SANDOVAL, J. A. (1999): *Desarrollo de un sistema de indicadores urbanos para la gestión de Marketing*. Tesis Doctoral. Universidad de León.

- PANCORBO SANDOVAL, J. A. (2006): "El marketing urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos". Ponencia presentada en las III Jornadas de Marketing de Ciudades, 26-28 abril, A Coruña, España.
- PRECEDO LEDO, A. (1996): Ciudad y desarrollo urbano. Madrid, Editorial Síntesis.
- PRECEDO LEDO, A. (2004): Nuevas Realidades Territoriales para el siglo XXI desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa. Madrid, Editorial Síntesis.
- PRECEDO LEDO, A y MIGUEZ IGLESIAS, A (2007): La evolución del desarrollo local y la convergencia territorial en "Perspectivas teóricas en desarrollo local. A Coruña, Ed Netbiblo.
- PRECEDO LEDO, A. ET AL. (2007): El área metropolitana de A Coruña: una metrópoli Euratlántica. Estudio de posicionamiento, constitución y marketing. A Coruña, Diputación Provincial de A Coruña.
- REASON, M. Y GARCÍA, B. (2007): "Approaches to the newspaper archive: content análisis and press coverage of Glasgow 's Year of Culture". *Media Culture & Society*, 29(2), pp. 304.
- PRECEDO LEDO, A., OROSA GONZÁLEZ, J. J. Y MÍGUEZ IGLESIAS, A. (2010): "De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial". *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*, (en prensa).
- RODELL MJ (1993): "City Marketing – The Bottom line". *Third World Planning Review*, 15, pp. 187-193.
- SÁNCHEZ, F. Y MOURA, R. (2005): "Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional". *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXXI, núm. 93, pp. 21-34.
- SCHON, B. (1993): *Il professionista riflessivo*. Bari, Ed. Dédalo.
- SEISDEDOS DOMÍNGUEZ, H. (1999): "Estudio de las políticas de comunicación de las entidades locales: una aproximación a la realidad del City Marketing en España". Ponencia presentada en el XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Madrid: ESIC, pp. 381-384.
- SEISDEDOS DOMÍNGUEZ, H. (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI*. Del City Marketing al Urban Management. Madrid, Pearson Educación.
- SINA RAJA, M., THILAGANATHAN, P. y MUÑIZ, N. (2009): "Kuala Lumpur, el sureste asiático emergente en el escenario mundial". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- THORNLEY, A. (1998): "Institutional change and London 's urban policy agenda". *Annals of Regional Science*, 32(1), pp. 163-183.
- YAO, F., SUN, L.Y. Y YAO, P. (2005): "Survey of urban marketing". *Proceedings of 2005 International Conference on Public Administration*, pp. 858-864.
- ZULOAGA, L. (2009): "Proyecto de regeneración urbana de Guayaquil. Proyecto Malecón 2000". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.