Innovación, conocimiento y posicionamiento estratégico de ciudad

Manuel de Forn
Roger Sunyer

PID_00172444

UOC
Universitat Oberta de Catalunya
www.uoc.edu

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

1. Desarrollo de capital humano, innovación y competitividad 5
1.1. Nueva economía y desarrollo del conocimiento 5
1.2. Estrategia de desarrollo de los recursos humanos 6
1.3. Universidad, ciudad e innovación 12
1.4. Educación, innovación y TIC 16
1.5. Sistemas cooperativos e innovación 20
1.6. Desarrollo comunitario y capital social 23
1.7. Ciudades inteligentes y posicionamiento estratégico de ciudad 28

2. Marketing de ciudad 39
2.1. Atracción de actividades con impacto económico e inversores 39
2.2. El marketing urbano no es publicitar la ciudad 42
2.3. Aspectos clave para un proceso de marketing urbano 46
2.4. Gestión de la marca y desarrollo económico local 52
2.5. Marketing urbano como herramienta de ciudad 56

3. Conclusiones 59

1. Desarrollo de capital humano, innovación y competitividad

1.1. Nueva economía y desarrollo del conocimiento

La nueva economía ya es una realidad desde hace algunos años, que se desarrolla de forma asimétrica en todo el planeta, y que se distingue por tres elementos estrechamente interrelacionados:

Referencia bibliográfica

M. Castells (2007). "Nueva economía y política urbana". *La Factoría* (núm. 33).

1) La nueva economía es una **economía centrada en el conocimiento y en la información** como bases de producción, como bases de la productividad y bases de la competitividad, tanto para las empresas como para las regiones, ciudades e incluso los países. En la nueva economía los elementos propios de ésta han cambiado de ser exclusivamente materiales y financieros a ser, además, relacionales y representacionales, de ser meramente tangibles a ser también intangibles. En un contexto de creciente competitividad, el desarrollo económico local implica generar fuentes de productividad y, en este sentido, la nueva economía supone un claro punto de inflexión en la relación entre forma de actividad económica y generación de riqueza.

2) El **marco de desarrollo** de la nueva economía es **global**. Pero global, de acuerdo con Manuel Castells,

> "no quiere decir que todo esté globalizado, sino que las actividades económicas dominantes están articuladas globalmente y funcionan como una unidad en tiempo real. Fundamentalmente, funcionan en torno a la globalización de los mercados financieros interconectados y a la organización a nivel planetario de la producción de bienes y servicios y de la gestión de estos bienes y servicios".
>
> M. Castells (2007).

3) Es una **economía que funciona en redes**. Redes que pueden desarrollarse de forma descentralizada, tanto dentro de la empresa como entre las empresas, o redes entre las empresas y sus redes de pequeñas y medias empresas subsidiarias. Es esta economía en red la que permite una extraordinaria flexibilidad y adaptabilidad. Es una nueva economía que se mueve en el contexto de una realidad líquida en la que las formas de cooperación van a tener un papel cada vez más decisivo.

Referencias bibliográficas

Z. Baumann (2007). *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets Editores.

Saveri, A; Rheingold , H.; Soojung-Kim Pang , A.; Vian , K. (2004). *Towards a New Literacy of Cooperation in Business*. Palo Alto, CA: Institute for the future.

La nueva economía es, por lo tanto, algo más complejo que la economía del conocimiento; es una fusión inseparable de economía informacional, economía global y economía organizada en red. Por otro lado, la nueva economía tiene una base tecnológica configurada por las tecnologías de la información y la comunicación de base microelectrónica y tiene una forma centralizada de organización que no para de crecer, como es Internet. Internet no en un sen-

tido tecnológico, sino como forma de organización de la actividad, de manera que la nueva economía no la configuran las empresas electrónicas que hacen Internet, sino las que funcionan con y a través de ella.

Internet según Castells

Siguiendo a Manuel Castells, el equivalente de Internet en la era industrial es la fábrica: lo que era la fábrica en la gran organización en la era industrial es Internet en la Era de la Información.

En esta nueva economía las ciudades son **actores clave** tanto en el rol de productoras de los procesos de generación de riqueza, como en el rol de productoras de la capacidad social de corregir los efectos desintegradores y destructores de una economía de redes sin ninguna referencia a valores sociales más amplios, más colectivos o no medibles en el mercado, como la sostenibilidad o la pertenencia a una comunidad. Las ciudades son actores imprescindibles, tanto de desarrollo económico sostenible como de desarrollo comunitario. La diferencia entre desarrollo comunitario y desarrollo económico a menudo se confunde. Cuando hablamos de desarrollo comunitario, incluimos aspectos como la vivienda, desarrollo empresarial y creación de empleo, salud y seguridad, educación y en general todos aquellos ámbitos de servicios públicos básicos. La nueva economía puede encontrar el perfecto equilibrio con su extraordinaria capacidad de generación de productividad y, al mismo, tiempo impulsando el desarrollo comunitario para hacer realmente efectivo el desarrollo económico sostenible del que hablamos en el capítulo anterior.

Ved también

Trataremos en profundidad el concepto *desarrollo comunitario* más adelante.

De acuerdo entonces con lo expuesto, la nueva economía contiene la **economía del conocimiento**. Cuando hablamos de conocimiento hablamos obviamente de personas, y concretamente, en el ámbito laboral trabajadores de alta calificación. Los trabajadores con capacidad y habilidades de innovación, capaces de tener ideas y aplicarlas, constituyen la materia prima de esta nueva economía. Por ello, una estrategia de desarrollo económico local debe incorporar una o varias estrategias de desarrollo de los recursos humanos de la ciudad. De acuerdo, no obstante, con nuestra definición de desarrollo económico sostenible, dicha estrategia deberá estar destinada a aumentar el capital intelectual de la ciudad, su capacidad de innovación, y al mismo tiempo, a hacerlo de forma sostenible abarcando distintos segmentos de la población para no centrarse en una nueva "aristocracia del conocimiento" sin capacidad de regeneración y renovación.

1.2. Estrategia de desarrollo de los recursos humanos

Tal y como hemos comentado en sucesivas ocasiones, en un contexto globalizado las ciudades compiten para conseguir nuevas y mejores inversiones. Pero las ciudades también necesitan atraer talento creativo que quiera vivir en la ciudad y trabajar en el sector público y la economía local. Mónica Mæland, de la ciudad de Bergen (Noruega), identifica este fenómeno como una tendencia mundial:

"La globalización y una mayor cooperación internacional en la movilidad de la educación superior son otros tantos desafíos para la capacidad de la ciudad para atraer y mantener a jóvenes competentes y altamente calificados, y para asegurar el alto nivel de conocimientos que hacen de la ciudad un lugar atractivo para el desarrollo comercial".

PricewaterhouseCoopers (2005). *Cities of the future: Global competition, local leadership*. PricewaterhouseCoopers.

Para conseguirlo, es necesario diseñar y ejecutar una estrategia que permita atraer a nuevas empresas y a personas. Por un lado, ya hemos visto que es imprescindible disponer de varios aspectos cualitativos (educación, servicios públicos, etc.) y por el otro lado, veremos seguidamente como también lo es disponer de una ciudadanía creativa y con capacidad de innovación. Lo que Richard Florida llama "atractividad hacia la clase creativa": la capacidad de una ciudad para atraer talento de primer nivel artístico, de moda y diseño, científico y tecnológico, empresarial y comunitario como principal condición de competitividad global para una ciudad o región. Es importante, por lo tanto, que las Administraciones públicas establezcan relaciones con ciudadanos y potenciales ciudadanos con el fin de atraer y difundir óptimamente los conocimientos entre la población. La evolución de la economía del conocimiento y el énfasis en el capital humano y el potencial intelectual exigen una mayor comprensión de los activos "blandos" de la ciudad. Sea como sea, por lo tanto, el creciente énfasis en las capacidades creativas humanas refuerza la importancia de las personas en la generación de bienestar en el próximo siglo.

Referencia bibliográfica

R. Florida (2009). *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós.

Definitivamente, lo que podríamos denominar el **factor humano** ha adquirido, ya hace algunos años, una centralidad esencial para cualquier proyecto de desarrollo en general, y económico en particular. La mejora general de los recursos humanos es clave a la hora de valorar la situación de cualquier territorio. Son varios los instrumentos que influyen en el nivel de capital intelectual de una ciudad, en su capacidad para crecer y alimentar sus propias capacidades. Entre otros podemos citar:

1) La formación impartida o diseñada por empresas que provee al trabajador de formación específica para los requisitos de las respectivas compañías.

2) El desarrollo de la creatividad mediante la organización de espacios y programas, que permitan a los inventores y otros trabajadores del conocimiento expandir sus talentos e inventar nuevos productos y servicios en un espacio dispuesto por la Administración local.

3) La garantía de que las personas que reciban un subsidio por desempleo realicen programas de formación.

4) Programas escolares dirigidos a buscar empleo para los jóvenes mientras terminan sus estudios o bien relacionándolos directamente con las necesidades de las empresas.

5) La creación de oficinas de empleo que desarrollen programas de formación especialmente para aquellos segmentos de población más desfavorecidos para que puedan adquirir nuevas habilidades requeridas en el mercado de trabajo.

El capital intelectual se define como el saber individual o colectivo que produce valor y se configura como la combinación resultante de los recursos humanos, organizacionales y relacionales de una organización para la creación de valor. Incluye, por lo tanto, conocimientos, habilidades, capacidades y experiencias de los ciudadanos, las actividades de investigación y desarrollo, los procesos y rutinas de las organizaciones, los sistemas, bases de datos, etc. En el mundo supercompetitivo actual en el que vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles, tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los *stocks* y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina *capital intelectual* y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Referencia bibliográfica

Comisión Europea (2006). *RICARDIS: reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs*.

El capital intelectual tiene un impacto significativo en la productividad y la competitividad de las ciudades, regiones y naciones. Algunas ciudades, como Berlín, han desarrollado políticas diseñadas para mejorar su posición competitiva fomentando la creación de empresas en los sectores más cercanos a la economía del conocimiento, y ofreciendo oportunidades al conjunto de la ciudadanía para acceder a las tecnologías de información y conocimiento.

La apuesta de Berlín

El objetivo de la ciudad es posicionarse en los mercados en crecimiento del futuro. Para ello las autoridades municipales han identificado un sector crucial de competencias básicas en los sectores de la tecnología de la información, la comunicación, la tecnología y medios de comunicación, así como sistemas médicos, ingeniería de tráfico y sistemas ópticos. Berlín también tiene un excelente *cluster* en la industria de la salud. Reconocer estos puntos fuertes ayuda a impulsar la estrategia de promoción del crecimiento económico y a atraer inversiones.

El Gobierno de las ciudades tiene que tomar importantes decisiones con respecto al futuro de sus comunidades, administradas con relación al aumento de su capital intelectual. Para ello, parece imprescindible disponer de herramientas y modelos de gestión de los activos intangibles, ya que el capital intelectual es en las circunstancias actuales la fuente principal de riqueza, prosperidad y crecimiento futuro. Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de las ciudades del futuro, es lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital. Así pues, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y, en definitiva, gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las ciudades de nuestro tiempo. Medir y dimensionar el capital intelectual supone disponer de una valiosa información acerca de las habilidades y los recursos disponibles tanto en la Administración local como entre la ciudadanía. Dicha información

Referencia bibliográfica

A. Bonfour; L. Edvinsson (2005). I*ntellectual Capital for Communities: Nations, Regions and Citie*. Amsterdam: Elsevier.

PricewaterhouseCoopers (2005).

es imprescindible para que la Administración local esté mejor posicionada para tomar decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos y planificar el crecimiento económico de su ciudad. De acuerdo con Hiroshi Nakada, alcalde de la ciudad de Yokohama, uno de los problemas más importantes para las ciudades hoy en día es "conseguir una sociedad que saque el mayor provecho del potencial de sus ciudadanos". No hay duda de que una de las principales responsabilidades de las Administraciones locales es invertir en la formación de las personas para alimentar el capital humano de la ciudad, implementar por lo tanto una estrategia de desarrollo de los recursos humanos dirigida tanto a la Administración local como a los ciudadanos en general.

En este sentido, o sea en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del capital intelectual, se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo, a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado.

Lecturas recomendadas

J. Viedma. (2005) "Cities' Intellectual Capital Benchmarking System (CICBS): A Methodology and a Framework for Measuring and Managing Intellectual Capital of Cities: A practival Application in the city of Mataró". En: A. Bonfour; L. Edvinsson. *Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions and Cities*. Amsterdam: Elsevier.

Podéis ver, igualmente, la explicación de la metodología en la web ICMS.

Pese a su creciente importancia, aún una gran mayoría de organizaciones, tanto públicas como privadas, desconocen el valor real de su capital intelectual, entre otras cosas, por seguir instaladas en una concepción de los activos tradicionales que los asocia exclusivamente a reservas financieras o productos tangibles, como edificios y hardware informático. Por otra parte, las restricciones presupuestarias que sufren muchas organizaciones, especialmente en el sector público, ha llevado a bajos niveles de inversión en activos intangibles como el conocimiento, investigación y desarrollo, formación y alianzas y redes para la innovación social. Sin embargo, al mismo tiempo, un creciente número de organizaciones sin fines de lucro, ciudades y países están trabajando en determinar el valor exacto de su capital intelectual.

Reflexión

¿Ha reconocido tu ciudad el alcance de su capital intelectual? ¿Se está invirtiendo en las habilidades y los conocimientos adecuados de sus ciudadanos?

¿A quién desea atraer a su ciudad? ¿Qué buscan estas personas en una ciudad?

Ejemplos

El primer país en aplicar el paradigma del capital intelectual a nivel nacional fue Suecia en 1996, seguida de Israel, Países Bajos, Dinamarca, Noruega, y algunos países de Oriente Medio. Otros países, como Australia, Canadá, Finlandia e Islandia, también han empezado a medir el capital intelectual. Los resultados de sus esfuerzos y de las lecciones aprendidas serán de gran valor para las ciudades modernas de todo el mundo.

[**A. Bonfour; L. Edvinsson** (2005).]

El **conocimiento sobre la propia realidad** en cuanto a capital intelectual es, por lo tanto, imprescindible para competir en el mercado global del conocimiento e implementar nuevas iniciativas destinadas a retener y atraer talento, del mismo modo como compite el sector empresarial. Por ejemplo, en Brisbane, Australia, el Ayuntamiento ha establecido una serie de iniciativas destinadas a hacer de la ciudad en sí misma un *employer of choice,* y en la misma

Referencia bibliográfica

PricewaterhouseCoopers (2005).

línea, el director general de la ciudad de Perth, Frank Edwards dice: "La guerra por el talento es un reto para la mayoría de las empresas, incluidas las de la ciudad de Perth".

Una tarea esencial para las ciudades, por lo tanto, es comprender qué es lo que las hace atractivas para las personas y garantizar que se mantengan esas cualidades.

Por otro lado, el concepto de equidad que hemos planteado en la definición de desarrollo económico se configura incrementando la formación y facilitando el acceso al reciclaje profesional. La extensión a todos los sectores de la población es un factor esencial para una estrategia de desarrollo que quiera tener éxito en la economía global del siglo XXI. De acuerdo con Blakely, la estrategia de desarrollo de los recursos humanos de la ciudad persigue el objetivo de acercar progresivamente las necesidades de empleo de segmentos de la población local con el proceso de formación laboral. Los instrumentos mencionados para incidir en la calidad de los recursos humanos a disposición de los responsables de las políticas de promoción económica son varios, pero siempre se encuadran bajo cuatro grandes epígrafes:

1) Formación vocacional.

2) Proyectos de recolocación de la mano de obra.

3) Creación de puestos de trabajo en función de la demanda.

4) Mantenimiento de trabajo ya existente.

Tabla 1. Cuadro de instrumentos para las políticas de los recursos humanos

	Formación vocacional	Relocalización de mano de obra	Generación de ocupación según demanda	Mantenimiento de puestos de trabajo
Formación impartida o diseñada por empresas	X	X		X
Trato preferencial a la mano de obra local		X		
Apoyo a grandes programas ocupacionales				X
Banco de habilidades locales	X	X	X	
Programas de formación	X		X	
Empresas juveniles	X		X	

Fuente: E. J. Blakely; N. Green (2010)

Referencia bibliográfica

E. J. Blakely; N. Green (2010). *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.

	Formación vocacional	Relocalización de mano de obra	Generación de ocupación según demanda	Mantenimiento de puestos de trabajo
Oportunidades para una mano de obra marginal	X	X	X	
Iniciativas de autoocupación	X		X	
Oficinas de ocupación locales	X	X	X	
Fuente: Blakely 2010				

Fuente: E. J. Blakely; N. Green (2010)

La formación deberá centrarse cada vez más en las habilidades vinculadas a la innovación y la creatividad. Un problema que deberá superarse es el hecho de que personas y grupos sociales no puedan competir en los sectores emergentes de biotecnología, electrónica, información, informática o las industrias de la salud. En general, los trabajadores no están suficientemente formados para muchos de los trabajos que se están imponiendo, así como para las oportunidades del futuro. De acuerdo con la definición expuesta de desarrollo económico local, se persigue proveer a todos los ciudadanos de unos mínimos estándares que reduzcan la desigualdad en el proceso educativo. Las personas desempleadas son vistas a menudo como personas poco útiles; sin embargo, nada más lejos de la realidad: los desempleados son un gran recurso. Pueden ayudarse a sí mismos y, al mismo tiempo, ser pieza clave para el desarrollo económico local porque, en definitiva, se está produciendo una transición de modelos. La ciudad está pasando de ser comprendida como un continente de cosas (máquinas, objetos, cosas tangibles...), a la ciudad de servicios, analizada desde la perspectiva de un sistema, para adentrarnos en la ciudad de la gente, donde ésta adquiere características de organismo vivo. Esta transición de modelos nos lleva a entender la ciudad como la ciudad de sus gentes, no de sus gobernantes.

> Por ello, las políticas deben centrarse menos en cómo gestionar los recursos de que dispone la Administración local y más en cómo apoyar a la gente valiosa de la ciudad para que se desarrolle y haga aportaciones a la propia ciudad.

Atraer y retener en la ciudad a la gente con más talento, y generar otros nuevos, conseguir desarrollar capital intelectual nuevo y sostenible para convertirla en una "ciudad inteligente" como garantía de futuro competitivo entre ciudades.

1.3. Universidad, ciudad e innovación

El desarrollo del concepto de sociedad del conocimiento o sociedad de la cultura humanística, científica y técnica sirve para expresar la importancia del valor añadido y del factor humano cuando los procesos de generación de productos y servicios son fácilmente programables y transportables. Además de las tradicionales infraestructuras basadas en las redes de telecomunicaciones e informáticas, la transmisión de los conocimientos científicos y tecnológicos obedece a unos criterios marcados: orientación específica de la universidad y apertura a la sociedad y a las empresas, red de centros de investigación universitarios obedeciendo a criterios de rigor y utilidad, creación de centros tecnológicos mixtos para la investigación aplicada, centros de difusión tecnológica para pequeñas y medianas empresas, etc. Debe establecerse un modelo territorial para este conjunto que permita concretar en la práctica los procesos de formación de conocimiento y la capacidad de cada actor (y ciudadano) para conectarse al sistema y obtener la porción de información que precisa para enriquecer su actividad.

Para ello, es vital la **relación entre ciudad y universidad**. La universidad, aparte de ser un factor de creación de ciudad y dinamización del tejido urbano, es un motor de crecimiento económico, tecnológico y empresarial. Es un elemento esencial de la producción de mano de obra cualificada, de innovadores y de personas con ideas nuevas; la materia prima para competir en la nueva economía. La calidad del sistema de educación universitaria es el instrumento para la generación de personas creativas e innovadoras que, como ya hemos comentado, no es solo la que crea y realiza electrónica, sino aquella que aprende a pensar y enfocar la realidad desde nuevas perspectivas; una perspectiva y una mirada más compleja en la que es requisito inexcusable el trabajo interdisciplinario, la mezcla y fusión de enseñanzas de distinto tipo. Para ello es necesaria la proliferación de campus urbanos como elemento, simultáneamente, de dinamización y de absorción de ideas de un tejido social más amplio que el de la propia universidad, y de facilitador del mestizaje entre disciplinas académicas –mejorando la movilidad de alumnos y profesores que repercute en un más fácil acceso a materias de distintas facultades, articulación entre académicos, etc.–. Aunque históricamente existen muchas universidades dispersas –y ello no tiene que determinar su calidad– parece razonable pensar que la idea de universidades con facultades distribuidas en el conjunto de la ciudad no es eficaz para conseguir una mayor productividad.

Referencia bibliográfica

M. Castells (2000). "La ciudad de la nueva economía". *La Factoría* (núm. 12).

La estrategia más común y tradicional para generar la competitividad es el **fomento de la innovación en el territorio**. De acuerdo con el informe *The State of European Cities Research*, hay un cierto consenso en el que uno de los cuatro elementos clave de la competitividad urbana –aparte de la emprendeduría, la conectividad y el talento– es la innovación. La innovación es, sin embargo, el factor de más importancia para todas las ciudades y puede tener dos vertientes: una que incide en el aspecto internacional y otra de tintes más locales. Se puede innovar con excelencia y eficacia, de tal modo que esta innovación,

utilizada por las empresas locales de alta tecnología, genere una inversión que revierta a escala internacional, tanto desde el punto de vista académico como empresarial. En otras ocasiones, la innovación permanece en el ámbito local y responde, por ejemplo, a una necesidad territorial concreta que va a menudo a un campo académico muy cercano sin tener repercusión internacional.

El concepto de innovación, pues, es muy general y abarca distintas concepciones, desde la innovación de producto hasta la innovación en procesos o en marketing o en diseño o, muchas veces, se confunde con la aplicación de las TIC en los distintos procesos empresariales.

La innovación es una estrategia permanente y las organizaciones productivas y generadoras de actividades se han de orientar a ella.

La innovación como idea base no es un producto a encontrar en el mercado, sino que corresponde al conocimiento, la creatividad y el compromiso de los implicados en los procesos.

En la definición de la innovación como objetivo deben distinguirse **distintos niveles de preocupaciones**:

1) Los que están relacionados con la innovación en las empresas.
2) Los que están relacionados con el soporte a nuevas empresas o productos innovadores.
3) Los que están relacionados con la formación de personas capaces de organizar la innovación.

La innovación en las empresas pasa por la creación de redes de centros de innovación que cumplen funciones a distintos niveles, dependiendo de las capacidades de investigación de las empresas y de poder generar recursos para invertir en nuevos productos y servicios. Las redes tienen cuatro componentes principales:

1) Los centros de investigación universitaria
2) Los centros territoriales de difusión de tecnologías
3) Los centros tecnológicos mixtos
4) Los centros tecnológicos de las propias empresas

Los **centros de investigación universitaria** nacen a partir de la generalización y formalización de la relación entre las universidades y las empresas del entorno, de manera que la universidad, además de prestar servicios, va orientando parte de su investigación, especialmente la aplicada a la demanda de las empresas. Cuanto más estrecha sea dicha relación, más oportunidades se generarán. El cambio de orientación de la universidad, cuando se integra en la lógica territorial, exige, en muchos casos, el paso de la publicación que da prestigio académico a la patente que permite generar ventajas competitivas. Por ello,

los territorios más preocupados por este tema están lanzando las agencias de calidad universitaria que intentan buscar un equilibrio en los indicadores para que se realicen de manera armónica las funciones asignadas a la universidad. Por tanto, en general, encontramos como elementos básicos a nivel general para el fomento de la innovación a partir del sistema educativo los centros de transferencia de tecnología entre universidad y empresa y los centros de promoción y concreción de patentes a partir de la investigación universitaria. A un nivel más particular, encontramos los laboratorios y centros de investigación universitaria con vocación de integración más general en la red de innovación del territorio.

Los **centros territoriales de difusión de tecnologías** se orientan a las pequeñas y medianas empresas con escasa capacidad de innovación. En estos centros se busca directamente la investigación aplicada a procesos empresariales y productivos (por ejemplo, proyectos de CAD en el sector textil o simplemente aplicaciones integradas de gestión empresarial sobre pequeños ordenadores). El objetivo es que la innovación se introduzca en las empresas de manera natural a través de la oferta de servicios que resulten rentables.

E-administración y revalorización de entidades gremiales

Este segundo elemento de la red en las Administraciones territoriales se complementa en los últimos tiempos con la utilización avanzada de la e-administración en las relaciones entre empresa y Administración, de manera que las empresas se ven forzadas a modernizar, como mínimo, su gestión.

Habida cuenta del nivel tecnológico de muchas empresas, este proceso está reactivando las asociaciones gremiales que ofrecen servicios de *front-end* para facilitar a las pequeñas empresas su e-gestión. La revalorización de las asociaciones tiene un factor añadido: facilita con más rapidez la introducción de prácticas innovadoras.

Los **centros tecnológicos de carácter mixto** entre la universidad, la Administración y las asociaciones privadas con una función dirigida fundamentalmente a la investigación aplicada, en algunos casos multicliente y en otros orientados a un solo cliente, permiten la investigación cooperativa y están en la base de la innovación en el sistema productivo. Un territorio que asegure la innovación debe orientar la red de estos centros a las necesidades de los principales sectores productivos instalados, en aquellos sectores en los que se quiere impulsar la creación de nuevos *clusters*. Esta red de centros tecnológicos de primer nivel se complementa con las ayudas a que empresas de gran tamaño creen sus propios centros tecnológicos para fortalecer los sistemas de investigación y desarrollo, ya que, al quedar física y formalmente institucionalizados, se arraigan más en el territorio.

La innovación como objetivo no es simplemente un proceso de valor añadido, voluntad de acción y capacidad de implementación, es un factor de riesgo en los resultados y, al mismo tiempo, de riesgo económico. Innovación no debe confundirse con creatividad, la cual es sólo la primera fase del ciclo: creatividad, innovación, producción y comercialización hasta obtener el retorno de los esfuerzos. La innovación exige el proceso completo de pasar de la idea al

producto, proceso o servicio y, por tanto, exige tener clarificados los procesos por los que se va a financiar este proceso y quién y cómo asume los riesgos correspondientes.

La mayor parte de las debilidades en los procesos territoriales proceden de la falta de asunción de riesgos; en primer lugar, el del investigador. Está en discusión el nivel de compromiso del investigador con su investigación; en algunos casos se llega al acuerdo que consiste en que esta investigación se financiará en función de los resultados y no como un sistema salarial tradicional. La adaptación de las universidades al riesgo parece un factor crítico que hay que resolver.

El segundo aspecto que se debería resolver es la creación de una importante red pública y privada de financiación a la innovación. Sin la red financiera operativa asumiendo sus riesgos, no hay innovación.

En general, las Administraciones públicas soportan un sistema de capitales semilla básico para el inicio de las nuevas actividades (en este campo, los microcréditos tienen una función social y no un objetivo innovador) y el capital privado o los sistemas financieros mixtos a través de los capitales-riesgo inyectan capital a las empresas emergentes. Sin embargo, existe un gap entre inicio y empresa emergente, en términos económicos entre 100.000 y 600.000 euros, que difícilmente es asumido por los sistemas financieros estándares. Esta zona de máximo riesgo en la innovación es imprescindible para la creación de nuevos elementos. Un sistema territorial coherente debe permitir garantizar los tres niveles para aprovechar todas las potencialidades.

El otro aspecto que deberíamos considerar es que la relación universidad-sociedad no se refiere únicamente a los aspectos de investigación y desarrollo, está básicamente inscrito en la relación entre el sistema educativo a todos sus niveles y su adaptación y capacidad de respuesta a las demandas reales. La creación de observatorios de demanda y de los consejos sociales de la universidad es uno de los elementos tradicionales para la generación de recursos humanos de nivel.

Si el conocimiento, el acceso a las informaciones y el uso de los instrumentos de la sociedad de la información constituyen el punto básico de competitividad que permite desarrollar y formalizar las sociedades innovadoras, éste no se reduce a las capacidades tecnológicas. El nuevo factor de impulso territorial se encuentra en el desarrollo del sector relacionado con las industrias específicamente culturales o de contenidos tanto culturales como estrictamente de ocio. Es un sector con fuerte crecimiento, que en algunos casos tiene la ventaja de que exige referencias territoriales y, por tanto, tiene ventajas de implantación, si bien la mayoría obedece a los sistemas culturales globalizados de los que los videojuegos son un ejemplo claro. La creación de infraestructuras que permiten su desarrollo está constituyendo una constante en las políticas económicas. Actualmente, en las ciudades más dinámicas el sector específicamente re-

lacionado con el conocimiento investigación-cultura y contenidos para el ocio llega a alcanzar el 8% del producto interior bruto generado, situándose como un sector clave detrás del específico de consumo relacionado con el turismo.

El sistema educativo puede aportar tanto competencias como un acercamiento a las empresas que contribuirán a fomentar el espíritu empresarial.

La puesta en marcha de una empresa exige empuje, creatividad y tenacidad, mientras que su desarrollo precisa cada vez más capacidad de gestión, lo que significa eficacia, efectividad y formalidad. Teniendo en cuenta que tanto la personalidad como las aptitudes de gestión son elementos clave del éxito, las competencias personales relacionadas con el espíritu empresarial deberían enseñarse desde una fase temprana y hasta el nivel universitario, en el que el interés se podría centrar en la formación de la capacidad de gestión.

En las universidades, la enseñanza del espíritu empresarial no se debería reservar exclusivamente a los alumnos de máster en dirección de empresas, sino ofrecerse también a otros estudiantes. Por ejemplo, en las facultades técnicas la enseñanza del espíritu empresarial puede contribuir a la combinación del potencial empresarial y el técnico. La educación en espíritu empresarial combinada con los programas públicos de investigación reúne los ingredientes necesarios para unir la excelencia científica a la comercialización de los resultados.

Apoyo a los nuevos empresarios en la universidad

En **Irlanda**, Enterprise Ireland está aplicando una estrategia para desarrollar nuevas empresas de fuerte crecimiento con un paquete de apoyo orientado a aumentar el número y la intensidad de las empresas instaladas en los campus universitarios. Esta iniciativa forma parte de la estrategia irlandesa de crecimiento regional e incluye un programa de viveros de empresas de un año de duración dirigido a los licenciados que desean poner en marcha una empresa, a quienes ofrece un método directo y práctico y apoyo en la gestión. En el marco del programa Campus Company, los profesores universitarios pueden conseguir apoyo financiero para convertir sus resultados de investigación en una realidad comercial.

[**Comisión Europea** (2003). *Libro Verde del Espíritu Empresarial*. Bruselas: Comisión Europea.]

Los viveros de empresas funcionan con eficacia en la prestación de apoyo a los nuevos empresarios. Las empresas de los viveros tienen más oportunidades de sobrevivir y los viveros constituyen un instrumento rentable de promoción de los objetivos de la política pública. Este éxito explica por qué su número crece tan rápidamente: en la actualidad hay más de 850 en la Unión Europea.

Referencia bibliográfica

Comisión Europea (2002, febrero). *Análisis comparativo de los resultados de los viveros de empresas*. Bruselas: Comisión Europea.

1.4. Educación, innovación y TIC

De acuerdo con lo expuesto, cualquier ciudad, sea cual sea su tradición emprendedora, necesita incrementar su orientación hacia la innovación. Sin embargo, hay que superar aún un cierto mimetismo a la hora de proyectar los posicionamientos estratégicos de las ciudades, las cuales a menudo, en vez de iniciar proyectos diferenciales y polarizadores, se imitan las unas con las otras. Con relación a esta cuestión, el informe *The State of the European Cities* consi-

dera que la innovación es uno de los grandes tractores de la competitividad urbana; por lo tanto, la riqueza de una sociedad no solo se deberá al esfuerzo innovador de sus empresas, sino que también la función pública debe orientarse decididamente hacia nuevas formas de creación de valor para la ciudadanía a través de soluciones creativas, innovadoras, que ayuden a asegurar un desarrollo económico sólido y sostenible. Es evidente que la innovación depende directamente de la inversión en talento, es decir, en educación, en todos sus estadios.

La educación es el principal instrumento que asegurará la transformación de la sociedad en una sociedad y en una economía del conocimiento, hecho que le permitirá ser económicamente sostenible de acuerdo con la definición de política de desarrollo económico local expuesta. En buena lógica, por lo tanto, las partidas presupuestarias destinadas a educación deben ser suficientes en tanto que son factor fundamental para desarrollar el talento. En este sentido, a menudo pueden detectarse dos problemas bastante habituales: la existencia de políticas económicas que se han basado en el corto plazo, fundamentadas en sectores como el inmobiliario, que ha desfavorecido la inversión en talento, y que a menudo se haya considerado la promoción económica como una política orientada a la creación de puestos de trabajo. Esto ha podido provocar que no se haya dado más importancia a la formación y a la captación de talento, tanto en el seno de la sociedad como en la misma Administración.

Referencia bibliográfica

F. J. Carrillo (ed.) (2006). *Knowledge Cities: Approaches, Experiences, and Perspectives*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Sin embargo, hay que especificar que la educación se entiende aquí no en su sentido estrictamente escolar, sino en el sentido de que sea capaz de producir gente con autonomía de pensamiento y con capacidad de autoprogramación y de adquisición de conocimientos el resto de su vida, en un sentido, por lo tanto, asociado al concepto de ciudad educativa:

Web

Podéis consultar la web de la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras con sede en Barcelona.

> "no es solamente la escuela como elemento de educación, sino es la idea del conjunto de una sociedad local, a través de una serie de interacciones, incluyendo actividades culturales, relaciones con los medios de comunicación y elementos de animación ciudadana. Es el conjunto del sistema de relaciones sociales locales el que produce un sistema de información interactiva, que desarrolla la capacidad educativa en un sentido amplio y no simplemente de adquisición de conocimientos".
>
> M. Castells (2000).

En el terreno de las **propuestas**, debe considerarse seria y urgentemente la actualización de la forma de enseñar para adaptarse al dinamismo actual. Los centros de formación y enseñanza deben seguir transformándose para conseguir que los nuevos estudiantes se conviertan en ciudadanos capaces de ser competitivos e innovadores. Esta dinámica debe ampliarse igualmente en acciones pedagógicas para transmitir de forma inteligible al conjunto de la ciudadanía los cambios que se están produciendo en los procesos productivos y los beneficios de prepararse adecuadamente para hacerles frente con garantías de éxito. En este sentido, y de acuerdo con el papel preponderante que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen en la nueva economía, su enseñanza debería imponerse de forma radical en el ámbito de la escuela y en el conjunto de la ciudadanía para evitar correr el riesgo de au-

mentar las desigualdades existentes entre la población y crear un abismo entre los tecnológicamente formados y aquellos que no lo están. La Red XTEC, una iniciativa del Departamento de Educación de la Generalitat de Cataluña, que recoge las experiencias más innovadoras de los profesores catalanes, podría ser un ejemplo a seguir dentro de esta línea de favorecer el talento. La Administración debe animar el uso de las TIC en todos los sectores de la ciudadanía y del nivel productivo para reducir la brecha digital, pero hace falta complementar estas acciones con políticas y programas para la promoción de la innovación, ya que los dos temas están estrechamente relacionados. Cuando se promueve la innovación, se está estimulando fuertemente la incorporación de las TIC de manera estratégica. En las circunstancias de cambio urbano tan profundas que provoca el impacto del uso de las TIC, las ciudades necesitan orientar sus procesos y reorganizar sus funciones urbanas para poder adaptarse a la nueva era.

Aparte de este aspecto, resulta actualmente indiscutible que las TIC son un instrumento imprescindible para cualquier sector sin excepción. Por eso, también es necesario aumentar su uso en el ámbito empresarial. En España, según datos de la Secretaría General de Empleo (Gobierno de España), el 60% de las empresas de menos de diez empleados acceden a Internet, y pese a que el 90% de las empresas de más de diez empleados sí que lo hacen, su aplicación en la gestión es muy reducida. Sólo un 10% vende a través de Internet y únicamente un 20% utiliza la red para sus compras. Es necesario, por lo tanto, tanto por parte de los directivos de empresas privadas como por parte de los responsables de la Administración, que comprendan de manera efectiva que significa un uso estratégico de las TIC.

Referencia bibliográfica

Datos citados en: **Localret** (2009). *Les TIC al servei de la promoció económica local*. Barcelona: Localret.

Hay que pasar de enfatizar la creación de más infraestructuras tecnológicas –que lógicamente siguen siendo imprescindibles aunque ya no suficientes– y más en la "infoestructura", es decir, en cómo se saca partido a la información que circula por esas infraestructuras. Hay que centrar la atención en el uso inteligente de las tecnologías. Hay que frenar la inversión desenfrenada en infraestructura tecnológica para invertir en sacar partido a la que ya tenemos.

La interopetarividad es otro desafío que hay que afrontar. La participación ciudadana también ha de beneficiarse de este e-gobierno promoviendo la interacción con quienes no participan en procesos tradicionales. Para ello, es necesario **dar algo a cambio al ciudadano que se implica, que colabora, que aporta**. Hay que pensar en cómo retribuir esa implicación. Ejemplos de ellos son las redes ciudadanas que alertan de desperfectos o sistemas de alerta a quienes han solicitado ser informados sobre cualquier obra que se vaya a acometer en una zona determinada.

El papel de los ayuntamientos en el estímulo de la innovación es fundamental, ya que la política industrial de cada población tiene que hacerse a escala local. La promoción económica local debería invertir en la captación de talento y de proyectos y empresas basadas en talento como estrategia de generación de puestos de trabajo. La Administración debería invertir en la transformación

del conocimiento en PIB combinando la fortaleza en los objetivos con una gran flexibilidad en la hoja de ruta establecida, que priorice integrar al máximo posible todo el tejido económico y social local. Hay que centrarse en los agentes locales de innovación y no en las organizaciones; son las personas las que capitalizan el cambio y no las organizaciones las que transforman las personas y los territorios. Un liderazgo carismático con arraigo en el territorio y preocupación real por su desarrollo y compromiso personal con la innovación es la piedra de toque de cualquier iniciativa de este tipo, pese a que el liderazgo puede ser compartido entre diversas personas y organizaciones, públicas y privadas. Corresponde a la Administración local detectar, dinamizar y coordinar aquello que pasa en cada población, y corresponde a las Administraciones superiores ofrecer ayudas dirigidas al ámbito local, pese a que estén coordinadas desde el territorio. Si no se hace así, se podrían producir casos en los que se generase el efecto perverso de ofrecer o forzar subvenciones allí donde no hay realmente demanda. La Administración pública tiene, además, un papel ejemplificador y dinamizador por lo que las innovaciones que introduzca pueden tener un efecto multiplicador en el conjunto de la sociedad. Todos los colectivos son básicos para la competitividad, ya que una ciudad inteligente se entiende como un ecosistema equilibrado. La Administración debe invertir de manera contundente y continuada en los distintos niveles de educación, mediante planes de transformación del personal docente, para cumplir mejor la tarea de la escuela pública: preparar a los nuevos ciudadanos para el mundo que tienen que vivir, no para el de sus padres.

Otro aspecto fundamental, por lo tanto, es disponer de un tejido productivo innovador, formado por empresa innovadoras. Este aspecto constituye un elemento básico para a atraer nuevo talento hacia nuestras ciudades. Ya se ha dicho previamente que son justamente las empresas arraigadas en el territorio las que configuran la mejor carta de presentación (su mejor activo) en una economía competitiva. En este sentido, un tejido empresarial consolidado puede comportar ciertos riesgos o barreras a la innovación, debido por un lado a la menor capacidad y disponibilidad de recursos de una pequeña empresa para invertir en investigación e innovación y, por otro lado, a la existencia de ámbitos empresariales "cerrados", fruto de modelos de gestión familiar poco dados al intercambio y a la colaboración con otras empresas. De todos modos, existen multitud de empresas familiares que se han abierto a las innovaciones y que han podido adaptarse más rápidamente, aprovechando que su volumen las hacía más versátiles. En el contexto de la nueva economía, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son sin lugar a dudas factores de éxito.

En términos generales, cuando las empresas y la Administración dificultan la fluidez de la información, el flujo de su conocimiento, celosas de su *know-how*, impiden que las ideas se combinen entre sí. Cuando las organizaciones se convierten en permeables y trabajan de forma cooperativa pueden aprovechar la

Referencias bibliográficas

A. Vázquez (2001). *Retando al futuro: un modelo de transformación empresarial*. Diaz De Santos.

inteligencia de sus trabajadores, la de sus proveedores, y la de sus clientes, y se podrían dar como resultado nuevos productos, nuevas formas de usarlos, nuevos servicios y nuevos negocios, en definitiva, nuevo valor.

Debe, pues, experimentarse con sistemas abiertos de conocimiento, para fomentar la cultura de la innovación en las pymes e incorporar sistemas cooperativos de trabajo –más allá de la definición jurídica de la empresa.

Relaciones entre ciudades

Las ciudades europeas portuarias del Mediterráneo se alían para hacer frente a la competencia de los puertos atlánticos a la vez que deben competir entre ellas para atraer las mercancías o los pasajeros turísticos que entran en Europa vía mediterránea.

1.5. Sistemas cooperativos e innovación

Los sistemas cooperativos existen de hecho en cualquier forma de organización colectiva. La cooperación irá ganando terreno a la competición en la medida en que las TIC emerjan definitivamente y que los nuevos medios se difundan desde la alta tecnología hacia las industrias tradicionales, y en la medida en que las industrias globales empiecen a ser más fluidas y flexibles. Las TIC permiten, en este sentido, nuevas formas de interacción entre humanos y máquinas, lo que permitirá un amplio abanico de posibilidades para organizar a las personas, los procesos, las relaciones y el conocimiento.

Estas nuevas dinámicas acelerarán un cambio en la tradicional estrategia empresarial, que paulatinamente deberá pasar de resolver problemas de negocios concretos, de corto plazo, a la gestión de dilemas empresariales complejos. Este escenario requerirá, sin duda, un conjunto más amplio de instrumentos estratégicos y de conceptos que los que proporcionan los modelos competitivos.

Referencia bibliográfica

Saveri, A; Rheingold ,H.; Soojung-Kim Pang, A.; Vian, K. (2004).

1) Resiliencia y competitividad empresarial. En economía, la resiliencia se entiende como la capacidad de una organización o empresa para anticiparse y adaptarse a los cambios imprevistos y para responder positivamente sin perder la cohesión interna y las características propias. El caso de la capacidad resiliente de las cooperativas parece claramente demostrado, lo que no supone idealizar el modelo, pero sí extraer algunos elementos que pueden ser útiles a cualquier sociedad empresarial.

2) *Coopetition*. Cuando dos o más empresas que ofrecen lo mismo quieren sobrevivir en un mercado, lo más lógico es que unan sus esfuerzos para influir en los factores; este sería el ejemplo más habitual que permite que existan espacios y asociaciones donde estas relaciones se desarrollan. El objetivo de la *coopetición* es la creación conjunta de conocimiento para los socios, y no un tipo de cooperación donde el objetivo es únicamente absorber el conocimiento de éstos. En entornos que cambian a gran velocidad, el conocimiento es-

tá repartido entre varias organizaciones, de manera que el establecimiento de alianzas estratégicas con los competidores es el mejor mecanismo para hacer posible la creación de conocimiento.

3) ***Cocreation***. En la cual el valor no se crea en la empresa y después se intercambia con el cliente, sino que el valor es co-creado por la empresa y el consumidor. El valor debe ser creado en común por ambas partes. En el sistema tradicional, donde las empresas deciden sobre los productos y los servicios que fabricarán, implícitamente deciden lo que es valioso para el cliente; con este sistema los consumidores tienen poca o nula participación en la creación de valor.

4) Emprendeduría cooperativa. Los objetivos de la emprendeduría cooperativa son aumentar los resultados mediante la innovación permanente, así como ajustar al máximo los costes mediante la compra colectiva de manera que aumenten los beneficios y la tesorería. La colaboración –bien focalizada– ayuda a los negocios a innovar más rápidamente de lo que lo harían de manera individual: compra colectiva; compartir conocimiento; buenas prácticas.

5) Participación financiera de los trabajadores en las empresas. Cada vez más empresas son conscientes de las posibilidades que ofrecen los sistemas de participación financiera de los trabajadores. En este sentido, hay sólidos indicios que muestran cómo las ventajas de la participación financiera son mayores cuando los planes se adoptan a través de un proceso de cooperación. La participación financiera contribuye a que los trabajadores se sientan más identificados con su empresa y se impliquen más en sus actividades y en su desarrollo.

6) Participación de los trabajadores en las empresas. Capacidad propia o delegada de opinión, acción o decisión sobre el funcionamiento actual o futuro de la organización. Se considera que participar es ser protagonista de aquello que sucede en la organización. Ser competitivo significa ser capaz de desarrollar las competencias de cada una de las personas y de las interdependencias entre la persona y la organización. El impacto sobre la productividad es aún más grande cuando los trabajadores están bien informados sobre los asuntos internos de la empresa, si existe una buena comunicación con la dirección, y si los trabajadores forman parte en el gobierno de la empresa y en sus decisiones.

7) Un nuevo paradigma empresarial. A diferencia de la organización cerrada en ella misma y con las miradas de todos centradas en la dirección, la organización abierta, construida sobre equipos con significado propio, puede ser vista como una forma de tratar con la diversidad y una manera de afrontar con éxito los nuevos retos de la globalización. La cultura y dinámica de la empresa tiene un peso más que considerable. El cambio de personas no cambia nada porque los roles se perpetúan. En este caso, el discurso participacionista

Referencias bibliográficas

K. Saratxaga (2007). *Un nuevo estilo de relaciones*. Madrid: Prentice-Hall.

o motivacionista es, pues, inútil e ingenuo porque su trabajo sigue estando, en esencia, alienado. El modelo de control, aún imperante, impide, por tanto, la emergencia de oportunidades. Solo se cambia en situaciones de crisis.

La cúpula directiva, a la vez, suele moverse por idénticos valores: retribución económica y, especialmente, conservación y refuerzo del propio poder. ¿Quién gobierna la empresa entonces? La inercia del sistema. La misión y la visión acaban siendo una pura formalidad mientras que la inercia conduce a la misión real. El nuevo paradigma empresarial se caracteriza por un concepto dinámico de la gestión empresarial donde el conocimiento debe circular dinámicamente. El ejercicio de la autonomía debe ser gestionado como elemento nuclear del nuevo modelo. La base para la gestión de la autonomía es la distribución desigual e irregular del poder. Debe articularse una dinámica basada en la "apropiación" del trabajo, la asunción de poder y responsabilidad por parte del trabajador y el diseño de una organización democrática sostenible en el tiempo.

Las organizaciones, por lo tanto, para tratar con incrementos cada vez mayores de complejidad, deben tender a constituirse no solo como "centros productivos", sino también como "centros de aprendizaje".

En un contexto organizativo de equipos autorreferentes, autónomos e independientes, el consenso puede ser deseable, pero no es una condición necesaria para el sistema, como tampoco lo es la elección democrática (decisión mediante votaciones).

Es clave un estilo de dirección basado en un nuevo estilo de liderazgo más centrado en las personas –no en un sentido retórico–, capaz de servir a aquellos a quien se dirige para ayudarlos a triunfar.

8) El futuro de la gestión. Lo que en definitiva limita la rentabilidad de las organizaciones no es su modelo de negocio, ni su modelo de funcionamiento, sino su modelo de gestión. El futuro de la gestión reside entonces en la capacidad para anticipar las mejores prácticas del mañana. En una época de cambios profundos y de creciente competencia, las capacidades humanas más valiosas son precisamente aquellas que son menos "gestionables": el nervio, la creatividad, la iniciativa, la originalidad, el valor, la disconformidad... No es sorprendente, pues, que la mayoría de directivos consideren que no se puede prescindir de los directores generales. Esta es la madre de todas las ortodoxias de la gestión.

Referencia bibliográfica

G. Hamel (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nadie acostumbra a preguntarse cuáles son los principios más profundos en los cuales se basan sus creencias de gestión. Pocos ejecutivos han dado importancia a los principios fundamentales que subrayan sus puntos de vista sobre cómo organizar y gestionar. En este sentido, son tan poco conscientes de su ADN de gestión como lo son de su ADN biológico.

Si se compara con las grandes empresas, las cosas más resistentes del planeta son sensiblemente poco gestionadas o, incluso, no gestionadas. Es un pensamiento angustioso para los directivos, quizás, pero una idea esencial para aquellos que están dispuestos a crear empresas que son aptas para el futuro. ¿Que pasaría si una empresa animara a sus trabajadores a escribir críticas en los blogs, incluso anónimamente? Un sistema de gestión ideal sería aquel en el que el poder se redistribuyera automáticamente cuando los cambios en el entorno devalúan los conocimientos y la competencia ejecutiva. La red ha evolucionado más rápidamente que cualquier otra creación humana, en gran medida, porque no es una jerarquía. La web es toda periferia y sin centro. El futuro de la gestión debería comportar organizaciones que son capaces de una renovación espontánea, donde el drama del cambio no está acompañado por el trauma de una dolorosa reestructuración.

El futuro de la gestión necesita personas visionarias y emprendedoras. Aquellas que se sienten ligadas por la burocracia, aquellas a las que les preocupa que el "sistema" ahogue la innovación, aquellas que en secreto consideran que el cuello de botella está en la parte superior del organigrama, aquellas que se preguntan por qué la vida empresarial tiene que ser descorazonadora, aquellos que piensan que los trabajadores son realmente suficientemente inteligentes como para autogestionarse, aquellos que saben que la gestión, como se practica actualmente, es un lastre para el éxito y quieren hacer alguna cosa al respecto.

En este sentido, sería recomendable aplicar criterios de gestión del sector privado dentro de la Administración, fomentando la cultura de la innovación y de la cooperación; entre sus diferentes niveles y con las empresas privadas para desarrollar proyectos complejos a favor de la ciudadanía. Orientando la búsqueda de factores sumatorios y de la cultura del *win-win*, etc.

1.6. Desarrollo comunitario y capital social

El capital social comprende tanto las redes sociales formales, como las informales, es decir, la interacción entre los ciudadanos y la conectividad social en general.

Entre otros aspectos de mejora del capital social, podemos citar la provisión de bienestar, la creación de redes formales e informales para intercambiar conocimientos e ideas, la gestión del conocimiento, las políticas para ayudar a

los inmigrantes a integrarse, así como el fomento de iniciativas voluntarias y de desarrollo comunitario. En este sentido, parece demostrado que existe una fuerte correlación entre un alto nivel de capital social y experiencias positivas de educación y empleo; vivienda, transporte y diseño urbano; delincuencia y seguridad de la comunidad (es decir, *neighbourhood watch*), y salud física y mental (a través del deporte y el voluntariado).

El capital social se acumula cuando las personas interactúan dentro de las redes sociales. Las redes sociales proporcionan activos importantes, tanto para los individuos como para las comunidades. Por ejemplo, utilizar la Red para compartir inteligencia personal y municipal es una de las formas más eficaces de mantener el ritmo ante los tiempos de cambio. Además, todo el mundo sabe que las comunidades en las que vivimos influyen en nuestra productividad y calidad de vida. En entornos en los que el capital social es alto, aumenta la sensación de seguridad y de calidad urbana, con lo que mejora la percepción de la eficacia de la gestión municipal.

Uno de los expertos más destacados en capital social, el profesor Robert D. Putnam define la idea de capital social como las redes sociales y las normas de reciprocidad asociadas que crean valor para las personas que participan en ellas. Putnam distingue dos formas de capital social.

Referencia bibliográfica

R. D. Putnam (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community.* Nueva York, NY: Simon & Schuster.

1) El **capital formal**, como las sociedades, clubes y organizaciones de intereses especiales que tienen estructuras formales de pertenencia.

2) El **capital social informal**, se refiere a las reuniones sociales que se desarrollan en restaurantes y bares, por ejemplo.

Ambas formas de capital social incluyen a redes que ofrecen a las personas la posibilidad de interactuar, para entender las necesidades de los demás y para ayudar a los demás y a sus comunidades en general. La investigación de Putman muestra que un bajo índice de criminalidad en un barrio está relacionado con el número de personas que se conocen por el nombre de pila. Las redes sociales tienen un gran valor para las personas directamente involucradas en ellas y para la sociedad en general. Por ejemplo, aunque la persona no sea parte de la Red, en un barrio con capital social alto las personas se preocupan por las demás, por si se sienten seguros en el barrio, o si su hogar está protegido por el capital social de la comunidad.

El capital social es fundamental para la comprensión del desarrollo de una ciudad o una región. Este capital aumenta su eficiencia a través de la confianza y la honestidad, y alienta a aumentar la eficiencia y a cumplir los compromisos voluntariamente. Estos factores pueden reducir los costes de transacción asociados con el monitoreo, la negociación, los litigios y la aplicación de acuerdos formales, pero son totalmente dependientes del capital social de la mano de obra y de los ciudadanos.

Los niveles de participación voluntaria en actividades de la comunidad y en la democracia local han decrecido en muchas ciudades modernas; el nivel de capital social de los ciudadanos está disminuyendo. En general, las personas se ven a sí mismas antes como clientes que como personas que moldean una sociedad, que comparten una visión de ciudad. Para Jude Munro, jefe ejecutivo del Ayuntamiento de Brisbane (Australia),

> "Brisbane también está experimentando una creciente introspección, que se manifiesta en la disminución de los niveles de voluntariado y preocupación social –preocupación por los demás–, junto con una mayor tendencia en centrarse en uno mismo y en la familia".
>
> PricewaterhouseCoopers (2005).

La generosidad filantrópica de los ciudadanos y la interconexión social es menor hoy que en el pasado, probablemente porque en la actualidad los procesos de integración son más complejos, hasta el punto de que no se puede hablar propiamente de integración, sino de convivencia en la diferencia.

Las nuevas tecnologías (y hábitos) de la información, la relación personal y la difusión cultural permiten un acceso individualizado a las mismas, por lo que cada vez es más posible desplazarse, vivir y trabajar sin necesidad de integrarse plenamente en la cultura receptiva. El fenómeno que permite que la cultura vaya dejando de ser territorial para pasar a ser personal exige el establecimiento de políticas específicas, en las que el espacio público adquiere importancia como eje de la convivencia. Por ello, muchos autores sostienen que esta tendencia debe invertirse para crear y mantener una buena calidad de vida. David Pitchford, jefe ejecutivo de Melbourne (Australia), advierte: "Un desafío importante para cualquier ciudad es mantener la equidad social y evitar que la sociedad se polarice".

Referencia bibliográfica

PricewaterhouseCoopers (2005).

La disminución de la interacción entre los ciudadanos puede conllevar un aumento de los problemas sociales y dividir la comunidad. Por ello es imprescindible la aplicación de estrategias de desarrollo comunitario. En las próximas dos décadas, el número de población económicamente activa –que pagan impuestos– se reducirá. Al mismo tiempo, el número de personas que depende de la asistencia pública se incrementará, lo que significa que muchos gobiernos no serán capaces de cubrir los costes de bienestar de los servicios sociales tradicionales sin aumentar los impuestos de manera significativa. Ante esta disyuntiva, el uso del capital social como instrumento para hacer frente a los problemas socioeconómicos es ya una realidad consolidada. En Milán, por ejemplo, el voluntariado realiza el 25% de los servicios de bienestar.

La pobreza es un hecho en muchas grandes ciudades del mundo. La urbanización y la concentración de personas en las ciudades sólo empeoran la situación. Por ello, un desarrollo económico local debe incluir estrategias de desarrollo comunitario. Estrategias con proyectos bien definidos, claros y realizables, que aprovechen sin duda las ventajas competitivas del territorio, y al mismo tiempo integren desarrollo económico y social.

De acuerdo con Blakely, podemos identificar varios instrumentos para fomentar iniciativas de desarrollo comunitario agrupadas por objetivos, instrumentos y bases organizativas. A través de una combinación adecuada según la realidad socioeconómica de cada ciudad así como partiendo del concepto de desarrollo económico local que hemos planteado se puede operativizar una política de promoción económica inclusiva.

Referencia bibliográfica

E. J. Blakely; N. Green (2010).

Tabla 2. Cuadro comparativo formas organizacionales de desarrollo comunitario

Objetivos	Métodos	Organización
Crear organizaciones a nivel local	Organizar a la comunidad y formar negocios	Corporaciones para el desarrollo comunitario
Impulsar el control empresarial por parte de los trabajadores	Empresas de carácter colectivo	Cooperativas comunitarias
Lucha comunitaria contra el paro	Movilización de recursos locales	Agencias locales de ocupación
Desarrollar los recursos humanos del territorio	Iniciativas locales de formación	Comisión local para la formación y la ocupación

Fuente: E. J. Blakely; N. Green (2010).

Para la implementación de una estrategia de desarrollo comunitario, el Gobierno local debe asumir un rol activo estimulándolo y dando apoyo permanente en aspectos como los siguientes:

1) Desarrollando instrumentos para financiar proyectos comunitarios.

2) Aplicando criterios positivos para determinados segmentos de la población en la subcontratación de algunos servicios públicos.

3) Desarrollando espacios de trabajo y dando facilidades para que segmentos desfavorecidos de la población puedan iniciar actividades económicas.

4) Identificando equipamientos públicos infrautilizados o sobredimensionados para que puedan ser utilizados por grupos de desarrollo comunitario.

5) Creando una red de personas, asociaciones y grupos que puedan proveer de asistencia técnica a grupos de desarrollo comunitario.

6) Incluyendo iniciativas de grupos de desarrollo comunitario en la estrategia global de desarrollo económico.

7) Ayudando a determinados grupos de desarrollo comunitario a tener ciertas ventajas económicas mediante acuerdos con la comunidad.

Por otro lado, la concepción de la ciudad como un territorio que coopera y compite en el marco mundial de espacios en los que desarrollar actividades exige una atención muy profunda a los temas de democracia urbana. El *gap* entre sectores cosmopolitas, conectados a la red mundial y sectores locales obligados y orientados a lo más cercano e inmediato abre profundas diferencias de acceso al conocimiento y la cultura.

Los fenómenos de desintegración social son mucho más fáciles y rápidos en un espacio en el que la obsolescencia profesional y laboral es muy grande. Si a ello se une la diversidad cultural que favorece la creación de *guetos* y la proliferación de los grupos sociales de riesgo, el esfuerzo por mejorar y profundizar la democracia urbana es urgente e imprescindible. Como ya se ha comentado, la Administración relacional es un primer paso: permite garantizar el acceso en igualdad de condiciones de todos los ciudadanos a los servicios urbanos. Es más, debería crear condiciones para mejorar las expectativas cuantitativas (indicadores generales y objetivos de servicios recibidos) y cualitativas (satisfacción y calidad de la demanda individual) de calidad de vida de los más desfavorecidos. Pero el reto no sólo es de gestión, sino también político: asegurar que las respuestas a una problemática tan compleja como la actual corresponden a las voluntades de la mayoría de ciudadanos y de que los derechos individuales estén garantizados y no subordinados a los intereses de los grandes agentes económico-sociales del territorio.

Este nuevo modelo de desarrollo implica al conjunto de la ciudad, puesto que debe regirse por criterios de sostenibilidad, y la educación y la cultura se convierten en los principales factores de competitividad de la ciudad y de calidad de vida de los ciudadanos. La política social no sólo debe hacer frente a nuevas formas de desigualdad y pobreza, para las que no es suficiente garantizar prestaciones y servicios, sino que debe promover una acción social capaz de organizar la comunidad hacia fines solidarios y reducir las desigualdades en el acceso al capital cultural.

Las políticas públicas deben gestionarse con calidad y ser capaces de articular la cooperación de todos los actores implicados, y encontrar las fórmulas para organizarse en función de los intereses y demandas de las ciudadanas y los ciudadanos, y encontrar las mejores fórmulas para conseguir una participación ciudadana activa y responsable.

1.7. Ciudades inteligentes y posicionamiento estratégico de ciudad

Una ciudad inteligente es un proceso continuo que intenta conectar el pasado, el presente y el futuro. Este concepto abarca muchos aspectos de ciudades sostenibles en la historia, los conocimientos actuales y la sociedad creativa, y una estimación del camino que hay que recorrer. Cada ciudad debe aprender en este sentido de su pasado y de su herencia histórica, así como de las experiencias de otras ciudades.

Referencia bibliográfica

A. Bonfour; L. Edvinsson (2005).

Tal y como ya hemos comentado, un buen nivel de capital intelectual es un factor decisivo para que nuevas empresas seleccionen un determinado lugar como espacio de inversión y expansión. Asimismo, determinar el capital intelectual tiene que facilitar al Gobierno local una asignación de recursos más efectiva y mejor gestionada. Potenciar el capital intelectual de la ciudad es avanzar en el camino de una ciudad cada día más inteligente, porque las ciudades inteligentes son aquellas que trabajan intensamente para que sus ciudadanos, empresas y el propio sector público adquieran ventajas competitivas en la era de la información.

Recientes investigaciones han mostrado varios factores cruciales para el éxito de las ciudades inteligentes: un compromiso fuerte del Gobierno local, una cierta organización de la inteligencia y la seguridad, cohesión social, diversidad, una rica vida cultural, un entorno científico y tradición de conocimiento, una posición geográfica e infraestructuras favorables para el transporte y las comunicaciones. Sin duda, el Gobierno local debe promover las industrias modernas y crear infraestructuras avanzadas de telecomunicaciones para atraer a empresas innovadoras, pero también es cierto que ya no basta con el cableado de la ciudad. La existencia generalizada de redes digitales, torres de telecomunicaciones y otras infraestructuras similares ha banalizado su importancia. El reto actual lo encontramos en conseguir una utilización real y práctica, en, por ejemplo, la gestión efectiva de la ciudad a partir del diseño de sistemas inteligentes: sistemas de gestión del tráfico, de logística, domótica, empleo de energías renovables, relaciones telemáticas con los ciudadanos, sistemas de control y prevención, *dispatching* de emergencias, etc. Aplicación en definitiva de las tecnologías en la mejora de la calidad de vida cotidiana.

Referencia bibliográfica

Radovanovic (2004).

J. Toh (1999). "Singapore Awarded First-Ever "Intelligent City" Award by World Teleport Association and Telecommunications Magazine".

Ciudades inteligentes: Ragusa

Un ejemplo de ciudad inteligente es la antigua República de Ragusa, que el profesor Stefan Edijer, un innovador en inteligencia social, identificó como una de las primeras ciudades inteligentes de la historia. Aunque poco conocida, entre los siglos XIV y XIX la República de Ragusa tuvo una importancia mucho mayor que la que cabía esperar de su tamaño o poder.

Ragusa era una ciudad-Estado situada en la costa este del mar Adriático, que se mantuvo independiente durante cinco siglos, a pesar de ser, a lo largo de toda su historia, un fácil objetivo de grandes potencias expansionistas como Venecia y los imperios otomano y de los Habsburgo. Esta ciudad tiene especial interés porque fue un ejemplo de desarrollo sostenible, conseguido mediante una hábil combinación de su capital intelectual y de la organización de la inteligencia municipal. Ragusa es uno de los primeros ejemplos de inteligencia municipal organizada en todo el mundo. Todos sus ciudadanos en el extran-

jero eran los "ojos y oídos" del gobierno municipal, y se encargaban de recoger información estratégica susceptible de ser intercambiada o utilizada con las grandes potencias.

[**S. Dedijer** (2002). "Ragusa Intelligence and Security (1301-1806): A Model For Twenty-First Century?". *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* (vol. 15, núm. 1, pág. 101-114).]

Por otra parte, las ciudades deben orientarse hacia el futuro, y percibir y analizar lo que será importante en el día de mañana. Para saber lo que será importante en el futuro, deben reunir información que les permita valorar futuras tendencias. Por ello, cada ciudad necesita un liderazgo comprometido en motivar a sus ciudadanos y crear un espíritu en el que cada cual desee contribuir y se sienta satisfecho con la comunidad y de ser parte de ella. Un liderazgo inteligente es aquel que emplea a personas que desempeñarán un papel específico, como hizo Barcelona al asignar un consejero especial para promover el concepto de "ciudad del conocimiento". Todos los cargos que llevan a cabo estas tareas específicas deberían trabajar activamente en redes esenciales para la inteligencia organizada, creatividad y desarrollo del capital intelectual. Todos los sectores y foros de la ciudad constituyen pequeñas "islas" de inteligencia que reúnen información para sus propios fines. La cuestión consiste en unirlos y promover la interrelación entre ellos. Se trata de pasar de la inteligencia de la ciudad a la ciudad inteligente.

Otro aspecto clave para el desarrollo de una ciudad inteligente es el talento. A tenor de los datos municipales, parece evidente la relación entre las acciones de desarrollo económico y el talento: ciudades con una mayoría de personas con alto nivel académico tienden a tener un PIB alto. A menudo más alto que la media nacional. De acuerdo con el informe *The State of European Cities Research*, de los cuatro factores clave de la competitividad urbana el talento es uno de ellos.

El talento es uno de los puntales de la innovación. Algunas ciudades se especializan y consiguen crear, atraer o retener a personas con talento, tanto a escala nacional como internacional, lo que sin duda no es fácil debido a que la oferta laboral es limitada y existe una gran competitividad entre ciudades por lo que atañe a la atracción de talento. Pero ser una ciudad inteligente y con una gestión inteligente es una condición necesaria para atraer a las empresas del futuro y generar al mismo tiempo el nuevo talento que necesitarán. Por otro lado, en una especie de círculo virtuoso, la manera de mostrar las credenciales de las ciudades inteligentes consistirá en dar a conocer las empresas que hay instaladas en su territorio. Empresas inteligentes que atraen a empresas inteligentes. Ser una ciudad inteligente representa un activo diferenciador que puede convertir la ciudad en ecosistema competitivo y, al mismo tiempo, generador de riqueza para la ciudadanía. Las iniciativas para atraer activos son diversas.

Iniciativas de ciudades

Los países del golfo Pérsico, que juegan con una capacidad económica casi ilimitada, pueden conseguir a golpe de cheque aquello que requeriría años si tuviese que generarse de manera orgánica desde la sociedad civil. En Abu Dabi se han establecido acuerdos de

franquicia con el museo del Louvre para crear una sede en el emirato en un nuevo edificio de Jean Nouvel. Con la Universidad de la Sorbona se han firmado acuerdos para tener un campus en su territorio. En Qatar, en cambio, han creado un campus con las mejores universidades del mundo, como las de Georgetown o la Carnegie Mellon.

En otras partes del mundo hay iniciativas que disponen de menos recursos, pero que son quizás más creativas, como por ejemplo el CIDA en Johannesburgo. Se trata de una fundación que tiene como objetivo aprovechar el gran talento existente en los barrios marginales de Johannesburgo, un talento que, sin el suficiente apoyo, no llegaría con toda probabilidad a tener estudios universitarios. A cambio de esta ayuda, los alumnos ya graduados tienen que patrocinar a otros estudiantes con talento, con el objetivo de poder así continuar transformando la comunidad. El 100% son jóvenes negros, de los cuales un 60% son mujeres.

En otra dirección, las ciudades chinas de Hong-Kong y Shenzen han decidido actuar coordinadamente porque juntas tienen más masa crítica y más oportunidades a la hora de competir en el mercado financiero internacional. Merced a esta cooperación, en mayo del 2008 consiguieron atraer al gigante multinacional de la industria química DuPont, que construirá una plataforma industrial y de investigación sobre energía solar en el Parque Científico de Hong-Kong.

Las sinergias entre ciudades, o más exactamente entre los agentes implicados en su desarrollo económico, se manifiestan como un instrumento para su proyección futura, más aún teniendo en cuenta que las ciudades inteligentes son ciudades complejas donde aspectos como el transporte, la participación ciudadana y el medio ambiente son también fundamentales y donde, por lo tanto, el número de agentes se multiplica.

Hay una gran variedad de clasificaciones de ciudades, en función de los indicadores que se utilicen. El *State of european cities report* ofrece una tipología de ciudades, cuya finalidad es ofrecer una visión más detallada del desarrollo urbano y servir como base para las comparaciones entre ciudades. Los criterios considerados para incluir las ciudades de la auditoría urbana en esta tipología fueron el tamaño, la estructura económica, los resultados económicos y los factores impulsores de competitividad. Pese a sus ventajas, la tipología tiene algunas limitaciones. Los tipos de ciudad se definen utilizando las características de su núcleo, en lugar de tener en cuenta sus límites más alejados, y determinadas ciudades pueden figurar en más de una categoría. Por tanto, la tipología debe utilizarse como una herramienta complementaria para comprender mejor la dinámica urbana y para abordar más fácilmente la cuestión relativa a la combinación de actuaciones más adecuada para los distintos tipos de ciudades. En resumen, el informe establece **tres grandes bloques de ciudades** en el ámbito europeo: núcleos internacionales, polos especializados y polos regionales.

Lectura recomendada

Localret (2009).

Referencia bibliográfica

Comisión Europea (2007). *State of European Cities Report*. Bruselas: Comisión Europea. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/themes/urban/audit/index_en.htm

- Núcleos internacionales de Europa, o **centros internacionales con influencia paneuropea** o incluso **global**:
  - **Núcleos de conocimiento**. Actores clave de la economía global, se encuentran por encima de la jerarquía nacional urbana y en la vanguardia de la industria, los negocios y los servicios financieros internacionales gracias al elevado nivel de talento de que disponen y a sus excelentes conexiones con el resto del mundo.

  - **Capitales establecidas**. Firmemente arraigadas en la cúspide de las jerarquías urbanas, caracterizadas por su base económica diversificada y por la concentración de riqueza.

  - **Capitales reinventadas**. Campeonas de la transición, motores de actividad económica para los nuevos Estados miembros.

- **Polos especializados**. Estos polos a menudo se refieren a las segundas o terceras ciudades de su país, cómo una población entre los 200.000 y 500.000 habitantes desempeñan (en potencia) un papel internacional importante en, al menos, determinados aspectos de la economía urbana:
  - **Núcleos nacionales de servicios**. Desempeñan un papel esencial en la jerarquía nacional urbana; ejercen funciones nacionales clave y, a menudo, algunas funciones de capital del sector de los servicios (públicos).

  - **Polos de transformación**. Con un fuerte pasado industrial pero en vías de reinventarse a sí mismas, gestionando el cambio y desarrollando nuevas actividades económicas.

  - **Puertas de entrada**. Grandes ciudades con infraestructuras dedicadas (portuarias) que manejan grandes flujos de mercancías y pasajeros internacionales.

  - **Centros industriales modernos**. Plataformas de actividades multinacionales, así como de empresas locales, que exportan al exterior; se caracterizan por su elevado nivel de innovación tecnológica.

  - **Centros de investigación**. Centros de investigación y educación superior, incluidas las actividades de las empresas relacionadas con la ciencia y la tecnología; estos centros están bien conectados a las redes internacionales

  - **Centros de visitantes**. Manejan grandes flujos de personas de origen nacional o internacional y cuentan con un sector de servicios orientado hacia el turismo.

- **Polos regionales**. En muchos sentidos pueden considerarse los pilares de las economías regionales europeas del pasado, el presente y el futuro:
  - **Ciudades desindustrializadas**. Con una fuerte base industrial (pesada), que está en declive o en recesión.

  - **Centros regionales de mercado**. Cumplen una función fundamental en su región, sobre todo en términos de servicios personales, de negocios y financieros, incluidos los hoteles, los comercios y los restaurantes.

– **Centros regionales de servicios públicos**. Desempeñan un papel fundamental en su región, sobre todo desde el punto de vista administrativo, sanitario y educativo.

– **Ciudades satélite**. Son pequeñas ciudades que desempeñan un papel específico en aglomeraciones de mayor tamaño.

Tal y como hemos comentado, la condición de futuro de las ciudades y sus habitantes se halla en la capacidad de generar conocimiento entendido como el conjunto de actividades relacionadas con la información, su acceso y difusión. Innovación, cultura y ciencia y tecnología aseguran que la ciudad proporciona un valor añadido específico y significativo a las redes territoriales en las que está inserta y que, además, lo hace a partir de una constante actualización del saber de sus habitantes. Igualmente, como decíamos, el esfuerzo de orientación hacia el conocimiento exige no sólo las infraestructuras tecnológicas, sino también los procesos de creación de una ciudadanía proactiva y enfocada al desarrollo de las tareas de educación y creación de inteligencia.

Hay una cierta tendencia a considerar una ciudad inteligente con relación a un ámbito concreto. Por ejemplo, de acuerdo con la World Foundation for Smart Communities, una comunidad inteligente es aquella donde tanto el Gobierno local, como las empresas, el sector educativo, las instituciones de salud y la ciudadanía en general, entienden el potencial de las tecnologías de la información y crean todo tipo de alianzas para trabajar conjuntamente en la implementación de dichas tecnologías para la transformación positiva y la mejora de su comunidad. Sin embargo, preferimos una opción más holística, que identifica una ciudad inteligente con la combinación de varios aspectos.

Intellegere

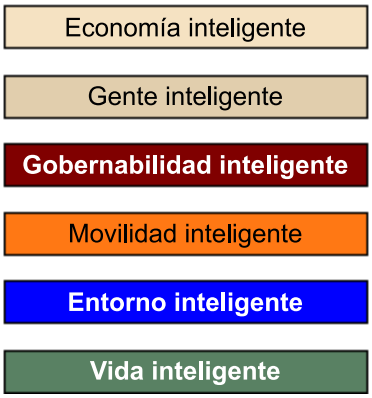
Etimológicamente, el término *inteligente* proviene del latín *intellegere*, compuesta por *inter* (entre) y *legere* (escoger, leer). Por lo tanto, inteligente quedaría relacionado con la capacidad para saber escoger la mejor alternativa y tener las capacidades implícitas para ello (capacidad de discusión, análisis, deliberación, etc.).

Así, preferimos la definición de ciudad inteligente como aquella ciudad que persigue el desarrollo de los seis aspectos de la figura 1. Una ciudad inteligente sería aquella que aplica *inteligencia*, en forma de procesos y tecnología, a la optimización de la gestión de estas cuestiones.

Referencia bibliográfica

Equipo de investigación que ha desarrollado el estudio sobre las "smart cities", formado por investigadores de la Universidad Técnica de Viena, en cooperación con la Universidad de Ljubljana y Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies de la Delft University of Technology.

Figura 1



En el estudio realizado para analizar qué ciudades europeas medianas –de 100.000 a 500.000 habitantes–, pueden ser consideradas "ciudades inteligentes" o "*smart cities*", se indica que una parte importante de la población de la Unión Europea –unos 120 millones de europeos o un 40% de los ciudadanos urbanos– vive en ciudades medianas. En la primera fase del análisis se estudiaron 70 ciudades de las 1.600 ciudades medianas existentes. La ciudad europea más inteligente resultó ser Luxemburgo. Por lo que atañe a la **economía** y a la **ocupación**, el término *ciudad inteligente* se utiliza para describir aquellas ciudades que tienen algunas características como: espíritu innovador, capacidad de emprendeduría, productividad, un mercado flexible, adaptabilidad o una ciudad con una industria inteligente –entendiendo como a tales, especialmente, las de los campos de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), así como las industrias que impliquen TIC en sus procesos de producción. También se utiliza en el caso de parques de negocios o de distritos que comprenden empresas que se enmarcan dentro de los campos comentados.

El término *ciudad inteligente* también se utiliza con relación a la **educación** de sus habitantes: es aquella que tiene ciudadanos "inteligentes", o sea, con un nivel educativo desarrollado. En otros ámbitos, el término *inteligente* se atribuye a una ciudad en cuanto a la relación que hay entre los responsables del Gobierno de la ciudad y sus ciudadanos: el buen Gobierno, como aspecto de una Administración "inteligente", a menudo hace referencia al uso de canales nuevos de comunicación para y con los ciudadanos, como el "e-gobierno" o la "e-democracia". El término *ciudad inteligente* también se utiliza cuando se hace referencia al uso de la tecnología moderna en la vida urbana diaria. Eso incluye no solo las TIC, sino también, y especialmente, tecnologías de transporte avanzadas. Logística y sistemas de transporte nuevos son sistemas *inteligentes* si mejoran el tráfico urbano y la movilidad de los habitantes. Finalmente, hay otros aspectos que se reflejan en la vida de la ciudad y que se citan a menudo con relación al término *inteligente*, como son la seguridad o la energía eficaz y sostenible.

En el contexto actual, las ciudades son los nodos en los que se organiza la red que caracteriza la economía mundial contemporánea. La globalización económica se caracteriza por los flujos de información, capitales, mercancías y

personas, que recorren todo el planeta. Las ciudades constituyen los nudos de infraestructuras y servicios avanzados de esta red de flujos. Constituyen los elementos organizadores y de soporte de la economía mundial. Las ciudades que no logran articularse en este sistema de flujos mundial, continental o regional, quedan marginadas de los procesos de desarrollo. El sistema mundial de ciudades así establecido es un sistema jerárquico y asimétrico dotado de alta flexibilidad, altamente cambiante.

Por ello, establecen relaciones de competencia para atraer y generar nuevos flujos y relaciones de complementariedad para constituir subsistemas cualificados. Pero, en el contexto actual, la competitividad se basa en buena parte en la diferenciación o especialización dentro de la uniformidad generada por la globalización económica y cultural. Aparte, por lo tanto, de centrarse en los *clusters* de producción mencionados anteriormente, cada ciudad debe descubrir aquello para lo que está especialmente dotada, bien sea por sus condiciones geográficas, naturales o de historia de su desarrollo. Una ciudad con base industrial estará mejor posicionada para un determinado tipo de inversiones, mientras que una ciudad orientada al sector comercial y de servicios estará mejor situada para promover un desarrollo turístico urbano. Debe estudiarse constantemente la competencia. Sin embargo, en un contexto global no se trata de saber lo que hacen los de al lado, sino aquellas ciudades que han optado por un posicionamiento estratégico similar. Para elegir una buena estrategia de promoción económica debe saberse dónde se está y con quién se compite (no en términos geográficos sino de opción estratégica).

La estrategia a seguir en estas redes de ciudades no sólo la deben definir las áreas metropolitanas o las ciudades centrales o direccionales de las mismas, también es tarea de los municipios metropolitanos, que deben aprovechar la experiencia de la planificación estratégica tanto para mejorar su nivel de competitividad en la red, como, a nivel interno, para cualificar la vida del municipio y sus ciudadanos.

Diseños de estrategias. El área metropolitana de Barcelona

La mayoría de los municipios del área metropolitana de Barcelona han realizado un plan estratégico para aprovechar el dinamismo de la ciudad de Barcelona y reorganizar sus funciones urbanas, atraer actividad económica y vertebrar sus barrios. En definitiva, para dejar su antiguo rol de ciudad dormitorio y pasar a ser una ciudad residencial con identidad y capacidad de atraer flujos económicos y personas en busca de mejor relación calidad/precio en la vivienda e, incluso, atraer turismo.

A finales de los años 1980, llegaron a España, y a Cataluña en particular, los planes estratégicos de ciudad, como consecuencia de la llegada a la gestión de las ciudades de técnicas de marketing estratégico. Inicialmente, los primeros resultados de la aplicación de estrategias para la promoción de la ciudad produjeron un aumento de la cultura estratégica en el contexto de la gestión pública, así como un incremento del uso del trabajo por objetivos en la gestión urbana. En la actualidad, después de dos décadas de experiencia se puede afirmar que los planes estratégicos han tenido un impacto desigual por distintas razones. Alguna, la más evidente, es el alto impacto del mercado inmobiliario

Referencia bibliográfica

Universitat de Lleida. *Plans estratègics*. Lleida: Universitat de Lleida.

en el conjunto de la economía, que condicionó bastante la orientación de las políticas públicas y de la cual –en España– se sufren ahora las consecuencias. Pero hay otras relacionadas con una cierta cultura de hacer política.

Una de las más decisivas ha sido la falta de sostenibilidad del modelo escogido, básicamente, por la falta de cultura de trabajo a medio y largo plazo, a causa posiblemente de una excesiva dependencia del ciclo electoral. En este sentido, puede señalarse el efecto negativo que pueden tener las políticas de aspersión y las políticas de consenso generalizado:

1) Las **políticas de aspersión** son aquellas que priorizan llegar a muchos sitios y a muchos entornos al mismo tiempo, pese al riesgo evidente de dispersar los recursos en detrimento de una acción transformadora, que precisa de un compromiso más focalizado y a más largo plazo.

2) Las **políticas de consenso** generalizado con la ciudadanía son aquellas que priorizan los procesos de participación ciudadana exhaustivos para evitar el máximo riesgo a la crítica.

Sin embargo, la realidad aconseja que los problemas complejos deben solucionarse con la implicación plural de los agentes implicados y con un criterio relacionado con el problema a tratar. Es decir, convienen redes de interacción, pero constituidas por las personas y entidades adecuadas a su perfil y a sus capacidades. Asimismo, puede existir una cierta tendencia al mimetismo, más que a encontrar un posicionamiento estratégico propio, diferenciado e innovador. La tendencia negativa puede ser, entonces, a utilizar el mismo modelo de *benchmarking*, las mismas buenas prácticas y las mismas metodologías que han tenido éxito en otras ciudades, en lugar de buscar las propias. Desgraciadamente, no todos los territorios pueden tener un *cluster* de *biotech*, una universidad o un parque tecnológico. Por ejemplo, es un hecho prácticamente desconocido que el *cluster* de grifos del Baix Llobregat factura el doble (250 M €) que el *cluster* de aeronáutica (125 M €). Otro ejemplo puede ser el de proyectos de Ciudades Digitales del año 2001 en varias ciudades catalanas. En la actualidad el único que ha trascendido significativamente es el 22@. También podría ser oportuno plantearse por la validez de abrir un gran número de universidades catalanas cuando ninguna de ellas está posicionada en un lugar adecuado en un ranking mundial, sino que más bien tienen problemas importantes para llenar sus aulas.

Referencia bibliográfica

Localret (2009).

Las ciudades y las áreas metropolitanas deben afrontar el descenso de su papel de productor de bienes para apostar por el desarrollo de los servicios avanzados, convertirse en centros de producción y/o difusión de ciencia y tecnología, y buscar un nuevo modelo de desarrollo donde la creatividad y capacidad de innovación de las personas, empresas e instituciones sean cada vez una fuente más importante de valor añadido urbano.

Los cambios en el entorno urbano que comporta la revolución tecnológica y la globalización son continuos; por tanto, las ciudades deben tener un observatorio permanente con respecto a los cambios del entorno y las variaciones de su posición en el sistema de ciudades, para poder identificar los procesos más adecuados de adaptación y ajuste de la estrategia urbana.

La identificación de una estrategia de desarrollo urbano no sólo es del todo necesaria, sino que debe ser continuada.

En definitiva, cualquier ciudad, grande o pequeña, debe realizar, cada vez más y de manera periódica, un esfuerzo de posicionamiento estratégico. Uno de los aspectos novedosos es que en el contexto de la globalización, el factor geográfico ya no es el elemento más crítico para determinar las posibilidades futuras de una ciudad, de hecho, el reto clave será identificar los activos de la ciudad que la proyecten al mundo en los próximos años. El proceso de esta reflexión comportará identificar las ciudades competidoras para analizar sus buenas prácticas y determinar, así, qué activos le falta y dónde deberán invertir para conseguirlos, en un *benchmarking* que no debe conducir, como ya hemos señalado, a una copia mimética de políticas sino a encontrar la propia singularidad en el conjunto del sistema de ciudades. Dicha identificación de los activos urbanos debe ser fruto del análisis interno y externo exhaustivo, focalizado en sus puntos fuertes y sus puntos débiles (DAFO). Deben buscarse posicionamientos basados en estrategias propias e innovadoras. Para obtener buenos resultados deben, pues, generarse procesos de innovación estratégica anticipándose, tanto como sea posible, a los problemas futuros, sin caer en mimetismos sistemáticos y sin utilizar la innovación como una cuestión retórica, sino como una realidad contrastada.

Algunos ejemplos de ciudades

Toledo o Lille, por ejemplo, son ciudades que han aprovechado el paso del tren del Ave y el Eurostar, respectivamente, para su progreso económico, haciendo por tanto de su circunstancia geográfica un factor de competitividad clave. De manera similar, Zaragoza planeó la ciudad de los juegos en los Monegros –una zona semidesierta de Aragón– porque allí disponía del espacio geográfico necesario para un proyecto de esa envergadura. Cremona, ciudad italiana industrial en decadencia, que fue cuna del stradivarius, se ha reinventado a partir de este factor histórico único: ha decidido convertirse en el centro mundial de fabricación artesanal de instrumentos musicales, a partir de los más de cien *luthiers* actualmente establecidos en la ciudad.

Otras ciudades aprovechan la relación con las universidades locales que disponen de conocimiento centrado en un campo muy concreto. Es el caso de Nottingham, en el Reino Unido, que a partir del descubrimiento disruptivo del *fast skin* en una universidad se ha convertido en el centro mundial de la LZR Racer de la Empresa Speedo. Volviendo a la ciudad francesa de Lille, encontramos también que, después de una crisis industrial feroz, su tradición manufacturera se ha convertido de nuevo en un activo relevante para la empresa Terranova, que extrae metales preciosos de los residuos electrónicos y que necesita de una mano de obra experta que la encuentra en los trabajadores industriales experimentados de la ciudad. A su vez, Aberdeen, en Escocia, supo aprovechar el impulso generado por la explotación del petróleo en el mar del Norte, a partir de los años 1970, para convertirse, posteriormente, en la capital mundial de la energía: más de 3.000 empresas del sector de la energía se han instalado allí, pese a que ahora sus reservas petroleras son menores. Lo ha conseguido merced a una visión estratégica muy orientada a los negocios. Göteborg, en Suecia, considerada la ciudad europea más emprendedora del 2007, que ha desarrollado una estrategia de posicionamiento internacional, frente a la de Estocolmo, basada en la posición central de Escandinavia (el 70% de toda la capacidad industrial de esta área se produce en un radio de 500 km alrededor de Göteborg). La ciudad ha sabido utilizar su localización geográfica para alzarse como *hub* y centro logístico de Escandinavia, ofertando un ámbito sumamente poroso y acogedor para la instalación de nuevas empresas, en un ambiente *smart*, como se ha descrito anteriormente. Eslóganes como *A big city with a small town feeling*, *Simple recruiting* o *International surroundings* expresan una voluntad de atracción de talento individual y colectivo que se traduce en un gran número de facilidades concretas para el establecimiento de empresas extranjeras. Son ejemplos, los servicios de apoyo totalmente gratuitos que garantizan el proceso de establecimiento en un tiempo máximo de seis meses (apoyo legal, búsqueda de ayudas económicas, búsqueda de ubicaciones, gestión de contactos locales (en la región, etc.). Filadelfia, en Estados Unidos, es un caso de ciudad que se ha reinventado a partir de una nueva visión de su centro histórico, que ha convertido en un espacio abierto 24 horas, pensado para vivir, trabajar, jugar y disfrutar, y, por tanto, limpio, seguro y atractivo. El Distrito Centro y la Corporación para el Desarrollo de Filadelfia, en Estados Unidos, integrada por líderes empresariales del distrito, presentaron un proyecto especificando las medidas concretas necesarias para conseguirlo. Entre estas medidas podemos resaltar: la reducción de la congestión de tráfico y potenciar los espacios públicos, mejorar las condiciones de vivienda y luchar para la retención del talento que sale de la universidad local. Destaca especialmente el diseño de un programa de acogida al distrito a través de los *city center representatives* (CCR), embajadores del centro que patrullan a pie equipados con radios, un botiquín de primeros auxilios, mapas e información sobre el distrito, conexión con la policía y un equipo para reportar desperfectos e incidentes en la vía pública en tiempo real. Incluso hay un equipo de CCR específicamente capacitado para ayudar a los sin techo a conectar con los servicios sociales de la ciudad. Finalmente, encontramos ciudades que están considerando a sus directivos de sus grandes empresas como activos a potenciar para cambiar y redefinir estratégicamente su ciudad. Es el caso, por ejemplo, del alcalde de Ljubljana, en Eslovenia, Zoran Jankovic, anteriormente directivo de una multinacional.

[**Localret** (2009).]

De acuerdo con los ejemplos expuestos, se evidencia que para la proyección económica de una ciudad hace falta siempre un activo, un conocimiento experto, diferenciador, un saber que la distinga del resto. Las ciudades se ven en la necesidad de definir una estrategia de cualificación de sus recursos humanos, infraestructurales y servicios, para adquirir la suficiente singularidad y notoriedad en los diferentes subsistemas de ciudades en los que se inscriben, y conseguir la suficiente competitividad y capacidad de proyección para atraer nuevos flujos y/o aumentar su capacidad de dirección y organización de los mismos. Del mismo modo como ocurre en el sector empresarial, las ciudades deben posicionarse, identificando sus activos –que según lo expuesto pueden ser tanto geográficos, como sociales, culturales, profesionales, industriales, de talento o de espíritu emprendedor– desarrollándolos y aprovechando las oportunidades que ofrece para el desarrollo económico sostenible de la ciudad. Lo

Referencia bibliográfica

P. Kotler (2002). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós.

que nos aproxima a una definición clásica de marketing según la cual este representa "el arte de encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades" y al desarrollo del concepto de marketing urbano.

2. Marketing de ciudad

2.1. Atracción de actividades con impacto económico e inversores

Ved también

Sobre la atracción de la ciudad en relación con los visitantes, podéis consultar el módulo "Estrategias de desarrollo económico: infraestructuras y actividad empresarial" de esta asignatura.

Ya hemos hablado de la atracción de la ciudad en relación con los visitantes anteriormente, ahora nos centraremos especialmente en la atracción de actividades con impacto económico, tengan o no objetivo de lucro, como agencias públicas nacionales o internacionales, y sean o no empresas o actividades de carácter comercial.

La atracción de agencias públicas nacionales o internacionales tiene ventajas importantes:

- El conocimiento de la oportunidad es fácil e identificable.
- Obedece a la decisión pública de algún órgano político.
- Se identifica inmediatamente el cliente y el objetivo.
- No se trata de un poder disperso con elementos maduros y emergentes.
- Tenemos elementos de unicidad.
- Una vez atraídas, no tienen la volatilidad de las empresas.
- Dependen de estructuras políticas con una tradición que hace que casi nunca desaparezcan cuando están obsoletas.
- Dado que los resultados esperados no son económicos, son más elásticas a los precios base y de servicios.
- Ocupan personal de alto nivel y bien remunerado por lo que el efecto económico es importante.
- El personal viaja mucho, con lo que favorece la internacionalización de los aeropuertos, puertos y estaciones.
- Los resultados de sus actividades tienen impacto mediático que se puede aprovechar como marketing para la ciudad que las acoge.

Dado que estas ventajas son conocidas por todos los gestores urbanos, la competencia para atraerlas es muy fuerte y, además, costosa económicamente. En general, se acaban regalando las instalaciones y estableciendo ciertas ventajas y prebendas para sus empleados. Ello conlleva una serie de dudas importantes porque es muy difícil establecer un balance económico real de las ventajas de la instalación y, al mismo tiempo, justificar ante la población determinadas inversiones cuando siempre existen carencias y personas dispuestas a echarlas en cara a los dirigentes.

En el supuesto del saldo positivo, y tomado el riesgo de la decisión, se debe tener en cuenta que el nivel de discusión de este tipo de instalaciones sobrepasa la capacidad de la metrópolis para ser objeto de debate entre Estados.

No sólo de debate, sino de intercambio de favores. Ello exige que el Gobierno del Estado esté convencido del valor de cambiar favores con otros Estados (es decir, de perder otras oportunidades) para favorecer a una ciudad o territorio restando oportunidades a los demás. Esta situación favorece a las capitales de estado que, por serlo, tienen una cierta bula en las discriminaciones.

El material que se debe preparar para atraer a estas agencias tiene cierto parecido con el material que elaboran los tradicionales *convention bureau* de los departamentos turísticos para atraer congresos y convenciones. Comprende todo tipo de servicios de soporte, desde traducción hasta infraestructuras tecnológicas y de contenidos, infraestructuras de servicios turísticos y, especialmente, oportunidades residenciales y de vivienda y servicios de facilitación de la misma. Ello se complementa con los servicios a las personas: sistema escolar, deportivo, sanitario, etc. Pero sin duda los factores clave para la actractividad son las comunicaciones, las conexiones, las frecuencias y los horarios que permitan una fácil conexión de la agencia con sus usuarios y reuniones sin excesivo consumo de tiempo por los desplazamientos.

El proceso de atracción de actividades de carácter económico es mucho más complejo, ya que el cliente está disperso y es desconocido; y en el caso de identificar posibles sectores y clientes, se desconoce su voluntad de buscar una nueva implantación, la evolución de la empresa y quién toma este tipo de decisiones.

No se ha de confundir el marketing de territorio con ofertas y rebajas, tanto fiscales como de coste, para los que se quieran instalar. Ya se ha dicho que esto en la práctica tiene, excepto que sea un regalo absoluto, poca importancia en la decisión final y, en cambio, es un agravio para el sector instalado que muchas veces por ser empresa local sólo se justifica por la instalación en este territorio. Es evidente que reducir impuestos o regalar inversiones para unos se traduce en aumento de impuestos y menos inversiones para los restantes.

Los instrumentos de promoción de la ciudad se basan fundamentalmente en sistemas de información y gestión que ofrecen todas las variables que permiten tomar decisiones a los posibles implantadores de actividades. Los criterios de información necesarios son los siguientes:

1) Disposición de una base permanente de ubicación territorial: situación geográfica, población accesible, conexiones, accesos, áreas logísticas y todo lo que responde a la facilidad de acceso a los mercados que, en la época de las telecomunicaciones, continúa siendo un criterio muy importante.

2) Disponibilidad de suelo, con precios interesantes y distancias al centro isócronas en relación con las áreas logísticas y centros de transporte. Calidad de las urbanizaciones, telecomunicaciones y servicios, precios de la energía, acceso al agua y todos los aspectos que permiten evaluar los costes de instalación.

3) Disponibilidad de recursos humanos, especialmente con conocimientos técnicos y de idiomas. Sistemas reglados y no reglados de formación, así como salarios, nivel de conflictividad y sindicación adecuados, etc.

4) Existencia de un sistema legislativo y gestión real de la gobernanza, fiabilidad de las leyes y acuerdos de Gobierno, garantía de igualdad ante la ley y de cumplimiento de compromisos, transparencia del sistema fiscal, etc.

5) Disponibilidad de información sobre vivienda, educación básica, escuelas extranjeras para la educación de los hijos de los directivos, sistema sanitario y relaciones con las aseguradoras médicas internacionales, seguridad de personas y bienes, infraestructuras deportivas y clubes con sus indicadores y costes correspondientes.

6) Oferta cultural, de ocio y de oportunidades de la ciudad.

Este completo sistema de información en los proyectos más avanzados se complementa con el sistema de *benchmarking* (comparaciones entre los indicadores que se ofrecen del territorio y las variables de posibles competidores) y una simulación asociada (cálculos de alternativas que propone el propio consultante para ver si las propuestas se acercan a sus necesidades y objetivos).

Estos sistemas, además de estar a disposición de los agentes comerciales del territorio, deben estar en línea para permitir que el cliente desconocido pueda tener ideas concretas para seguir adelante en el proceso de discusión de una posible implantación.

Simultáneamente, se dispone de un catálogo detallado de los espacios y ofertas existentes con sus características, superficies y costes concretos, establecido como base de datos territorial de modo que permita dar respuestas concretas a medida que se concreta la demanda. Mientras el sistema de información general habitualmente es gestionado por la Administración pública a través de las oficinas de promoción económica del territorio, las fases finales suelen quedar en manos de los agentes inmobiliarios privados.

La segunda función tradicional de las oficinas de promoción económica territorial es, disponiendo de los sistemas citados en el apartado anterior, intentar identificar y convencer a posibles clientes. La búsqueda se realiza a través de diversos caminos:

1) Apoyo en los organismos empresariales facilitando encuentros entre ellos y acompañando las reuniones de empresarios, especialmente las cámaras de comercio.

2) Apoyo en los organismos estatales y regionales de promoción exterior para establecer presentaciones y contactos.

3) Asistencia a ferias, congresos y reuniones internacionales.

4) Disposición de oficinas de representación económica en las ciudades y países más proclives a una posible inversión.

5) Cooperación con las empresas globales del territorio, especialmente las financieras, para organizar grupos y contactos a quienes presentar la ciudad.

6) Contratación de alguna consultoría conocedora de las principales empresas del país a visitar para organizar sesiones de presentación.

7) Participación, junto con empresarios, en las visitas y reuniones internacionales de los gestores públicos del territorio para el establecimiento de contactos.

2.2. El marketing urbano no es publicitar la ciudad

Aunque podríamos considerar que el marketing se ha aplicado a las ciudades al menos desde el siglo XIX, el proceso de expansión se produce recientemente, en las dos últimas décadas, cuando las ciudades han comenzado a aplicar de manera expansiva métodos y herramientas de marketing, de modo que el marketing de ciudad y las marcas de ciudad son un importante punto en las agendas de todos los responsables municipales. La principal razón de esta acelerada expansión es la mejora en infraestructuras de transporte y comunicaciones, y el desarrollo de las tecnologías e informática de las comunicaciones. Esta mejora y desarrollo tiene como efecto el incremento de la competencia por inversiones, turistas y residentes a todos los niveles de agregación espacial (estados, regiones y, por supuesto, ciudades). La creciente competencia interterritorial da como resultado la aparición de un mercado de ciudades y ello sienta las bases para considerar a la ciudad como una organización que lucha con otras ciudades en un mercado y que, para hacerlo de manera exitosa, recurre a herramientas de gestión empresarial para el diseño de su estrategia y, entre ellas, la orientada a la demanda por excelencia, el marketing.

El otro vector que permite que las ciudades sean permeables al marketing es la asunción del paradigma de la ciudad emprendedora por los gestores locales. El entorno económico e inestable sitúa a los Gobiernos locales en una posición donde deben atender nuevas necesidades sociales y expectativas. Es el resultado del incremento de la competitividad entre las comunidades, la disminución de los recursos financieros o la pérdida de confianza en la eficiencia de

otros métodos de planificación territorial. Comienza a asumirse la idea de que las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas, porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar. Parece cada vez más evidente que la gobernanza urbana es clave en el éxito o fracaso de una ciudad y, en este entorno, el empleo del marketing es una consecuencia natural de este nuevo modo de gestión.

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, el Gobierno local hace mucho tiempo que ha dejado de ser una simple institución burocrática para la gestión de determinados actos administrativos. Por ello, tal y como hemos expuesto a lo largo del documento, las instituciones públicas deben asumir un rol activo en la gestión económica del territorio. Hacer de controlador, supervisor, no es suficiente, por lo que los gobiernos deben ser promotores del mercado local y de su desarrollo económico. El Gobierno local actual es una institución promotora que adquiere un papel cada vez más activo en el desarrollo del territorio. Ya no tiene una actitud de reacción ante la inevitabilidad de las tendencias generales, sino que actúa activamente en la definición y potenciación de estas tendencias. El contexto en el que opera el marketing urbano está caracterizado por la mencionada creciente competición entre comunidades urbanas para atraer capital humano, material y financiero –solo en Europa, más de 500 regiones y más de 100 comunidades compiten por el mismo segmento potencial de inversión y recursos humanos–, cambios sociales, políticos y económicos cada vez más rápidos. Sin embargo, también el marketing urbano suele desarrollarse en una errónea concepción de lo que es, o lo que debería ser.

Referencia bibliográfica

G. C. Stanciulescu (2009). "The role of urban marketing in the local economic development". *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management* (núm. 1, pág. 10).

El marketing urbano debe contribuir a posicionar de forma más competitiva la ciudad. No en vano, el sentido principal del marketing urbano es que, al margen de las dinámicas externas y internas a las que tiene que hacer frente, la propia comunidad posee recursos humanos y colectivos valiosos, y por tanto, tiene la capacidad para mejorar su posición competitiva con sus propios recursos si se optimizan adecuadamente. Hay, sin embargo, una cierta definición de marketing urbano que lo asocia a la atracción de actividades con potencial para aportar ventajas competitivas y beneficios a la comunidad, y maximizar así la satisfacción de los segmentos de público objetivo (*target*). Es obvia, por lo tanto, la relación con un concepto de marketing empresarial. Pero el marketing urbano tiene sus propias especialidades. Actualmente, el marketing urbano es un instrumento esencial de la estrategia de desarrollo económico local. De un desarrollo económico que implique establecer una estrategia de largo plazo orientado a desarrollar el entorno natural, el clima económico y la ciudadanía. El marketing urbano es un instrumento para conseguir determinados objetivos, como crear una imagen positiva de la comunidad, atrayendo empresas, instituciones, turistas, o trabajadores con habilidades y capacidades especializadas, pero el marketing urbano también tiene que encontrar mercados para las exportaciones de la ciudad, adoptando técnicas de la gestión del marketing estratégico para crear "marca" urbana.

Referencia bibliográfica

P. Kotler; D. Gertner (2002). *Theoretical papers. Country as brand, product, and beyound: A place marketing and brand management perspective*. Special Issue Brand Management.

Como hemos visto, en el turismo, la analogía con el sector empresarial es clara: el turista es el comprador, y el producto, la ciudad (aquí llamada *destino* y que abre la puerta al marketing de destinos turísticos). El rotundo éxito de la campaña *'I love NY'* es el punto de inflexión de un sinnúmero de campañas en las que Gobiernos locales, autoridades responsables del turismo, asociaciones sectoriales y operadores individuales promocionan de manera más o menos consistente un destino. Recientemente, este concepto de turismo se amplía con la inclusión del segmento reuniones, incentivos, congresos y ferias que, desde premisas muy similares, se dirigen a un mercado de directivos de empresas y profesionales, y han hecho que disponer, junto al tradicional *visitor bureau*, de un *convention bureau* sea una necesidad para cualquier ciudad que se precie. Este nuevo mercado tiene una gran importancia económica y presenta una feroz competencia.

Respecto a la agricultura, también aparece una conexión muy clara entre el producto y el lugar donde es producido; esta conexión da sentido a que la promoción de la ciudad impacte positivamente sobre la imagen del producto: los ejemplos son sobradamente conocidos, y van desde el jamón de Guijuelo al turrón de Jijona. Sin embargo, esta aplicación de la promoción de ciudades no ha tenido el desarrollo que ha obtenido en el sector turístico debido a la relativa atomización del sector y a la tendencia a considerar a los productos agrícolas como *commodities*. Consecuentemente, sólo donde el sector ha sido capaz de asociarse y ganar masa crítica –principalmente a través de fórmulas como las indicaciones geográficas– han generado campañas poderosas.

En los últimos diez años, la percepción de la importancia de la imagen de la ciudad se abre a un nuevo campo que ya hemos tratado anteriormente: la atracción de inversiones, sea extranjera sea en competencia con otras ciudades del mismo país. Hoy en día, muchas ciudades tienen sus agencias de desarrollo económico, creadas para tratar de atraer localizaciones de nuevas empresas; estas agencias desarrollan agresivas campañas tratando de transmitir la excelencia de una ciudad como lugar para erradicarse.

Pronto se percibe que la promoción de las 'exportaciones' es un complemento perfecto a las campañas orientadas tanto a atraer nuevas inversiones, como a proteger el mercado doméstico, buscando la preferencia de los consumidores locales por los bienes y servicios generados en la propia ciudad. Acciones como la 'Semana de Madrid en Moscú' o la explosión de iniciativas orientadas a la apertura de nuevos mercados lideradas por ciudades son un ejemplo de este nuevo campo de aplicación urbano. No deja de ser llamativo que la primera caja de ahorros española en abrir oficina en China haya sido Bancaja.

Una última tendencia es la realización de campañas orientadas a la atracción de nuevos residentes. Esta nueva generación de promoción de ciudades pasa por atraer mano de obra cualificada. Dublín trata de animar a emigrantes con altas cualificaciones a volver a su casa y contribuir a la economía local. Birmingham busca nuevos inmigrantes con altas cualificaciones en telecomuni-

caciones e informática para sus *clusters* en estos sectores. La competencia entre ciudades parece que se transforma cada día en una competencia por el talento, por atraer lo que Richard Florida llama la 'clase creativa'.

La aplicación del marketing a la ciudad atraviesa, sin embargo, por serias contradicciones, debido en gran parte al hecho de que, pese a ser un término muy extendido y aplicado –o quizás precisamente por ello–, no es correctamente comprendido. Del mismo modo que el concepto de marketing en el sector empresarial –asociado habitualmente a ventas y publicidad–, no es fácil definir de manera sucinta lo que implica el marketing aplicado al desarrollo económico de las ciudades. En general, la noción coloquial de marketing goza de cierto descrédito porque a menudo se relaciona con publicidad engañosa, superficial e incluso, en el peor de los casos, directamente fraude y engaño. La expresión *puro marketing* se emplea popularmente para indicar algo (un proyecto, una actuación...) que es pura envoltura, que carece de contenido. Del mismo modo que en el marketing empresarial, en el marketing urbano la idea que subyace es la identificación entre marketing y ventas, entre marketing y publicidad. Pero el marketing no es –o no debería ser– vender como sea lo que sea, sino situar a los clientes en el centro de una estrategia competitiva, para no dirigirse al mercado sin ninguna noción de la diversidad de intereses que este contiene, sin establecer segmentos de mercado con diferentes necesidades.

El problema de una conceptualización asociada a venta y publicidad no proviene, sin embargo, solo de su comprensión social. De hecho, son los propios profesionales del desarrollo económico quienes, a menudo, han identificado marketing urbano única y exclusivamente con promoción de la ciudad, de modo que los esfuerzos se han centrado y limitado en la generación de vídeos, folletos y páginas webs. En esta concepción tan limitada, el marketing de ciudades se convierte en algo pequeño y simplemente decorativo, por ejemplo, cuando se incluye la marca de la ciudad de procedencia para dotar de valor añadido a determinados productos, en el caso de la industria de la moda o de la cosmética con la ciudad de París. Paralelamente, desde el sector público, se inician campañas de protección del mercado doméstico que tratan de poner en valor los atractivos de determinadas ciudades, regiones o estados con este objetivo principal, más o menos encubierto. Estas campañas defensivas emplean argumentos patrióticos para tratar de convencer a los compradores locales de comprar 'en casa'. En el mundo de las ciudades, estas campañas se han centrado sobre todo en la promoción del comercio local frente a otras fórmulas de distribución, más agresivas y modernas, erradicadas en otras poblaciones cercanas empleando eslóganes como "Comprando en Logroño, ganamos todos", o a través de fórmulas como los centros comerciales abiertos, que tratan de equipar mediante fórmulas colaborativas y apoyo público el nivel de servicio y surtido de ambas opciones. Esta inicial implicación de los Gobiernos locales pronto lleva a su extensión a dos nuevos campos, que han resultado tremendamente expansivos: el turismo y la agricultura, que requerirán de unas actuaciones más sofisticadas y coordinadas con nuevos agentes implicados.

En resumen, la aplicación del marketing a la ciudad ha sido tremendamente parcial, limitándose a aquellas herramientas y técnicas cuya aplicación al ámbito urbano era fácil y restringida, y en la mayor parte de los casos a acciones promocionales. La falta de conocimiento sobre lo que es el marketing por parte de los gestores municipales, el estado embrionario en general de la aplicación del marketing al sector público y la falta de comprensión por parte de consultores y académicos, provenientes del marketing, de las peculiaridades propias del mundo urbano, hace que la fusión de marketing y la ciudad esté, hoy por hoy, circunscrita a los aspectos promocionales y carente de visión e implicaciones en la definición de la estrategia de la ciudad. Está por ver si el marketing urbano evoluciona hacia simplemente una herramienta más en la gestión estratégica económica de la ciudad, o bien se desarrolla en un sentido más profundo de identificación y satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. Se da, en la actualidad, la paradoja según la cual la demanda de ciudades que buscan marcas y programas de marketing crece de forma imparable, pero al mismo tiempo no mejora la práctica del marketing de ciudad, de modo que afecta seriamente a las potencialidades que podría tener aplicado a las ciudades.

2.3. Aspectos clave para un proceso de marketing urbano

Si la "estrategia consiste en jugar a un juego distinto al de la competencia", si como hemos insistido, cada ciudad tiene que hallar la manera de ser única, su propia singularidad, y desarrollar un perfil interesante que la sitúe en posiciones de ventaja competitiva, cada ciudad deberá crear valores que la distingan de sus competidoras. Ello requerirá un pensamiento estratégico a todos los niveles y dimensiones. Al aumentar su USP[1], las ciudades refuerzan sus posibilidades de ganar en la competición por atraer gente, empresas y eventos que ayudarán a crear un futuro próspero.

[(1)]USP (*unique selling, o strategic points*), venta única o puntos estratégicos.

Cualidades, instituciones y actitudes para un posicionamiento singular

- Eventos históricos: fundamentales en la cultura y la historia de la ciudad.
- Monumentos famosos: edificios y arquitectura.
- Instituciones culturales y equipos de deporte, además de eventos y exposiciones.
- Naturaleza, medioambiente y clima.
- Estructura demográfica.
- Tradiciones y cultura cívica, formas de vivir y de pensamiento.
- Centros de conocimiento: universidades.
- Vocación de futuro: apertura.
- Sensibilidad hacia la "gente diferente": inclusión.
- Conexiones globales: redes y diversidad.
- Interactividad: entre la ciudad y la sociedad corporativa.
- Rapidez de comunicación: comunicación entre las autoridades municipales y los ciudadanos.
- Adaptabilidad: grado de innovación y desarrollo; a la gente, empresas y dinero (capital de riesgo).

Referencia bibliográfica

M. E. Porter (2000). "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy". *Economic Development Quarterly* (vol. 1, núm. 14, págs. 15-34).

Teniendo en cuenta los aspectos teóricos presentados, podemos identificar a nivel municipal las condiciones previas que sustentan la actividad de marketing urbano, como un instrumento eficaz para el desarrollo económico local sostenible. Habitualmente, se tienen en cuenta ocho aspectos que son clave para el éxito de un proceso de marketing urbano:

- Grupo de planificación
- Visión y análisis estratégico
- La imagen de la ciudad y la identidad
- Las asociaciones público-privadas
- El consenso político
- El mercado mundial y el desarrollo local
- Fortuito.
- Liderazgo

Figura 2. Factores del marketing urbano

Fuente: SEPPO (2003)

La figura 2 representa gráficamente estos factores de acuerdo con su nivel de importancia para los Gobiernos locales. Los elementos situados en el centro (*planning group, strategic vision and analysis, city's image and identity, public-private partnerships, leadership*) tienen por lo tanto un rol determinante para los Gobiernos locales. Los otros elementos (*political consensus, world market and local development, fortuitous events*) representan los retos a los que el marketing urbano debe hacer frente. A continuación desarrollaremos algunos de estos aspectos obviando aquellos que han sido mencionados reiteradamente al lo largo del documento.

1) Aceptación del marketing urbano. La aceptación de la utilización del marketing urbano en la gestión de la ciudad para adoptar nuevos métodos y planes estratégicos para mantener o intensificar las ventajas de la competencia. El marketing urbano es un instrumento estratégico, que ayuda a las ciudades a lograr sus objetivos de desarrollo.

2) Grupo de planificación. Se trata de una estructura encargada de la planificación y ejecución de procesos específicos de marketing urbano dentro de un municipio. En la práctica internacional de marketing urbano, se recomienda la utilización de un grupo de planificación especial, cuyas funciones básicas son:

Referencia bibliográfica

P. Kotler; N. Lee (2008). *Marketing in the public sector*. Nueva Jersey, NJ: Wharton School Publishing.

Estructura de grupo

Esta estructura del grupo presenta algunas particularidades si el sistema estadounidense de este grupo está formado por representantes de los sectores público y privado; en Europa, los participantes son representantes de instituciones públicas con las autoridades locales y regionales, en este último caso, el grupo de planificación con el apoyo de un consultor externo y los representantes de los agentes económicos locales.

a) Definir e identificar los principales problemas a los que se enfrenta la ciudad de acuerdo con estudios y análisis correspondientes.

b) Establecer las perspectivas de desarrollo económico urbano.

c) Señalar los sectores económicos más adecuados para la ciudad.

d) Recomendar mejoras de infraestructura y de desarrollo territorial.

e) Ayudar a la planificación del marketing urbano con programas específicos para atraer a los sectores objetivo.

Para cada alternativa estratégica, el grupo de planificación debe analizar la disponibilidad de los recursos necesarios para implementar estos planes. Una correcta elección de las actividades económicas a desarrollar será determinante para el éxito económico de la ciudad, como para los diferentes segmentos de mercado directamente implicados. Finalmente, el grupo de planificación o de gestión, de acuerdo a los principios de la cooperación público-privada, debe garantizar la cooperación y colaboración entre todos los actores involucrados en el desarrollo económico urbano. El grupo de planificación establece las actividades económicas que las ciudades quieren desarrollar de acuerdo a las necesidades de los ciudadanos y la capacidad de la ciudad para satisfacer estas necesidades.

Ejemplos de estructuras de organización

Tanto ciudades europeas como americanas ofrecen ejemplos de estructuras de organización, que desempeñan un papel de organización, coordinación y control de las actividades de marketing urbano. El municipio de Copenhague administra las actividades de comercialización en la región de Greater Copenhagen. El grupo de planificación está compuesto por trece miembros, siete de los cuales son nombrados por criterios políticos; este grupo de planificación organiza reuniones trimestrales cuando no se toman las decisiones relativas a la promoción de campañas, garantizar las relaciones de cooperación entre las partes interesadas, el desarrollo local de coordenadas. En Estocolmo, actúan dos grupos de planificación, uno compuesto por representantes de fuerzas políticas, y otro configurado exclusivamente por representantes públicos de las partes interesadas regionales y de las privadas, las empresas. Podéis ver otro ejemplo en la página *Chicago Business*.

De acuerdo a los criterios de consenso político, cooperación público-privada y de participación ciudadana, sería recomendable formar un grupo de planificación configurado por ciudadanos, empresarios y autoridades locales. Este

grupo de planificación garantiza la importancia de la colaboración entre los sectores público y privado, así como la necesidad de implicar a todos los beneficiarios en el esfuerzo de modelar el futuro lugar respectivo. A imagen y semejanza del grupo de planificación, la misión de un grupo de estas características sería triple:

a) Definir y analizar el estado de la comunidad, los principales problemas que debe afrontar y sus causas.

b) Concebir perspectivas de solución a los problemas de la comunidad, basado en una evaluación realista de los recursos disponibles y las oportunidades de los valores.

c) Elaborar un plan de acción a largo plazo con recomendaciones de inversión intermediaria y etapas de transformación.

El grupo de planificación ha de iniciar un proceso orientado al mercado de planificación estratégica. Los estudios realizados sobre los grupos de planificación deben indicar que las diversas formas de planificación estratégica se utilizan, como instrumento auxiliar de gestión, para establecer las direcciones fundamentales de acción, los objetivos y asignar los recursos.

3) Visión y análisis estratégico. La visión en el marketing urbano representa las proyecciones y expectativas futuras de posicionamiento en el mercado. El análisis estratégico implica un examen detallado de la información sobre los elementos del proceso estratégico y, por tanto, es imprescindible crear sistemas de obtención de información sobre el mercado, sus tendencias y su evolución para la elaboración de los planes de acción. La implementación de un plan estratégico para una ciudad es un proceso mucho más complejo que el de una empresa privada. Entre otras cosas, en una ciudad, la planificación estratégica no tendrá éxito cuando los distintos intereses no llegan a un cierto acuerdo común. Para concretar una visión estratégica de la ciudad, no son solo aplicables criterios y técnicas de marketing empresarial; la visión debe ser establecida en conjunto con los principales interesados, en búsqueda del máximo consenso, sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis debe identificar los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas de la ciudad a fin de determinar:

Ved también

Sobre la implementación de un plan estratégico, podéis consultar el módulo "La planificación estratégica y el desarrollo económico urbano" de esta asignatura.

a) La capacidad de la ciudad para poner en práctica planes de desarrollo estratégico.

b) Las estructuras y las relaciones existentes entre las organizaciones.

c) La decisión se toma sobre los factores de municipio.

d) Los agentes económicos más productivos, los principales problemas de la ciudad.

e) La calidad de los factores de la vida en la ciudad.

f) La calidad de la municipalidad, relación de la comunidad.

g) La interdependencia de la ciudad y su relación con otras ciudades similares y las ciudades.

Igualmente, habrá que analizar el impacto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de carácter interno y externo, de modo que pueda responderse con claridad a la pregunta sobre la situación actual de la ciudad, su evolución futura y los métodos que se utilizarán para alcanzar los objetivos establecidos.

El desarrollo de un **análisis de mercado** es necesario e importante, ya que permite: recopilar y evaluar datos sobre la evolución del desarrollo urbano, evaluar las posibilidades, necesidades y expectativas de los mercados de destino, efectuar el intercambio de experiencias con otras ciudades; mejor aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo; una asociación eficaz con las organizaciones internacionales. El análisis de los competidores respecto al **análisis del entorno interno** es necesario e importante, ya que permite prever la ciudad de acuerdo a los intereses de los ciudadanos, agentes económicos, los visitantes, las organizaciones no gubernamentales y autoridades públicas; identificar la posición en los mercados de destino y evaluar el rendimiento de la cooperación público-privada. Para ello, deberá segmentarse el mercado. Este proceso se refiere a la utilización de algunos criterios de segmentación específicos, para identificar los mercados y el posicionamiento correcto de ellos (los niveles de ingresos diferentes, diferentes actitudes, comportamiento de compra diferentes, etc.). Del mismo modo, será útil segmentar los mercados exteriores. Esta segmentación es útil para los especialistas de marketing urbano, ya que se identifican instituciones y organizaciones, agencias de desarrollo o de las instituciones públicas locales para posibles asociaciones. Es importante para el desarrollo de la ciudad evaluar los mercados potenciales, teniendo en cuenta el impacto, positivo o negativo, en el medio ambiente urbano y los suburbios.

4) La cooperación público-privada. Anteriormente, hemos abordado suficientemente la necesidad de profundizar en la cultura de la cooperación público-privada para impulsar una estrategia dinamizadora del mercado. Dicha cooperación puede comportar la creación de una estructura pública especial que tenga como atribución principal la promoción de la ciudad. La actividad de esta estructura tiene que llevarse a cabo de manera similar a lo que haría una agencia privada, pero en este caso, de propiedad pública, para preservar el equilibrio de intereses y subrayar el papel de la ciudad en el marketing urbano, más allá del éxito o reconocimiento de particulares intereses empresaria-

les, aunque la financiación sea también del sector privado dado que la agencia promueve las empresas en los mercados exteriores y las representa. Quizás solo cabría destacar que dichas prácticas, y especialmente con relación al marketing urbano, hace muchos más años que están desarrolladas en Estados Unidos que en Europa.

5) El consenso político. Igualmente, ya hemos mencionado la necesidad de que el consenso político predomine sobre el ciclo elector, de modo que no se comprometan los proyectos estratégicos a largo plazo.

6) El mercado global y el desarrollo local. El mercado mundial y el desarrollo local son dos caras de una misma moneda. Desde el punto de vista de un mercado globalizado, las ciudades compiten entre sí para atraer recursos y la adquisición de nuevos mercados. Desde el punto de vista local, la ciudad tiene que enfatizar el desarrollo urbano local para competir con éxito en el mercado internacional. En una perspectiva de marketing urbano, el mercado mundial implica una dura competencia, pero también implica la creación de nuevas oportunidades para la ciudad. Por ello, el municipio tiene que establecer programas locales de desarrollo económico de acuerdo a las estrategias señaladas a lo largo del documento que la acerquen a una perspectiva internacional. Incluso las ciudades pequeñas pueden encontrar su propio segmento en el mercado con rentabilidades muy superiores a grandes ciudades. Tal y como ya hemos comentado, el Gobierno local debe ser capaz de conocer perfectamente su posición estratégica, de modo que permita establecer objetivos realistas y factibles.

7) Eventos y procesos no previstos. Merecen una atención especial porque, a pesar de que no tienen una frecuencia alta, pueden afectar de manera muy importante a las actuaciones del Gobierno local y especialmente a sus decisiones de inversión. Este tipo de eventos o procesos no previstos pueden tener efectos tanto positivos como negativos. Por ejemplo, la ampliación de la Unión Europea puede considerarse como un proceso con connotaciones positivas para los Estados miembros de las ciudades, ya que existe un mayor potencial de mercado. Las externalidades negativas son causadas por el aumento de la producción y consumo, cuando el coste marginal privado no es igual a los costes sociales marginales. El control de las externalidades negativas es un instrumento muy importante en el marketing urbano. Las ciudades que registran resultados económicos positivos han logrado mantener un equilibrio entre el coste marginal privado y el social, siendo económicamente más eficientes.

8) Liderazgo. También hemos insistido en el papel de liderazgo que tiene que asumir el Gobierno local para el buen desarrollo económico local. Desde la perspectiva del marketing urbano, el liderazgo representa la capacidad general del municipio para coordinar los procesos e implicar al conjunto de la ciudadanía. Liderazgo también implica gestión pública eficiente, porque esto en marketing urbano representa un factor de éxito.

9) Evaluación. Establecer algún *feed-back*, control y procedimientos de evaluación de impacto de las políticas de marketing urbano en el desarrollo de la ciudad. Esta fase es muy importante, ya que tiene como resultado la obtención de una imagen clara del resultado de las políticas urbanas de comercialización, puesto que se evalúan los resultados de cada acción en relación con el impacto que tiene sobre el desarrollo económico y la competitividad de la ciudad.

2.4. Gestión de la marca y desarrollo económico local

Las grandes ciudades de hoy y mañana operan en unas condiciones de constante competición; por ello, también compiten por obtener el posicionamiento y el atractivo mediante una estrategia de marca de ciudad. En un entorno amplio, cambiante y competitivo, la marca de la ciudad es un poderoso elemento de diferenciación. Las ciudades necesitan posicionarse adecuadamente a partir de sus principales características y atributos, con el objetivo de ser más competitivas y garantizar su desarrollo, social y territorial. La imagen y la identidad de la ciudad son elementos que ayudan a formar la marca de la ciudad. El diseño de imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana son nuevos recursos para la gestión del desarrollo económico urbano vinculado a la atracción de nuevas inversiones y personas, o a la visualización de nuevas estrategias de posicionamiento de nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o el fomento de las ventas externas. A través de marcas, las urbes del mundo compiten por ser líderes en turismo, inversión e imagen positiva.

Hasta hace muy poco tiempo, las ciudades tan solo tenían un nombre y un escudo oficial, siendo cada vez más frecuente que tengan también una marca, un logotipo, imagen corporativa, eslóganes específicos e incluso *merchandising* propio. En la actualidad, los logos[2] pueden sumarse al conjunto de elementos identitarios de una ciudad o región; al igual que en la consolidación de las nacionalidades decimonónicas, las banderas, los escudos e himnos las identificaban y posicionaban. Pero logo no es marca. En este sentido, a menudo, los responsables municipales pueden sentirse atraídos por tener una marca como signo de modernidad. Sin embargo, se siguen confundiendo los signos externos (eslóganes y logos) con el conjunto de elementos que deben conformar una estrategia de marketing orientada a establecer cambios en el comportamiento de los potenciales y actuales clientes de la ciudad en el largo plazo. Así, demasiado a menudo se consigue un logo y un eslogan bonitos, pero desprovistos de cualquier conexión con las estrategias de desarrollo económico de la ciudad, sin un proyecto político transversal y consensuado; sin ninguna previsión de inversión en medios suficiente –para conseguir la mínima notoriedad requerida en un contexto de sobresaturación de impactos comunicativos; sin una clara conciencia de la audiencia a la que se dirige; o simplemente, sin tener en cuenta la percepción original de la imagen de la ciudad de la que se parte en los diferentes colectivos implicados.

(2)cristalización icónica de la marca y del valor de marca

Con condicionantes de este tipo, difícilmente un logo y un eslogan van a transformar de manera positiva la forma como una ciudad es percibida ni siquiera entre sus propios habitantes, y su impacto será aun menor en el exterior. Una simple modificación de aspectos cosméticos no resuelve en cambio los problemas de imagen de la ciudad que afecten a su identidad global –tampoco la modificación del aspecto de los edificios públicos. Sin una visión estratégica, el posicionamiento de la ciudad, el lugar que desea ocupar en la mente de sus consumidores, se hace difuso e indefinido, el material promocional tiende a homogeneizarse convergiendo hacia diseños y creatividades miméticas, muy similares y que dejan en el receptor una sensación de *dejà vú*.

Materiales promocionales

Buen ejemplo de ellos son los materiales promocionales generados por departamentos (que en muchas ciudades se llaman ya de *city marketing*). Los vídeos que venden una ciudad como destino turístico o localización empresarial emplean una y otra vez, de manera cansina, los mismos argumentos e incluso imágenes y textos que comoditizan las ciudades, haciendo que pierdan su personalidad.

Desde el punto de vista de los ciudadanos, se genera desconfianza respecto a este tipo de iniciativas que ya no son acogidas con entusiasmo, sino más bien con desconfianza y recelo respecto a la inversión. Por último, al generalizarse la creencia de que el marketing de ciudad equivale a dotarse de una identidad visual, hay un número creciente de responsables municipales escépticos que desaprovechan las oportunidades y potencialidades que puede tener.

Si bien, como hemos dicho, no se reduce solo a este aspecto, el marketing de ciudad contribuye a conseguir el posicionamiento estratégico de ciudad deseada. Su función, por lo tanto, es contribuir al desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y los atractivos que contenga. Sin embargo, es imposible crear una imagen de la ciudad sin que se establezca el contenido de la identidad urbana a nivel estratégico.

Por ello, la planificación estratégica es la base para crear la imagen de una ciudad a partir de la definición y concreción del modelo de urbe deseado, de su visión de futuro.

Referencia bibliográfica

P. Kotler; N. Lee (2008).

La imagen de marca es la que nos va a definir como ciudad, de ahí que haya que proyectar una imagen coherente con el modelo de urbe. La imagen de una ciudad es una representación mental, un estado de opinión que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un conjunto amplio de factores, cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable. Todas las experiencias, expresiones, sentimientos, conocimientos y creencias que tiene la gente acerca de una ciudad conforman su imagen. La imagen de una ciudad es la síntesis de su identidad, que la definen un conjunto de atributos de carácter permanente, que constituyen su esencia y sirven para diferenciarla de otras urbes. La identidad de la ciudad representa la forma como desea ser percibida. La identidad de la ciudad es una suma de sus características, que la

diferencia de otras ciudades. La identidad debería ser el resultado de las actividades previstas dentro de los programas de marketing urbano. Mientras que la identidad de una marca es un elemento activo en el proceso de marketing urbano, la imagen de una marca es un elemento pasivo, sin la cual una ciudad no puede decidir sobre la forma exacta de comunicar su identidad. La gestión de marketing urbano sólo puede esperar que la imagen real se creará de acuerdo con lo deseado y transmitiera la configuración de la identidad de la ciudad. La imagen de una ciudad es el resultado de un complejo de actividades a largo plazo, formando el carácter único de una ciudad. Por lo tanto, la imagen no es fácil de copiar, como cualquier otra actividad, y ahí reside su importancia para un posicionamiento estratégico. La imagen de una ciudad representa el resultado de un proceso regular de comunicaciones de marketing. La imagen se simplifica y organiza el proceso de "compra" de la ciudad, reduciendo el riesgo de decisión. Después de analizar la imagen actual y el "producto" de la ciudad de la imagen creada en la mente de los compradores, esta puede mantenerse o modificarse. La gestión estratégica de la imagen analiza los elementos determinantes de los controles de imagen y proyecta la imagen de los grupos destinatarios. La imagen de una ciudad que debería ser válida, simple, distintiva, fiable y sugerente.

En el caso de las ciudades, su propio nombre se convierte en el principal componente de la marca, ya que su singularidad y exclusividad son factores básicos para que se las pueda identificar y diferenciar. Pero el nombre de la ciudad solo como marca resulta insuficiente en términos de marketing de ciudad. Una marca de ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos ya existentes y a unos valores relacionados con el modelo de ciudad y con una significativa capacidad de atracción.

La marca debe representar algo concreto y de interés, y debe ser creíble en el sentido de vincularse a un determinado producto de ciudad, relacionado con una realidad y un proyecto urbano. En este sentido, se pueden relacionar ciudades con sus principales atributos: Londres, capital de las finanzas; Ámsterdam, capital cultural y del ocio; Melbourne, capital medioambiental; Birmingham, capital de la democracia; Francfort, capital de la intelectualidad; Zurich, capital tecnológica; Bruselas, capital de los negocios; Madrid, capital de la sostenibilidad; Barcelona, capital del conocimiento; Valencia, capital de la información global o Zaragoza, capital del agua.

> Un estudio de Pricewaterhouse-Coopers, elaborado en 2005 a partir de entrevistas con alcaldes y gestores de 44 ciudades de todo el mundo, destaca que las metrópolis se enfrentan a una fuerte competencia y a la necesidad de tener una potente reputación internacional, resaltando que la clave está en la diferenciación.

El marketing de ciudad tiene que contribuir a establecer una estrategia de actuación para hacer que la marca de ciudad destaque sus principales atributos, posicionándose de forma clara y definida, ganando notoriedad, y siendo lo más reconocida y percibida posible por sus públicos objetivos. La obtención de los beneficios del diseño de marca de ciudad –en términos de mayor cla-

ridad en las decisiones organizacionales y en las instituciones públicas y privadas, mayor penetración de mercados y lanzamiento de nuevos productos y servicios, mejora de los recursos humanos y cívicos, e incluso, el 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. La marca tiene que crear un vínculo emocional a todos los productos y servicios asociados a la ciudad, de modo que contribuya a mejorar la imagen de la misma, a potenciar y mejorar las relaciones entre la ciudadanía y los responsables del Gobierno local, a incrementar la fluidez de las relaciones entre los actores sociales, públicos y privados, de manera que repercuta positivamente en el fortalecimiento de su estructura productiva.

Construir-Habitar-Pensar

Son tiempos propicios para abordajes innovadores en el diseño de marca de ciudad. El equipo del proyecto "Construir-Habitar-Pensar: modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio" (dirigido por Gabriel Fernández de la Universidad Nacional de Quilmes) ha desarrollado una línea de investigación orientada a analizar las potencialidades de aplicación de técnicas de participación ciudadana (Intervención en Grandes Grupos -IGG-) al diseño y administración de marcas territoriales, utilizadas con probado éxito en procesos de planificación estratégica urbana. El objetivo prioritario será, por lo tanto, 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.

Más allá de una réplica mimética del *management* empresarial, el marketing de ciudad debe contribuir a construir una cultura de marca, es decir, crear la organización integrada por todos los actores sociales que será la encargada de gestionar y conducir la marca y mantenerla adecuadamente. Una marca de ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que, para tener éxito, necesita establecer con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas, despertar sentimientos. La marca de ciudad, en su dimensión interna, tiene que convertirse en un punto de referencia, en la fuente de inspiración para el comportamiento individual y colectivo de todos los agentes ciudadanos en el desempeño de sus actividades y en la toma de decisiones. Es fundamental gestionar adecuadamente la difusión de la esencia de la marca, sus principios y proposiciones de valor, así como la interiorización de los mismos, asegurando que han sido correctamente interpretados y apropiados por todos los agentes que intervienen en la ciudad.

Los presupuestos en comunicación de los municipios cada vez son mayores, porque los líderes de la ciudad confían en ella. Una buena reputación puede crearse y construirse, y no sólo defenderse. La gestión de reputación se divide entre el trabajo de promoción y la protección. El aspecto promocional está ligado a la voluntad de auto-mejora del Gobierno de la ciudad. Tiene que ser contemplada como un proceso, no como un evento. El equilibrio entre estos aspectos es análogo al equilibrio entre las comunicaciones proactivas y reactivas. El éxito de la marca Barcelona, por ejemplo, no se debe a una campaña de publicidad. La marca es la expresión simbólica de los procesos de renovación social y urbana que Barcelona comenzó en 1979, cuando sufría graves problemas de atraso, desorden urbano y pobreza. Se fijó un programa de transfor-

mación social, económica y urbana de largo plazo, que aún está en marcha. El proceso se basó en la intervención de barriadas, recuperación de espacio público y construcción de edificios diferentes en lo urbanístico. Y además, en ser la sede de grandes eventos. Se debe a la planificación urbanística realizada en las últimas décadas, por ser reconocida por sus exitosos procesos de recuperación del entorno urbano y de ciudadanía, y por ser epicentro de turismo, inversiones e iconos culturales. Gestionar la marca, por lo tanto, no es una tarea gráfica, es cautivar a los turistas e inversionistas, y especialmente a los ciudadanos. La reputación de la marca es un activo, por lo tanto, sujeto a oscilaciones positivas o negativas en función del rendimiento del Gobierno local y el conjunto de percepciones que conviven en la ciudad, porque

"cada colectividad local es percibida de una manera por su Administración, por las empresas y por las otras colectividades. Ella posee un número de imágenes que no tiene que ser el fruto de una comunicación pública. Estas imágenes resultan de acciones voluntarias y de la historia de la colectividad, pero también del lugar que ocupa el observador, el que percibe tal o cual imagen. Este fenómeno implica la necesidad para una colectividad local de aprehender sus imágenes comprender cómo es percibida, para poder difundir la imagen que desea y crear a su alrededor un sentimiento de pertenencia".

G. Benko (2000). "Estrategias de comunicación y marketing urbano". *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*.

I AMsterdam

I AMsterdam es el lema que la ciudad ha creado para expresar su visión de la ciudad y de sus habitantes. La ciudad ha desarrollado una estrategia de marca que pone a las personas en el centro y hace hincapié en los atractivos de Ámsterdam como un lugar para vivir, trabajar, invertir y visitar.

La campaña pretende poner de manifiesto la diversidad y la innovación de los habitantes de Ámsterdam y subraya el modo en que estas cualidades se manifiestan en la dimensión creativa, intelectual y cultural que asociamos con la ciudad, así como la capacidad técnica de que hace gala la ciudad en sus innovadoras infraestructuras –por ejemplo, el tratamiento del agua, y su prestigio como centro de alta tecnología e investigación.

La campaña utiliza la gente de Ámsterdam en el papel de "I Ambajadores" que personalizan la promoción de la ciudad y transmiten a los visitantes la experiencia de los ciudadanos reales, que viven, trabajan y tienen actividades de ocio en la ciudad.

La investigación preliminar indicó que el lema, ahora registrado como marca, es un tema atractivo y fácil de recordar, que hace hincapié en las fortalezas de Ámsterdam. Actualmente, esta marca forma parte de una campaña mundial y se utiliza en todas las actividades de promoción de la ciudad y con un número de socios de las empresas, organizaciones culturales etc. que pretenden promover la ciudad.

2.5. Marketing urbano como herramienta de ciudad

En conclusión, el marketing urbano puede ser una poderosa herramienta para conseguir este posicionamiento. Pero marketing no significa ventas. Marketing no es simplemente vender un producto mediante instrumentos propios de la disciplina publicitaria (medios audiovisuales, ferias, marcas gráficas, eslóganes, etc.).

Si ya no lo es para ningún producto, menos aún para un "producto" tan especial, poliédrico y complejo como es la ciudad. El marketing urbano pertenece al ámbito de los profesionales de la ciudad y del marketing, no de la comunicación y la publicidad, porque el marketing urbano tiene que tener una dimensión estratégica, tiene que situar al cliente –el ciudadano– en el centro de la organización, tiene que tener capacidad para influir de manera potente en el diseño del producto, y por lo tanto, en el diseño de la ciudad. El marketing urbano implica escoger determinadas vías y organización de la ciudad para satisfacer las demandas del público objetivo interesadas y afectadas por este desarrollo urbano. El marketing urbano consigue, pues, sus objetivos cuando la comunidad empresarial y los ciudadanos en general están satisfechos con el clima económico y social de la ciudad, cuando los visitantes y los inversores cumplen sus expectativas. El marketing de ciudad, por lo tanto, se puede definir como una política activa de actuaciones orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales, evaluando sus potencialidades; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda, contribuyendo a mejorar su competitividad de acuerdo al concepto de desarrollo económico local que hemos planteado desde el principio, orientado a conseguir el equilibrio triple entre sostenibilidad, equidad (cohesión social), atractividad/competitividad (eficiencia económica para generar riqueza).

Referencia bibliográfica

P. Kotler; N. Lee (2008).

Las ciudades ofrecen productos y servicios a diferentes públicos objetivos, internos y externos: ciudadanos, asociaciones y colectivos, visitantes, inversores, empresas, instituciones públicas, Administraciones, medios de comunicación. Estos públicos tienen necesidades e intereses distintos y variables, y su atención y satisfacción forma parte del objeto del marketing urbano. Complementariamente, el marketing urbano pretende incentivar la proyección externa de una ciudad y posicionarla adecuadamente. Para ello –y solo para ello– es fundamental crear su imagen, para "vender la ciudad" utilizando, ahora sí, instrumentos de comunicación, publicidad y promoción estándares. La comunicación en el marketing de ciudad es importante para transmitir e informar sobre lo que se está haciendo o proyectando en la ciudad, promocionar sus atributos más interesantes para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos que se tengan definidos, y trasladar valores ciudadanos de interés público.

El objetivo principal del marketing urbano es crear una relación sólida entre las políticas públicas y las necesidades de los consumidores –ciudadanos– para que el sistema urbano funcione de forma más eficiente posible en todos sus aspectos. A menudo, marketing urbano, desarrollo económico local y competitividad urbana son nociones que se tratan de forma separada. A menudo, las actividades del marketing urbano se limitan a una política de promoción, minimizando su importancia en las estrategias de desarrollo económico local. Se presenta como un simple proceso estratégico sin ninguna correlación con el desarrollo económico de la ciudadanía o la competitividad de la ciudad.

Sin embargo, desde el punto de vista del marketing urbano tal y como lo entendemos, la resolución de los problemas de la ciudad requieren una implicación activa de la comunidad, que es simultáneamente sujeto y objeto de los programas de desarrollo urbano. Así, el éxito del marketing urbano irá directamente condicionado a la implicación del conjunto de actores socioeconómicos y la movilización de potenciales elementos urbanos (nuevos habitantes, inversores, etc.). El papel del Gobierno local aquí es vital como coordinador de todos los actores implicados, estableciendo los resultados estratégicos que se quieren obtener e informando a todos los públicos implicados. Creando confianza, capitalizando las iniciativas y mejorando la imagen de la ciudad.

3. Conclusiones

Como hemos ido desgranando en todo el documento, en las últimas décadas, debido a la globalización, el desarrollo económico local ha sufrido importantes cambios. Los efectos de la globalización respecto de los movimientos de mercancías, la información y los capitales se han acelerado y facilitado de tal manera que hoy se puede encontrar, en la cadena de valor de cualquier producto o servicio, elementos provenientes, cada uno de ellos, de diferentes partes del mundo. Esto ha tenido por efecto que, para cada producto/servicio, los componentes de su cadena de valor se obtengan del proveedor más adecuado (mejor balance de precio-calidad-servicio), independientemente del lugar del mundo donde se haya producido. En este contexto, los países económicamente más adelantados han perdido competitividad respecto a las tareas de menor valor añadido en favor de países emergentes con costes de producción muy inferiores. La deslocalización de empresas ha sido sin duda uno de los efectos más negativos para las ciudades de los países más ricos. Sin embargo, la globalización no representa una amenaza en sí misma, debería ser más bien contemplado como un nuevo escenario mundial donde surgen oportunidades que las ciudades deben ser capaces de detectar, en primera instancia, y aprovechar, en segundo término, para garantizar el objetivo de desarrollo económico sostenible urbano.

También hemos insistido en que en este nuevo escenario, la nueva materia prima para la generación de riqueza es el conocimiento. Aquellas ciudades, por lo tanto, que tradicionalmente han estado dedicadas a actividades de tipo industrial pueden hallar a través del desarrollo del talento local una vía clara de creación de riqueza y desarrollo económico. Como hemos expuesto, aquellas ciudades que sepan retener y atraer más talento estarán en disposición de competir mejor en el mapa global. Consecuentemente, aquellas que no sepan articular estrategias y obtener resultados pueden perder posiciones en la competencia entre ciudades. Para mantener su nivel de competitividad, por lo tanto, los países económicamente más adelantados deben concentrarse en los aspectos de mayor valor añadido. Ya sea en los productos que ya se ofrecen en el mercado, diseñando y liderando nuevos productos, o bien apostando por la oferta de productos y servicios de difícil deslocalización, en el sector comercial o el de servicios, por ejemplo. Hemos visto, también, cómo en este contexto es determinante el uso, real y efectivo, de las tecnologías, el diseño, la logística, el conocimiento, la innovación y la creatividad para avanzar en el concepto de inteligencia.

En la economía del conocimiento, cada ciudad debe encontrar su propia línea diferenciada del resto y, simultáneamente, encontrar los nexos y las líneas de cooperación con otras ciudades. El Gobierno local debe, pues, centrar sus esfuerzos en elegir, promover y liderar las estrategias de desarrollo económico local, como las que hemos expuesto en el documento.

Hemos visto cómo es imprescindible elaborar un posicionamiento estratégico partiendo de los aspectos distintivos del territorio (ya sea industria, conocimiento, cultura, patrimonio, tradiciones, naturaleza o clima), buscando la especialización y evitando, por lo tanto, dejarse llevar por modas que generen réplicas miméticas de estrategias aplicadas en otras ciudades o territorios (ya sea territorio "bio", TIC o aeronáutico). Escoger una estrategia determinada sin tener en cuenta ni la propia tradición en estos ámbitos, ni el tejido empresarial existente, ni el perfil de trabajador existente, ni la existencia de centros de formación o tecnológicos especializados es un error que parece evidente. Por ello, la estrategia de desarrollo económico sostenible debe ser una combinación de desarrollo económico territorial, empresarial, humano y comunitario, tal como hemos expuesto en los capítulos anteriores.

Como hemos apuntado repetidamente, las ciudades son definitivamente un actor clave en el sistema de mercado global, como líderes, como participantes o como simples espectadores de dinámicas generadas en otras partes del planeta. Ya ninguna empresa, del tamaño que sea, puede decir que vive al margen del sistema global. Tanto las empresas locales como los Gobiernos locales están sujetos a los cambiantes destinos de la competencia y de las finanzas internacionales. Por ello, el desarrollo económico local no solo tiene que ser efectivo en un escenario mucho más amplio que el local, sino que, además, tiene que responder también a los retos sociales y medioambientales que el mundo globalizado plantea. Las crecientes desigualdades norte-sur –con consecuencias evidentes en el norte y en el sur– o el cambio climático evidencian que la gestión del desarrollo económico local tiene que contemplar múltiples y complejos aspectos hasta hace poco casi ignorados. No en vano, más de 900 alcaldes firmaron el compromiso para la protección del clima y más de 250 ciudades ya han medido sus emisiones de gases. En octubre del 2007, la International City/County Managers Asociation (ICMA) adoptó una resolución formal que reconocía la interdependencia entre la gestión medioambiental, el desarrollo local, la equidad social y la viabilidad financiera. Igualmente, la Asamblea General del Consejo de Municipios y Regiones de Europa adoptó en el 2009 una resolución en Malmö, para reafirmar el papel de los Gobiernos locales como socios decisivos para atacar el cambio climático.

La gestión de la oferta económica de las ciudades ya no depende de una industria arraigada. *Sillicon Valley* es un referente bien posicionado para la nueva economía del conocimiento; sin embargo, toda ventaja es temporal y el éxito del presente puede ser la semilla del fracaso en un futuro no tan lejano. Aun con ello, inmersas plenamente en este contexto tan cambiante, las ciudades necesitan recuperar un cierto control sobre su destino económico. Los líderes

de la ciudad deben impulsar un liderazgo que aproveche las múltiples oportunidades que ofrecen las nuevas dinámicas. ¿Cómo incorporar a los desempleados en el mercado de trabajo? ¿Hay suficiente trabajo? ¿Hay suficientes "buenos" trabajos? ¿La ciudad dispone de la suficiente energía y necesarios recursos naturales para desarrollar la economía local? ¿Puede una sola ciudad asumir los problemas de desempleo, vivienda o del cambio climático?

Las respuestas no parecen fáciles, pero es imprescindible que las ciudades conozcan bien los problemas que afectan a la economía global y sus consecuencias, tanto para la ciudadanía en general como para segmentos específicos de la población en particular. La implementación de políticas públicas de promoción económica requiere tiempo y éstas deben ser sostenibles temporalmente. Por lo tanto, deben estar basadas en las grandes macrotendencias del mercado, deben ser adaptadas a los públicos de referencia del espacio urbano, y diseñadas con proyectos cuanto más concretos y pensados a largo plazo mejor. En el contexto actual, es importante estar en contacto con realidades comparables de otros países y aprender y compartir experiencias de trabajo local además de mantenerse permanentemente en línea con las tendencias y movimientos que se estén llevando a cabo en los países más avanzados que el nuestro. En este sentido, de acuerdo con Blakely, aventuramos dos direcciones principales para el futuro de la gestión del desarrollo económico local. La primera dirección implica la incorporación de un *planning* de resiliencia en una estrategia económica de la ciudad. En la segunda dirección apuntamos impulsar una o varias estrategias que pretenden fomentar el cambio estructural y podrían convertirse en los nuevos ejes fundamentales para una estrategia de desarrollo económico local: la emprendeduría, la sostenibilidad, la adaptación al cambio y el conocimiento.

Con relación a la incorporación de un *planning* de resiliencia en una estrategia económica de ciudad, la US Development Administration (EDA) define el ajuste de la planificación económica como: el diseño y la implementación de estrategias que facilitan ajustes en las comunidades locales a los cambios económicos causados, o que puedan causar, serios perjuicios estructurales a la economía local. Estos cambios pueden ocurrir en un momento dado, o bien en un largo periodo de tiempo, como resultado de una reestructuración industrial, nuevas leyes o regulaciones estatales, reducción de recursos naturales o desastres naturales.

Las ciudades deben afrontar un plan de resiliencia para minimizar los efectos negativos de los futuros cambios sociales y económicos que aún están por venir. El Center for Community Enterprise define una comunidad resiliente como: aquella que tiene una acción intencionada para mejorar las capacidades personales y colectivas de sus ciudadanos y responder así a la influencia y los efectos de los cambios sociales y económicos. Así, un planteamiento de resi-

liencia se distingue de un planteamiento de ajuste por su vocación proactiva. El Center for Community Enterprise identifica 23 características de las comunidades resilientes agrupadas en cuatro grandes categorías:

1) Personas:

- El liderazgo representa a la comunidad.
- Los líderes políticos tienen visión de futuro, comparten las responsabilidades y construyen consenso.
- Los miembros de la comunidad están implicados en decisiones importantes que afectan a la comunidad.
- Las personas tienen una visión optimista sobre el futuro de la comunidad.
- Existe sentimiento de orgullo por pertenecer a la comunidad.
- Existe espíritu de asistencia mutua y cooperación en la comunidad.
- Las personas tienen sentimiento de pertenencia a la comunidad.
- La comunidad es autosuficiente y busca resolver los problemas con sus propios recursos.
- Hay un fuerte compromiso para fomentar la educación en todos los niveles.

2) Organizaciones:

- Existe una variedad de organizaciones de desarrollo económico comunitario de modo que los aspectos clave del desarrollo comunitario están suficientemente atendidos.
- Las organizaciones de la comunidad han desarrollado partenariados y relaciones de cooperación.

3) Recursos:

- El empleo en la comunidad está diversificado más allá de un solo gran empleador.
- La mayoría de empleos en la comunidad pertenece a propietarios locales.
- La comunidad tiene una estrategia para incrementar propietarios locales independientes.
- Existen formas alternativas para ganarse la vida.
- La comunidad busca más allá de su realidad para conseguir y garantizar nuevos recursos (habilidades, conocimiento experto, finanzas...) que corrijan debilidades identificadas en algunas áreas.
- La comunidad es consciente de su posición en términos de competitividad en el conjunto de la economía.

4) Desarrollo comunitario:

- La comunidad tiene un plan de desarrollo económico comunitario que guía su desarrollo.

- La ciudadanía está implicada en la creación y la implementación de la visión y los retos de la comunidad.
- Hay una actitud proactiva para conseguir los objetivos del plan de desarrollo económico comunitario.
- Hay una evaluación periódica sobre el nivel de progreso de los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones usan el plan de desarrollo económico comunitario para guiar sus acciones.
- La comunidad adopta un planteamiento que engloba a todos los segmentos de la población.

Las empresas y la creación de nuevas actividades económicas deberían tener, en este sentido, un gran interés en configurar una comunidad resiliente. El rol del Gobierno local consiste, por lo tanto, en implicar a los demás actores locales en esta línea para detectar conocimientos y experiencias sobre las mejores maneras de trabajo conjunto en favor de la economía del territorio. De este modo, un plan de desarrollo de una comunidad resiliente debería verse como la continuación de una estrategia de desarrollo económico local porque muchos de los éxitos de esta estrategia lo serán en la medida en que la comunidad funcione razonablemente bien. Por lo tanto, las empresas, el Gobierno local y todos aquellos actores que tengan relación con el desarrollo económico local deben verse unos a otros como aliados importantes para cooperar, y trabajar juntos en la creación e implementación de una estrategia de comunidad resiliente. Hemos insistido, en este sentido durante todo el documento, en que el éxito del desarrollo económico local depende en gran parte de la implicación y colaboración de los agentes locales. Una buena política de comunicación, entre y hacia todos los actores que participan en el desarrollo económico local, es del todo necesaria. Por un lado, una comunicación orientada hacia los ciudadanos y empresas con el objeto de que conozcan las herramientas y recursos que las Administraciones locales tienen a su disposición, pero también para que puedan comunicar y generar sinergias entre ellos –mediante herramientas TIC– con el objetivo de crear comunidad.

Pero otro aspecto sobre el cual hemos insistido, es profundizar en la cultura de la cooperación público-privada. La cooperación público-privada es en este sentido del todo imprescindible. Este binomio que está dando resultado en infinidad de ciudades es, sin lugar a dudas, una línea imprescindible para el futuro de las comunidades urbanas. Queda mucho por aprender, para desarrollar, para modificar y para reformar. La Administración local debe renovarse profundamente para que pueda generar líderes capaces de implementar políticas públicas cooperativas, optimizadas, eficientes, competitivas y de calidad. Es probable que la responsabilidad principal corresponda no solo al sector público, pero sin esta mejora de lo público difícilmente otros agentes podrán avanzar. En ningún caso se trata de dejar las manos libres a la iniciativa privada, más bien de lo que se trata es de crear unas buenas condiciones para poder hacer las cosas bien. La interacción y la cooperación entre los agentes es vital para avanzar. Hasta ahora, el sistema público no ha sabido gestionar

Referencia bibliográfica

J. Azua (2009). *Alianza coopetitiva para la nueva economía*. Madrid: McGraw-Hill.

suficientemente bien la cooperación entre agentes, de la misma forma que muchas empresas no saben qué es cooperar. Pero más allá del mensaje de colaboración y de cooperación público-privada, hay una compleja realidad que limita sus bondades y capacidades de transformación. En efecto, no existe una sola forma de cooperar. Los partenariados público-privados, como hemos visto, muy generalizados ya en todo el mundo, han respondido especialmente a los ámbitos de lo tangible, asociados a un modelo económico basado en la infraestructura y la estrechez de las normas de financiación pública y criterios de deuda. Su compleja estructura, maduración, dificultades de generación de confianza, limitaciones en los procesos de contratación y de gestión, han convivido con su extensión y desarrollo. Con resultados positivos, pese a los fracasos, debe considerarse como un instrumento, más que como un todo y, especialmente, exige una revisión y adecuación a nuevos espacios (sanidad, educación, servicios sociales) que posibilite el avance real en el mundo de la cooperación público-privada, y en el marco de los intangibles asociados a la economía creativa y del conocimiento.

Estas ideas, en principio relativamente sencillas y ya conocidas, a menudo chocan con una realidad terca. Los viejos esquemas del pasado, que concibe estamentos estancados totalmente separados y diferenciados, entre los espacios públicos y privados, siguen aún dominando. Si la Administración se acerca a modelos de cooperación con la empresa privada, saltan las alarmas: *lobby*, falta de ideas y liderazgo, sumisión al poder "real", intereses particulares, ausencia de competencia, o beneficio de pocos... Sin embargo, hay una realidad aún más terca: la competición público-privada resulta imprescindible para afrontar los retos del futuro, con principios, con valores, marcos y actitudes positivas. Es un proceso inacabable, exigente sin duda, donde cada una de las partes debe aprender a distinguir entre lo esencial que no debe compartir, lo que sí debe compartir y, sin duda, establecer estrategias comunes paralelamente a su propia estrategia única y diferenciada.

¿Cuál será el futuro de la cooperación entre el sector público y privado? Por un lado, este escenario parece ya inevitable y, por otro lado, parece totalmente deseable. Es evidente que hay un determinado tipo de actividades vinculadas a la especialización técnica, a la capacidad organizativa, de focalización, al objetivo o a las funciones operativas, en las cuales es obvio que el sector privado, el sector empresarial, tiene unas capacidades, unos conocimientos y un *know-how*, que es absolutamente indiscutible en contraposición a un modelo burocrático de Administración, heredera de la burocracia del siglo XIX, con pocas posibilidades de cambio y en la cual la producción de este tipo de especialización, de focalización o de innovación es bastante improbable.

Con relación a la segunda dirección, respecto al futuro de la gestión del desarrollo económico local, deberían impulsarse una o varias estrategias, en torno a las que hemos expuesto, que pretenden fomentar el cambio estructural y podrían convertirse en los nuevos ejes fundamentales para una estrategia de desarrollo económico local y que pueden sintetizarse en cuatro:

1) La estrategia de la **emprendeduría** centrada en la creación de empleo y de nuevas empresas en la economía local. De acuerdo con lo expuesto, una estrategia de desarrollo territorial y de infraestructuras debe complementarse con estrategias de desarrollo empresarial. Para ello, es crucial promover la cultura de la emprendeduría, que se valore al emprendedor y, sobre todo, se trata de conseguir que la sociedad genere más emprendedores. Sin dejar de lado las políticas de creación y mantenimiento de empleo –especialmente en los segmentos de población con más dificultades– los Gobiernos locales deben orientar sus estrategias a la estimulación y promoción de la emprendeduría (servicios de atención al emprendedor, apoyo legal, financiero en la creación, vivero/ incubadoras de empresas, participación en parques tecnológicos formación, *coaching*, *mentoring*, etc.) para conseguir que más y más personas opten por poner en marcha sus propios proyectos como vía de desarrollo profesional. Una tarea en ese sentido previa, es sensibilizar y fomentar el espíritu empresarial-emprendedor en la propia escuela primaria y secundaria. Igualmente, debe apoyarse la creación de empresas, más allá del autoempleo, como forma eficaz de creación de empleo de calidad en el futuro. Como hemos señalado, los modelos empresariales cooperativos pueden ser una buena vía para garantizar la no deslocalización de estas actividades (véase el ejemplo del Grupo Mondragón en el País Vasco) y, para ello, necesitamos dos piezas clave. Dicha estrategia requiere una masa crítica de emprendedores, fuertes redes de apoyo y una comunidad preparada para el cambio, que persiga la innovación, y dispuesta a asumir riesgos. La estrategia tiene que apoyarse en la creación de redes sociales y profesionales, para conectar emprendedores con proveedores para acceder a recursos, materiales, empleo, financiación y nuevos mercados. Del mismo modo, la estrategia de desarrollo económico empresarial debe apostar decididamente por ayudar a las empresas locales existentes –fundamentalmente pymes y micropymes– para acompañarlas en los cambios que necesiten para competir con éxito (incorporación de innovación y/o tecnología, prospección estratégica de mercados o de productos, asesoramiento en la definición de productos propios, acompañamiento en procesos de cambio estratégico, creación de *clusters*). Debe promoverse, en este sentido, el concepto de *coopetición*, donde algunas de estas empresas consigan pasar de ser empresas especializadas en un mismo segmento y ubicadas en un mismo territorio, a un grupo integrado de empresas que cooperarán sumando esfuerzos (ya sea en compras, distribución, investigación, marketing o internacionalización) con el objetivo de ser capaces de abarcar mercados más amplios y ambiciosos de lo que pueden hacer de forma individual.

2) La segunda estrategia de desarrollo local se basa en el **desarrollo sostenible**. La calidad urbana será sin duda un elemento diferencial entre ciudades, para ello, es necesario dotarse de infraestructuras, tanto físicas –entre las cuales las de telecomunicaciones tienen un papel día a día más determinante–, como de conocimiento –centros universitarios, de I+D+i, de arte, de formación, etc.–, como de servicios a las empresas (incubadoras, parques tecnológicos, polígonos industriales, servicios de apoyo...). Cuanto más especializada sea alguna de estas infraestructuras más podrá ser referente regional e internacional, hecho que la convierte, consecuentemente, en un elemento evidente de atractividad de personas y empresas. Pero una estrategia de desarrollo sostenible debe implicar la creación de negocios sostenibles, infraestructuras sostenibles, diversificación de negocios, ecoturismo, así como un desarrollo industrial sostenible. Estos elementos proveen oportunidades para nuevas empresas y para la generación de empleo, y generan dinámicas de innovación. Por lo tanto, hay que continuar observando las ciudades, que son capaces de reconvertir sus actividades tradicionales, redirigiéndolas hacia áreas de especialización que aportan valor añadido, al mismo tiempo que incorporan el impacto ambiental pensando en el futuro del territorio.

3) La tercera estrategia se centra en la creación de una comunidad con una **cultura adaptativa**. Esta comunidad utiliza su población diversa y cambiante como un activo, usando el arte y la cultura como un instrumento de desarrollo económico. La riqueza y la diversidad cultural son imprescindibles para una ciudad que se considera creativa. Es justamente en los espacios culturales que hay en una ciudad, en su sentido más amplio, donde nace la inspiración y la atmósfera adecuada para la experimentación y la innovación. Las ciudades deben mostrarse por ello receptivas y abiertas, y sentir la responsabilidad de respetar y favorecer el interés por la cultura y la diversidad cultural. Para ello, aparte de las redes tradicionales de apoyo al desarrollo empresarial y económico en general, se requiere apoyo específico a determinados grupos con instrumentos adaptados (lengua, cultura, etc.).

4) Y finalmente, la estrategia del **conocimiento** que prioriza el capital humano desde la infancia hasta la edad adulta, creando un perfil educativo altamente cualificado para el mercado de trabajo, de modo que puede reforzar la cultura de la creatividad y la innovación. Para ello, las empresas deben incorporar R+D y las universidades deben aproximar sus trabajos a lo que demandan las empresas, contribuyendo a que se difunda la cultura de la innovación en el conjunto de la sociedad. Igualmente, para retener y atraer talento hacia el territorio, es importante que las personas con talento e iniciativa se encuentren cómodas en el entorno en el que deben vivir.

En general, por lo tanto, a los tradicionales instrumentos de desarrollo económico local habrá que añadir nuevos elementos para que sean capaces de construir desarrollo económico sostenible y evitar una ampliación de la desigualdad social y económica. Esto lo comprendió muy bien Taichi Sakaya, el padre de la Revolución Industrial japonesa y autor de la obra pionera *The Knowledge*

Value Revolution or a History of the Future (1985). Sakaya vio con claridad hace 20 años lo que aún hoy pocos alcanzan a ver: que el producto económico de una nación es resultante de todos los elementos de valor que se expresan en una sociedad. Que para fundar el desarrollo sostenible de una ciudad o región, se requiere tanto capital racional como emocional, financiero como relacional, tecnológico como cultural. Que no es la acumulación de capital –el crecimiento– sino el balance del mismo –el desarrollo integral– lo que brinda identidad, salud, cohesión y viabilidad futura a una sociedad y lo que constituye, por tanto, la verdadera riqueza de las comunidades. Para ello, los responsables de promoción económica local, todas aquellas personas que tenga un papel en el desarrollo económico de la ciudad, deberán centrar sus esfuerzos en dar apoyo a la comunidad para implementar estrategias de innovación para crear comunidades sostenibles y resilientes.