

El Marketing Urbano y la construcción de la Imagen de la ciudad

Laura Victoria Mesa Arango

Director: Rolando Biere Arenas

Master en Gestión Urbanística
Universidad Politécnica de Cataluña
2011

INTRODUCCIÓN

Las ciudades en su día a día, se encuentran compitiendo con otras ciudades para captar público, bien sean turistas, estudiantes, empresarios, inversores y además, debe mantener satisfechos a los actuales residentes. Prueba de esta constante competencia entre ciudades puede ser la estrategia de los logos y una de la mas famosa es la de I love New York y la de Amsterdam. Las personas tienen el poder de decidir a donde quieren ir, pueden elegir, cada vez es más fácil moverse. Para que las ciudades puedan competir con eficiencia y logren ofrecer lo que sus posibles "clientes" necesitan, cada ciudad debe buscar sus singularidades, potenciarlas, generar reconocimiento y finalmente posicionamiento en la mente de todos los públicos objetivos, y para esto es necesario utilizar el marketing urbano como una herramienta de gestión de la ciudad.

Pero el marketing goza de mala fama. Generalmente se piensa que el marketing es simplemente vender a toda costa, como sea y que la única herramienta para hacerlo es la publicidad. Pero realmente el marketing va mas allá de eso, en su esencia pretende satisfacer las necesidades del cliente, prueba de ello es que un producto generalmente no se dirige al público universal, a la gran masa, se debe segmentar el mercado para dirigirse especialmente a las personas para las que está diseñado dicho producto. Según Kotler, "el marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así un beneficio. El marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos; define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y las potenciales ganancias; determina con precisión que segmentos puede atender mejor la empresa; y diseña y promueve los productos y servicios apropiados".¹

En el marketing urbano funciona de la misma manera, lo primero es saber con que contamos, que tenemos y que quiere la gente, para esto necesitamos realizar investigación de mercados, hacer análisis situacional, lo que permite obtener la información necesaria para determinar que espera la gente de la ciudad, a partir de aquí, se desarrollarán unas estrategias con las que se pretende captar ese público objetivo, por tal razón, deben ser estrategias diseñadas para cada uno de los diferentes públicos objetivos, esto se determina como marketing diferenciado o de segmentación, deben ser estrategias puntuales, que satisfagan puntualmente la necesidad de cada *target*, por ejemplo, las estrategias dirigidas a los turistas y las dirigidas a los posibles inversores, deben ser diferentes, ya que un turista visita una ciudad por pocos días, en cambio un inversor necesita de determinadas condiciones para abrir un nuevo mercado en una ciudad y permanecer en ella; esto no quiere decir que en algunas ocasiones, una estrategia pueda ir dirigida al público en general, esto es llamado como marketing indiferenciado.

En conclusión, lo que busca el marketing en sus diferentes áreas de aplicación, incluido obviamente el marketing urbano, es conocer las necesidades del cliente y así, desarrollar estrategias que permitan la satisfacción de éste a través del mejoramiento del producto, en este caso el producto-ciudad.

En este documento se pretende presentar al marketing urbano como una herramienta efectiva para la gestión urbana buscando la construcción de la imagen de la ciudad, observando la ciudad como un producto y a través de la exposición de algunos ejemplos.

En el primer capítulo llamado "Marketing Urbano, una herramienta de gestión de la ciudad", se expone la historia del marketing urbano y su implicación en la consecución de la imagen de la ciudad. En el segundo capítulo se reconoce un esquema básico para la creación, desarrollo e implantación de un plan de marketing urbano a partir del modelo de marketing organizacional y de ver la ciudad como un producto. Para el tercer capítulo se plantean 4 casos de ciudades Iberoamericanas que han sufrido transformaciones importantes y que han utilizado algunas estrategias del marketing urbano para su transformación. De esta manera se pretende reconocer la capacidad del marketing urbano como una herramienta eficaz en la gestión y transformación de la ciudad y de su imagen.

1 Kotler, Philip, "Preguntas mas frecuentes sobre marketing", Ediciones Granica S.A, Barcelona (2005), pag. 17

El Marketing Urbano, Una herramienta de gestión de la ciudad.

A finales del siglo XIX se generó un movimiento llamado "*The city beautiful movement*", fue un movimiento de planificación urbana en Norte América, que se inició en ciudades como Chicago, Detroit y Washington, pero que mas tarde se fue esparciendo rápidamente a otras ciudades. Este movimiento buscaba embellecer las ciudades, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, atraer a los visitantes y a las nuevas empresas (objetivo también del marketing urbano), a través de la creación de monumentos, parques, arquitectura que le diera una identidad a la ciudad. A partir de este movimiento se crea la postal, "el más menospreciado y extendido instrumento del marketing urbano. Su gran acción se debe a la exposición internacional de paris de 1889 y a la feria mundial de Chicago de 1893. La postal es un ejemplo extraordinario de síntesis comunicativa dirigida a transmitir el carácter grandioso y artístico de la ciudad (monumentos y monumentalidad), su vida (las calles llenas de tráfico, la vida nocturna, los paseos), la naturaleza (original o proyectada), los tipos humanos y los personajes."². Es así pues como se da inicio a los primeros símbolos del marketing urbano y aunque el marketing se ha aplicado a las ciudades desde entonces, solo fue a partir de finales del siglo XX que realmente se comenzaron a aplicar herramientas del marketing organizacional a la gestión de las ciudades. Esto se da en parte, debido al mejoramiento de infraestructuras para el transporte y las comunicaciones y evidentemente a causa de la globalización, las presiones competitivas tienen una presencia vital más inmediata y constante de lo que fueron anteriormente; por tanto, el principal empeño económico es hacer la competencia y crear competitividad investigando oportunidades nuevas, y diferentes fuentes de ventajas.

La imagen mental que una persona tiene de una ciudad son recuerdos y/o significados, conclusiones que ha sacado de un proceso de comunicación. "Las imágenes ambientales son el resultado de un proceso bilateral entre el observador y su medio ambiente. El medio ambiente sugiere distinciones y relaciones, y el observador escoge, organiza y dota de significado lo que ve. La imagen desarrollada en esta forma limita y acentúa ahora lo que se ve, en tanto que la imagen en si misma es contrastada con la percepción filtrada, mediante un constante proceso de interacción. De este modo la imagen de una realidad determinada puede variar en forma considerable entre diversos observadores"³. Es por esto, que uno de los pasos básico y fundamentales dentro del plan de marketing urbano es la segmentación, la cual permite determinar los grupos objetivos a los que van dirigidas las estrategias de posicionamiento diseñadas para la ciudad. Cada individuo crea y lleva su propia imagen, pero parece existir una coincidencia fundamental entre los miembros de un mismo grupo.

"Como el desarrollo de la imagen constituye un proceso bilateral entre observador y observado, es posible fortalecer la imagen mediante artificios simbólicos, mediante la reeducación de quien percibe o bien remodelando el contorno"⁴. Y el fortalecimiento y la creación de una imagen de ciudad no puede dejarse a la suerte, debe planearse y el mejor modo de hacerlo es a través del desarrollo de un Plan de Marketing Urbano, dándole al observador información sobre la ciudad, que con premeditación ha sido creada, diseñada con el objetivo de vender una imagen deseada, el objetivo final de un plan de esta naturaleza no es la forma física misma, sino la calidad de una imagen en la mente. Es importante entender que el diseño urbano no constituye de ningún modo la única cualidad importante de una ciudad atractiva, es un conjunto de elementos y acciones correctamente planeados a través del plan de marketing urbano, e igualmente diseñados y manejados para el goce de la ciudad. Un perfecto ejemplo de esto es la ciudad de Bogotá que inició con un plan para la re-educación de la ciudadanía, donde se pretendía transformar el comportamiento a través de campañas de educación ciudadana, como la ley zanahoria que limitaba el horario de bares y discotecas hasta la 1 de la mañana y con la que se pretendía disminuir el número de homicidios y las muertes por accidentes automovilísticos, el resultado fue que las muertes violentas disminuyeran de 38 a 18 en el primer fin de semana y los accidentes automovilísticos de 16 muertes a 4 en el primer fin de semana. Otras estrategias como el plan desarme, la vacunación contra la violencia que pretendía que cualquier comportamiento violento fuera denunciado. Después de obtener grandes logros en el plan de re-educación, se inicia el plan para la renovación urbana, que pretendía a demás de darles a

2 Amendola, Giandomenico, "La ciudad Postmoderna", Celeste Ediciones, Madrid (2000), pag. 287

3 Amendola, Giandomenico, "La ciudad Postmoderna", Celeste Ediciones, Madrid (2000), pag. 15

4 Ibidem, pag. 21

los ciudadanos una ciudad digna, también atraer inversión extranjera. Para esto se diseñó una estrategia que se dio a conocer como "Bogotá coqueta", con esta estrategia se quería cambiar la imagen de la ciudad, pero para esto se necesitaba de una alta inversión y de un plan más consolidado. El primer paso ya se había dado y fue lograr el acercamiento a la ciudadanía y ver los primeros cambios en el comportamiento, era entonces hora de poner "coqueta a Bogotá". De esta manera se desarrollaron proyectos como El Transmilenio, las ciclo rutas, Se construyeron tres grandes bibliotecas y se dejó planteada toda una red de bibliotecas públicas, construcción de nuevos puentes, avenidas y anillos viales. Se le dio importancia al espacio público con la construcción o mejora de parques y alamedas, con la siembra de árboles, se rescataron los cuerpos de agua o humedales y recuperación paisajística e hidráulica de los principales afluentes, expropiación y demolición de importantes espacios que ahora hacen parte de espacios para el disfrute público... Bogotá es un claro ejemplo de que una ciudad puede lograr grandes cosas, entre ellas reconocimiento y posicionamiento.

Hoy día, cada vez se hace más evidente que el marketing urbano correctamente manejado es una herramienta indispensable para la gestión urbana. Pero muchos gobiernos lo han visto solo como una nueva moda y no dan la responsabilidad a personas capacitadas para desarrollar un plan estratégico de marketing urbano, las consecuencias son evidentes, se han limitado a promocionar sus ciudades, simplemente utilizando publicidad y sin ninguna estrategia a largo plazo que lo valide y en muchos casos tampoco se ha dado el tan necesario acuerdo y cooperación entre el sector público y el privado. Es imprescindible entender que un proceso de creación e implantación de un plan de marketing urbano conlleva tiempo, esfuerzo, persistencia y que es totalmente necesaria la participación ciudadana y la complicidad público-privada. Como dice Toni Puig "los procesos de cambio son largos, en cuatro años se puede decir que vamos bien, en ocho se puede afirmar que resulta interesante, en 12 se evidencia que algo ha cambiado y recién en 20 se convierte en realidad la transformación".⁵

Es pues la construcción de la imagen de la ciudad y su posicionamiento en la mente de los consumidores potenciales, el objetivo final del marketing urbano, como menciona Amendola "Es la imagen la que lleva al viajero a elegir un itinerario más que otro, lo que lleva al hombre de negocios a invertir en Frankfurt más que en Amberes o Amsterdam, lo que lleva a la gran corporación a desplazar su cuartel general de Chicago a Boston... La imagen de la ciudad es una variable que hay que tener bajo control y manipular en tiempos brevísimos y por lo tanto lo que antaño se dejaba a viajeros y escritores, hoy es confiado a los hombres del marketing. La ciudad vive en el imaginario colectivo a través de sus monumentos – Torre Eiffel, Notre-Dame, la Estatua de la Libertad y a través de naves, cúpulas, torres, teatros y templos."⁶

En mi opinión, el Marketing Urbano correctamente manejado permite crear una imagen de ciudad deseada, siempre y cuando esté acorde con las características culturales e intrínsecas de la ciudad; logra que los grupos objetivos se sientan satisfechos con el "producto ciudad", que la ciudad se posicione con ventajas frente a la competencia y finalmente que se posicione en el imaginario colectivo, pero siempre debe prevalecer el beneficio social. Aunque la mayoría de personas piensen que el marketing no tiene en cuenta el beneficio del cliente, este es el núcleo, lo más importante del marketing porque finalmente lo que se busca es la satisfacción del cliente.

El afán de muchas personas de comercializar y recibir beneficios inmediatos pone en peligro cualquier plan que se haya desarrollado, así sea el más perfecto de los planes.

En conclusión nunca se debe olvidar que en todo el proceso de la construcción de la imagen de una ciudad se hace en función de la ciudadanía, siempre debe primar el beneficio colectivo y nunca el particular.

5 Puig, Toni, "Marca Ciudad", Ediciones Pardos Ibérica S.A, Barcelona (2009)

6 Amendola, Giandomenico, "La ciudad Postmoderna", Celeste Ediciones, Madrid (2000), pag. 285

El plan de Marketing Urbano. La ciudad como producto.

Victoria Elizagarate se refiere a la ciudad-producto “como el conjunto de características de la ciudad que proporcionan satisfacción de necesidades y deseos a diferentes públicos objetivo, como son los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes”.⁷

En consecuencia, el desarrollo de un plan de marketing para la ciudad se basa en una estructura utilizada para el marketing organizacional. “La planeación estratégica de mercado supone que el futuro es incierto pero que es posible influir en él mediante acciones y planes estratégicos. El reto es diseñar un sistema flexible capaz de absorber cambios bruscos y adaptarse rápida y eficazmente a nuevos acontecimientos y oportunidades. Esto significa que se deben establecer sistemas de información, planeación, ejecución y control que permitan hacer un seguimiento del entorno cambiante y responder de manera constructiva a las oportunidades y amenazas”⁸.

A partir de los conceptos de marketing organizacional, se reconoce una estructura básica que permitirá el desarrollo de un plan de marketing urbano.



Fuente: Elaboración propia

Algunas claves para el éxito del marketing urbano:⁹

- Igual que el marketing empresarial, el Marketing Urbano ha de ser planificado y realizado profesionalmente.
- Para el desarrollo de estrategias y medidas efectivas, es preciso realizar un análisis preciso de la situación actual y de las demandas de los grupos objetivo.
- El objetivo es el posicionamiento estratégico de la ciudad a través de la implantación de la imagen de ciudad deseada.
- Los actores y ciudadanos han de ser sensibilizados ya en las etapas tempranas acerca del sentido y los alcances del marketing urbano. El Marketing Urbano ha de considerar e involucrar todos los grupos y actores relevantes de la ciudad.
- La condición básica para un Marketing Urbano exitoso es una conducta de la administración orientada al ciudadano. Y un trabajo coordinado entre la administración pública y la privada.
- La continuidad del plan de marketing urbano en el cambio de administraciones.
- La adaptabilidad del plan al continuo cambio de las ciudades.

⁷ Elizagarate, Victoria. “Marketing de ciudades”, Ediciones Piramide, Madrid (2003), pag. 54

⁸ Kotler, Philip, “Marketing internacional de lugares y destinos”, Parson Educación, México (2007), pag. 141

⁹ Toepfer, A.: Stadtmarketing – Eine neue Anforderung an Kommunen (Teil 1), en: VOP, 6/1991, págs. 339-343

La Reconstrucción de la imagen de la ciudad.

Se han seleccionado cuatro ciudades Iberoamericanas capitales de provincia que han presentado una transformación importante en su imagen a través de planes en donde el objetivo primordial es el bien de la ciudad y la ciudadanía y donde ha sido evidente el uso de herramientas de marketing urbano para su transformación y para la creación de una imagen de ciudad que pretende ser reconocida internacionalmente.

La lectura de la transformación de estas ciudades permitirá reconocer la capacidad del marketing urbano como una herramienta eficaz en la gestión y transformación de la ciudad y de su imagen. Para facilitar la lectura de los siguientes casos se estructuró un esquema que se utilizará en el análisis de cada uno de los casos, inicialmente se muestra un contexto histórico de la ciudad, seguido de los objetivos fijados para la realización del plan, las estrategias y las acciones tomadas para la consecución de esos objetivos y por último los resultados obtenidos.

Las ciudades elegidas son Curitiba, por su reconocimiento como ciudad sostenible y su intenso trabajo para distribuir esta imagen al mundo. Bilbao, por su esfuerzo para reinventarse y pasar de ser una ciudad industrial a una ciudad que respira cultura. Medellín, por la capacidad de convertir una ciudad golpeada por la violencia, en una ciudad educadora. Y por último Córdoba, por diseñar y promover un plan de marketing urbano que la posiciona como ciudad del conocimiento.

CURITIBA: CIUDAD SOSTENIBLE

La historia de la planificación urbana de Curitiba data de 1943, con la elaboración de un plan Urbanístico encargado a la empresa Coimbra & Cia, y ejecutado por el arquitecto francés Alfred Agache, fundador de la Sociedad Francesa de Urbanismo.

Este plan denominado Plan Agache, crea lineamientos y normas técnicas para ordenar el crecimiento físico, urbano y espacial de la ciudad. Organiza las funciones urbanas. Establece la zonificación de actividades que orientan el desarrollo. Define la distribución de los espacios abiertos y la reserva de áreas para la expansión de la ciudad, según la previsión de crecimiento demográfico de la época. Para ese entonces, Curitiba tenía 127 mil habitantes y una tasa de crecimiento del 3,57% al año.¹⁰ De conformidad con el plan se crearon centros funcionales militar, deportivo, de abastecimiento, de educación, industrial, administrativo y centros de ocio, además de zonas residenciales.

La década del los 50 encuentra a Curitiba con 180 mil habitantes y un crecimiento anual del 7,18%.¹¹ En 1952 se inicia la construcción de un centro cívico previsto en el Plan Agache, este complejo concentrará los organismos públicos municipales, estatales y federales. En 1955 Curitiba elabora su primer Plan de Transporte Colectivo. La ciudad es dividida en ocho áreas y cada una de ellas se entrega a una empresa concesionaria. Este modelo tiene vigencia hasta 1974, cuando se implanta un nuevo modelo que da inicio a la Red Integrada de Transporte – RIT.

El crecimiento de la ciudad, sin embargo, va más allá de los límites previstos por el Plan Agache. La población se duplica en la década del 50 y para 1960, Curitiba tiene 361.309 habitantes con una tasa de crecimiento de 5,35% al año.¹² Al inicio de la década de los 60, se ve la necesidad de adaptar el plan a la nueva realidad. La Ley n° 1908/60 aprueba el Plan Piloto de Zonificación de Uso, instituyendo las Unidades Vecinales - 47 urbanas y 5 rurales. Cada una de estas unidades debería ser equipada con red vial estructurada, escuela básica, área verde para recreación pública y legislación para regular el uso y la ocupación del suelo. Este mismo Plan de Zonificación establece una nueva división de la ciudad en zonas residenciales, comerciales, industriales y rurales.

¹⁰ <http://www.ippuc.org.br>, enero 2011.

¹¹ Ibidem

¹² <http://www.ippuc.org.br>

En 1963 se crea la "URBS - Urbanização de Curitiba S/A", cuyo papel inicial fue el de compañía de urbanización y que luego pasaría a ser la operadora del sistema de transporte colectivo de Curitiba. En 1965 se crea la "Companhia Municipal de Habitação - COHAB-CT". En la década de los 60s la ciudad confrontaba muchos de los problemas típicos de las ciudades latinoamericanas: crecimiento urbano desordenado, sistema de transporte ineficiente, hacinamiento, déficit de áreas verdes por habitante, altos índices de desempleo, segregación social y espacial. En 1965 la municipalidad de Curitiba abre un concurso público para el desarrollo de un Plan Maestro y fue seleccionado el plan del urbanista Jorge Wilhelm y la Sociedade Serete de Estudos e Projetos Ltda. En julio de 1965 el Decreto Municipal nº 1.000 establece una serie de debates públicos llamados "Curitiba del Mañana", para discusión de la propuesta del Plan elaborado en coparticipación con funcionarios de la Municipalidad. Los seminarios tenían como objetivo discutir, democrática y transparentemente, el Plan con toda la población.

Para llevar a cabo este plan maestro, fue determinante la creación en 1966 del IPPUC (Instituto de investigación y planificación urbana de Curitiba), entidad que se encargará de ejecutar las directrices del plan.

Objetivos	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar la conformación radial de expansión de la ciudad por una conformación lineal, integrando transporte, red vial y uso del suelo • Descongestionar el área central y preservar el centro tradicional • Contener la población dentro de los límites físico – territoriales • Crear un soporte económico al desarrollo urbano • Garantizar los equipamientos de toda la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia ambiental de posicionamiento: educación de la ciudadanía hacia la sostenibilidad • Creación de una imagen de ciudad: Renovación urbana orientada a la integración social • Estrategia de comunicación: difusión nacional e internacional de la nueva imagen de ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo lineal de expansión urbana con ejes estructurales • Red integrada de transporte • Sistemas de corredores viales exclusivos • Construcción de Ciudad industrial • Parque lineales • Arborización masiva • Programas de reciclaje • Plan de revitalización del sector histórico • Faros del saber • Calle peatonales • Memorial (300 años): construcción de conservatorio de música popular brasileña, teatro Novelas Curitibanas, Teatro Dadá, Casa Vermelha, edificio Memorial, parques temáticos • Universidad libre del ambiente • Jardín Botánico • Opera de Alambre

BILBAO: CIUDAD CULTURAL

Históricamente, Bilbao había sido la ciudad de referencia manufacturera del norte del Estado español. Durante los años 1970 fue la tercera ciudad del país en importancia en cuanto a renta industrial y poseía una capacidad productiva y de servicios que se extendía más allá del mercado nacional. A partir de la mitad de los años 1980 la industria bilbaína perdió competitividad y declinó, pero la ciudad de Bilbao se mantuvo como la primera conurbación en importancia del arco cantábrico. En el ámbito español, sin embargo, su importancia relativa en riqueza y producción cayó por debajo de otras ciudades con mayor dinamismo, como Valencia o Sevilla, las cuales anteriormente estaban peor situadas que la capital de Vizcaya. Las transformaciones sociales, políticas y económicas del último cuarto del siglo XX afectaron de forma importante a Bilbao, ciudad que tradicionalmente había basado su crecimiento en la industria pesada química, metalúrgica, siderúrgica y otras subsidiarias, como la construcción naval, actividades todas ellas con una gran demanda de mano de obra y bajo nivel tecnológico. Además, su producción estaba fuertemente protegida, lo que la hizo poco competitiva con respecto a otros productores con tecnologías más avanzadas como el Japón. La evolución del sistema económico internacional, junto con los problemas políticos sufridos en el País Vasco, sumieron a la ciudad en una profunda crisis, que se vio acentuada con la entrada de España en la Unión Europea en 1986 y la obligatoria apertura de la economía al mercado exterior. El declive económico exacerbó los problemas sociales, redujo los ingresos del gobierno local y condujo al deterioro de la estructura física de la ciudad.

Mientras que en las décadas de los años 1960 y 1970 se daba una situación de pleno empleo para toda la población nativa e inmigrante del interior, la pérdida de puestos de trabajo industriales entre 1976 y 1985 condujo a una cesantía del 25,8% del total de la población activa en 1986, porcentaje que descendió al 18% en 1989 gracias a una política de incentivos para acogerse a la jubilación anticipada (con cargo a los presupuestos de la seguridad social del Estado), el leve crecimiento de la

economía a partir de 1989 y el retorno a sus poblaciones de origen de muchos inmigrantes del interior. Con todo, en 1991 la tasa de cesantía volvió a ser del 21% y la ciudad continuó perdiendo población. Bilbao arrastraba una imagen de ciudad industrial en decadencia y con un elevado nivel de contaminación. Con el fin de recuperar la economía de Bilbao y devolverle el papel protagonista que desempeñó durante muchos años en el contexto del Estado español y posicionarla en el contexto europeo, el 9 de mayo de 1991 se constituye la asociación Bilbao-Metrópolis 30, que se fija como objetivo la redacción de un plan estratégico similar al realizado para la ciudad de Barcelona en 1989. La preparación del Plan fue encargada a la compañía Andersen Consulting Plan (que preparó el Plan Estratégico de San Francisco), que usó una metodología similar a la utilizada por las empresas privadas para la confección de sus planes de desarrollo. La reestructuración económica de Bilbao y la recuperación de su área urbana deteriorada forman así parte de un programa de mayor alcance territorial que busca reestructurar la economía vasca para ponerla en pie de crecimiento sobre la base de sus ventajas competitivas internacionales, sus recursos humanos, el potencial de sus instituciones financieras y su experiencia en los sectores metalúrgicos y metalmeccánicos.

Objetivos	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el mayor número de servicios avanzados en la industria • Desarrollar el mercado relacionado con la industria • Mejorar la vías internas de comunicación • Facilitar el acceso hacia lo internacional • Ampliar las disponibilidades del espacio geográfico • Regenerar el medio ambiente • Mejorar la calidad del entorno urbano, de la cultura, de la voluntad política, de la identidad de la ciudad, de la coordinación y de la capacidad de gestión de las administraciones públicas y privadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de posicionamiento encaminadas a captar inversores, turistas y también dirigidas a los residentes, orientadas a promocionar la ciudad en relación con parámetros del bienestar económico y la calidad de vida • Mejoramiento de la accesibilidad interna de la aglomeración metropolitana • Mejoramiento de la infraestructura de transporte y recuperación de áreas deterioradas • Cambio de base económica orientada hacia el turismo y los servicios • Estimular la inversión en la educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del metro • Regeneración del río y sus dos orillas • Construcción de un puente que une las dos orillas del río • Palacio de congresos y de la música • Museo Guggenheim • Distrito de negocios • Parque de Ametzola y viviendas • Mejora de las vías • Traslado y construcción de un puerto de gran capacidad • Recuperación del centro • Transformaciones de la red ferroviaria • Ampliación del aeropuerto

MEDELLÍN: CIUDAD EDUCADORA

Entre 1879 y 1940 la expansión urbana se incrementó siete veces y la población aumentó de 20.000 a 170.000 habitantes, evidenciando la necesidad de crear formas más técnicas de regulación urbana. La ciudad se consolidó como un centro importante de negocios de oro, café, finanzas, finca raíz, mecánica, fundición, especulación e importación de mercancías. Rápidamente, la industria se volvió el motor del crecimiento urbano.

La sociedad de Mejoras Públicas (SMP) fue fundada en 1899, cuando Medellín tenía 40.000 habitantes, debido al interés de algunas personas en el progreso de la ciudad y que consideraban que en Medellín reinaba la improvisación y el desorden y por tanto, imaginaron una ciudad moderna, cultivaron un espíritu de progreso y trabajaron en su realización. Entre algunos de sus logros más significativos estas el plano Medellín futuro (1913), la construcción de un acueducto moderno, la rectificación del río Medellín, la creación de un instituto de Bellas artes (1926-1936), la creación de empresas de servicios públicos municipalizadas en 1919 para así poner fin a la especulación y la mala calidad en la prestación de servicios.

Entre 1890 y 1930 resultó un periodo de trabajo mancomunado entre la SMP, el concejo, los ingenieros de la Escuela Nacional de Minas y urbanizadores privados, lo que hace que este periodo sea considerado como un gran momento en la gestión de la ciudad. En julio de 1940 el arquitecto y urbanista austriaco Karl Brunner, asesoró a Medellín con consejos para un crecimiento urbano armónico; su sugerencia de crear una facultad de arquitectura tuvo eco en la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) y en la Universidad Nacional. De igual modo contribuyó a la convocatoria para el diseño de la UPB e influyó sobre el diseño del ingeniero, arquitecto y planeador urbano local Pedro Nel Gómez para el barrio Laureles, construido para sectores de bajos ingresos, aunque resultó siendo para ingresos medio-altos. Entre 1948 y 1952 se desarrolla el Plan Piloto y el Plan Regulador para Medellín, el cual se realizó con la asesoría técnica de la oficina Town Planning Associates en Nueva York, liderada

por el arquitecto y urbanista catalán José Luis Sert y el austriaco Paul Lester Wiener, y en el cual también participó Le Corbusier; pero de este proyecto solo se llevaría a cabo el 10% de lo planeado.

Con la consolidación de Medellín como centro industrial del país, el crecimiento demográfico explosivo desbordó a partir de los años cincuenta todas las previsiones, en particular las del Plan Piloto y el Plan Regulador. Entre 1951 y 1985 se cuadruplicó la población, en buena parte de campesinos desplazados por la violencia o el desempleo en el campo o atraídos por la gran ciudad, lo que tuvo como consecuencia la ocupación ilegal del suelo con asentamientos subnormales, la formación de tugurios en zonas y vías centrales y la dificultad de atender una gran demanda. Las décadas de 1950, 1960 y 1970 fueron de prosperidad para el sector de la construcción que generó entre otras cosas, prestigiosas sedes de empresas privadas, bancos, nuevos edificios, el aeropuerto, teatros, campus de la Universidad de Antioquia, el estadio y algún centro comercial. También fue un periodo en el que se ampliaron los límites urbanos como respuesta a la presencia de más de 1 millón de habitantes que coparon las laderas de oriente y occidente. De este modo se dio una transformación urbana expresada en el auge de la construcción en altura, especialmente unidades residenciales; el reordenamiento del centro; en la construcción de vías y avenidas, entre otros aspectos. Para 1985 Medellín ya contaba con 1.5 millones de habitantes y estaba comenzando a vivir su periodo más trágico y violento. Como resultado de todo el proceso violento debido al narcotráfico con sus dinámicas y estructuras armadas, la urbanización de la guerrilla y los paramilitares y la consolidación de bandas y pandillas delincuentes, terminaron afectando particularmente los sectores pobres y periféricos de la ciudad, en estos espacios terminaron por instalarse la mayor parte de los actores violentos, aprovechando la ausencia institucional, principalmente de estaciones de policía y de acceso a la justicia, pero también de equipamientos educativos, de recreación y de salud. Con el miedo infiltrado en todos los espacios de la sociedad y la imagen de ciudad por el piso, las fuerzas cívicas de Medellín comenzaron a mirar de frente los problemas y al mismo tiempo, en el ámbito nacional se dio inicio al rescate institucional con políticas de descentralización, con alcaldes y gobernadores electos y con la nueva Constitución Política de 1991 aprobada por una Asamblea Nacional Constituyente, a su vez elegida por voto popular, como momento fundador de la reconstrucción de un estado moderno y de un nuevo pacto social. La Constitución definió un Estado participativo y deliberativo donde la planificación del territorio en todos sus sentidos y ámbitos debía ser compartida con la ciudadanía; de ese modo convirtió a los municipios en protagonistas del desarrollo, al otorgarles mayor responsabilidad y autonomía.

Uno de los primeros esfuerzos para rescatar la ciudad de Medellín se dio con la creación en 1990 de la Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, creada para fomentar ideas, propuestas, programas y destinar recursos para atender la deuda social y la ausencia histórica del Estado en la ciudad. Esta década además se caracterizó por la proliferación de compromisos y esfuerzos públicos y privados por reflexionar y reorientar la ciudad. Con el apoyo del gobierno nacional y varias entidades de cooperación, se comenzó a pensar la ciudad y a llevar a cabo iniciativas culturales, sociales y educativas concretas en alianza con la Alcaldía, la Consejería Presidencial y la cooperación del sector privado. Organizaciones públicas y privadas, eclesiósticas, comunitarias y no gubernamentales se sentaron a conocerse, a dialogar, a coordinar, a diagnosticar el territorio en su conjunto y a desarrollar programas y proyectos de índole cultural, deportiva, social, formativa y de comunicación, con los que buscaron contrarrestar la ola de violencia que existía en los sectores más vulnerables de Medellín.

La construcción del metro inaugurado en 1995 y la construcción de obras como el parque San Antonio (1992), el edificio inteligente de EPM (1997), el Parque de los Pies Descalzos (1999), la Plaza Botero (2000) y el Parque de los Deseos (2003), reavivaron el interés en temas de renovación urbana pero también pusieron en evidencia la necesidad de superar la lógica de intervenciones aisladas y la importancia de llegar a un modelo integral, focalizado no solo en el rescate del centro sino de toda la ciudad, con énfasis en crear espacios públicos influyentes y de calidad.

Objetivos	Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una ciudad sostenible, inclusiva y de oportunidades • Disminuir la pobreza y aumentar la calidad de vida de los ciudadanos, en particular de los mas vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> • Medellín, la mas educada: Garantizar accesibilidad y altos estándares de calidad en toda la cadena educativa • Urbanismo social: construcción de espacios y edificios públicos de gran calidad urbanística y arquitectónica • Cultura ciudadana y artes: hacer del arte y la cultura elementos transformadores e integrales de la vida cotidiana • Comunicación pública e internacionalización: garantizar el pleno derecho a la información oportuna y veraz sobre la gestión y la inversión de los recursos públicos • Participación política y social: reconocimiento de la validez, la dignidad y el respeto de todos aquellos que quieran aportar a la transformación de la ciudad • Finanzas y transparencia: Garantizar que la inversión de recursos públicos se caracterice por una eficiente gestión fiscal, una transparente gestión administrativa y una construcción de confianza de los ciudadanos en lo público 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio Medellín de buen gobierno • Nadie por fuera y la escuela busca al niño • Colegios de calidad • Instituto Tecnológico Metropolitano • Proyectos Urbanos Integrales • Instituto Social de Vivienda • Parques Biblioteca • Centro de Desarrollo Cultural Moravia • Mejoras en el espacio publico • Parque Bicentenario • Modernización de la Terminal de Transportes del Sur • Parques Lineales • Parque Explora • Políticas de deporte • Modernización de equipamientos culturales • Veedurías ciudadanas • Diseño del manual de convivencia ciudadana • Creación de la secretaria de la mujer • Actualización y revisión del catastro inmobiliario • Nuevo modelo de contratación pública

CÓRDOBA: CIUDAD DEL CONOCIMIENTO

En el caso de la ciudad de Córdoba, con su plan de marketing urbano y basados en el diagnostico inicial, han desarrollado estrategias y acciones encaminadas al mejoramiento educativo y tecnológico y no tanto urbanístico, aunque no lo han pasado por alto del todo y han realizado un par de proyectos urbanos. Córdoba es la segunda ciudad mas poblada de Argentina después de Buenos Aires con mas de un millón trecientos mil habitantes, es una importante factoría cultural, receptora de estudiantes universitarios de todo el país y del mundo.

En el marco del Plan Estratégico de Córdoba (Municipalidad de Córdoba, 1996), que define su visión de futuro deseada, la Intendencia Municipal ha impulsado la elaboración de un Plan de City Marketing para la promoción de la ciudad. Este proyecto ha contado con el apoyo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Gobierno de Italia, dentro del Programa "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe".

El Plan de City Marketing de Córdoba constituye una experiencia pionera en América Latina de aplicación a la ciudad de una herramienta de gestión habitual en la empresa privada, como es el marketing. El plan se desarrolla en 4 fases, una primera fase de diagnóstico de los elementos de city marketing, para lo cual se realizó un análisis de la imagen, infraestructura, atracciones y gentes. A partir de la información obtenida en esta primera fase se definen los objetivos a alcanzar, y es esta la segunda fase, la definición de los objetivos de city marketing. La tercera fase es la selección de las estrategias de city marketing que permitirán conseguir los objetivos planteados en la segunda fase. Por último la cuarta fase se denomina diseño e implantación de las acciones.

Objetivos	Estrategias	Acciones
Fortalecimiento de la imagen de Córdoba como ciudad del conocimiento del Mercosur y como lugar atractivo para la implantación de empresas de alta tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de cartera: determina los mercados en función de áreas geográficas con elevado potencial inversor en conocimiento y tecnología • Estrategia de segmentación: el publico objetivo se centró en inversores potenciales vinculados al sector económico de la tecnología • Estrategia de posicionamiento: crear una percepción global de la ciudad como entorno privilegiado para la innovación • Estrategia funcional: calidad de servicios para el inversor, distribución de los servicios y comunicación interna y externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de investigación de alto rendimiento • Internacionalización de universidades • Eventos internacionales del conocimiento • Publicaciones científicas internacionales • Gestión de la calidad total • Red de centros tecnológicos • Plan de ciencia y tecnología • Implementación de tecnoparque • Red internacional de ciudades del conocimiento • Conexiones aéreas directas con metrópolis avanzadas • Telepuerto • Red de expertos internacionales • Exposición internacional itinerante • Show room sobre la tradición histórica y los proyectos • Publicidad en revistas internacionales de alta tecnología

CONCLUSIONES

- Un plan de marketing urbano exitoso es aquel que busca la satisfacción de los diferentes targets, un equilibrio entre todos los agentes sociales, lograr un beneficio común de los diferentes mercados objetivo (residentes, inversores, turistas...), especialmente los propios residentes, ya que son la esencia de la ciudad.
- Hoy en día el Marketing urbano es una herramienta muy utilizada y muy efectiva para gestionar la ciudad. Pero su éxito depende de un adecuado desarrollo, implantación y control de cada una de las etapas del Plan de Marketing Urbano, además el proceso de transformación de una ciudad y la consecución de una imagen de ciudad deseada, supone tiempo y la implantación de estrategias actualizadoras.
- En el proceso de creación de un plan de Marketing Urbano es indispensable el consenso y la implicación de los diferentes actores públicos y privados de la ciudad que garanticen la continuidad del plan.
- El Marketing urbano no solamente es vender la imagen de la ciudad sino diseñarla; no es sólo aprovechar las ventajas que tiene sino crear nuevas ventajas competitivas y comprender no sólo la inmediatez de las acciones de promoción sino una estrategia de largo plazo que cuente con una institucionalidad capaz de convocar y motivar a los distintos actores públicos y privados de la ciudad para el desarrollo y materialización de proyectos y nuevos desafíos comunales.
- En definitiva, un Plan de Marketing urbano es una potente herramienta de promoción operativa, a través de la cual se diagnostica la situación actual, se definen objetivos, elaboran estrategias y propone una cartera de acciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios urbanos, abrir nuevos canales de comunicación y asegurar una distribución expedita hacia sus públicos y mercados de interés. Del mismo modo, esta metodología se orienta al apoyo institucional que gestione las demandas públicas y privadas, y fortalezca la planificación estratégica del municipio, con lo cual se espera posicionar a la ciudad en el ámbito local, regional, nacional e internacional, y al mismo tiempo, promueva sus valores y oportunidades, motive a la ciudadanía y atraiga el interés de nuevos visitantes e inversionistas a descubrir y potenciar esas oportunidades.
- Los escenarios de crisis se convierten en una oportunidad para el desarrollo de planes de marketing urbano, ya sea en crisis sociales como en el caso de Medellín o crisis económicas como en Bilbao donde se plantea el cambio de un modelo económico, igual que en Córdoba donde se busca la implantación de una economía basada en la tecnología y el conocimiento y en Curitiba donde se crea un soporte económico basado en el desarrollo urbano.
- Posicionarse en el mercado global de ciudades es el deseo general, cada ciudad basada en una idea creada a partir del estudio de mercado, del diagnóstico de la ciudad y de una idea de ciudad futura, de cómo quieren ser reconocidos internacionalmente.
- Una de las estrategias más utilizadas y efectivas para la consolidación de una imagen de ciudad, es la transformación física de la misma, de su espacio urbano, porque es allí donde todos los agentes sociales interactúan, tal como ocurrió en Bilbao, Curitiba y Medellín.