

Planificación estratégica y la imagen de la ciudad

Antonio Martínez Gómez
Director del Plan Estratégico Futurelx

Elche, 2004

El marketing de ciudades (citymarketing)

El marketing de ciudades (citymarketing) se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

El citymarketing es fundamental para crear la imagen de una ciudad, apoyada en unos productos y servicios dirigidos a satisfacer a sus distintos públicos internos y externos. Además, también permite "vender la ciudad" utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción.

En la identificación de las necesidades a satisfacer en ciudadanos, inversores, turistas, visitantes, etc., se apoya el citymarketing, que se plantea como objetivo el difundir un modelo de ciudad deseado. En este sentido, es necesario aplicar una estrategia de ciudad que se plantee necesariamente, por una parte, la información sobre su realidad actual, para tener bases y argumentos en los que apoyar el proceso de toma de decisiones de los distintos agentes ciudadanos (sociales, económicos y políticos); y, por otra parte, el conocimiento de las características del modelo urbano que desea la propia ciudadanía.

La planificación estratégica. La gestión de la ciudad

La gestión de la ciudad está muy condicionada por los importantes cambios que se están manifestando en su entorno y que están relacionados, básicamente, con tendencias y condicionantes económicos, sociales, demográficos, territoriales, ecológicos, culturales y políticos. Se puede afirmar que no se pueden dirigir ciudades del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX.

En el entorno de las urbes todo cambia, y lo hace a gran velocidad, de forma compleja, imprevisible y continua. La importancia y aceleración de los cambios que se están produciendo han ido creando un ambiente de incertidumbre e inestabilidad, un estado de cierto desconcierto y confusión; y se está desarrollando la sensación de que aumentan los riesgos, las contradicciones, los retos y los desafíos para las ciudades, en los ámbitos económico, social y político.

El análisis del entorno es básico para la adopción de una estrategia urbana correcta, en la que van a jugar un papel trascendental la planificación y el citymarketing. A partir de la información en relación con la ciudad, los agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de

adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado por la ciudadanía para vivir y trabajar, para mejorar su calidad de vida.

La verdadera esencia de la planificación estratégica radica en la definición de un modelo de urbe ideal y deseado por los ciudadanos y por los diferentes agentes que intervienen en la gestión urbana, quienes participan de forma activa y se comprometen en la acción para conseguir el desarrollo de un proyecto ilusionante de ciudad.

El análisis del entorno va a permitir la identificación de las amenazas y las oportunidades que pueden incidir en la ciudad, siendo esto fundamental, junto con el reconocimiento de sus debilidades y fortalezas, para la determinación de una dirección y gestión estratégica por parte de sus diferentes agentes urbanos, que se plantean la creación y sostenimiento de ventajas competitivas respecto a otras urbes, en torno a un modelo de ciudad deseado, en el que es fundamental el citymarketing para su conocimiento y difusión.

La gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y tomar una serie de decisiones a corto plazo para que pueda, por una parte, evitar que las amenazas que se concreten, tengan un impacto negativo; y, por otra parte, conseguir que las oportunidades que se manifiesten, se puedan aprovechar de forma beneficiosa.

A través de la planificación estratégica y del citymarketing se puede crear el futuro de una ciudad, a partir de la capacidad de anticipación de los agentes urbanos, concretada en el análisis y la interpretación de los cambios y tendencias del entorno, y de su capacidad de acción, en torno a la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles con el fin de prepararse ante los cambios esperados y provocar los cambios deseables.

La planificación estratégica de ciudades es un proceso de debate ciudadano sobre su situación actual y sobre sus posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de ver e interpretar su futuro. La dirección estratégica de ciudades se enfrenta, en la actualidad, a la gestión del cambio, mejorando el presente y creando el futuro al mismo tiempo.

La planificación estratégica implica un proceso de cuestionamiento y renovación constante del funcionamiento de la ciudad, por parte de los ciudadanos y de los agentes que la gestionan. La planificación estratégica tiene que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas formas de pensamiento, para conseguir el modelo urbano deseado.

Un plan estratégico es un proyecto urbano global que tiene en cuenta los aspectos económicos, sociales y territoriales; además, es un proceso continuo de reflexión sobre la ciudad, sobre cómo es y cómo desean sus ciudadanos que sea en el futuro. La planificación estratégica pretende

conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

Proyecto económico:

- Agricultura.
- Comercio.
- Construcción.
- Industria.
- Servicios.
- Turismo.
- Empleo.

Proyecto social:

- Bienestar social.
- Cooperación.
- Cultura.
- Deportes.
- Educación.
- Sanidad.

Proyecto territorial:

- Arquitectura.
- Infraestructuras.
- Medio Ambiente.
- Urbanismo.
- Vivienda.

La planificación estratégica supone un proceso de creatividad y aportación de ideas sobre la ciudad, por parte de los ciudadanos y de sus representantes, que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas.

La planificación estratégica es un instrumento eficaz y eficiente para la dirección urbana, que se apoya en una serie de principios básicos:

- La participación ciudadana
- La colaboración y cooperación público-privada
- El debate plural
- El consenso
- El compromiso en la acción
- La unidad en la defensa de los temas clave

En la gestión urbana se puede utilizar la planificación estratégica, teniendo su origen en una o varias causas que justifican la necesidad de su implementación:

- Una situación de crisis que afecta a la economía o sociedad local, que esté suponiendo un importante impacto negativo sobre la competitividad de la ciudad y sobre el bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.
- La organización de un evento importante que puede tener un gran impacto urbano.
- Una situación de estancamiento en la ciudad que está frenando sus posibilidades de crecimiento económico y de desarrollo social.
- El desarrollo de un plan de calidad urbana, lo que supone tener en cuenta la definición y el desarrollo de las estrategias y políticas locales.
- Un planteamiento político de liderar un proceso de cambio en el modelo de ciudad, apoyado en la cooperación de los sectores público y privado.

Planificación estratégica. El modelo y visión de la ciudad

El principal objetivo de la planificación estratégica es definir y concretar un modelo de ciudad, es crear su visión de futuro. Los diversos agentes urbanos que gestionan y toman decisiones en sus respectivos ámbitos de actuación, deben tener visión de futuro para definir y alcanzar un modelo de urbe.

La visión de una ciudad, su modelo, es la definición de un objetivo a medio y largo plazo, que se convierte en un principio básico que unifica, organiza y guía todas las decisiones de sus agentes económicos, sociales, políticos y ciudadanos. La visión urbana tiene que ser una idea simple y clarificadora.

Las ciudades, como cualquier organización, necesitan tener un propósito estratégico, una aspiración que sea totalmente compartida, una meta que sea clara. No es suficiente con imaginar el futuro de la ciudad, también hay que construirlo, superando las debilidades que existan, aprovechando las oportunidades que surjan, potenciando las fortalezas actuales y esquivando las amenazas posibles.

Cada urbe tiene que fijarse una meta grande y audaz, clara y sugestiva, posible y realista, hay que tener una visión a medio y largo plazo, y una determinación y voluntad muy fuertes, por parte de los diferentes agentes que gestionan la ciudad, para perseguir esa meta con constancia en el tiempo. La meta debe requerir un esfuerzo importante para conseguirla, tiene que ser osada y desafiante para estimular el progreso. La meta tiene que constituir un claro revulsivo urbano.

Un objetivo a medio y largo plazo, claro y ambicioso, es el fundamento del éxito para una urbe. Y, si además es comunicado efectivamente, puede guiar el comportamiento de los ciudadanos. La orientación a medio y largo plazo, la perseverancia y una energía inagotable son elementos necesarios para alcanzar la meta fijada, para conseguir el modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

La estrategia, la visión y la meta de una ciudad dependen de la simple premisa de que hay que saber hacia dónde se va. En la dirección estratégica urbana es fundamental delimitar la idea diferenciadora y explicar cómo, usando esa idea, la ciudad estará en mejor posición para ganar a sus competidoras. Una ciudad necesita fijar su misión, su visión y su estrategia, y tiene que saber comunicar todo ello de la manera más clara posible. Es decisivo alinear a los diferentes agentes urbanos y a los ciudadanos en una dirección común. En este sentido, el citymarketing es una herramienta básica para comunicar la visión de la urbe y para favorecer la participación y el compromiso de la ciudadanía.

La visión de futuro es un acto creativo, que no sólo se piensa e imagina, también se tiene que preparar y construir, estando determinado en gran medida por las actuaciones y decisiones que se tomen en la actualidad por parte de los diferentes agentes que intervienen en la gestión de la ciudad, y por las experiencias, teorías y valores del pasado.

La planificación estratégica permite definir y crear una visión de futuro de la ciudad con significado, transformarla en acción y sostenerla en el tiempo. Es fundamental que la visión se comunique de forma sencilla, convincente y motivadora, para compartirla y conseguirla. Para ello resulta imprescindible el citymarketing.

El modelo de ciudad deseado es una visión de futuro que presenta las siguientes características:

- Ideal, óptima y esperanzadora.
- Única, singular y diferente.
- Imaginable.
- Factible y realista.
- Centrada y clara.
- Flexible.
- Comunicable.

La visión de la ciudad es una imagen mental ideal de cómo será el futuro y debe ser concisa, fácil de recordar y realizable. En la visión de futuro de la ciudad se tiene que recoger lo que la hace singular y distinta, lo que la diferencia de las demás.

Para los ciudadanos, esa visión de futuro tiene que considerarse como un modelo ideal y deseado, que recoja ideas, estándares de excelencia, expresiones de optimismo y esperanza que estén relacionadas con una

mejora de la situación actual o la creación de un estado de cosas completamente nuevo en relación con la ciudad. En la visión se revelan las preferencias de valor, lo que se quiere conseguir con las acciones a medio y largo plazo.

El éxito de la planificación estratégica reside no sólo en la definición de un modelo de urbe convincente, es necesario además convertirlo en realidad. La visión de futuro no sólo hay que definirla y desarrollarla, hay que saber comunicarla, compartirla y conseguirla, utilizando el citymarketing. La planificación estratégica de ciudades tiene que estar claramente orientada a la acción, a la obtención de resultados y a la ejecución de los planes de actuación; en definitiva, a la consecución de un modelo de ciudad deseado por la ciudadanía.

Citymarketing e imagen de la ciudad

La planificación estratégica es la base para la elaboración de un plan de citymarketing y un instrumento fundamental para crear la imagen de una ciudad a partir de la definición y concreción del modelo de urbe deseado, de su visión de futuro.

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 muy amplio de factores cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable.

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 urbana tiene una doble dimensión: funcional y cultural.

La dimensión funcional de la identidad de una urbe se concreta en su propósito estratégico, entendido éste como su razón de ser, y se expresa a través de su modelo de ciudad, el cual constituye la estrategia de la misma para cumplir su objetivo principal a medio y largo plazo, a partir de un conjunto de políticas funcionales y formales. La cultura corporativa, la otra dimensión de la identidad, comprende los valores compartidos por el conjunto de los ciudadanos y las presunciones de éstos acerca de su ciudad, del entorno y de todo aquello que pueda llegar a influir en ella.

El citymarketing pretende crear y difundir una imagen urbana positiva sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente.

La imagen de una ciudad depende, de manera integrada, tanto de su comportamiento operativo y funcional, a través de las acciones de sus ciudadanos y agentes urbanos, como de las actuaciones programadas en el terreno de la comunicación, la publicidad y la promoción.

La imagen tiene lugar en la mente de los diferentes públicos de la ciudad, como síntesis de los tres componentes de la identidad: el comportamiento, la cultura y su personalidad.

La imagen de una ciudad se construye a partir de la integración de tres elementos: la imagen funcional que se obtiene a partir del grado de cumplimiento de sus actividades; la imagen percibida, que es la que tienen los públicos objetivos de la misma, tanto en el exterior como en el interior; y, por último, la imagen intencional, la cual se refiere a la que se quiere inducir sobre la ciudad, mediante acciones en el terreno de la identidad visual y la comunicación.

La gestión de la imagen urbana exige la formulación de una estrategia en la que se determinen con claridad las etapas, los objetivos y los instrumentos necesarios para su ejecución.

Un plan de marketing para la ciudad debe partir de su visión de futuro y del conocimiento de sus activos y recursos existentes. Debe tener en cuenta las estrategias definidas y los planes de acción a desarrollar para conseguir el modelo de urbe deseado. El plan de marketing debe combinar adecuadamente los elementos del marketing mix, tiene que fijarse sus propios objetivos y estrategias de actuación, definir unas acciones concretas y establecer mecanismos de control.

El citymarketing es un instrumento que tiene que utilizarse para crear una marca para la ciudad y para promocionarla y mantenerla adecuadamente. Una marca de ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para tener éxito necesita conseguir establecer con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas, despertar sentimientos.

Una marca de ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y a unos valores relacionados con el modelo de ciudad y con una significativa capacidad de atracción: humanismo, bienestar, convivencia, sostenibilidad, solidaridad, libertad, tolerancia, cooperación, respeto al medio ambiente, etc.

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: Ciudad agrícola, comercial, industrial, turística, de servicios. Ciudad cultural, educadora, solidaria. Ciudad habitable, sostenible, etc.

Para concluir, se puede afirmar que las ciudades se pueden "vender" con éxito, sólo si tienen una marca representativa y reconocida, creada y promocionada por el citymarketing, sobre la base sólida de un modelo

urbano, de una visión de futuro definida a través de la planificación estratégica.

Bibliografía

- Druker, Peter: "Desafíos inminentes". En Gestión de Negocios. Enero-Febrero, 2003. Págs. 8 a 12.
- ESIC. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing: "Los principios del marketing". 1996. Edita Cinco Días. 401 páginas.
- Gibson, Rowan: "Preparando el futuro". Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 1997. 307 págs.
- Gilbert, C.; y, Bower, J.L.: "La gestión del cambio como amenaza y oportunidad". En Harvard Deusto Business Review, nº 110. Septiembre-octubre, 2002. Págs. 62 a 69.
- Godet, Michel: "Creando futuros". Economica Ltd. Francia. 2001.
- Hamel, Gary; y, Prahalad, C.K.: "Competiendo por el futuro". En "La Gestión de la Incertidumbre". En Harvard Business Review. Ediciones Deusto. Págs. 37 a 56. 1999.
- Harari, Oren: "Más allá de la visión". En Temas y Casos para Aprender. Edita Expansión, 1996.
- Harper, Stephen C.: "Planificación: base de la gestión anticipatoria". En Harvard Deusto Business Review, nº 98. 2000. Págs. 76 a 87.
- Kouzes, James M.; y Posner, Barry Z.: "El líder y la visión de futuro". En Harvard Deusto Business Review, nº 99. 2000. Págs. 16 a 22.
- Kubes, Z Jan; y, Shaner, Janet: "Estrategias de los maestros del cambio". En Harvard Deusto Business Review, nº 106. 2002. Págs. 58 a 63.
- Martínez Gómez, Antonio (2000): "La gestión del cambio en el siglo XXI". En Capital Humano nº 131. Marzo, 2000.
- Peters, Tom: "Nuevas organizaciones en tiempos de caos". Ediciones Deusto. 2001. 320 págs.
- Prahalad, C.K.: "Estrategias para el crecimiento". En "Preparando el futuro" de Rowan Gibson. 1997. Págs. 84 a 98.
- Ries, Laura; y Ries, Al: "22 Leyes inmutables de la marca". Edita McGraw-Hill. Madrid, 2000.
- Ryan, William T.: "Guía básica para la actividad de marketing". 2001. Ediciones Deusto. 244 páginas.
- Strelbel, Paul: "Agilizar el proceso de la estrategia". En Harvard Deusto Business Review, nº 101. Marzo- abril, 2001. Págs. 4 a 8.
- Tena, Joaquín: "El entorno de la empresa". Edita Gestión 2000. Barcelona, 1992. 155 págs.