

Marketing urbano y producto ciudad: el caso del área metropolitana de A Coruña

Autor. Andrés Precedo Ledo.

1. Introducción
2. Planificación estratégica y marketing urbano
3. Marketing urbano y producto ciudad
4. El estudio del caso: el AM de A Coruña
 - 4.1. Metodología general
 - 4.2. Objetivos generales: marketing estratégico
 - 4.3. Los proyectos urbanos: marketing operativo
5. Conclusiones

Bibliografía

Marketing urbano y producto ciudad: el caso del área metropolitana de A Coruña

1. Introducción

Las actuaciones urbanas que deben realizar las instituciones responsables de satisfacer las necesidades de los públicos objetivo de una ciudad, son cada día más numerosas y sofisticadas y por lo tanto, se requiere la aparición de nuevas herramientas teóricas. En este orden de cosas, los instrumentos típicos de la planificación estratégica se muestran insuficientes para poder afrontar los nuevos retos del siglo XXI. Es necesario buscar nuevas herramientas más innovadoras, es el tiempo del marketing urbano.

El marketing urbano es una disciplina relativamente joven pero que ha desarrollado rápidamente un armazón teórico. (Ashworth, 1993), (Ashworth y Voogd, 1990), (Berg, Braun y Otgaar, 2002), (Elizagarate, 1996, 2003, 2008), (Seisdedos,

2007), (Fernández, 2006), (Fernández y Paz, 2005), (Friedmann y Fernández, 2007), (Green, 2005), (Hall, 1993), (Martínez, 2004), (Metaxas, 2003), (Noissete y Vallerugo, 1996), (Paddison, 1993), (Pancorbo, 1999, 2006), (Rodell, 1993), (Sánchez y Moura, 2005) y (Yao, Sun y Yao, 2005).

A partir de ese cuerpo de conocimientos teóricos, se han realizado numerosos trabajos empíricos cuyo objeto de investigación es el marketing urbano: algunos centradas en el campo de la comunicación (Benko, 2000) y (Seisdedos, 1999), otros en la influencia de las políticas locales en el ambiente de negocio (Blume, 2006), otros que se centran en analizar las claves de éxito en el marketing de una ciudad (Bornemeyer y Decker, 2001) y (Branwell y Rawding, 1994), o estudiar la influencia de un acontecimiento internacional como vehículo de atracción de una ciudad (Broudehoux, 2007), o en el turismo (Dahles, 1998) y (Limburg, 1998a, 1998b), o en el estudio de los planes estratégicos de marketing en las ciudades alemanas (Fernández y Friedmann, 2007) y (Franz, 2000). Algunos trabajos empíricos están centrados en, únicamente, una ciudad: como es el caso de Bilbao (González, 2006), Río de Janeiro (Iwata y del Río, 2004), Amsterdam (Kavaratzis y Asworth, 2007), Glasgow (Reason y García, 2007) y Londres (Thornley, 1998). Incluso el objeto de investigación pueden ser las ciudades americanas (Meyer, 1979). En España, no hay muchos trabajos empíricos que contenga una propuesta de marketing urbano para una determinada región geográfica. En este orden de cosas, quizás un trabajo pionero sea la propuesta realizada para el área metropolitana de A Coruña (Precedo et al., 2007).

2. Planificación estratégica y marketing urbano

El marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, puesto que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes. A los encargados de realizar la planificación, les proporciona las claves para la

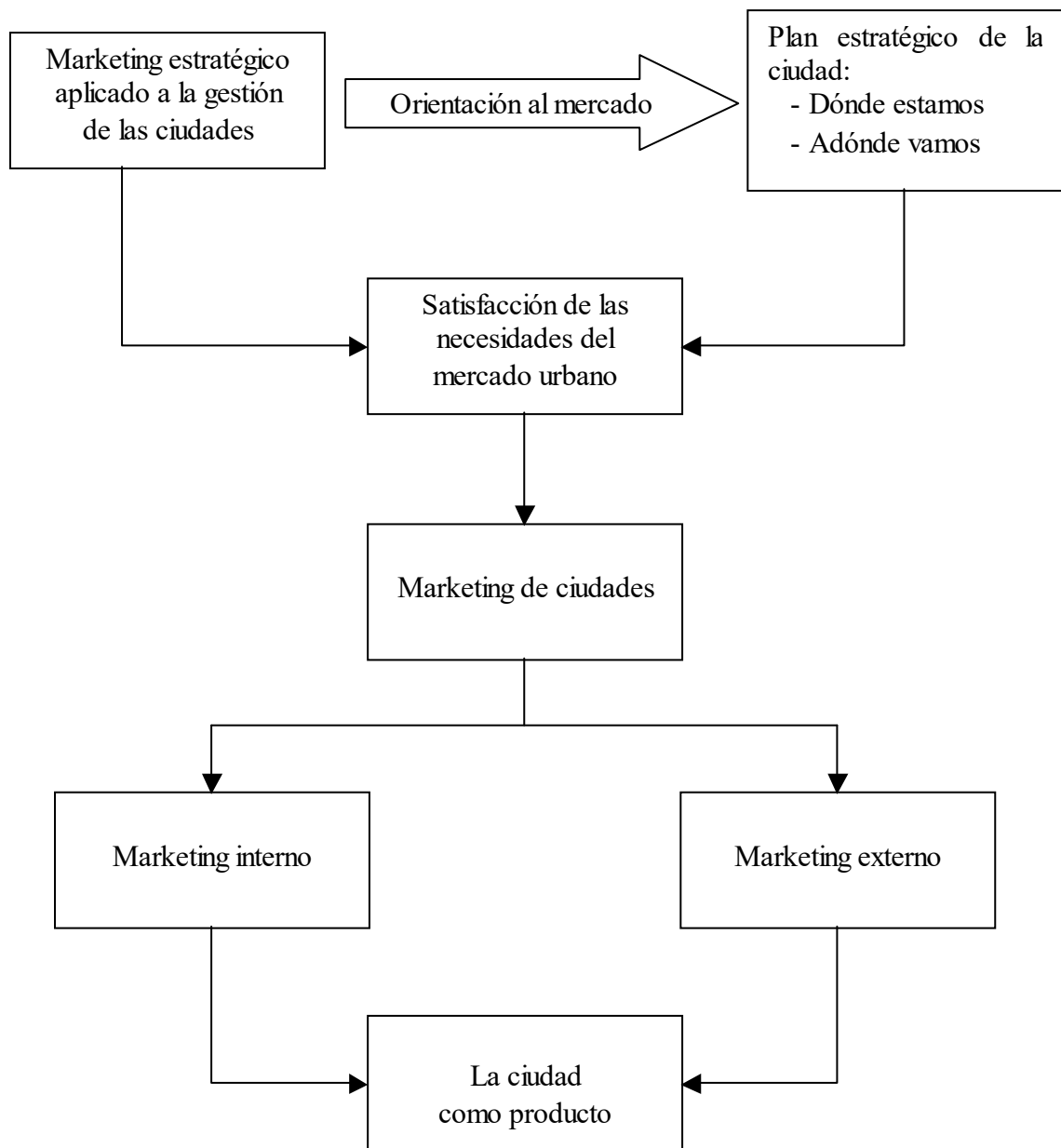
identificación de las oportunidades, la valoración de las capacidades de la organización y el desarrollo de las estrategias. (Kotler, Cámara y Grande, 1994)

La materialización del proceso de marketing de ciudades se concreta en la realización del Plan de Marketing Estratégico de la ciudad. (Figura 1)

El marketing de ciudades proporciona una visión estratégica a la gestión urbana, estimulando la comunicación entre los agentes económicos locales y el exterior, utilizando las herramientas que, como la investigación comercial, facilitan la toma de decisiones y consiguiendo los siguientes objetivos: (Pancorbo, 1999)

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

Figura 1. El marketing de ciudades y el plan estratégico de la ciudad



Fuente: Elizagarate (2008)

En resumen, la planificación del marketing estratégico permite evaluar y cuantificar los recursos, identificando sus fortalezas y debilidades, intentando aprovechar las oportunidades y los cambios que experimenta el entorno para lograr el crecimiento y desarrollo de la ciudad.

3. Marketing urbano y producto ciudad

De entre todas las variables del marketing mix urbano la política de producto es considerada como el núcleo del propio marketing de ciudades. (Hoppe et al., 1989)

De entre todas las definiciones que presentan los distintos autores sobre el producto ciudad, nos quedaremos con dos que a nuestro juicio son las que mejor expresan la esencia del concepto.

“El producto ciudad es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etcétera. El producto ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los grupos objetivo y ser comunicado a ellos” (Friedmann, 2005)

Por otro lado, el producto ciudad también puede definirse como: *“el conjunto de las características de la ciudad que proporcionan satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes”*. (Elizagarate, 2008)

Llegado este punto, resulta importante subrayar que en la definición del producto ciudad aparecen todas las manifestaciones intangibles creadas por la ciudad, como son los valores culturales y las formas de conducta como, la tolerancia, la solidaridad, la honradez o la capacidad para asumir nuevos desafíos.

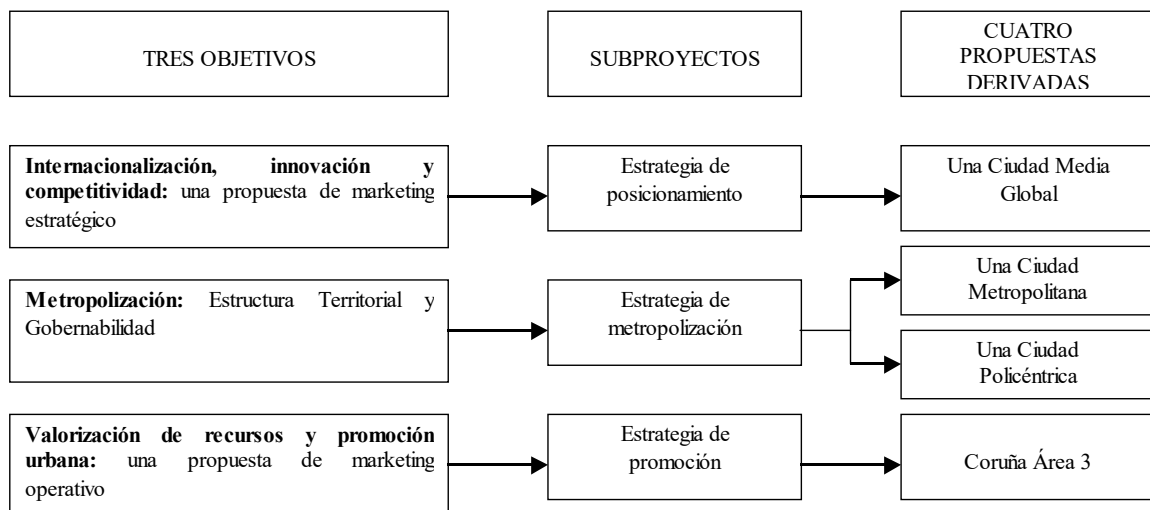
Este tipo de manifestaciones juega un papel clave en el caso del área metropolitana de A Coruña.

4.El estudio del caso: el AM de A Coruña

4.1.Metodología general

A excepción de los planes estratégicos que en casi todas las ciudades y provincias se redactaron, se advierte una carencia de verdaderos proyectos urbanos de competitividad global, es decir que más allá de la aplicación del modelo “economic strategic planning” evolucionase hacia el modelo más actual de “city strategy”. Con este enfoque iniciamos en el 2006 un estudio de este tipo para el área metropolitana de A Coruña (Precedo et al., 2007). Su objetivo inicial era definir una estrategia de competitividad basada en el marketing metropolitano. Al proyecto de ciudad lo denominamos finalmente: “A Coruña, una Metròpoli Euroatlántica”, por ser este término el que, de acuerdo con los estudios realizados, mejor resumía el posicionamiento y el modelo estratégico de una ciudad intermedia que podía aspirar a convertirse en una ciudad metropolitana intermedia en el contexto global. La secuencia metodológica que seguimos se formaliza en el siguiente gráfico. (Figura 2)

Figura 2. El modelo “city strategy marketing” del AM de A Coruña



Fuente: Precedo et al. (2007)

4.2.Objetivos generales: marketing estratégico

El estudio se enfocó desde la siguiente perspectiva: en primer lugar se determinó la “Visión” de la ciudad a partir del potencial acumulado que permitió anticipar una definición apriorística del modelo del área metropolitana del s. XXI. Partimos de una “visión de posicionamiento” del área metropolitana como “Una Ciudad Media Global” (modelo de ciudad)

A partir de esta Visión, se realizó un análisis estratégico para la definición y diseño del producto-ciudad. Un análisis empírico y comparativo posterior permitió definir una estrategia de gestión integrada compuesta por tres ejes: competitividad económica, sostenibilidad territorial y gobernanza. A partir de las conclusiones se definieron tres estrategias de competitividad: basado en cuatro ejes:

1.La estrategia de posicionamiento: una línea orientada a incrementar la competitividad del área metropolitana en el sistema urbano global a partir de la internacionalización de los recursos urbanos acumulados. Tras un análisis comparativo con 26 ciudades del sistema marítimo atlántico y 10 áreas metropolitanas españolas, se constató la existencia de dos factores deficitarios de competitividad: la carencia de un modelo territorial sostenible de planificación metropolitana, y la ausencia de un modelo de gobernabilidad adecuado. Ambos objetivos constituyeron así el objeto de los dos ejes estratégicos siguientes.

2.Estrategia territorial: abarca la planificación metropolitana, cuya filosofía se basó en tres factores: la creación de una nueva identidad urbana (la “Ciudad Metropolitana”, el policentrismo (la Ciudad Policéntrica) y la sostenibilidad (Ciudad Verde). Incluimos aquí temas como infraestructuras, movilidad, redes urbanas, modelos urbanos, tratamiento del paisaje, etc. Con estos contenidos se diseñó un modelo de

ordenación territorial denominado “Una Ciudad Metropolitana Policéntrica” que configura el modelo urbanístico.

3.Estrategia de gobernabilidad: la aplicación del plan requería la existencia de un nuevo modelo de cooperación que incluyera tanto la gobernabilidad metropolitana como la participación social. Los principios filosóficos fueron: la identidad metropolitana como referente psicosocial para la participación, la cooperación para la cocreatividad y el liderazgo social, sustituyendo el modelo vertical burocrático por un modelo de cooperación social en red.

4.Las tres estrategias anteriores se completaron con una cuarta, generada por una doble razón. Por un lado, porque el objetivo general del proyecto, es decir el posicionamiento exterior, estaba orientado hacia una acción de marketing estratégico; y, por otro, porque en la fase de diagnóstico habíamos detectado un fuerte déficit de política exterior en la gestión de la ciudad y del área metropolitana, a pesar de disponer de recursos objetivos con ventajas competitivas importantes. Para ello se elaboró la “Estrategia de Marketing Metropolitano”. Una propuesta de marketing operativo compuesta por doce productos urbano asociados a la identidad y marca urbana, como soporte para una acción participativa basada en la creatividad colectiva o social. La agrupación de las acciones resultantes de las tres estrategias anteriores, conformaron la base y el contenido de esta última parte del proyecto. Su fin era añadir a los estudios correspondientes a las tres estrategias anteriores añadiendo un nuevo enfoque operativo desde la perspectiva de posicionamiento e internacionalización, que constituía el objetivo del estudio, cerrando así el bucle que habíamos abierto a partir de la “visión” prospectiva inicial, que fue de hecho el factor desencadenante del proceso de estudio y planificación.

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

Precisamente por eso, fue necesario elaborar el documento simplificado con las doce propuestas mencionadas, en las cuales se agruparon la totalidad de las acciones sugeridas por las diferentes partes del estudio, para que fueran propuestas fácilmente percibibles por la población, aportando la concreción visual e identitaria a cada una de ellas, y a su vez conectándolas con la nueva identidad urbana proyectada y la marca de ciudad asignada. Un modo de plantear la construcción del modelo de ciudad que otorga al marketing urbano una posición estratégica central que hace de él un factor estratégico, susceptible de actuar como desencadenante de los procesos de toma de decisiones compartidas, para reforzar la autoidentificación de la población con el proyecto de una Ciudad Metropolitana que quiere ser una nueva identidad urbana, comprensiva y superadora de cada una de las partes que la constituyen (los municipios). En síntesis, una estrategia de marketing operativo, cuyo fin era “visionar” el estudio estratégico de la primera parte enfocándolo desde una perspectiva estratégica de posicionamiento e internacionalización, que constituía el objetivo del estudio.

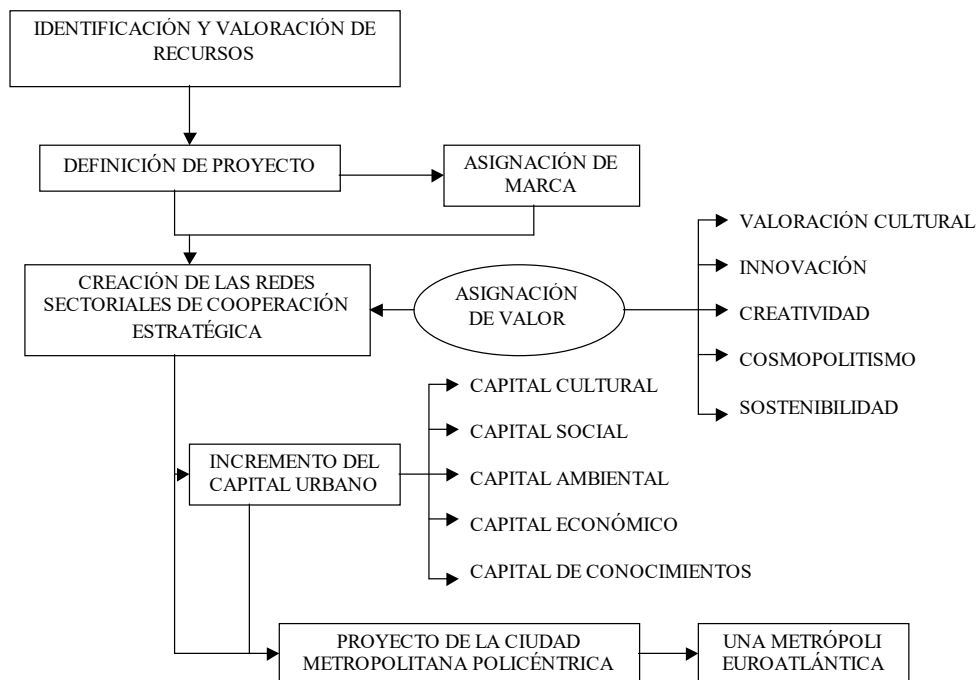
4.3.Los proyectos urbanos: marketing operativo

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

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

El proceso aparece ilustrado en la siguiente figura. (Figura 3)

Figura 3. Metodología seguida para la identificación de los productos urbanos



Fuente: Precedo et al. (2007)

Para poder llegar a ser una Metrópoli Euroatlántica y como forma de concretar el modelo de Ciudad Metropolitana Policéntrica se proponen los siguientes proyectos:

1.La región urbana Coruñaferrol: asociarse para competir

El propio estudio, como ya se señaló, demostró empíricamente el déficit competitivo del AM actual en términos dimensionales al carácter de masa crítica necesaria, en comparación con el tamaño medio de las ciudades del sistema atlántico europeo que el segmento objetivo de competitividad asignado (el target). En efecto, concluimos que, en una elevada proporción de las variables consideradas, la metrópoli coruñesa podía competir en calidad urbana, estando los principales déficits en la gestión supramunicipal (infraestructuras y planeamiento urbanístico, gobernanza), y en el tamaño demográfico, ya que no el económico, en el cual la internacionalización de la economía metropolitana aportaba un valor estratégico altamente competitivo. Eso mismo constatamos después al considerar el rango poblacional de las MEGA's (áreas metropolitanas europeas), ya que si en el primer caso el tamaño medio estaba en 798.405 hab., en el segundo era de 1.600 mil. Por lo tanto se propuso como primer proyecto operativo la recuperación de la idea ya mencionada de la "Ciudad de las Rías" para crear una Región Urbana Funcional entre A Coruña y Ferrol, buscando también la complementariedad y la integración de sus dos puertos exteriores.

A través de la creación de un ente promocional intermetropolitano y la elaboración de un plan de coordinación del sistema portuario se pretende incrementar la competitividad del sistema urbano a nivel internacional. La cooperación entre las ciudades del área geográfica provocará un incremento del capital económico y social. En definitiva, se trata de superar de forma conjunta las debilidades que cada área geográfica tiene por separado.

La unión de los centros urbanos se llevaría a cabo mediante puentes. En especial, el puente sobre la ría de Ares constituiría el elemento visual de la nueva Región Urbana.

2.Una metrópoli policéntrica: un modelo urbano metropolitano descentralizado con nuevas centralidades urbanas. Las Ecociudades

“La Ciudad Policéntrica del siglo XXI es, por sus dimensiones, una región metropolitana construida sobre un territorio disperso, a partir de un modelo de planificación integrado, orientado a la sustentabilidad ambiental y a la autosostenibilidad social y cultural, con una base social constitutiva: las Comunidades Territoriales. Las identidades locales refuerzan el principio de autoidentificación como estrategia de participación para alcanzar la cohesión social y la calidad territorial, y así incrementar el capital social como base para la innovación. Una ciudad en la que la apertura espacial y la diversidad sociocultural no son resultado de procesos exógenos, sino factores constituyentes del status urbano, al que la Red Urbana preexistente aporta un soporte morfológico que, mediante su rehabilitación y revitalización, proporciona el principio espacial ordenador que la nueva Ciudad Policéntrica requiere”. (Precedo, 2004)

Las propuestas de las nuevas Centralidades es una estrategia para reforzar el policentrismo de la red actual de ciudades metropolitanas y equilibrar el crecimiento en el territorio. Estaría formado por cuatro núcleos urbanos ya consolidados: Arteixo, Carral, Betanzos y Sada y otros tres que se proponen. El nuevo centro de Cecebre-Mabegondo (Parque Tecnológico y Ecociudad), otra centralidad en el municipio de Culleredo, en Celas (centro logístico y terciario), para crear entre los dos un eje integrador entre Arteixo, Carral y Betanzos. El actual centro de O Burgo-O Temple, conectaría con el subárea funcional centro-oriental de Betanzos-Bergondo y Oleiros

Sada, con la occidental, a través del nuevo eje O Burgo-Temple-Cambre-Cecebre-Mabegondo.

El elemento visual de este proyecto serían las Nuevas Centralidades Metropolitanas: las Ecociudades.

3.Una ciudad metropolitana: una red de cooperación para la participación y la creatividad

Con el fin de alcanzar el objetivo de modernizar la gobernabilidad, se propone un modelo en red abierto y flexible, que se basa en la democracia participativa, la equidad, la eficiencia en la respuesta y en las entidades locales y el asociacionismo como principios canalizadores de la participación social. En definitiva, un modelo adaptado a la nueva Ciudad Metropolitana.

Para ello se propone un triple sistema de gobernabilidad:

- a) Un ente metropolitano, con funciones de coordinación de los sistemas de transporte, las infraestructuras medioambientales, los servicios públicos de carácter intermunicipal, la cultura y el deporte y la ordenación del territorio.
- b) Un órgano de cooperación público-privada, con funciones de promoción del desarrollo y de la innovación en el área metropolitana.
- c) Una red de participación ciudadana integrada por las comunidades territoriales locales, las parroquias o los distritos urbanos. El modelo que se quiere introducir está basado en la cocreatividad para la creación de la nueva ciudad.
- d) Un consenso sobre el liderazgo metropolitano, dotado de carácter representativo.

El elemento visual de este proyecto estaría conformado por los distintos entes metropolitanos.

4.Una ciudad metropolitana diseñada y accesible. Los bulevares metropolitanos: el eje de prestigio y el bulevar atlántico

El objetivo perseguido es la compensación del fuerte déficit de sostenibilidad existente en los factores relacionados con el desarrollo territorial del área metropolitana en busca de un modelo articulado.

En este proyecto se le concede una especial importancia al tratamiento del borde territorial como elemento identificador de la ciudad metropolitana. El corredor litoral ha sido denominado: *El Boulevard Atlántico* y se busca que se constituya en la imagen de la ciudad metropolitana asociada a un modelo urbano construido en red.

Otro de los elementos más significativos de este proyecto es la creación de un *Eje de Prestigio* que incluya el principal acceso a la ciudad central (Avenida Alfonso Molina) y su prolongación hacia O Burgo con el objetivo de unir los tres centros históricos del área metropolitana: A Coruña, Elviña y O Burgo-Temple.

Los elementos visuales que se utilizaría en este proyecto son: el puente sobre la ría, el ferrocarril metropolitano, el Eje de Prestigio y el Bulevar Metropolitano y el Boulevard Atlántico.

5.Una ciudad verde metropolitana: el ecurbanismo. El anillo verde

Partiendo de la base de que existe un fuerte déficit de sostenibilidad en el área metropolitana se desecha la idea de acudir a los grandes contenedores arquitectónicos para crear imagen de marketing y se opta para la recuperación y valorización del paisaje como elemento identificativo del territorio.

Las actuaciones que se proponen para la creación de una red de espacios verdes metropolitanos son:

- 1.Convertir al borde litoral en un elemento identificador de la Ciudad Metropolitana.

2.El espacio central de la Ciudad Metropolitana estará ocupado por la Ría del Burgo. En este orden de cosas, resulta imprescindible la realización de una actuación visual emblemática sobre la lámina de agua interior.

3.Diseño de un sistema verde formado por una red de espacios verdes: red de corredores verdes de uso semipeatonal, red de itinerarios rurales o paisajístico-etnográficos, recorridos integrados, parques metropolitanos y sendas temáticas.

4.Creación de una red de movilidad sostenible con sistemas ecológicos.

5.Diseño de una ciudad ecológica en torno al Parque Tecnológico Metropolitano.

6.Desdensificación del tejido urbano.

Los elementos visuales que se proponen para este proyecto son: el Anillo Verde, circuito que conecta los espacios y lugares significativos, la Ría de O Burgo, como espacio emblemático central y el Boulevard Atlántico como símbolo de la Metròpoli Euroatlántica.

6.Metròpoli Atlántica: un cruce de culturas marítimas y una marca de ciudad. El museo de las culturas atlánticas

Para la promoción internacional de la Ciudad Metropolitana la creación de redes de ciudades marítimas.

La imagen de marca propuesta puede aplicarse a los campos: cultura, turismo, valorización del patrimonio...

Se trata de la valorización del patrimonio marítimo material e inmaterial y la promoción de candidaturas a las declaraciones internacionales de prestigio existentes: Patrimonio de la Humanidad, Paisaje Cultural de la Humanidad y Patrimonio Europeo.

El principal símbolo de la Ciudad Metropolitana será la Torre de Hércules, recientemente declarada Patrimonio de la Humanidad y se propone la creación de un centro de interpretación y la integración con el parque escultórico adyacente.

Para este proyecto se utilizará como elemento visual, un centro museístico y de interpretación para la promoción de las Culturas Marítimas Atlánticas y la valorización de los espacios simbólicos del Golfo Ártabro. El icono visual de referencia es la Torre de Hércules.

7.Una polis cultural: el anillo cultural metropolitano

Con este proyecto, se persigue promover la red metropolitana de centros culturales y coordinar la programación de eventos culturales y deportivos con el objeto de crear una marca asociada al nombre de la Ciudad Metropolitana.

Se busca crear una marca que posicione internacionalmente a la Ciudad Metropolitana como espacio cultural.

El elemento visual que va a ser utilizado es la creación de un circuito cultural que integre todos los centros existentes o posibles en una oferta unificada pero descentralizada, su denominación será: el Anillo Cultural Metropolitano.

8.Una ciudad marítima: un puerto logístico internacional

El objetivo perseguido es la optimización de las oportunidades del nuevo sistema portuario para su posicionamiento en el sistema de ciudades atlánticas.

El proyecto estrella que permite la consecución del objetivo propuesto es la construcción del Puerto Exterior en Punta Langosteira.

Los elementos visuales utilizados son: el frente marítimo urbano de los sectores desafectados del puerto exterior y el nuevo frente marítimo del sector metropolitano occidental (Arteixo).

9.Una metrópoli creativa: la red de ágoras metropolitanas. La factoría cultural

Se busca aportar identidades culturales para la reinterpretación e internacionalización del espacio público metropolitano a partir del patrimonio cultural existente. Se pretende crear una red de espacios públicos dotados de identidad cultural que constituyen un soporte para la presencia de las nuevas centralidades metropolitanas.

Para ello, se crean las denominadas ágoras urbanas. Rehabilitación y regeneración de espacios públicos dotados de significación histórica y portadores de valores creativos.

Se crea también, una factoría cultural, un centro de actividad creativa centrado en el sector audiovisual y de diseño contemporáneo.

Al mismo tiempo, para la socialización del proyecto de ciudad se crea una red de participación creativa que incorpora el potencial de conocimiento y de innovación de los ciudadanos, en especial de los jóvenes.

Los elementos visuales que se utilizan son: las Ágoras Metropolitanas y la Factoría Cultural.

10.Un polo científico y de conocimiento: el anillo científico y tecnológico. Un parque tecnológico metropolitano

Con este proyecto se persigue superar el déficit tecnológico de la primera etapa del modelo de desarrollo urbano optimizando los recursos ya existentes y buscando incrementar la competitividad y mejorar el posicionamiento de la Ciudad Metropolitana en el sistema de ciudades.

Para conseguir los objetivos propuestos se proponen las siguientes actuaciones:

1.Creación del Parque Científico-Tecnológico Universitario, impulsando la aparición de nuevos institutos de investigación en áreas donde la ciudad ya ha alcanzado cierto prestigio: especialidades médicas, software, audiovisual etc...

2.La ubicación del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología en A Coruña. Se trata de una oportunidad estratégica de poseer un emblema para la Ciudad Metropolitana.

3.La creación de un Parque Tecnológico Metropolitano donde se localicen las empresas de I+D.

4.La agrupación de los elementos ya existentes con los anteriormente señalados permite la creación de una marca unificada de prestigio. Es el denominado, Anillo Científico y Tecnológico.

Los elementos visuales utilizados en este proyecto son: el Museo Nacional de Ciencia y Tecnología, el Parque Científico-Tecnológico Universitario, el Parque Tecnológico Metropolitano y el Anillo Científico y Tecnológico.

11.Un entorno metropolitano innovador: un centro internacional de negocios. El nuevo centro metropolitano de Elviña

El objetivo buscado es la internacionalización de la economía urbana y el posicionamiento como entorno empresarial innovador.

Para la consecución del objetivo, se crea la Red Metropolitana de Centros de Excelencia Empresarial. Se trata de una red integrada por cinco centros empresariales: A Coruña Centro (nuevo frente portuario con un centro de negocios en S. Diego), Arteixo (regeneración de un sector en el polígono de Sabón para transformarlo en espacio representativo, abierto al puerto exterior y conectado a la nueva fachada marítima), A Grela (polo de actividad terciaria y recuperación de suelo industrial para actividades comerciales y de ocio con proyección regional e industrias tecnológicas y otras actividades innovadoras asociadas). Se puede añadir la creación de un Parque Tecnológico Metropolitano de orientación empresarial en el eje Cambre-Abegondo y el Nuevo Centro de Elviña con el Parque Científico-Tecnológico Universitario.

El Centro Metropolitano de Elviña constituye el elemento visual de este proyecto.

12.Una metrópoli atractiva: una red de circuitos turísticos metropolitanos. Los hexágonos. El centro de atracción de visitantes

La optimización y valorización del potencial de la Ciudad Metropolitana para el incremento de su atraktividad y la creación de una red metropolitana de cooperación para la promoción de los recursos susceptibles de ser valorizados turisticamente constituyen los objetivos estratégicos de este proyecto.

La principal actuación que nos permite la consecución de los objetivos mencionados anteriormente son: los Hexágonos o Circuitos Turísticos Metropolitanos. Se trata de una marca que permite organizar los recursos del área metropolitana en circuitos especializados. Se presentan cuatro hexágonos:

- a) El circuito urbano que une los vértices históricos o temáticos asociados al origen del espacio metropolitano actual (eje Coruña-Elviña-O Burgo)
- b) El circuito oriental, producto de turismo cultural y de ocio. (Oleiros, Sada, Bergondo y Miño). Se incluye Betanzos.
- c) El circuito de la Costa Ártabra Occidental (Arteixo y su prolongación hacia Laracha y Carballo).
- d) El circuito central, orientado al turismo rural (Cambre, Abegondo y Carral).

Los elementos visuales que van a ser utilizados son: el Centro de Interpretación Turística de la Ciudad Metropolitana para la promoción de los recursos turísticos y los Hexágonos como red de circuitos turísticos metropolitanos con una imagen de marca unificada.

Los diferentes proyectos aparecen sistematizados en la matriz de marketing urbano. (Figura 4)

Figura 4. Matriz de Marketing Urbano: propuestas operativas

Identificación	i	Valor asociado	Aportación al capital urbano
La Región Urbana Coruñaferrol	1,00	Competitividad Internacionalización	Capital social Capital económico
Una ciudad marítima	0,95	Competitividad Internacionalización	Capital económico
Metrópoli Atlántica: cruce de culturas marítimas	0,95	Valorización cultural	Capital cultural
Una ciudad metropolitana verde	0,95	Sostenibilidad	Capital ambiental (intangibles)
Un polo cultural	0,80	Creatividad	Capital cultural
Una metrópoli creativa	0,80	Valorización cultural Creatividad	Capital social Capital cultural
Un entorno metropolitano innovador	0,80	Innovación	Capital económico Capital cultural
Una metrópoli atractiva	0,75	Valorización cultural Cosmopolitismo	Capital tecnológico y de conocimiento
Una ciudad metropolitana diseñada	0,50	Sostenibilidad Innovación	Capital ambiental
Un polo científico y de conocimiento	0,50	Cosmopolitismo Innovación	Capital tecnológico y de conocimiento
La Metrópoli Policéntrica	0,50	Sostenibilidad Innovación	Capital ambiental
Una ciudad metropolitana	0,50	Sostenibilidad Creatividad	Capital social

Fuente: Precedo et al. (2007)

5. Conclusiones

Las principales propuestas de marketing realizadas por las principales ciudades del mundo están sustentadas en una acción de arquitectura de marketing o en la organización de un gran evento internacional que permita la creación de una marca ciudad o la realización de un proyecto de renovación urbana generalmente vinculado a la recuperación de un frente marítimo. Por el contrario el modelo propuesto se basa en dos pilares: la utilización de los recursos urbanos ya existentes que van a ser valorizarlos a través de la cultura y la cooperación asociativa de ciudadanos, instituciones y empresas.

Bibliografía

- Ashworth, G. J. (1993): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Ashworth, G. J. y Voogd, H. (1990): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven.
- Benko, G. (2000): Estrategias de comunicación y marketing urbano. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXVI, núm. 79, pp. 67-76.
- Berg, L. van den, Braun, E., Otgaar, A. H. J. (2002): *Sports and city marketing in European cities*. Ashgate, Aldershot.
- Blume, L. (2006): Local economic policies as determinants of the local business climate: empirical results from a cross-section analysis among East German municipalities. *Regional Studies*, 40(4), pp. 321-333.
- Bornemeyer C. y Decker, R. (2001): Key success factors in city marketing – some empirical evidence. *Exploratory Data Analysis in Empirical Research Proceedings*, pp. 443-453.
- Bramwell, B. y Rawding, L. (1994): Tourism marketing organizations in industrial cities – organizations, objectives and urban governance. *Tourism Management*, 15(6), pp. 425-434.
- Broudehoux, AM (2007): Spectacular Beijing: the conspicuous construction of an Olympic metropolis. *Journal of Urban Affairs*, 29(4), pp. 383-399.
- Dahles, H. (1998): Redefining Amsterdam as a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 55-69.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (1996): Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 4, noviembre, pp. 63-71.
- (2003): *Marketing de ciudades*. Madrid: Ediciones Pirámide.
 - (2008): *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Fernández Gasalla, G. (2006): El ciudadano como creativo de marca de ciudad. Diseño y gestión de marcas para el desarrollo urbano y la participación ciudadana. Ponencia presentada en las *III Jornadas de Marketing de Ciudades*, 26-28 abril, A Coruña, España.
- Fernández Gasalla, G. y Friedmann, R. (2007): Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: un balance y propuestas a partir de la experiencia alemana. Ponencia presentada en el *IX Coloquio Internacional de Geocrítica*, 28 de mayo – 1 de junio, Porto Alegre, Brasil.
- Fernández Gasalla, G. y Paz, S. (2005): Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, Vol. IX, núm. 194 (94). <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-194-94.htm>
- Franz, P. (2000): Suburbanization and the class of urban regimes – Developmental problems of east German cities in a free market environment. *European Urban and Regional Studies*, 7(2), pp. 135-146.
- Friedmann, R. (2005): “Marketing estratégico de ciudades”. *Abaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 44-45, pp. 21-27.

- Friedmann, R. y Fernández Gasalla, G. (2007): Gestión y liderazgo municipal en la ciudad posmoderna. Ponencia presentada en las *IV Jornadas de Marketing de Ciudades*, 28-30 marzo, A Coruña, España.
- González, S. (2006): Scalar narratives in Bilbao: a cultural politics of scales approach to the study of urban policy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30, dec 2006, pp. 836-857.
- Green, R. (2005): Pensar, dibujar, matar la ciudad: orden, planificación y competitividad en el urbanismo moderno. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXXI, núm. 94, pp. 77-95.
- Hall, P. (1993): Forces shapping urban Europe. *Urban Studies*, 30, pp. 883-898.
- Hoppe, O., Schübel, S. y Beibst, G. (1989): Marketing: Arbeitshandbuch, Gotinga, 1990; R. Kühn: "Marketing-mix", en L.G. Poth: Marketing, Luchterhand.
- Iwata, N. y del Río, V. (2004): The image of the waterfront in Rio de Janeiro urbanism and social representation of reality. *Journal of Planning Education and Research*, 24(2), pp. 171-183.
- Kavaratzis, M. y Ashworth, G. J. (2007): Partners in coffeeshops, canals and commerce: marketing de city of Amsterdam. *Cities*, 24(1), pp. 16-25.
- Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I. (1994): *Dirección de Marketing*. Prentice-Hall, Madrid.
- Limburg, B. van: (1998a): The study of the effects of price on incoming overnight tourism in the Netherlands and Amsterdam – the case of USA tourists. *Tourism Management*, 19(1), pp. 87-91.
- (1998b): City Marketing: a multi-attribute approach. *Tourism Management*, 19(5), pp. 475-477.
- Martínez Gómez, A. (2004): Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. Ponencia presentada en el *I Congreso Citymarketing Elche'04*, Elche, España.
- Metaxas, T. (2003): The image of the city as 'good: the creation of a city's promotional package through a strategic framework analysis of city marketing procedure. *Sustainable Planning and Development*, 6, pp. 427-438.
- Meyer, K. (1979): Love the City-Marketing the american metrópolis. *Saturday Review*, 6, pp. 16.
- Noissete, P. y Vallerugo, F. (1996): *Le Marketing des villes*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Paddison, R. (1993): City Marketing, image-reconstuction and urban regeneration. *Urban Studies*, 30, pp. 339-350.
- Pancorbo Sandoval, J. A. (1999): Desarrollo de un sistema de indicadores urbanos para la gestión de Marketing. Tesis Doctoral. Universidad de León. nº 4, noviembre, pp. 63-71.
- (2006): El marketing urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos. Ponencia presentada en las *III Jornadas de Marketing de Ciudades*, 26-28 abril, A Coruña, España.
- Precedo Ledo, A. (2004): *Las Nuevas Realidades territoriales*. Editorial XXXX, xxxxx.
- Precedo Ledo, A. et al. (2007): *El área metropolitana de A Coruña: una metrópoli Euratlántica. Estudio de posicionamiento, constitución y marketing*. A Coruña: Diputación Provincial de A Coruña.
- Reason, M. y García, B. (2007): Approaches to the newspaper archive: content análisis and press coverage of Glasgow's Year of Culture. *Media Culture & Society*, 29(2), pp. 304.
- Rodell Mj (1993): City Marketing – The Bottom line. *Third World Planning Review*, 15, pp. 187-193.

- Sánchez, F. y Moura, R. (2005): Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXXI, núm. 93, pp. 21-34.
- Seisdedos Domínguez, H. (1999): Estudio de las políticas de comunicación de las entidades locales: una aproximación a la realidad del City Marketing en España. Ponencia presentada en el *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid: ESIC, pp. 381-384.
- (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*. Pearson Educación, Madrid.
- Thornley, A. (1998): Institutional change and London's urban policy agenda. *Annals of Regional Science*, 32(1), pp. 163-183.
- Yao, F., Sun, L.Y. y Yao, P. (2005): Survey of urban marketing. *Proceedings of 2005 International Conference on Public Administration*, pp. 858-864.