

El *marketing de ciudades* como una herramienta de gestión pública local: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña).

Autor: Manuel Escourido Calvo.

Tesis de Doctorado. Universidad de A Coruña. 2017.

Director: Dr. Antonio Javier Prado Domínguez, Catedrático de Universidad, Economía Aplicada, Universidad de A Coruña.

Programa de Doctorado¹: Competitividad, Innovación y Desarrollo: Análisis Económico y Empresarial.

Departamento: Interdepartamental adscrito al Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas.



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

¹ Programa regulado por el RD 1393/2007.

Datos de la Tesis Doctoral	
Nombre del Doctorando:	Manuel Escourido Calvo.
Título de la Tesis:	El <i>marketing de ciudades</i> como una herramienta de gestión pública local: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña).
Facultad/Centro:	Facultad de Economía y Empresa.

Datos del Director de la Tesis Doctoral	
Nombre:	Antonio Javier Prado Domínguez.
Centro al que pertenece y dirección:	Catedrático de Universidad. Facultad de Economía y Empresa. Campus de Elviña s/n 15071 A Coruña
e-mail:	ajaprado@udc.es

El Director acredita que la tesis cumple con los requisitos para optar al grado de Doctor.

En A Coruña, a 17 de enero de 2017.

El Director.

El Autor.

**PRADO
DOMINGUEZ
ANTONIO
JAVIER -
34903672E**

Firmado digitalmente por PRADO
DOMINGUEZ ANTONIO JAVIER -
34903672E
Nombre de reconocimiento (DN):
c=ES, serialNumber=34903672E,
sn=PRADO DOMINGUEZ,
givenName=ANTONIO JAVIER,
cn=PRADO DOMINGUEZ ANTONIO
JAVIER - 34903672E
Fecha: 2017.02.08 14:41:01 +01'00'

Dr. Antonio Javier Prado Domínguez.

**NOMBRE
ESCOURIDO
CALVO
MANUEL - NIF
32664006G**

Firmado digitalmente por
NOMBRE
ESCOURIDO CALVO
MANUEL - NIF
32664006G
Fecha: 2017.02.09
09:52:42 +01'00'

Manuel Escourido Calvo.

Agradecimientos

Al Dr. **Antonio Javier Prado Domínguez**, por su paciencia, por su disposición y por su conocimiento que me han ayudado a superar todos los retos, pero también gracias a su contagiosa disciplina y a su pasión por el mundo en general y la economía, en particular, razón por la que esta Tesis se ha hecho realidad.

Gracias por haber inculcado en mí el hambre de conocimiento, las ganas de cambiar las cosas y, sobre todo, por estar siempre ahí, incluso cuando no llamo. Gracias por sus enseñanzas, sus lecciones, sus conversaciones y sus consejos.

Decía un sabio que uno recuerda con aprecio a sus maestros brillantes, pero con gratitud a aquellos que tocaron nuestros sentimientos. Es por ello, que siempre tienes, y tendrás, mi más apreciado agradecimiento.

Al Dr. **Andrés Precedo Ledo**, por su inestimable ayuda y consejo, por sus preguntas, por sus opiniones y por esas emocionantes conversaciones entorno a la ciudad y al marketing de ciudades, algo que nos apasiona a ambos. Resulta difícil imaginar el recibir tanta enseñanza, tanto en lo que reflexionar, tanto impacto, en apenas una conversación. Por ello, anticipo mi agradecimiento por esas futuras y emocionantes conversaciones.

Al Dr. **Valentín Alejandro Martínez Fernández**, por su colaboración para que esta Tesis se haya hecho realidad, por su generosidad, por su apoyo, por sus enseñanzas y por su contagiosa pasión por el marketing y sus aplicaciones.

Al Dr. **Atilano Pena López**, por los debates y conversaciones sobre “esas ciudades en las que nos gustaría vivir”, por las sugerencias realizadas y por el ánimo transmitido, muchas veces necesario, para afrontar este proyecto.

A **Antonio Paz García**, socio y compañero en tribulaciones profesionales entorno a la planificación estratégica en todas sus aplicaciones, por su generosidad, por sus enseñanzas y por sus sugerencias.

A todos los miembros del **panel de representantes** por su colaboración y ayuda, por su paciencia infinita y por las interesantes aportaciones que han realizado durante el proceso de elaboración de esta tesis.

A todo el **personal** de mi humilde **despacho profesional** por entender mis ausencias y mis tiempos dedicados a este proyecto, aceptando una porción mayor de trabajo y animándome cuando todo se acumulaba y complicaba.

A todo el **personal**, académico y administrativo, de la **Universidad de A Coruña** y, sobre todo, de la **Facultad de Economía y Empresa**, por toda la ayuda, apoyo y colaboración que me han prestado siempre.

Y, desde luego, a todos los que me demuestran que, cada día, queda más por conocer, más por saber y más por entender.

Dedicatoria

La vida está llena de milagros, incluso cuando te juega malas pasadas y parece darte la espalda. De repente, lo verdaderamente increíble es que, a partir de un error, de una coincidencia, de un sueño o de la más persistente tenacidad, los milagros suceden y te cambian para siempre. ¡Vosotros sois los míos!

*A **Irina**, por el amor que me das todos los días, por apoyar todos mis pasos, por esperar paciente que me levante cada vez que caigo, por obligarme a dar lo mejor de mí, por hacerme mejor persona y por darle a mi vida un futuro mejor, siempre a tu lado.*

*A **Elkin y Sara** porque sois el sueño más hermoso de cada noche y por el que doy gracias al hacerlo realidad cada mañana con vuestras sonrisas, besos y abrazos. Gracias por cada vez que decís “papá”, alertándome de que sois ese futuro por el que hay que luchar con ilusión, pasión y tenacidad.*

*A **mi madre**, por todos los esfuerzos, por todo el amor, por la superación de todas las adversidades, por ser madre y padre a la vez, por soportar mis “momentos”, por hacerme comprender que el amor verdadero es ese que se entrega sin esperar nada a cambio.*

Resumen: En esta Tesis Doctoral se realiza, a partir de la revisión bibliográfica y de casos de éxito, una concreción del concepto de marketing, en su aplicación a la ciudad, para, posteriormente, establecer una metodología de aplicación, partiendo de la consideración del “marketing de ciudades” como una tecnología de gestión pública, con enfoque de demanda y oferta, que mejora la eficiencia y la eficacia en la administración y el gobierno de la ciudad. Esta metodología se aplica, entonces, al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña – España), teniendo en cuenta el contexto y las particularidades de dicha población: zona en declive industrial sumergida en un proceso de “vaciado” demográfico, económico y social.

El objetivo es que la aplicación de esta tecnología conduzca a un diagnóstico integral de la situación de la ciudad que permita un proceso de reflexión estratégica, cuyo resultado sea la propuesta de un Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Este plan ha de servir para revertir su situación actual, potenciando su competitividad, mediante la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo, y reposicionando su marca en el mercado global de ciudades.

Palabras clave: gestión pública, política económica, marketing de ciudades, marketing urbano, planificación estratégica, marketing estratégico, marketing operativo, posicionamiento, producto ciudad, marca ciudad, públicos objetivo.

Resumo: Nesta Tese de Doutoramento realízase, a partir da revisión de literatura e estudos de casos de éxito, unha concreción do concepto de marketing, na súa aplicación á cidade, para, a continuación, establecer unha metodoloxía de aplicación, con base na consideración do "marketing de cidades" como unha tecnoloxía de xestión pública, con enfoque de oferta e demanda, que mellora a eficiencia e a eficacia na administración e no goberno da cidade. Esta metodoloxía é aplicada, entón, ao caso das Pontes de García Rodríguez (A Coruña - España), tendo en conta o contexto e as particularidades desta poboación: zona en declive industrial mergullada nun proceso de "baleirado" demográfico, económico e social.

O obxectivo é que a aplicación desta tecnoloxía conduza a unha diagnose integral da situación da cidade que permita un proceso de reflexión estratéxica, cuxo resultado sexa a proposta dun Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Este plan debe servir para reverter a situación actual, potenciando a súa competitividade, mediante a satisfacción das necesidades dos seus públicos obxectivo, e reposicionando a súa marca no mercado global de cidades.

Palabras clave: xestión pública, política económica, marketing de cidades, marketing urbano, planificación estratéxica, marketing estratéxico, marketing operativo, posicionamento, produto cidade, marca cidade, públicos obxectivo.

Abstract: This doctoral thesis develops, from a bibliographic review and success stories, a concrete definition of the concept of “City Marketing” in order to elaborate an application methodology. This methodology begins with the consideration of "City Marketing" as a public management technology, with a focus on demand and supply, which improves efficiency and efficacy in city administration and governance. This methodology specifically refers to the case of As Pontes de García Rodríguez (A Coruña - Spain), taking into account the context and peculiarities of this population: an area in industrial decline submerged in a process of demographic, economic and social “drainage.”

The objective with the application of this technology is to encourage a comprehensive diagnosis of the city’s situation allowing a process of strategic reflection that lead to the proposal of a City Marketing Plan for As Pontes de García Rodríguez. This plan is to serve the reversion of its current situation and enhance its competitiveness by meeting the needs of its target audience and repositioning its brand in the global market of cities.

Key Words: public management, economic policy, city marketing, urban marketing, strategic planning, strategic marketing, operational marketing, positioning, city as a product, city branding, target audience.

Prólogo

“No hay viento favorable para el que no sabe a dónde va” (Séneca, 4 a. C - 65 d. C).

Con el desarrollo de la presente tesis doctoral, he puesto sobre la mesa mis tres pasiones intelectuales: la economía, el marketing y la política, algo que no ha resultado fácil, puesto que, no en pocas ocasiones, el avance de la investigación me ha obligado a revisar viejos planteamientos que tenía muy arraigados y que creía aún válidos, al mismo tiempo que tuve que asumir el reto de navegar sin verme engullido por las turbulentas aguas donde estas tres áreas de conocimiento confluyen, se combinan y, muchas veces, se confunden.

El hecho es que, entendiendo la ciudad de hoy como como un proyecto abierto, común, dinámico y cambiante, su desarrollo requiere de la cooperación entre la Administración pública, las entidades privadas y la sociedad civil. Para ello, la administración local ha de empaparse en una particular “orientación al cliente” que ha de guiar a la ciudad hacia el objetivo de mantenerse atractiva para sus públicos objetivo, es decir, detectar, anticipar y satisfacer sus necesidades.

A partir de aquí, considero insuficiente el tradicional enfoque de oferta en la planificación estratégica de las ciudades, creyendo necesario completarlo con la inclusión de un enfoque de demanda (detección y anticipación de necesidades de públicos objetivo), para lo cual la aplicación de la tecnología que aporta el marketing de ciudades resulta óptima. A la satisfacción de dichas necesidades, la ciudad destina sus recursos (limitados), características y marca, diferenciándose de otras ciudades en competencia.

De esta forma, el marketing de ciudades se configura, a lo largo de la presente tesis, como una política pública y proactiva, integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar necesidades reales y potenciales de los públicos objetivo de la ciudad, que han de satisfacerse mediante la provisión, por parte de la ciudad, de una serie de productos y servicios, así como de una imagen y una marca propia.

Establecido lo anterior, con la aplicación de la tecnología del marketing de ciudades al caso particular de As Pontes de García Rodríguez persigo, para la que es mi ciudad, la obtención de un diagnóstico e interpretación de lo que afecta a la ciudad y sus stakeholders (incluyendo la identificación de necesidades de los mismos), construir una visión realista de lo que se puede llegar a ser y definir los planes estratégicos y de acción para alcanzarla.

Con una demografía en declive, una economía local en retroceso y la ruptura de cierta cohesión social, los retos de futuro de esta población no han podido ser enfrentados, ni con respuestas tradicionales como el recurso a grandes cantidades de fondos públicos (destinados a políticas de subvenciones a fondo perdido o suelo industrial bonificado) o el intento de fortalecer un turismo inexistente (ligado a una controvertida potencialidad turística del lago surgido del llenado de la mina a cielo abierto), ni con respuestas parciales, como las campañas de comunicación que no obedecen a ningún tipo de planificación.

Esta situación, que ya es estructural, ha sido el origen de múltiples debates con varios colaboradores en la fase de investigación de esta tesis, así como un tema recurrente en mis conversaciones con el Dr. A. Javier Prado, donde economía, gestión pública o marketing de territorios, se orientaban siempre hacia el mismo objetivo: mejorar la vida de las personas.

Tras los cursos de doctorado y una fase de desarrollo profesional, sin dejar de lado la formación, es este profesor y mentor, el que me plantea el desafío de llevar a cabo la presente tesis doctoral, donde la aplicación de la tecnología del marketing genera una respuesta coherente, racional y organizada, desde la gestión pública y, con ello, proporciona a As Pontes de García Rodríguez la posibilidad de encontrar su posición en un contexto global de ciudades y pueblos en competencia por la atracción de públicos objetivo y recursos.

Todo ello sin olvidar que las ciudades están formadas por personas que la definen, la dimensionan y la guían hacia su futuro. Y es que, como ya compartía Kotler en 1994, *“el potencial de un lugar, aun viéndose influido por la ubicación, el clima y los recursos naturales, depende, en mayor medida, de las personas que lo habitan (valores, habilidades, voluntad...) y su empeño en hacer realidad esa visión”*.

ÍNDICE

Datos de la Tesis Doctoral.....	1
Agradecimientos.....	2
Dedicatoria.....	4
Resumen y palabras clave.....	5
Prólogo.....	8
Índice.....	11

Capítulo	Pág.
I. Introducción, hipótesis y metodología.....	15
1. Introducción.....	16
2. Formulación de hipótesis.....	28
3. Metodología.....	31
II. Marco teórico y conceptual.....	35
1. Gestión Pública orientada al ciudadano.....	36
2. Adopción del Marketing como herramienta de gestión pública.....	44
3. City Marketing: marketing público para la gestión de la ciudad.....	52
4. El proceso de marketing aplicado a la ciudad: la ciudad como producto.....	62
4.1. El diagnóstico de la ciudad.....	66
4.1.1. Diagnóstico interno de la ciudad: identificación de debilidades y fortalezas.....	67
4.1.2. Diagnóstico externo de la ciudad: amenazas y oportunidades.....	78
4.1.3. Diagnósticos complementarios.....	84
4.2. Marketing estratégico de la ciudad.....	85
4.2.1. Estrategia de segmentación en el marketing de ciudades.....	87
4.2.2. Estrategia de posicionamiento en el marketing de ciudades.....	90
4.2.3. Estrategia de crecimiento en el marketing de ciudades.....	91
4.3. Marketing operativo de la ciudad (mix de marketing).....	92
4.4. Implementación, seguimiento y control de marketing.....	108
4.5. Factores de éxito del marketing de ciudades.....	110
5. City Marketing: Tendencias actuales.....	112
5.1. La planificación participativa.....	114
5.2. La "Lean City".....	115
5.3. La ciudad sostenible.....	116
5.4. El P.P.P. (Public-Private Partnership).....	117
5.5. La "Learning City".....	119
5.6. La Cultura como base del desarrollo local.....	121
5.7. La "Smart City".....	122

III. Propuesta metodológica de aplicación para la realización del Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez.....	124
1. Análisis de la situación.....	127
1.1. Análisis Interno de la ciudad.....	127
1.2. Análisis Externo de la ciudad.....	130
1.3. Fuentes de información y herramientas principales a utilizar.....	131
2. Diagnóstico.....	140
2.1. Diagnóstico DAFO/SWOT.....	140
2.2. Síntesis de los Paneles de Representantes y Expertos.....	141
2.3. Benchmarking.....	142
3. Reflexión Estratégica.....	143
3.1. Visión de la ciudad.....	144
3.2. Misión de la ciudad.....	144
3.3. Valores de la ciudad.....	145
3.4. Objetivos estratégicos de la ciudad.....	145
3.5. Planteamiento estratégico para la ciudad.....	146
3.6. Públicos objetivo y necesidades.....	149
4. Planes de Acción: Marketing operativo.....	150
4.1. Mix de City Marketing y Planes Específicos.....	151
4.2. Temporalización.....	152
5. Seguimiento y control.....	153
IV. Análisis de la Situación de As Pontes de García Rodríguez.....	156
1. Análisis interno de la ciudad: As Pontes de García Rodríguez.....	157
1.1. Reseña geográfica e histórica.....	157
1.2. Análisis demográfico.....	175
1.3. Análisis económico-empresarial.....	183
1.4. Análisis socio-cultural.....	207
1.5. Servicios y habitabilidad.....	214
1.6. Atractibilidad y comunicación.....	220
1.7. La opinión de los ciudadanos.....	224
1.8. El panel de representantes de la ciudad.....	237
2. Análisis Externo de la ciudad.....	247
2.1. Entorno general: Galicia.....	247
2.1.1. Población.....	250
2.1.2. Economía.....	250
2.1.3. La empresa gallega.....	255
2.1.4. Economía del conocimiento.....	256
2.1.5. Presencia de las TICs.....	257
2.1.6. Capital humano.....	259
2.1.7. Condiciones de vida.....	262
2.2. Entrevistas a expertos.....	270

Capítulo	Pág.
3. Aproximación a casos de éxito (benchmarking).....	274
3.1. Casos de éxito de City Marketing.....	275
3.1.1. Barcelona.....	276
3.1.2. Bilbao.....	278
3.1.3. Dubai y Abu Dhabi.....	279
3.1.4. La Haya.....	280
3.1.5. Medellín.....	281
3.2. La reactivación de zonas mineras en Europa.....	282
3.3. Casos de recuperación de zonas mineras en España: Avilés, Langreo y Ponferrada.	299
3.3.1. Langreo.....	301
3.3.2. Avilés.....	306
3.3.3. Ponferrada.....	311
3.4. Conclusiones del Benchmarking.....	315
4. Diagnóstico: la matriz DAFO.....	317
V. Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez.....	323
1. Reflexión estratégica.....	324
1.1. Visión, misión y valores.....	327
1.2. Objetivos estratégicos.....	331
1.3. Planteamiento estratégico: segmentación y posicionamiento.....	333
2. Planes de Acción: mix de City Marketing.....	337
2.1. Línea estratégica 1: As Pontes, naturalmente industrial.....	340
2.2. Línea estratégica 2: As Pontes, más y mejor vida.....	387
2.3. Línea estratégica 3: As Pontes, ven y vívelo.....	406
2.4. Línea estratégica 4: As Pontes, más que marca.....	427
3. Seguimiento y Control: CMI aplicado a la ciudad.....	442
VI. Conclusiones.....	444
VII. Bibliografía.....	456
VIII. ANEXO: Índice de tablas, gráficos, imágenes y esquemas.....	496

Capítulo I.

Introducción, hipótesis y metodología.

1. Introducción.

Desde una perspectiva histórica, como la empleada por Camagni (2005), se entiende la ciudad como el ámbito de la interacción humana, lugar donde se desarrolla la civilización y, con ello, soporte de la actividad económica. El análisis económico de la civilización, del proceso económico, ha de observar su concreción espacial, su espacio de referencia, esto es, la ciudad.

Con los necesarios e imprescindibles estudios previos del pensamiento económico que requiere la elaboración de una memoria doctoral como la presente, he llegado al convencimiento, refrendado por mi director de la investigación, de que la semilla o piedra fundacional de esas ideas ya es posible encontrarla en Schumpeter (1954), cuando en su “Historia del Análisis Económico” señala que, ya en la época de la civilización griega (sobre todo en los siglos V y IV a C.), las ideas y aportaciones económicas desarrolladas por los diversos autores estuvieron siempre ligadas al concepto de polis o ciudad-Estado, circunstancia que confirma en posteriores capítulos de dicha obra, al referirse a las ciudades del renacimiento italiano.

Una lectura reflexiva de la cita anterior, me permite reivindicar el carácter seminal de la misma para atribuirle un excepcional valor –entre otros muchos posibles– como piedra fundacional del marketing de ciudades, tanto en su valor académico como en su importancia para organizar la convivencia y las actividades humanas.

Si tenemos presente el conjunto de parámetros por lo que eran conocidas y la notoriedad alcanzada en sus actividades sectoriales (los juegos olímpicos en Olimpia, el oráculo y el templo de Apolo en Delfos o la cultura en Siracusa, por ejemplo), podemos entrever que en la promoción de la fama y relevancia de estas ciudades-Estado intervendrían un conjunto de

actividades, las cuales hoy incluiríamos bajo la etiqueta de “city branding”, y personas, que llevarían a cabo prácticas que hoy identificaríamos con el marketing de ciudades, como ire destacando a lo largo de esta investigación.

Desde entonces, numerosas disciplinas científicas se han aproximado al estudio de la ciudad y su gestión, pero prácticamente ninguna abarca el fenómeno urbano desde una perspectiva completa, ya que “la ciudad es, manifiestamente, algo muy complicado” (Harvey, D.; 1977) y requiere de un análisis complejo y pluridisciplinar que permita explicar la realidad dinámica, compleja y heterogénea de sus partes o componentes, muchas veces contradictorios. En cualquier caso, y a pesar del predominio de los enfoques necesariamente sectoriales y parciales, algunas disciplinas han tenido una vocación de aproximación más amplia y completa al conjunto del espacio urbano, como es el caso de la Geografía Urbana.

La Geografía Urbana, entendida como disciplina que estudia la estructura, funciones y relaciones de la ciudad, inició un proceso de cambio en España, entre 1960 y 1990, caracterizado, sobre todo, por la introducción del análisis cuantitativo y la atracción de otras áreas de estudio como la geográfica humana, la economía, la sociología... que, en conjunto, dieron lugar a una teoría de la ciudad y del espacio urbano mucha más amplia y consistente (Precedo, 2010).

Aportaciones como la Teoría del “Central Place” (Christaller, 1966) y sus reformulaciones hechas por Berry (1970) y Bourne (1990) o las realizadas por la denominada “ecología humana” (Hawley, 1966), contribuyeron al desarrollo de un cuerpo normativo, dotando a los estudios urbanos y territoriales de una serie de conceptos que permitían analizar, bajo una nueva lógica espacial, el funcionamiento del sistema urbano en la organización del territorio.

Más tarde, con la crisis de 1973, la aplicación de la planificación estratégica a la ciudad requiere de un nuevo marco conceptual adaptado a una ciudad en fase de reestructuración, necesitada de políticas sociales orientadas al empleo, políticas urbanas orientadas a la regeneración y políticas económicas orientadas a la terciarización.

A partir de la crisis industrial de los años 90, las nuevas tecnologías, las actividades de innovación y la deslocalización empresarial toman el protagonismo en las decisiones sobre la ciudad. De hecho, con la publicación del libro “Geografía y Comercio” (Krugman, 1991) nace la “nueva geografía económica”, caracterizada por la introducción de nuevos instrumentos para explicar la localización económica en el espacio, particularmente en lo que se refiere a la simulación numérica y a modelos de competencia imperfecta para analizar el comercio internacional y el análisis de nuevos aspectos como los rendimientos crecientes o las economías de aglomeración.

Todos estos cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales producidos a escala global, pero que tienen repercusiones en lo local, empujan a las ciudades a adoptar nuevas formas de gestión que les permitan dar respuesta a los nuevos retos, tal y como postulan Armas (2007), Hall (1993), Hubbard (1993), Hall y Hubbard (1996), Harvey (1989) o Van Kempen y Marcuse (2000). Las organizaciones públicas poseen ciertas características que hacen necesaria su orientación al mercado con el fin de mejorar su servicio al público que las legitima (Hayden, V.; 1993). La necesidad de prestar servicios públicos más ajustados a la demanda de los ciudadanos (Wanna, J.; O’Fairchiallaigh, C. y Weller, P.; 1992) y de mejorar las relaciones con los stakeholders (Cowell, D.; 1991), lleva a los gestores públicos a la adopción del marketing como técnica de gestión.

Esto acontece porque el marketing aportaba herramientas que proveían de información sobre necesidades presentes y futuras de los administrados y sobre los cambios del entorno y la competencia, permitiendo un mejor diseño e implementación de planes y acciones destinadas a satisfacer esas necesidades de la forma más eficaz y eficiente posible.

A la corriente anterior se une el planteamiento de la teoría de la competitividad urbana, de amplia base geográfica, lo cual desembocaría en los comienzos del “marketing urbano” o “city marketing”, entendido 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. (Precedo, 2010). Siguiendo al mismo autor, hay que señalar que la aplicación en España se redujo a la venta o postventa subordinada a la planificación estratégica, eminentemente economicista.

Por tanto, el marketing aplicado a la ciudad, el city marketing, es una disciplina que, a pesar de su juventud, experimentó un rápido desarrollo en su armazón teórico fundamental (Precedo, A.; Orosa, J. J. y Míguez, A.; 2010), destacando: Ashworth y Voogd (1990), Berg, Braun y Otgaar (2002), Chacón y Silva (2005), D’Orsi (2005), Elizagárate (1996, 2003 y 2008), Fernández (2004 y 2006), Fernández y Leva (2004), Fernández y Paz (2005), Fernández Güell (1997 y 2006), Friedmann (2004 y 2005), Friedmann y Fernández (2007), Green (2005), Hall (1993), Leva (2004), Martínez (2004), Metaxas (2003), Muñiz (2009), Noissete y Vallerugo (1996), Paddison (1993), Pancorbo (2006), Pancorbo y Hevia (2004), Paz (2004 y 2006), Precedo (1996 y 2004), Rodell (1993), Sánchez y Moura (2005), Seisdedos (2007) y Yao, Sun y Yao (2005).

A partir de este cuerpo teórico, se han realizado numerosas investigaciones sobre el marketing de ciudades, cuyas variadas aportaciones ponen en evidencia que los problemas que afectan a la funcionalidad de la ciudad no son solo económicos, sino que repercuten sobre la calidad de vida de la misma y solamente pueden resolverse con la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo económico y social, nuevas formas de convivencia y cultura ciudadana (Chacón, 2009), en tanto que la planificación participativa encuentra, ahora, un nuevo ámbito de aplicación dentro de la construcción de las ciudades (Precedo, A.; Orosa, J. J. y Míguez, A.; 2010).

Estos mismos autores, destacan que, en el ámbito del marketing aplicado a la ciudad, son muchas las aportaciones empíricas:

- En el campo de la comunicación: Benko (2000) y Seisdedos (1999).
- Relacionados con la política industrial y el patrimonio cultural: Álvarez (1992 y 2005).
- Sobre el turismo y los servicios: Bramwell y Rawding (1994) y Cubillo y Sánchez (2005).
- En el análisis de la influencia de las políticas locales en el ambiente de negocios: Blume (2006).
- De entre los que estudian las claves del éxito en el marketing de una ciudad: Bornemeyer y Decker (2001).

- Sobre la influencia de un evento internacional en la atracción de la ciudad o en su turismo: Broudehoux (2007), Dahles (1998) y Limburg (1998).
- Los estudios sobre los planes estratégicos de marketing en ciudades: Anguiano (2005), Domínguez y Bernard (2005), Fajardo (2005), Fernández y Friedman (2007), Franz (2000), González (2006), Iwata y Del Río (2004), Kavaratzis y Asworth (2007), Meyer (1979), Precedo, Orosa y Míguez (2007, 2010), Reason y García (2007) y Thornley (1998).

A ellas, habría que añadir, otras investigaciones:

- Las relacionadas con la perspectiva del city branding o de la marca ciudad: Aaker y Joachimsthaler (2000), Kavaratzis (2004, 2008).
- Las que analizan la introducción en la ciudad del desarrollo sostenible: Bai y Sarkis (2010), Choi y Sirakaya (2005), Dolles y Söderman (2010), Hunter (1997), Johnsen y Bieger (2004), Ko (2005), La Roca y Ferrer (2004) y Peattie (2001).
- En el ámbito de las relaciones entre la ciudad y sus stakeholders y públicos objetivo: Cervera y Marín (2004), Grönroos (1994 y 2000) y Merrilees, Miller y Herington (2009).
- Sobre el emprendimiento en la ciudad: Hall y Hubbard (1996), Jessop y Sum (2000), Kavaratzis (2004), Kotler, Asplund, Rein y Haider (1999) y Patterson (1998).

- Los que vinculan la aplicación del marketing a la ciudad con la mejora del nivel o calidad de vida: Sirgy (2001).

De esta forma, el marketing pasa a ser una tecnología o una herramienta fundamental e, incluso, una filosofía de gestión, para las administraciones públicas modernas: “El marketing se convierte en la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiera conocer a los ciudadanos, sus necesidades y generar valor” (Kotler, P. y Lee, N.; 2007).

Su aplicación tiene como objetivo las necesidades actuales (proporcionar los servicios e infraestructuras adecuadas) y futuras (propiciar el desarrollo de nuevos atractivos que permitan mejorar la calidad de vida y mantener las ventajas competitivas) de los públicos objetivo y comunicarlo, de forma que se construya una imagen de marca ciudad.

Así, considerada como producto, la ciudad (y su gestión) parte del reto de lograr ser capaz de convertirse en un lugar atractivo para sus residentes (desean vivir en él), para los inversores y empresas (desean invertir en él) y para los turistas y visitantes (desean conocer y vivir su oferta de experiencias de ocio y entretenimiento). Un producto que abarca a la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, sus infraestructuras, su arquitectura, su atmósfera, su cultura, su medio ambiente, su educación, su ciencia y tecnología, su comunicación, su imagen, su marca, etc.

A pesar de todo lo anterior, no eran pocas las ciudades que recurrían a acciones de promoción y comercialización sin plan ni estrategia alguna, hasta que el inicio de la crisis económica en 2008, hizo percatarse a los gestores y gobernantes locales de la amenaza de la competencia, tanto a nivel nacional como internacional.

La debilidad económica, no sólo fiscal (capacidad de ingresos), de muchas poblaciones se tradujo en pérdida de población, desempleo, disminución de la inversión y la extensión de una dinámica depresiva que se asentaba en la falta de expectativas: los lugares con problemas, no sólo son aquellos cuyos principales negocios o industrias están en declive, sino también aquellos donde su gente piensa que el mañana será muy parecido al presente (Kotler, P.; Haider, D.; y Rein, I.; 1994).

La ciudad es el escenario en el que el cruce de intereses, acciones y conflictos económicos, sociales, ambientales y urbanísticos se expresa con mayor intensidad. Cuando este escenario es dependiente del destino de industrias o agrupaciones de industrias, de recursos y/o de productos locales que se encuentran en declive (en términos de creación de empleo y dinamización o locomotora económica), el reto es mayor.

En el presente caso de As Pontes de García Rodríguez, el monocultivo industrial, vinculado a la explotación minera (lignito) y la producción de electricidad térmica, inicia su particular declive el 31 de diciembre de 2007, con el cierre de la mina a cielo abierto, tras la aplicación de normativa de la Unión Europea, respecto de la contaminación relacionada con los combustibles fósiles. Si bien es cierto que la producción energética continúa en la central térmica de Endesa, utilizando como combustible carbón de importación, lo cual significa una importante contribución al presupuesto municipal (superior al 50 % de los ingresos), también lo es el hecho de que la actividad económica local se ha desplomado, al desaparecer la principal fuente de generación de empleo directo (explotación minera) e indirecto (industrias vinculadas a la explotación minera: mantenimientos, industria metal-mecánica, etc.).

Esta falta de empleo provoca la huida de la parte más joven y más formada de la población, empezando a presentar, la localidad, la apariencia de una comunidad de jubilados (y prejubilados).

Hoy, la ubicación de las industrias globales cambia continuamente y no sólo en busca de costes más bajos, sino que la competencia y los cambios en sus demandas exigen una movilidad que, cada vez más, se encuentra liberada de las restricciones de tiempo y espacio.

Las ciudades pocas veces pueden retener industrias sometidas a esta dinámica, así como han de saber abandonar las que decaen o no son competitivas, para dedicar sus recursos y esfuerzos en su reemplazo por industrias de mayor valor añadido. Al mismo tiempo, otras fuerzas externas influyen en la transformación de los lugares (ciclos industriales, políticas económicas y comerciales...) a una velocidad y de forma tan inesperada que la ciudad del siglo XXI ha de competir en un entorno turbulento. Además, el avance de las nuevas tecnologías, así como las infraestructuras de transporte y comunicación, llevó a As Pontes de García Rodríguez, desde una situación de cierta independencia y autosuficiencia económica a un contexto global, donde el cambio es una constante y la ciudad entra en competencia con otras para atraer residentes, visitantes, inversiones...

Otro desafío al que se enfrenta As Pontes de García Rodríguez es el de la pérdida de población. Además de la presencia del desempleo como fenómeno económico, que no se había conocido en décadas anteriores, el reemplazo de puestos de trabajo no se produce en términos de calidad en el empleo. Ni las condiciones ni los salarios asociados a la explotación minera y a la central térmica están presentes en los nuevos puestos de trabajo que se crean, lo cual ahuyenta a la población joven más formada.

Esta amenaza demográfica (pérdida de la franja de población con mayores posibilidades de influir en la natalidad), económica (pérdida de futuras bases imponibles de calidad: trabajadores de valor añadido, emprendedores....) y social (pérdida de talento) significa, con la progresiva desaparición de los perceptores de jubilaciones y prejubilaciones procedentes de la minería y la térmica, el riesgo de iniciar un proceso de decadencia urbana (menos población, menos servicios, más impuestos... menor fijación de la población).

La respuesta inicial a esta nueva situación, dada por los diferentes gobiernos locales, ha sido el recurso a grandes cantidades de fondos públicos procedentes, en su mayoría de la Unión Europea, que se han destinado a políticas agresivas para intentar atraer industrias (subvenciones a fondo perdido, suelo industrial bonificado...) y fortalecer un turismo inexistente (ligado a una controvertida potencialidad turística del lago surgido del llenado de la mina a cielo abierto). Otro tipo de acciones habituales han sido las campañas y comunicaciones positivas (o que minimicen aspectos negativos que se ponen de manifiesto con la difícil del pueblo), creyendo que se aplica el marketing de ciudades, cuando en realidad no dejan de ser acciones de promoción.

La ausencia de un diagnóstico sistemático y competitivo de la ciudad, así como del proceso de reflexión estratégica necesario (no sólo con enfoque de oferta, sino también con enfoque de demanda), llevó al destino de fondos públicos a acciones discrecionales que buscaban una solución única a problemas multifacéticos, no contenidas en ningún tipo de planificación, que no han dado resultados a la ciudad, aunque desde el punto de vista del marketing político sí pudiesen tener cierto rédito.

Una forma de proceder que viene a colocar a As Pontes de García Rodríguez al lado de otros muchos lugares, donde el marketing de ciudades se ha implementado de forma parcial (confusión del marketing con una de sus herramientas: la promoción o comunicación), sin planificación previa, y/o confundiéndolo con el marketing político.

Todo esto sucede en As Pontes de García Rodríguez, mientras el número de competidores crece, junto con los esfuerzos que realizan para atraer a los mismos o similares públicos objetivo. Este creciente nivel de competencia hace necesario reconocer esta rivalidad y responder de forma estratégica, lo cual no deja de significar lo mismo que el marketing en su aplicación a la ciudad: conocer mejor a estos públicos objetivo, atraerlos y retenerlos, sujetos a la restricción de una dependencia, cada vez mayor, de los propios recursos.

Por otro lado, los cambios y los retos a los que se enfrenta la ciudad de este siglo suelen sucederse de una forma tan rápida y continua que, en muchos casos, desborda la capacidad de la comunidad para reaccionar y responder. No estoy diciendo que los procesos participativos no sean de aplicación, sino que poseen sus limitaciones, casi siempre derivadas de información incompleta o asimétrica.

De hecho, uno de los retos del marketing de ciudades es el fortalecimiento de la comunidad en términos de transparencia, información, participación y adaptación, de forma que se puedan aprovechar las oportunidades del entorno, mediante el recurso a las fortalezas de la ciudad en su conjunto y la minimización (o solución) de sus debilidades.

Lo que sí parece ser cierto es que la ciudad pasa a convertirse, en la actualidad, en responsable de su propio desarrollo. Los ciudadanos, cada vez más, reclaman solución para sus problemas (empleo, educación, seguridad, servicios sociales...) y exigen, de los gestores urbanos, la responsabilidad de ser capaces de definir la combinación adecuada de servicios para cada público objetivo y entregarlos de manera eficiente (en términos de costes y satisfacción del usuario) para mejorar la posición competitiva de su localidad.

Es por ello que, mediante la aplicación de la tecnología del City Marketing al caso particular de As Pontes de García Rodríguez, persigo la obtención de un diagnóstico e interpretación de lo que afecta a la localidad y sus stakeholders (incluyendo la identificación de necesidades de los mismos), construir una visión realista de lo que se puede llegar a ser y crear el plan de acción para llegar a ella. El potencial de un lugar, aun viéndose influido por la ubicación, el clima y los recursos naturales, depende, en mayor medida, de las personas que lo habitan (valores, habilidades, voluntad...) y su empeño en hacer realidad esa visión.

Desde la perspectiva del marketing de ciudades que se realiza en la presente tesis, se trata de realizar una planificación estratégica (de mercado) para As Pontes de García Rodríguez, observando las etapas de gestión del marketing: análisis, planificación y fijación de objetivos, elección de estrategias, ejecución y control de los resultados obtenidos.

Con la aplicación de esta metodología, se busca dar respuesta, de forma coherente, racional y organizada, a los retos que la localidad tiene para encontrar su posición en un contexto global, de ciudades y pueblos en competencia por la atracción de públicos objetivo y recursos.

Al mismo tiempo, y aparte de la utilidad que puede tener para los gestores locales, esta tesis puede proveer de información útil para empresarios, administraciones, emprendedores, inversores, residentes... que se interesen por As Pontes de García Rodríguez, en particular, o por la aplicación de un enfoque y una metodología de gestión de marketing a la ciudad, en general.

2. Formulación de hipótesis.

A partir de lo expuesto en el punto anterior, el desarrollo de la investigación de doctoral se ha centrado en la formulación de las siguientes hipótesis e interrogantes.

HIPÓTESIS:

- a) *“El marketing de ciudades se ha convertido en un modelo de gestión que mejora la eficacia y la eficiencia en la gestión de la ciudad, superando el tradicional enfoque de oferta (planificación estratégica de ciudades), al completarlo con un necesario enfoque de demanda”.*

- b) *“La aplicación de la tecnología de marketing de ciudades a As Pontes de García Rodríguez le proveerá de una herramienta de gestión para decidir su futuro, tras la desaparición de su anterior modelo socioeconómico basado en el monocultivo industrial”.*

- c) *“La aplicación de la tecnología de marketing de ciudades a As Pontes de García Rodríguez dará como resultado un posicionamiento y un eje estratégico diferente al que parece perseguir el equipo de gestión actual: el turismo vinculado al lago”.*

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

Las principales preguntas a las que esta tesis pretende dar respuesta, sin ser las únicas, puesto que son varias las interrogantes que han surgido y a las que se da respuesta durante el desarrollo de la investigación, son las siguientes:

- En la gestión de As Pontes de García Rodríguez, ¿existe un proceso planificación estratégica y/o de marketing o, por el contrario, el proceso de toma de decisiones no se rige por planificación alguna?
- ¿Realizar un proceso de planificación para la ciudad arroja mejores resultados que planes de acción aleatorios y discrecionales?
- ¿El enfoque orientado al ciudadano-cliente y a la satisfacción de los públicos objetivo del pueblo es el idóneo para lograr una posición competitiva en el mercado de ciudades?
- ¿La aplicación de la metodología de Plan de City Marketing propuesta garantiza el enfoque participativo?

Por su parte, en cuanto a los objetivos de la investigación que se pretende llevar a cabo, destacan los siguientes:

a) Objetivo General.

- Diseño de un Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez, que permita un posicionamiento competitivo y sirva de guía para la recuperación, gestión y proyección de la ciudad.

b) Objetivos Específicos.

- Establecer un eje conceptual para la implementación de un Plan de City Marketing en un pueblo de tamaño intermedio, como As Pontes.
- Promover la sensibilización del equipo de gestión municipal y de los principales stakeholders, respecto de la necesidad de un Plan de City Marketing que sirva para alinear los esfuerzos colectivos e individuales con el planteamiento estratégico para As Pontes.
- Caracterizar As Pontes y sus componentes estructurales para el desarrollo de un Plan de City Marketing.

3. Metodología.

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas, la investigación realizada ha seguido la siguiente metodología:

1. Establecimiento de un marco teórico y conceptual, a partir de una profunda revisión bibliográfica, que nos permite:
 - a) Realizar una síntesis sobre la evolución de la adopción de técnicas de gestión del sector privado, por parte de la Administración pública.
 - b) Comprobar cómo el marketing es una de las técnicas de gestión privada que mayor acogida y resultados ha obtenido a la hora de implementarla en las Administraciones públicas.
 - c) Confirmar el City Marketing como tecnología idónea para la planificación y gestión de la ciudad orientada al ciudadano-cliente, complementando el tradicional enfoque de oferta con el análisis de la demanda (necesidades de los públicos objetivo de la ciudad).
 - d) Identificar y establecer el proceso a seguir en la aplicación de la tecnología del marketing a la ciudad, bajo el planteamiento de la ciudad como producto.

- e) Identificar las principales tendencias actuales que se derivan de la evolución del marketing de ciudades como disciplina sujeta a constante evolución e innovación y que, al mismo tiempo, puedan ser de aplicación al presente caso.
-
- 2. Realizar un proceso de reflexión sobre la mejor forma de aplicar la tecnología de marketing de ciudades, estableciendo una metodología (detallada en el apartado correspondiente) que permita la aplicación al caso específico de As Pontes de García Rodríguez y, de esta forma, desarrollar el Plan de City Marketing para esta ciudad.
-
- 3. Implementación del proceso completo de aplicación de la tecnología del marketing de ciudades a As Pontes de García Rodríguez, de acuerdo con la metodología propuesta. Las principales acciones en este punto de la investigación son:
 - a) La utilización de fuentes de información secundarias (bibliografía, bases de datos, fuentes estadísticas oficiales, publicaciones, anuarios, etc.) para establecer el entorno general.
 - b) El recurso a fuentes de información primaria, donde destacan las encuestas realizadas a los ciudadanos y los paneles de representantes y expertos, para establecer, describir y evaluar el entorno específico.

- c) Realizar un estudio de benchmarking de aquellas ubicaciones (pueblos y ciudades) que son consideradas “casos de éxito” en la aplicación de la tecnología del marketing de ciudades, así como de aquellas ciudades y zonas mineras en declive y/o afectadas por procesos de re-conversión industrial que han aplicado, con mayor o menor éxito, políticas de recuperación y de mejora de la atracción.

El principal fin es el rescate de las “buenas prácticas” que pudieran ser de aplicación a As Pontes de García Rodríguez.

- d) Aplicación de la metodología Delphi sobre un panel de representantes de la ciudad que nos permita recoger información de alto valor añadido, cuyas aportaciones contribuirán al proceso de reflexión estratégica del Plan de City Marketing. Esta información se contrasta y completa con un panel de expertos, a los que se entrevista en profundidad.
- e) Elaboración del diagnóstico de la situación de As Pontes, utilizando la matriz DAFO y realizando una síntesis de los resultados obtenidos del benchmarking.
- f) A partir del diagnóstico, llevar a cabo un proceso de reflexión estratégica, donde se describan y planteen los principales objetivos a alcanzar con la implementación del Plan de City Marketing. Se definen la visión, la misión y los valores de la ciudad que han de estar presentes durante el resto del proceso, se realiza la selección de los objetivos estratégicos de la ciudad y cuáles son las estrategias básicas para alcanzarlos.

- g) Establecido el contexto estratégico, pasar al campo de lo operativo, es decir, traducir a planes de acciones la planificación, temporalización, ejecución y control de las acciones que el marketing estratégico propone para llegar a los objetivos.
-
- 4. Una vez concluida la fase anterior, se redacta el Plan de City Marketing de As Pontes, cuyo contraste con la realidad y con las hipótesis formuladas, permite establecer las conclusiones de la investigación.

Capítulo II.

Marco teórico y conceptual.

1. Gestión Pública orientada al ciudadano.

Tradicionalmente, la administración pública presenta cuatro aspectos estructurales, en su gestión, que le permitían diferir de la lógica impuesta por el mercado a los agentes económicos privados. Estos cuatro elementos (Echevarría, K. y Mendoza, X.; 1999) son:

- a) La utilización del proceso político como mecanismo de asignación de recursos, caracterizado por la introducción de los criterios de redistribución y equidad y por los condicionantes asociados al pluralismo y la fragmentación de la autoridad, principalmente.
- b) Las administraciones públicas, como poderes públicos, tienen objetivos que persiguen el bien común y que, en gran parte, no le son propios como organización, sino que proceden de la legislación y del proceso político.
- c) Un proceso de creación de valor diverso: transacciones individuales con el ciudadano, programas públicos, regulaciones, etc. que, aunque sujetos a las percepciones sociales, se les atribuyen aspectos como la transparencia, la equidad, la no discriminación, la legalidad y la receptividad.
- d) La dificultad existente para la medición del valor creado por las administraciones públicas (ausencia de precios públicos, en algunos casos, divergencia entre outputs y resultados/impactos en la sociedad, en otros).

A estos elementos habría que añadir la consideración del administrado como ciudadano, lo cual significa reconocer la existencia de un interés colectivo no equiparable a la suma de intereses individuales, tal como sucede en el mercado cuando se habla de “cliente” (Richards, S.; 1994).

La percepción de estas características como limitantes y el creciente aumento de las expectativas y demandas de los ciudadanos, llevó a los países occidentales a iniciar, en la década de los ochenta, procesos de reforma del sector público y de la gestión pública, los cuales se englobaron en lo que se denominó *New Public Management* (Nueva Gestión Pública).

Estos procesos estaban orientados a sustituir la administración burocrática, centrada en la legalidad y el control de inputs/outputs, por un nuevo modelo centrado en los resultados, en el incremento del valor de los servicios prestados, en la evaluación del proceso de gestión (eficiencia, eficacia e impacto social) y en la recuperación de la confianza del ciudadano, el cual demanda la satisfacción de sus necesidades al menor coste y la mayor transparencia posibles (García, I. M.; 2007).

Se trataba de un nuevo paradigma, de una nueva interpretación del sector público y de su relación con el gobierno y la sociedad; un cambio cultural caracterizado por cuatro principios (Losada, C.; 1997):

- a) De una administración expansiva a una administración equilibrada, flexible y que se adapta a la dinámica exigida por la sociedad.

- b) De una administración cerrada en sí misma a una administración relacional, en permanente contacto con el resto de la sociedad, evitando la dispersión administrativa.
- c) De una administración neutral a una administración competitiva, la cual garantiza unos servicios públicos en las condiciones que la sociedad requiere para no entorpecer su funcionamiento diario.
- d) De una administración indiferente a una administración responsable, ante la sociedad, de sus costes y resultados (accountability).

De estos cuatro principios, se derivan las principales características que han definido a la Nueva Gestión Pública:

- a) Desregulación, como respuesta al exceso de reglas y normativas centradas, exclusivamente, en aspectos presupuestarios y de cumplimiento de la legalidad.
- b) Descentralización, frente a la tradicional administración centralizada y jerarquizada. Se comparten y transfieren funciones y competencias, para que la administración más cercana al ciudadano sea la encargada de proveer los servicios públicos.
- c) Orientación al mercado, introduciendo mecanismos de competencia, de valoración de alternativas y de análisis del binomio coste-calidad.

- d) Orientación al resultado, poniendo énfasis en la capacidad de adquisición de recursos y en la capacidad de utilizarlos eficaz y eficientemente para lograr unos objetivos específicos.
- e) Capacidad estratégica, para adaptarse a los cambios externos y a la demanda de intereses diversos, lo cual requiere un enfoque de medio y largo plazo que exige planes estratégicos a 3-5 años.
- f) Responsabilidad (accountability), en la consecución de resultados sociales mediante las políticas puestas en marcha.
- g) Presupuesto por objetivos, donde la definición de los mismos se integra con la asignación de responsables, de incentivos al logro y de penalizaciones, en caso de no alcanzar las metas previstas.
- h) Orientación al cliente, siendo el ciudadano el centro de la actuación pública. Conocer sus necesidades y diseñar estrategias para satisfacerlas resulta vital, puesto que son los impuestos de este ciudadano-cliente los que financian los diferentes servicios públicos.
- i) Transparencia y sistemas de información, que permiten al ciudadano tomar, de forma adecuada, sus decisiones.
- j) Cambio cultural, que acompaña al cambio de paradigma, para que este sea aceptado e interiorizado por la Administración.

De esta forma, desde la Nueva Gestión Pública, se pretendía dar respuesta a un reto recurrente: cómo atender, con recursos cada vez más escasos, las demandas de los ciudadanos y de los grupos y actores de interés, en términos de eficiencia, eficacia y de profundización democrática.

Bajo este enfoque, con el fin de prestar servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, se produce la adaptación de determinadas herramientas de gestión empresarial a la gestión pública. ¿Cuál era el objetivo de la adopción, por parte del sector público, de prácticas típicas del sector privado?

Por un lado, se busca lograr la eficiencia económica (mejora continua, aprovechamiento de los recursos, estructura organizativa basada en procesos...) y, por otro, implementar una nueva actitud de servicio, donde la administración pública deja de concebirse como un instrumento coercitivo soberano y empieza a percibirse como un ente cuyo fin último es la prestación de servicios a la sociedad, identificando necesidades de los ciudadanos y satisfaciéndolas de forma eficiente, efectiva y con la máxima calidad posible. Esto trae consigo, la separación de los niveles estratégico, donde se definen las políticas globales y sus criterios de aplicación, y operativo, donde se precisa la manera en la que se suministrarán los servicios públicos. Todo ello, sin perder de vista la especificidad de los servicios públicos, los cuales han de contribuir a asegurar el estado de bienestar y garantizar los derechos de los ciudadanos, lo cual es posible con una administración pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos.

En mi opinión, tal y como mantiene Navas (2010), la implantación de la Nueva Gestión Pública implicó, no solo, un proceso de reingeniería institucional, sino, además, una profunda transformación de los patrones de comportamiento que rigen las relaciones entre los agentes del sector público, y entre estos y el sector privado.

Los procesos de cambio, derivados de la implantación de la Nueva Gestión Pública, podemos englobarlos en las siguientes cuatro categorías:

- Estado racionalizado o “Lean State”. Bajo este enfoque se analizan cuáles son las necesidades de los ciudadanos y se identifican los agentes, privados o públicos, que pueden satisfacerlas con mayor grado de calidad y eficiencia, de modo que el Estado provisione sólo aquello que los ciudadanos no pueden conseguir por sí mismos en el mercado. Este “Estado racionalizado” está estrechamente relacionado con una forma de administración denominada “Lean Management”, que se encamina a lograr la eficiencia económica mediante un proceso de mejora permanente de los servicios prestados, el aprovechamiento del potencial de las personas, la orientación a la consecución de objetivos y una estructura organizativa horizontal y basada en procesos.

- Separación de los niveles estratégico y operativo. La gestión estratégica es la encargada de definir las políticas globales y sus criterios de aplicación, mientras que la gestión operativa precisa la manera en la que se suministran los servicios a los ciudadanos, a partir de los preceptos generales establecidos en el nivel estratégico.

- Cambio de la actitud de servicio. La Administración pública deja de concebirse como un instrumento coercitivo dotado de soberanía y empieza a percibirse como un órgano cuyo papel consiste en la prestación de servicios a la sociedad.

La identificación de las demandas de los ciudadanos y su satisfacción por medio de mecanismos eficientes, efectivos y de calidad, son los nuevos objetivos.

- Cambio de modelo de gestión. La Nueva Gestión Pública se basa en un modelo de gestión inspirado en la estructura gerencial y la organización de la empresa privada, cuyas principales características son la gestión por resultados, la orientación hacia el mercado, la promoción de la competencia, el enfoque en los productos, la gestión total de calidad y un esquema de rendición de cuentas sobre los resultados.

Este modelo permite, a la administración, focalizar la atención sobre los procesos y persigue garantizar que los productos y/o servicios que provee respondan a las necesidades de los ciudadanos de modo eficiente.

¿Beneficiaron estos procesos de cambio al sector público? Las características descritas, las entiendo como ventajas de la Nueva Gestión Pública, con respecto al modelo burocrático tradicional, en la medida en que brinda herramientas a los gerentes y funcionarios para ejecutar sus tareas de forma flexible, eficiente y transparente, estimulando el liderazgo y la innovación en el sector público, siempre colocando en el centro del modelo al ciudadano.

Se trata de tramitar eficazmente las demandas de los ciudadanos, garantizando la prestación de servicios de calidad y ajustados a sus necesidades.

Evidentemente, aunque este modelo se inspira en herramientas de la gestión privada, no se puede perder de vista la especialidad de la naturaleza de los servicios públicos, los cuales deben asegurar al bienestar general y garantizar el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos.

Además, la importancia de este paradigma parte de la comprensión de que el ejercicio de los derechos individuales, en una democracia liberal, está íntimamente ligado a la existencia de un Estado que brinde las garantías necesarias para proteger las libertades individuales y asegurar el desarrollo de la iniciativa privada, lo cual es posible tan sólo con la existencia de una administración pública moderna, eficiente, transparente y al servicio de los ciudadanos.

Este enfoque no ha estado libre de controversia, siendo frecuentes las acusaciones de mercantilización de las entidades públicas y de una excesiva desfragmentación de lo público, acompañada de especialización vertical y escasa cooperación entre las agencias públicas. Ello supone que, a principios del siglo XXI, se inicie un proceso de crítica y revisión, cuyos nuevos planteamientos se engloban en lo que se denominó *Post New Public Management* (Post Nueva Gestión Pública) y cuyas señas principales son la cooperación y colaboración dentro de las organizaciones públicas (Pérez, G.; Ortiz, D.; Zafra, J. L. y Alcaide, L.; 2011).

Se inicia, entonces, un proceso de recentralización y coordinación (Christensen, T. y Lagreid, P.; 2007 y Pollit, C.; 2009) y de refuerzo de valores tales como la confianza, la colaboración, el trabajo en equipo y la mejora de la formación y el autodesarrollo de los funcionarios públicos.

En esta línea, la corriente *Governance* (“buen gobierno”) aboga por dotar de un sistema de responsabilidad y confianza a la administración frente a su principal stakeholder, el ciudadano. Persiste la orientación al cliente, pero, ahora, se complementa con la exigencia de transparencia y responsabilidad, para una mayor apertura de la administración y provocar la participación de la ciudadanía.

¿Qué ocurrió en España? En nuestro país, las sucesivas reformas constituyen un proceso continuado en el que las diferentes corrientes de pensamiento han ido dejando su huella. Siendo, el español, un sistema eminentemente burocrático, sí se han ido implantando medidas y herramientas de la Nueva Gestión Pública, aunque fuera de forma aislada. De hecho, y la igual que Pérez, Ortiz, Zafra y Alcaide (2011), creo que esta implantación incompleta significa una oportunidad para los modelos englobados en la corriente actual de la Post Nueva Gestión Pública.

2. Adopción del Marketing como herramienta de gestión pública.

De acuerdo con la AMA (American Marketing Association), marketing es “el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y/o servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de individuos y organizaciones” (Kotler, P.; 2001). Se trata, esta, de la acepción más popular de entre las múltiples definiciones de marketing que se encuentran en la literatura especializada.

Existe, por otro lado, cierto consenso a la hora de considerar el marketing como un planteamiento organizativo que parte de las necesidades, preferencias, deseos y exigencias de un grupo considerado como objetivo y cuyo fin es la producción de bienes o prestación de servicios adecuados a esa demanda, de forma que se generen intercambios de valor para ambas partes. Manteniendo este planteamiento en la base conceptual, la especialización ha traído consigo la extensión de la aplicación del marketing a múltiples ámbitos no comerciales.

De hecho, el marketing público es una de las denominadas “reinterpretaciones” del concepto de marketing, resultado de la evolución de la gestión pública y cuya aplicación es consecuencia del cambio de paradigma que traía consigo la New Public Management: introducir instrumentos, herramientas y técnicas de mercado en la gestión pública, con el objetivo de incrementar la eficiencia del sector público y, sobre todo, la transformación de las relaciones entre la administración y los administrados, donde los ciudadanos pasan a ser considerados “clientes”.

Detrás de los múltiples debates que trajo consigo esta nueva forma de interpretar la gestión pública, subyacía la idea de que “una organización se justifica económica y socialmente, cuando satisface las necesidades y demandas de sus clientes” (Crompton, J. A. y Lamb, C. W.; 1986). De hecho, tal y como hace Starling (1986), con la sustitución del término organización por administración y el de cliente por ciudadano, llegamos al concepto de administración responsable, entendida como “aquella que da respuesta rápida y positiva a las demandas populares de cambio de las políticas”.

Aunque los debates sobre las diferencias existentes entre las organizaciones públicas y privadas siguen vivos, de los mismos se extrae que las diferencias existen y que, por tanto, producen efectos sobre la estructura, el funcionamiento, el desempeño y las relaciones que mantienen con los usuarios (Ticlau, T., Mora, C., Tiganas, A. y Bacali, L.; 2010).

Así, el sector público presenta las siguientes características diferenciales, respecto del sector privado:

- a. Se orienta al interés colectivo, no al individual, siendo su principal propósito “lograr el bien común”.
- b. Posee una relación diferente con sus “clientes” (ciudadanos), donde los principios de equidad y representación están por encima de los de eficiencia y beneficio.
- c. Las decisiones se toman de forma colectiva y, usualmente, tienen un mayor impacto.
- d. Actúa en un entorno libre de competencia.
- e. En la mayoría de las veces, las instituciones públicas ofrecen servicios en vez de productos, lo cual ya implica una estrategia de marketing diferente.
- f. El sector público está sujeto a mayores restricciones legales que el sector privado.
- g. Las instituciones públicas están sometidas, generalmente, a procesos más transparentes, con mayores mecanismos de control y abiertos a todos los stakeholders (autoridades de mayor rango, ciudadanos, ONGs, prensa, lobbies...).
- h. La autoridad se distribuye y se fragmenta a través de todo el sistema público.

Si a todo ello añadimos el peso del gasto público en las economías desarrolladas, alcanzando cotas del 35% del PIB en Estados Unidos o del 45% del PIB en la Unión Europea (Serrat, O.; 2010), el sector público se configura como un importante agente económico (y social) que, como tal, tiene la necesidad de implementar acciones que se encuadran en lo que entiendo por marketing, ya que es en el mercado donde, de forma eficiente, se han de asignar y distribuir los bienes y servicios públicos (Proctor, T.; 2007).

¿Son, en la actualidad, las limitaciones presupuestarias de los gobiernos el único factor que ha situado en el centro de la gestión pública a las necesidades y expectativas de los ciudadanos? Es una razón importante, pero a la que hay que añadir la existencia de unas sociedades más formadas, más exigentes, mejor organizadas y más participativas, que son quienes apremian a las instituciones en este sentido. Para ello, el conocimiento que las instituciones públicas han de tener de las necesidades y preferencias de los ciudadanos se obtiene a partir de un proceso sistemático de investigación (de mercado), técnica básica del marketing.

Se puede añadir, también, el hecho de que la mayor competencia política y la alternancia en el poder, en los distintos niveles de gobierno, exige una oferta gubernamental más cercana (o interesada) a la problemática ciudadana.

Esta situación ha derivado en la adopción del marketing, y sus técnicas, como herramienta de gestión pública para el fortalecimiento y recuperación del espíritu de responsabilidad ciudadana en contraposición a modelos burocráticos insensibles, autocráticos o dominados por la rutina y como herramienta de gestión que permita la solución a medida de las necesidades de los ciudadanos (Cervera, A.; 2001).

El marketing, pasa de herramienta residual (promoción de destinos turísticos, por ejemplo) a considerarse fundamental para el sector público, integrándose como parte relevante de la estrategia de la organización, en línea con la necesidad de conocer y satisfacer las necesidades de los ciudadanos (eficacia) de forma eficiente desde un punto de vista económico (obteniendo mayores ingresos públicos o incurriendo en menores gastos públicos).

La adopción del marketing como herramienta estratégica de gestión pública, permite a la administración establecer, de forma más sencilla, las prioridades, al incluir las demandas de los ciudadanos en los objetivos organizacionales, en una especie de “orientación al cliente”. Siguiendo a Kaplan y Haenlin (2009), mi postura es la de que el sector público ha de aproximarse a los “clientes” y/o stakeholders mejorando su segmentación (análisis de los intereses de los stakeholders; necesidades y deseos) y su posicionamiento (generación del valor demandado por los stakeholders).

Visto todo lo anterior, ya podemos definir marketing, desde el punto de vista del sector público, como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos, siempre interconectados e interdependientes, orientada a identificar, anticipar, crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas de valor que satisfacen a clientes, socios, público y sociedad en general” (Serrat, O.; 2010).

El hecho de que el marketing sea una herramienta fundamental para las administraciones públicas modernas también ha sido subrayado por Kotler, P. y Lee, N. (2007): “El marketing se convierte en la mejor plataforma de planificación para una agencia pública que quiera conocer a los ciudadanos, sus necesidades y generar valor”.

Entonces, si la tarea principal del marketing es producir outputs que el mercado objetivo valore, en el sector privado el *mantra* del marketing es el valor para el cliente y su satisfacción y en el sector público el *mantra* es el valor para el ciudadano y su satisfacción. De hecho, las administraciones públicas no sólo recurren al marketing en el ámbito de la provisión de bienes y servicios públicos, sino que también cuando se trata de promover e incentivar determinadas conductas públicamente deseables.

Los gestores públicos, para generar valor y lograr la satisfacción del ciudadano, tienen a su disposición varias técnicas de marketing, pudiendo realizar una primera síntesis según su tipología (Proctor, T.; 2007) y/o funcionalidad (Mandill, J.; 1998):

Tabla 001. Clasificación de las Técnicas de Marketing, según tipología y funcionalidad.

Proctor, T. (2007) - TIPOLOGÍA	Mandill, J. (1998) - FUNCIONALIDAD
<p>"mercantilización".- ciertos aspectos de actividades del sector público se convierten en semejantes al marketing comercial del sector privado, una vez que actividades, servicios y bienes públicos son sometidos a las fuerzas competitivas del mercado, intentando incrementar calidad y reducir costes.</p>	<p>"marketing de productos y servicios".- juega un rol muy importante cuando la provisión de servicios públicos se realiza bajo un enfoque de recuperación del coste o, incluso, persiguiendo el lucro.</p>
<p>"promoción del interés de la organización".- las entidades publicas utilizan marketing con los stakeholders para asegurar su existencia y continuidad, mediante el apoyo del mercado y la sociedad.</p>	<p>"marketing social".- desenvuelve campañas que, principalmente, están orientadas al cambio de ciertas conductas y actitudes.</p>
<p>"city marketing".- marketing específico para las autoridades locales, destinado a promover la imagen/reputación de la ciudad y sus servicios ante los ciudadanos que representan.</p>	<p>"marketing político".- actividades dirigidas a generar la aceptación de determinadas políticas y legislaciones.</p>
<p>"marketing político".- destinado a la promoción de objetivos políticos clave.</p>	<p>"des-marketing".- actividades dirigidas a convencer a un público objetivo para que no usen un determinado programa y/o servicio.</p>

Fuente: *Elaboración propia, a partir de Proctor, T. (2007) y Mandill, J. (1998).*

De acuerdo con Kotler, P. y Lee, N. (2007), y complementando la tabla anterior, hay seis prácticas de marketing del sector privado que pueden ser de gran utilidad a la hora de establecer el marketing para servicios públicos: gestión de calidad total, estrategia de orientación al cliente, creación de equipos auto-gestionados, liderazgo visionario, outsourcing (externalización) y e-gobierno (e-información). Todas estas prácticas, específicas del sector privado y de su interpretación del marketing, pueden ser “adoptadas” por el marketing público o por el marketing de servicios públicos, aunque sujetas a determinadas restricciones que caracterizan al sector público.

¿Puede el sector público aplicar siempre el marketing como herramienta de gestión? En principio puedo contestar afirmativamente, pero sin obviar que, como afirman Bean, J. y Hussey, L. (1997), todo gestor público, a la hora de concebir la estrategia o el plan de marketing público, ha de tener en cuenta, al menos, una de las siguientes restricciones:

- a. Legislativas.- Las responsabilidades de las instituciones públicas están legalmente estipuladas, restringiendo y, a veces encorsetando, la autonomía del gestor, dejando poco lugar para la innovación.
- b. Filosofías políticas.- El diseño de nuevos servicios públicos es monopolio de la decisión política. Su cantidad, tipología, diseño... está directamente influenciada por la ideología del poder político existente en cada momento.
- c. Escasez de recursos humanos.- Los recursos humanos del sector público son limitados cuantitativa (normas, presupuestos...) y cualitativamente (cualificaciones, formación...).

- d. Escasez de recursos financieros.- La limitación de las posibilidades financieras del sector público es una restricción tradicional, en un entorno de incremento en la demanda de servicios, de aumento de las responsabilidades y de necesidad de satisfacer las expectativas de los administrados, siendo la priorización una característica clave en la gestión pública.

La Administración a través de sus programas, bienes y servicios de carácter público genera valor para los ciudadanos, los cuales, proporcionan ingresos a la Administración a través de impuestos, precios públicos u otros instrumentos financieros y aportan diversos costes (desplazamiento, oportunidad, etc.).

Se produce, entonces, un intercambio, elemento básico del marketing, de forma que la Administración adquiere cuatro grandes ventajas (Carrillo, E. y Tamayo, M.; 1997): eficacia (éxito de los impactos), eficiencia (mejora de la relación recursos/impactos), calidad (satisfacción de las expectativas de beneficio de los ciudadanos clientes) y equidad (Crompton, J. A. y Lamb, C. W.; 1986).

En este proceso de intercambio, el enfoque de marketing proporciona un poderoso instrumento para mejorar la legitimidad de la Administración pública (Laufer, R. y Burlaud, A.; 1989), puesto que sitúa al ciudadano como “cliente” de la Administración, refuerza el sistema de valores de la Administración responsable y orienta su organización hacia el ciudadano-cliente y su satisfacción.

Como se puede observar, bajo mi opinión, el marketing deja de ser simplemente una tecnología, posicionándose como toda una concepción de cómo entender el papel de la administración pública, en cuanto que ha de detectar y determinar las necesidades de sus públicos objetivo, implementar las acciones necesarias para desarrollar los servicios que permitan satisfacerlas de forma eficaz y eficiente, responder ante los cambios que se produzcan y, todo ello, a la luz de su visión, su misión, sus valores y sus objetivos.

3. City Marketing: marketing público para la gestión de la ciudad.

El proceso de globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, experimentados por la economía mundial desde mitad del siglo XX, se han caracterizado por el incremento de los flujos de información, capitales, mercancías y personas que recorren todo planeta. En este contexto, las ciudades se constituyen en los nodos de infraestructuras y servicios avanzados de esta red de flujos, que concentrarán el 63% de la población mundial en 2025 (Pancorbo, A. y Hevia, A.; 2004) y el 70% en 2050 (OCDE; 2012).

El dinamismo de los ciudadanos, de las personas que acuden a la ciudad a trabajar, de las empresas con sus redes de relaciones e intercambios, de los visitantes que admiran recursos históricos y naturales... los convierten, a todos ellos, en partes integrantes de la diversidad de una ciudad del siglo XXI que aparece como punto de relaciones sociales y como núcleo de difusión de nuevas inversiones tecnológicas, económicas y culturales.

A medida que se intensifican los procesos de integración y la economía se globaliza, el papel de la ciudad y su competencia con otras ciudades se convierten en los aspectos más significativos a la hora de llevar a cabo su planificación y gestión. Se posiciona, entonces, el desarrollo local como alternativa a la mundialización del espacio económico internacional.

En este contexto, la ciudad se enfrenta al hecho de tener que trabajar para incrementar el desarrollo económico haciéndose, al mismo tiempo, más habitable, ofreciendo una mayor calidad de vida ante la demanda de los ciudadanos, pero teniendo en cuenta los intereses de las empresas que desean instalarse en su entorno, de los visitantes, de las personas que a diario acuden a trabajar a ellas y/o de los potenciales nuevos residentes.

Para sobrevivir y lograr un sitio en la “aldea global”, la ciudad se ve en la necesidad de optimizar la gestión de sus recursos limitados, siendo conocedora de que decisiones adecuadas la colocarán en la senda del desarrollo socioeconómico y del progreso de sus ciudadanos y decisiones erróneas la condenan al fracaso y, con ello, a la recesión, el paro y la decadencia. El equipo gestor de la ciudad se enfrenta al reto de articular una estrategia de gestión de los recursos (humanos, infraestructuras, servicios...) que permita, a la ciudad, adquirir un nivel suficiente de competitividad para atraer nuevos flujos, aumentar los que ya posee y mejorar su capacidad de dirección y organización de los mismos.

En este proceso de atracción (o de gestión de la atracción), la ciudad entra en competencia con otras ciudades. Esta rivalidad se materializa en el intento de satisfacer, mejor que otras ciudades, las necesidades de sus públicos objetivo: ciudadanos, nuevos residentes, visitantes y turistas, inversores, empresas..., creando valor de la forma más eficiente posible.

Esta responsabilidad de los gestores locales los obliga a la búsqueda de nuevas fórmulas de gestión que les provean de herramientas que faciliten la mejor toma de decisiones.

A partir de los años noventa, en aras de lograr la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo, muchas ciudades adoptaron el modelo de planificación estratégica, pero en la práctica, sus objetivos no siempre fueron alcanzados, y cuando lo lograron casi siempre se mostraron insuficientes (Precedo, A., Orosa, J. J., y Míguez, A.; 2010), puesto que este enfoque, sólo de oferta, limitaba la adaptación a los nuevos escenarios que la globalización traía consigo.

El reto, entonces, pasaba a ser la implementación de nuevas estrategias, más participativas e innovadoras, que partiendo de una “visión” compartida y con una nueva perspectiva global, promoviesen el diseño de acciones que, entre otros objetivos, permitiesen el posicionamiento y la internacionalización de la ciudad. Como consecuencia, surge el “city marketing” o “marketing de ciudades”, que se define como “el proceso de gestión de los recursos de la ciudad, con el objetivo de favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de sus diferentes públicos objetivo” (Gómez, P.; 2000).

¿Estamos hablando de “vender” la ciudad? Si, en cierto modo, aunque he de destacar que no se trata de aplicar a la ciudad la errónea creencia de que el marketing de ciudades significa, únicamente, promoverla, como si de un ejercicio de elaboración de imagen se tratase, confundiendo el marketing con una de sus funciones, la comunicación (Kotler, P. et al; 1994). Siguiendo con el mismo autor, considero que la adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades significa diseñar la ciudad para satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo.

Para Elizagárate (2003), la aplicación del marketing de ciudades implica:

1. La incorporación de la filosofía del marketing en la planificación de la ciudad, es decir, orientar dicha planificación al cliente y a las exigencias de sus públicos objetivo (ciudadanos, inversores, empresas, potenciales residentes...) de forma permanente, adaptando los servicios de la ciudad a las necesidades de estos públicos objetivo, fortaleciendo su atractivo frente a otras ciudades y, consecuentemente, mejorando su posición competitiva frente a otras ciudades.
2. El desarrollo de una metodología de planificación de marketing estratégico aplicada a las ciudades, lo que significa implementar estrategias que permiten alcanzar los objetivos propuestos con el menor coste para la ciudad. Esta metodología permite descubrir nuevas oportunidades y alcanzar una mayor rentabilidad social para sus ciudadanos, lo que proporciona, a su vez, una ventaja competitiva para la ciudad.
3. La utilización de técnicas que permiten medir el impacto de las actuaciones urbanas para analizar la percepción e imagen que los ciudadanos tienen de sus barrios, o del conjunto de la ciudad, utilizando los resultados, y su evaluación, como guías para nuevas actuaciones.
4. La creación de un conjunto de indicadores (sociales, económicos, ambientales...) que permitan comparar la evolución de las ciudades y, así, poder realizar una evaluación competitiva y detectar las correcciones necesarias para el desarrollo sostenible de la ciudad.

5. El fomento del atractivo de la ciudad desde una perspectiva integradora del comercio, ocio y turismo urbano, entendiendo la ciudad como un espacio que ofrece a sus ciudadanos los elementos necesarios para la relación social, comercial, cultural, de ocio y entretenimiento, integrados de forma natural.
6. El desarrollo de variables que definan el marketing operativo de la ciudad, analizando su valor, así como el ciclo de vida del producto ciudad, favoreciendo la atracción de capitales y la implantación de empresas internacionales, que permitan a la ciudad convertirse en una ciudad global.

Compartiendo la opinión de otros autores, como por ejemplo Gómez (2000), estimo que se han de añadir:

7. El desarrollo de una política de distribución de la ciudad, basada en actividades de comunicación interna y externa como parte del plan estratégico de marketing, para difundir los mensajes y características de la ciudad entre el público objetivo.
8. El diseño de mecanismos de control que permitan realizar un seguimiento de los resultados que permita compararlos con los objetivos previstos.

Como se puede apreciar, desde esta perspectiva del marketing de ciudades lo que propongo es la realización de una planificación estratégica, para la ciudad, pero atendiendo y cumpliendo con las etapas de gestión del marketing: análisis, planificación y fijación de objetivos, elección de estrategias, ejecución y control de los resultados obtenidos.

De esta forma, la planificación estratégica tradicional de la ciudad basada en un enfoque de oferta, se completa con el enfoque de demanda (en cuanto al objetivo de satisfacción de necesidades de los públicos objetivo) que proporciona el marketing.

Es decir, partiendo del análisis de la situación (interno: obtención de la visión global de la ciudad que proporciona información sobre las fortalezas y debilidades; externo: obtención de información sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la ciudad), se fijan unos objetivos y se diseñan las estrategias que permitan su consecución (marketing estratégico), las cuales se traducen en acciones concretas (marketing operativo), cuyos resultados han de ser medidos (control de marketing).

Mediante este proceso, la gestión estratégica de la ciudad implica tener una visión de futuro sobre la misma y, a partir del diagnóstico de la situación, tomar decisiones encaminadas a evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, mediante la maximización de las fortalezas y minimización de las debilidades de la ciudad.

Se trata de satisfacer las necesidades actuales (proporcionar los servicios e infraestructuras adecuadas) y futuras (propiciar el desarrollo de nuevos atractivos que permitan mejorar la calidad de vida y mantener las ventajas competitivas) de los públicos objetivo y comunicarlo, de forma que se construya una imagen de marca ciudad.

La consideración del marketing de ciudades como marketing público en Europa se debe al hecho de que los procesos de diagnóstico y planificación estratégica han sido desarrollados bajo las competencias de las ciudades, de forma individual o asociadas, como entidades locales de carácter público.

Sin embargo, entiendo que este concepto ha evolucionado hacia otro más amplio, entendiendo la ciudad como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de administración pública, instituciones locales, sector privado y sociedad civil (Aguilera, M. y Perales, A., 1994). Un buen ejemplo de la necesaria colaboración entre los sectores públicos y privado, para poder desarrollar e implementar un enfoque de marketing para la ciudad, son los modelos seguidos en Estados Unidos (BID, o Business Improvement Districts) y en Reino Unido (TCM, o Town Centre Management).

Para muchos autores, el objetivo final del marketing de ciudades es el aumento del atractivo y el desarrollo de una imagen positiva para la ciudad. La imagen ejerce una enorme influencia sobre la vida de la ciudad y es considerada como un “factor condicionante del desarrollo urbano” (Friedmann, R., 1999), pudiendo constituir un enorme apoyo o un gran obstáculo para el desarrollo económico, cultural y social de una localidad, siendo un “capital” importantísimo para el desarrollo de la gestión de la misma. Si, como mantienen estos autores, planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad influirá directamente en su futuro, y resultando evidente la importancia de la imagen de marca, mantengo que esta es el resultado de la aplicación de todo el proceso de marketing estratégico a la ciudad.

El city marketing ha de ser la adopción, por parte de la ciudad y sus gobernantes, de las dos dimensiones que el marketing de empresa tiene: por un lado, la filosofía del marketing, en cuanto al enfoque que se da a la resolución de problemas y la planificación estratégica de la ciudad y, por otro lado, la metodología, con un conjunto de técnicas propias de esta disciplina y que son de plena aplicación al ámbito urbano (investigación de mercado, segmentación, posicionamiento, comunicación, etc.).

No comparto la diferenciación, de algunos autores, entre el marketing de ciudades (centrado en la mejora global de la imagen de marca de la ciudad como objetivo) y el marketing municipal (centrado en el desarrollo y mejora, desde el punto de vista de marketing, de las competencias de la ciudad), ya que considero que son dos caras de la misma moneda, consecuencia y causa la una de la otra, llevándome a utilizar, únicamente, el término marketing de ciudades.

¿Cómo influye el city marketing en la gestión de la ciudad? Con todo lo anterior, postulo que el marketing de ciudades realiza un aporte estratégico fundamental para la toma de decisiones, cuyos efectos van a tener repercusión en la ciudad tangible (la ciudad física o material) y los servicios que ofrece a sus públicos objetivo y en la ciudad intangible (la ciudad percibida por esos mismos públicos objetivo). Hablo de una ciudad que, como expone Friedmann (2003), se gestiona bajo los siguientes aspectos:

- Aspecto filosófico: orientación hacia los públicos objetivo, desde un punto de partida en el cual se encuentran los problemas, las necesidades y los deseos de dichos públicos.
- Aspecto informativo: partiendo de la investigación de mercados como elemento fundamental para obtener y generar información acerca de los problemas y necesidades de los grupos objetivo.
- Aspecto estratégico: el marketing de ciudades tiene un enfoque eminentemente estratégico, cooperativo y colaborativo, donde todos los stakeholders han de participar del diseño del producto ciudad.

- Aspecto público-privado: la cooperación entre ambos sectores es necesaria para la puesta en marcha de las acciones destinadas a satisfacer sus necesidades.

Llegado a este punto, resulta fundamental identificar cuáles son los públicos objetivo de la ciudad, puesto que las necesidades que tienen respecto del producto ciudad y la forma en que lo “consumen” y lo perciben, pueden configurar una visión de la ciudad radicalmente opuesta.

Distingo, entonces entre:

a) Públicos objetivo internos:

- Ciudadanos: público objetivo principal del marketing de ciudades.
- Empresas locales: fundamentales para el desarrollo económico de la ciudad.
- Lobbies locales: grupos que ejercen su influencia sobre las decisiones que afectan a la ciudad (asociaciones, gremios, clubes...).

b) Públicos objetivo externos:

- Visitantes: grupo importante por las consecuencias económicas del consumo que hacen de la ciudad (comerciales, trabajadores no residentes, participantes en eventos...).

- Turistas: ya sean de placer o de congresos/negocios, significan inputs económicos para la ciudad y destacan como potenciales embajadores de la marca de la ciudad.
- Empresas/Inversores foráneos: su atracción significa la mejora del empleo y del desarrollo económico de la ciudad.
- Residentes potenciales: la atracción de capital humano se convierte en una acción estratégica de cuyo éxito dependerá, en gran parte, el éxito (económico, social, cultural...) de la ciudad.
- Administraciones: su atracción hacia la ciudad, además de empleo, la dota de servicios que mejorarán su poder de gravitación/atracción frente a ciudades limítrofes y/o de la misma área administrativa.
- Mercados de Exportación: otras ciudades, destino de los productos que exporta la ciudad y de cuya imagen se benefician (efecto “made in”).

Para el marketing de ciudades, el resultado deseado de todas las acciones que, bajo su enfoque estratégico y operativo se llevan a cabo, es desarrollar una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad entre estos públicos, lo cual, traducido en objetivos más específicos, consiste, principalmente, en (Asensio, P.; 2008):

- Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad, desarrollando (corrigiendo si es preciso) y cuidando la imagen (interna y externa) de la ciudad.

- Aumentar la atracción de la ciudad (cultural, económica, etc.).
- Satisfacer a los diferentes públicos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad, de forma que esta fortalezca su situación económico-social, mejore su nivel de vida, genere empleo, potencie su capacidad competitiva, fomente la cultura y, en definitiva, aumente su atractibilidad.
- Aumentar la identificación de los grupos objetivo con la ciudad.

4. El proceso de marketing aplicado a la ciudad: la ciudad como producto.

Desde la década de los ochenta, las ciudades han tratado de reforzar su identidad, apoyándose en los análisis de las condiciones de mercado, de la calidad de vida, de la responsabilidad medioambiental y del desarrollo de las tecnologías de la comunicación y de la información. El marketing aplicado a la ciudad proporciona las herramientas para cuantificar y evaluar sus recursos, así como la orientación que debe adoptar para la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo. Pero, ¿puede concebirse, realmente, la ciudad como un producto?

La consideración de que el producto es la piedra angular de la estrategia de marketing y que un producto centrado en las necesidades del consumidor es el resultado de la actual evolución de la filosofía del marketing, no es ajena al ámbito de las ciudades. De hecho, el marketing de ciudades podríamos definirlo, también, como un proceso continuo de desarrollo y comercialización (promoción) del producto “ciudad”.

Kotler (2000) mantiene que las ciudades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados: “los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito se enfrentan al riesgo del estancamiento económico y el declive”. Además, añade que, como indica Asensio (2008), cuando el producto es la ciudad y los gestores públicos incorporan a su gestión aproximaciones, modelos e instrumentos del marketing, se genera un mejor conocimiento de los habitantes de la ciudad y se produce un acercamiento a los distintos públicos objetivo, produciendo, entre otros efectos, una actuación más equitativa. Y es que, considerada como producto, la gestión de la ciudad parte del reto de lograr ser capaz de convertirse en un lugar atractivo para sus residentes (desean vivir en él), para los inversores y empresas (desean invertir en él) y para los turistas y visitantes (desean conocer y vivir su oferta de experiencias de ocio y entretenimiento).

Cabe destacar que, al referirme al “producto ciudad”, no sólo estoy hablando de atributos físicos sino del conjunto de características de la ciudad que proporcionan satisfacción de necesidades y deseos a diferentes públicos objetivo. Al igual que Friedmann (2005), defiende que el producto ciudad abarca, de forma completa, a la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, sus infraestructuras, su arquitectura, su atmósfera, su cultura, su medio ambiente, su educación, su ciencia y tecnología, etc.

El producto, desde esta óptica de orientación al ciudadano-cliente, se desarrolla y perfecciona permanentemente, de acuerdo a las necesidades y deseos cambiantes de los grupos objetivo y así se les comunica.

¿Y concebirse la ciudad como una marca? Todo este conjunto de características y atributos son el instrumento que la ciudad posee para competir, posicionarse y diferenciarse de otras ciudades con las que puede entrar en competencia para atraer a esos públicos objetivo y, como con otros productos, la ciudad se puede identificar y diferenciar formalmente de su competencia mediante la marca y sus símbolos, un activo intangible que permitirá a los clientes manifestar sus preferencias y sobre el que se centrarán importantes estrategias de comunicación.

Esta identidad de la ciudad se configura por su historia, su cultura (entendida como el conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad, que llevan a pautas de comportamiento comunes y que condiciona la forma de vida de cualquier sociedad), sus valores (aquellas creencias permanentes sobre la forma de conducta, como por ejemplo la tolerancia, la solidaridad y la honradez) y por aquellos aspectos que definen lo que es para sus ciudadanos, su personalidad. Pero se refiere también, a lo que ésta representa como aspiración, es decir, “lo que será y hará en el futuro”.

Las características o atributos que los ciudadanos desean encontrar en la ciudad aparecen vinculados a la cultura y a los valores, a los estándares de calidad de vida, a los factores económicos y a estilos de vida. Todo ello sin olvidar que la ciudad, como producto, debe reunir aquel conjunto de características que sean también de interés para el resto de públicos objetivo: inversores, empresas, turistas y visitantes. Por tanto, para mejorar la satisfacción de los ciudadanos, es necesario actuar en la ciudad en su conjunto, con una perspectiva múltiple y teniendo presente la diferencia entre la imagen de marca de la ciudad (representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca) y la identidad de marca de la ciudad (la aspiración, el reflejo de las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que perdure; la identidad está formada por símbolos como el logotipo y los colores corporativos).

Además, al considerar la ciudad-producto y la marca-ciudad, también tenemos en cuenta la autoimagen de la ciudad, es decir, lo que la ciudad es para sus ciudadanos y cómo les gustaría que fuera para vivir, la aspiración que debe estar presente en el marketing estratégico de la ciudad. Este análisis es muy importante para los planificadores y gestores de la ciudad, pues permite establecer una guía de intervención urbana en función de aquellas necesidades no satisfechas para los ciudadanos.

Como pongo de relieve, el marketing de ciudades proporciona una mejor aproximación a la planificación de la ciudad, proporcionando una visión estratégica de la gestión urbana estimulando la comunicación entre los agentes locales y foráneos, facilitando la toma de decisiones y consiguiendo los objetivos que se hayan planteado para la gestión de la ciudad. Una vez que la ciudad se decide por la aplicación de la metodología del marketing de ciudades, el primer reto es la creación y puesta en marcha de una estructura u organismo compuesto, a ser posible, por miembros del gobierno local, por ciudadanos, por representantes del sector privado y por profesionales del marketing de ciudades.

La diversidad en la composición de este ente, proviene de la existencia y asentamiento de la conciencia de que el potencial de la ciudad depende de la colaboración público-privada (siendo los Public Private Partnership, PPPs, una muestra de ello).

Son estos agentes lo que han de poner en marcha las diferentes etapas para la elaboración del Plan Estratégico de Marketing para la ciudad, las cuales podemos sintetizar en:

Tabla 002. Etapas del Plan de Marketing para la ciudad.



Fuente: *Elaboración propia.*

4.1. El Diagnóstico de marketing de la ciudad.

En el proceso de aplicación del marketing a la ciudad, la herramienta de diagnóstico más utilizada es el análisis DAFO (SWOT, en inglés), el cual nos lleva a la identificación de las debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades que posee la ciudad y cuya sencillez hace que resulte muy útil para realizar ese necesario diagnóstico, previo a la realización de un plan de marketing estratégico de la ciudad.

Esta metodología de estudio de la situación actual de la ciudad permite conocer cuál es el perfil de las ventajas estratégicas de la ciudad, así como el perfil de las amenazas y oportunidades que presenta su entorno.

Un análisis de la literatura que contiene referencias a cómo realizar el diagnóstico de la ciudad, nos lleva a la revisión de diversas obras y autores, pudiendo destacar: Armas (2007), Armstrong y Kotler (2008), Asensio (2008), Ave y Corsico (1994), Bean y Hussey (1997), Berg (2009), Boisen (2007), Borden (1964), Brown (1987), Coffman (1986), Córdoba y Torres (1989), Drucker (2002), Elizagárate (1996 y 2008), Fernández (2000), Friedmann (1999 y 2005), Gómez (2000), Iniesta (2001), Kotler (2001), Kotler, Haider y Rein (1994), Limbrug (1998), Luque (2003). Molina (2008), Muñiz (2009), Noisette y Vallerugo (1996), Pancorbo y Hevia (2004), Pascual (1999 y 2002), Precedo, Orosa y Míguez (2010), Proctor (2007), Santesmases (1996), Seisdedos (2007) y Trout y Ries (1996).

El objetivo es definir el proceso de estudio, análisis y diagnóstico para la ciudad, es decir, analizar hasta qué punto la estrategia actual de la “organización ciudad” y sus puntos fuertes y débiles más específicos son relevantes para afrontar los cambios que tiene lugar en su entorno competitivo. Además, el análisis permite determinar las principales fortalezas, a partir de las cuales se creará y desarrollará la imagen de marca de la ciudad.

4.1.1. Diagnóstico interno de la ciudad: identificación de debilidades y fortalezas.

En el momento de realizar el estudio o análisis interno, la ciudad valora y cuantifica sus recursos disponibles para, de esta forma, conocer su perfil competitivo, el cual se define por los recursos humanos, las infraestructuras, los recursos naturales y medioambientales, los recursos económicos, su actividad empresarial, etc.

Al mismo tiempo, el análisis interno también ha de definir la calidad de vida que se ofrece a los ciudadanos, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la demografía, la composición de los hogares, la oferta educativa, el mercado residencial, el envejecimiento de la población, etc. y como se definen el mercado de trabajo urbano y la actividad económica de la ciudad.

Se trata de tener un perfecto conocimiento de los aspectos sociales, económicos, sanitarios, de vivienda, de ocio y cultura, etc. así como recoger la opinión de los ciudadanos, para definir la orientación de estrategias que permitan lograr la satisfacción de uno de sus principales grupos objetivo. Además, la recogida permanentemente de la opinión de los ciudadanos es un medio para detectar si son percibidas las intervenciones que influyen en la percepción del concepto de calidad de vida en la ciudad (Elizagárate, V.; 2008).

En concreto, y siguiendo con Elizagárate (2008), al realizar un diagnóstico interno, considero que la ciudad debe contemplar varios tipos de análisis:

- a) Análisis de las características socioeconómicas de la ciudad. Por un lado, se realiza un estudio de las características demográficas de la ciudad, considerando, también, indicadores relacionados con la estructura de los hogares, es decir, número de hogares, tamaño medio, composición, etc.

Este tipo de análisis está relacionado con los futuros desarrollos de la ciudad, tanto en el ámbito de lo social como en el de lo económico, de forma que se puedan anticipar y/o prever futuras necesidades de servicios sociales, vivienda y equipamientos de muy diversas clases.

El estudio del mercado de trabajo resulta fundamental ya que desempeña un importante papel en el desarrollo de la competitividad, al definir la adaptación de la ciudad a los cambios que surgen de las transformaciones económicas y es, también, un factor básico para lograr la cohesión social y la calidad de vida.

De hecho, para desarrollar un plan de marketing de la ciudad es de vital importancia analizar las características del mercado de trabajo, su evolución y su adaptación a las nuevas demandas de trabajo ligadas a las nuevas tecnologías de la información y comunicación, a las demandas del sector servicios y a la globalización económica.

El examen de las posibilidades de formación de que dispone la ciudad es otro aspecto necesario, puesto que es un factor muy valorado a la hora de atraer nuevos residentes y también de inversores y empresas, que consideran a los centros de I+D pertenecientes a redes (universitarias o de otro tipo) un buen indicador de las posibilidades de transferencia de tecnología que existen en la ciudad.

El diagnóstico del nivel de instrucción de los ciudadanos, junto con las características del mercado de trabajo urbano, representa la capacidad de una ciudad para adaptarse a los cambios económicos y sociales.

- b) Análisis de la actividad económica de la ciudad. La actividad económica de la ciudad se ve reflejada en las características de la estructura de los principales sectores económicos que desarrollan su actividad en ella, siendo un posible indicador de esta actividad el número de establecimientos por rama de actividad, del que se desprende el análisis del empleo en estos sectores económicos.

Este análisis de la estructura empresarial debe completarse con el estudio de la evolución del número y tipología de las distintas implantaciones empresariales en la ciudad.

Un completo diagnóstico de la capacidad socioeconómica de la ciudad permite valorar los recursos económicos, el perfil de su estructura económica y su capacidad de adaptación a los cambios económicos producidos por la economía global, así como analizar su potencial para atraer nuevas inversiones. Resulta muy habitual el estudio de la terciarización de las actividades empresariales que pueda haber experimentado la ciudad, siendo el sector comercial el protagonista en dicha terciarización, por lo que gana peso el examen del potencial comercial de la ciudad y cuantificar la capacidad de atracción que este sector genera para la ciudad, lo que permitirá el diseño de planes de actuación comercial dentro del plan estratégico.

Para ello, se tienen en cuenta una serie de conceptos como son:

- Área comercial.- Espacio geográfico formado por el conjunto de municipios cuya población se siente atraída comercialmente por el municipio de mayor equipamiento comercial de la zona (núcleo central o cabecera).

El área comercial toma el nombre de su municipio de cabecera. Entonces, se denomina cabecera comercial al municipio sobre el que gravita comercialmente la población del resto de municipios integrados en el área comercial.

- Subárea comercial.- Extensión territorial, constituida por varios municipios, cuya población realiza sus compras preferentemente en un municipio del mismo espacio geográfico que, a su vez, gravita sobre un municipio cabecera de área.

Los municipios de subárea gravitan, en parte, sobre un núcleo (cabecera de subárea) y, a su vez, toda la subárea es atraída por otro núcleo (cabecera de área) que posee un mayor grado de especialización o intensidad comercial.

Por tanto, la atracción comercial que ejerce un municipio no se limita solamente a sus ciudadanos, sino que se amplía con la población de aquellos municipios que componen la subárea comercial, aumentando, así, la dimensión de mercado del municipio.

- Cuota de Mercado.- La cuota de mercado de una población expresa la capacidad de consumo comparativa de los municipios. La cuota de mercado de los municipios se elabora mediante un modelo equivalente a un promedio de números índices de las siguientes seis variables: población, número de teléfonos, automóviles, camiones, oficinas bancarias y actividades comerciales minoristas.

Es decir, la capacidad de consumo de un municipio se mide no sólo en función de la importancia de la población, sino también en función de su poder adquisitivo.

Además, la cuota de mercado constituye la orientación adecuada para valorar y ponderar la cantidad de productos y servicios que, teóricamente y en igualdad de condiciones, pueden absorber los municipios, especialmente cuando se trata de productos y servicios que son objeto de una distribución homogénea.

- Índice Turístico.- Es un índice comparativo de la importancia turística de cada municipio. Se obtiene en función de la cuota o impuesto de actividades económicas, el cual se basa en la categoría de establecimientos turísticos, número de habitaciones y ocupación anual.

- c) Análisis de los servicios públicos de la ciudad. La evaluación de los diferentes servicios que ofrece la ciudad sirve para recoger información relevante respecto de los mismos, que se ha de utilizar de forma que contribuya a la mejora de los objetivos que se marque el plan de marketing estratégico. Por ejemplo, uno de los servicios públicos que influyen en la competencia de la ciudad es la seguridad, resultando fundamental para detener los procesos de degradación de los centros urbanos que limitan su atraktividad para ser visitados. Además, la seguridad es un servicio altamente valorado por los ciudadanos.

La peatonalización es otra de las situaciones que han modificado muchas zonas de las ciudades, facilitando la movilidad de sus habitantes. Sin embargo, en muchos casos ha supuesto la desaparición de un importante número de plazas de garaje y de plazas de aparcamiento en la calle, circunstancia a la que se debe dar solución para garantizar la accesibilidad.

Otro servicio básico es el transporte público, nexo de unión entre los barrios periféricos y el centro de la ciudad, habiendo aumentado la demanda del servicio en la mayor parte de las ciudades, debido al elevado número de personas que viven en barrios alejados del centro.

Si nos referimos a los servicios sociales de la ciudad, estos necesitan de una proyección a largo plazo, porque su necesidad creciente influye en los parámetros de la calidad de vida residencial y que además puede relacionarse directamente con las posibilidades que ofrecen algunas ciudades para la atracción de población residente. Sin embargo, es esa creciente demanda de los mismos, lo que puede hacer que resulte inviable para muchas ciudades financiarlos exclusivamente con inversión municipal.

Existen muchos otros servicios que oferta la ciudad se han de analizar en este punto. De hecho, la Comisión Europea ha considerado, también entre los indicadores de la calidad de vida de las ciudades, los que hacen referencia a la salud, destacando los relacionados con la esperanza de vida.

Por otro lado, la creación de infraestructuras y la mejora de las redes terrestres, carreteras, red ferroviaria, así como los puertos marítimos y aeropuertos, inciden directamente sobre el territorio, siendo de vital importancia la mejora de aquellas infraestructuras que faciliten la accesibilidad y su conexión con redes internacionales de ciudades.

- d) Análisis de la habitabilidad de la ciudad. Como se ha visto, el análisis demográfico de la ciudad, así como de la composición y del tamaño de los hogares, establece, entre otras, las características del mercado residencial, que genera la demanda de viviendas y determinan sus previsiones a largo plazo.

El mercado residencial requiere una elaborada planificación urbanística, definida en el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) de la ciudad, en el que se recoge tanto el suelo ocupado como el suelo disponible de la ciudad y el parque de viviendas existentes.

El mercado de vivienda de la ciudad determina las posibilidades de atracción de nuevos residentes y puede condicionar la permanencia de los actuales. Así, el diagnóstico de la habitabilidad de la ciudad deberá basarse tanto en el análisis de la demanda de vivienda como en el análisis de la oferta de vivienda. Por un lado, resulta de gran interés conocer parámetros relativos a la demanda de vivienda, como son los tipos de alojamiento existentes, el tipo de ocupación del alojamiento, la relación entre el precio del alojamiento y los ingresos de la población y el tamaño de los alojamientos y, por otro lado, parámetros relacionados con la oferta de vivienda de la ciudad, como por ejemplo la oferta total de viviendas de la ciudad, los precios del mercado de viviendas, etc.

- e) Perfil de las características de la ciudad. Llegados a esta fase, se trata de sintetizar los puntos fuertes de la ciudad y también las principales debilidades, que serán corregidas en los planes de acción, en la medida en que sean un freno para su desarrollo económico y resten competitividad a la ciudad.

Esta representación tiene como finalidad poder realizar el diagnóstico en sucesivas ocasiones de manera sencilla y rápida, para saber cuáles son las cuestiones que es preciso controlar en la ciudad y realizar un seguimiento de las mismas.

Debo destacar que las fortalezas internas de la ciudad forman parte de los atributos que ésta posee y que se deberán considerar para la formulación de las estrategias de segmentación, posicionamiento y crecimiento, que la ciudad desarrollará en el plan de marketing estratégico.

f) Opinión de los ciudadanos. Compartiendo la opinión de Kotler (2001), cuando señala que “las localidades son, en realidad, productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados de manera continua”, el diagnóstico interno de la ciudad suele completarse con la valoración y análisis de la opinión de los ciudadanos, esto es, con la autoimagen de la ciudad (identidad, valores, etc.). Si como se ha visto, el producto ciudad está compuesto de una gran variedad de elementos como son todas las ofertas de servicios, las características de la economía local, las infraestructuras, un determinado estilo urbanístico (manifestado en el diseño de las calles, plazas, jardines y equipamientos), etc., entonces, la evaluación y la opinión de los ciudadanos resulta definitiva para los planificadores y gestores de las ciudades, ya que permite:

- Involucrar a la sociedad, en su conjunto, en los proyectos que desarrollará la ciudad, lo que permite fortalecer la identidad y la autoimagen que tienen los ciudadanos, al mismo tiempo que permite la adaptación permanentemente los productos/servicios de la ciudad.

- Desarrollar planes para mejorar los atributos más valorados por los ciudadanos y corregir aquellos que se consideran negativos.

Cuando hago referencia a la ciudad orientada hacia el ciudadano-cliente, quiero señalar la ciudad en la que todos los elementos son desarrollados y adaptados para satisfacer las necesidades de los diferentes públicos objetivo que la ciudad tiene. De entre ellos, sitúo en el centro al ciudadano, cuya opinión sobre la situación del mercado de trabajo en la ciudad, sobre su crecimiento económico y las nuevas empresas, sobre los nuevos proyectos de la ciudad, sobre el futuro residencial en la ciudad y sobre la gestión del equipo de gobierno y el mantenimiento de la calidad de vida, resulta de importancia vital para la planificación de la ciudad, desde una óptica de marketing.

Incluso sería recomendable, desde mi punto de vista y con el fin de proceder a la realización de un análisis más exhaustivo, realizar estudios sobre el perfil o perfiles de los ciudadanos.

- g) La atraktividad de la ciudad. En este punto, la mayoría de los autores destacan el análisis de la ciudad desde dos vertientes: la ciudad como centro comercial abierto y la ciudad como producto turístico. El modelo de ciudad centro comercial abierto representa para las ciudades una atracción importante y complementaria con la oferta de ocio, haciendo que su presentación conjunta sea de interés para los visitantes.

La variedad urbanística y el valor artístico hacen del entorno un lugar atractivo para añadir al acto de compra el motivo lúdico y la diversión, elementos que siempre se han considerado integrantes de los hábitos de compra de los centros comerciales.

Las posibilidades que ofrece la ciudad, así como la propia imagen de la ciudad con sus atractivos artísticos, de ambiente y de las propias personas que forman el municipio, son los principales elementos para competir en las mejores condiciones con cualquier otro formato comercial.

La ciudad turística y el turismo de ciudad son dos conceptos que hemos de considerar diferente, por lo que requieren una planificación diferenciada y complementaria. La ciudad turística hace del turismo su principal actividad, siendo la ciudad, sus recursos y su patrimonio la misma cosa. Es decir, el continente y el contenido hacen referencia a un mismo concepto de ciudad.

Sin embargo, el turismo de ciudad, tomando las características que identifican singularmente a la ciudad en el exterior, presenta las grandes transformaciones urbanas, sus actividades y sus modernos equipamientos.

El turismo de ciudad no se basa exclusivamente en el uso y disfrute del recurso singular de la ciudad, sino que cuenta además como atractivo con el estilo de vida que sus residentes imprimen a la ciudad y por las relaciones que se crean por motivos de trabajo, congresos, encuentros y reuniones de empresa.

El plan de marketing para la ciudad ha de contener esta diferenciación, puesto que las estrategias y las acciones operativas diferirán, al tratarse de enfoques diferentes que, al mismo tiempo, son entendidos de forma muy diferente por los ciudadanos (generalmente, el concepto de ciudad turística no es tan bien aceptado por los residentes, como el concepto de turismo de ciudad).

4.1.2. Diagnóstico externo de la ciudad: amenazas y oportunidades.

El diagnóstico externo de la ciudad se realiza por el hecho de que los atributos y características de la misma deben satisfacer a otros públicos objetivo, como son los las empresas y los inversores, tanto privados como públicos, que buscan lugares a nivel mundial para realizar inversiones y localizar empresas, o los turistas y visitantes, que pueden estar interesados en acudir a la ciudad por diferentes motivos.

Estos públicos objetivo tienen sus necesidades específicas, que deben ser consideradas por la ciudad interesada en atraer inversiones, empresas, visitantes y turistas:

- a) Las necesidades de empresas e inversores. La localización de nuevas empresas en la ciudad y la atracción de inversiones son factores que definen el progreso socioeconómico de la ciudad y, por ello, no son ajenas a los indicadores de calidad de vida que son valorados por los residentes.

La seguridad y tranquilidad de un lugar, la formación de los recursos humanos, las infraestructuras, la conexión con redes internacionales, el clima empresarial ausente de conflictos o la cultura empresarial, son factores y atributos considerados por los inversores a la hora de decidir el emplazamiento de nuevas empresas o la ampliación de las existentes, en una economía internacional que busca constantemente nuevas oportunidades para el capital. A esto se añade que los inversores consideran otros factores ligados a las localizaciones empresariales, como pueden ser la disponibilidad de terrenos, los parques empresariales y polígonos industriales, el nivel de precios, los impuestos locales y los servicios proporcionados por la administración local.

El número de empresas nuevas es un indicador que muestra la capacidad de la ciudad para atraer nuevas inversiones y muestra su potencial de regeneración económica, según las características de las nuevas empresas implantadas. La iniciativa pública ha favorecido, tradicionalmente, la atracción de nuevas empresas mediante la creación de parques empresariales donde los inversores puedan llevar a cabo ampliaciones o crear nuevas sedes. La importancia estratégica de estas áreas de usos industriales ha hecho que muchas ciudades optasen por la especialización de sus parques empresariales. La atracción de inversores hacia la ciudad no depende, solamente, de las disponibilidades de emplazamiento, sino también de su coste, de los servicios complementarios existentes en dichos emplazamientos, de su conexión con infraestructuras de transporte, así como de la oferta de la ciudad en cuanto a incentivos fiscales, aspectos que, entre otros, integran la variable precio en el marketing-mix de la ciudad.

Incluso, algunas ciudades se han convertido en “ciudades de negocios”, iniciativa que surgió ligada a los recintos feriales y los parques empresariales. Este concepto se basaba en la idea de proporcionar a estos recintos las mejores conexiones con medios de transporte, que permiten un rápido acceso de los inversores y empresarios al lugar, disponiendo también en los mismos recintos de infraestructura hotelera y agencias de viajes.

Además, estas ciudades proporcionaban servicios de apoyo a las organizaciones: Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales, Asesorías Jurídicas, etc. Estas actividades de la ciudad están ligadas al segmento de reuniones, dentro del turismo de negocios, que permitirá aprovechar efectos de sinergia entre ellas.

- b) La atracción del turismo de negocios. Los beneficios que puede aportar a una ciudad este tipo de visitas son muy importantes, siendo, además, un mercado en crecimiento. El turismo de negocios está integrado por segmentos de mercado diferentes, como pueden ser el viaje de trabajo individual, las reuniones (congresos, reuniones de empresa y seminarios), los viajes de incentivos y la asistencia a ferias y exposiciones.

En la Unión Europea, el segmento de reuniones negocios, sobre todo los congresos, ha experimentado un fuerte desarrollo, por lo que muchas ciudades europeas han construido palacios de congresos en las últimas décadas, aunque el mercado de congresos internacionales no ha crecido en la misma proporción.

Por esta razón, la construcción de estos equipamientos en muchas ciudades europeas no se ha limitado a la posibilidad de albergar congresos y reuniones, sino que pueden utilizarse como auditorios para toda clase de actos culturales, presentaciones e incluso acontecimientos deportivos.

Para atraer este tipo de turismo de negocios no bastaba con la construcción de estos equipamientos, ya que la ciudad, en su conjunto, debía ofrecer a los visitantes una serie de atributos como las atracciones urbanas y tener en cuenta aspectos básicos como la accesibilidad, la oferta variada de alojamientos, la oferta de restaurantes de calidad y gastronomía propia, la animación de la ciudad y la existencia de personal especializado en actividades de servicios turísticos y de relaciones públicas.

La creación de recintos feriales y exposiciones incrementaban el turismo de negocios a la par que potenciaban las actividades empresariales, generándose fuertes sinergias, que se plasmaban en el crecimiento de las transacciones comerciales y en las aportaciones al sector terciario.

- c) Los potenciales residentes de la ciudad. Como hemos visto, la calidad de vida de la ciudad, representada por los diferentes atributos que configuran su identidad, abarca desde factores de índole económica, como la situación del mercado de trabajo, el crecimiento económico, el coste del vivienda y el coste de la vida, hasta factores ligados a la salud, el medio ambiente o la seguridad y tranquilidad, además de los de orden social, que son considerados por muchas personas como las características necesarias para elegir residir en una ciudad.

El estudio de estos atributos, que la ciudad posee y que inciden en la calidad de vida, arroja una información de gran valor para la realización de los planes de marketing de la ciudad, ya que uno de los principales objetivos (en general) ha de ser la fijación (e incremento) de población.

- d) El diagnóstico de la competencia. Si, como he venido manteniendo, las ciudades compiten entre sí, de muy diversas formas, para atraer todo aquello que genere riqueza y empleo, la realización de un plan de marketing de la ciudad implica el desarrollo de iniciativas que tengan en cuenta, no sólo la situación interna de la ciudad y la satisfacción de sus ciudadanos, sino también las características de esa competencia.

El concepto de “benchmarking” (Santesmases, M.; 1996) supone que una organización puede descubrir soluciones creativas para sus clientes tomándolas de otras empresas o de otros campos, y es a través del benchmarking como las organizaciones comparten información. La aplicación de este procedimiento implica un proceso continuo, extensivo a todas las funciones de la organización para medir los productos y/o servicios, así como las actividades en general, con los de los mejores competidores y con lo de otras empresas reconocidas como líderes del mercado. De esta forma, el benchmarking como evaluación competitiva resulta de gran valor para la ciudad, ya que permite conocer los indicadores más importantes que ayudarán a mejorar la gestión de las áreas de mayor relevancia; es una forma de analizar la situación de la competencia y tenerla en cuenta, sobre todo en cuanto a las “buenas prácticas”, para realizar posteriormente el plan de marketing estratégico.

- e) El diagnóstico de las instituciones. Para realizar el plan de marketing, es necesario considerar todas aquellas instituciones que desarrollan actividades que pueden facilitar la consecución de los objetivos de dicho plan. La localización de diferentes administraciones en la ciudad contribuye al desarrollo económico y a la cohesión social por medio de acciones de regeneración y ordenación del espacio urbano, así como atraen a la ciudad a aquellos administrados que dependen de las mismas, colaborando en la gravitación comercial de la ciudad.
- f) Identificación de otras amenazas y oportunidades de relevancia. La realización del plan de marketing de la ciudad requiere completar el diagnóstico de la situación con el análisis de las oportunidades y amenazas. Estas provienen del exterior de la ciudad y definen el contexto en el que está inmersa, por lo que su detección y estudio proporciona una completa dimensión de la ciudad, al ser comparadas con los puntos fuertes y débiles, es decir, con todas aquellas características de la ciudad que hay que fortalecer y con las que deben ser corregidas.

En este punto, se trata de realizar una reflexión sobre acontecimientos futuros que afectarán a las inversiones en la ciudad o a su capacidad de atraer visitantes o residentes y sobre la situación de otras ciudades interesadas en los mismos objetivos, que consideran también el apoyo institucional que es posible obtener para emprender determinadas acciones.

Entonces, ¿cuál es la utilidad más destacada del análisis de la situación de la ciudad? Las ciudades valorarán sus características, aquellas que representan sus auténticas potencialidades, y tratarán de corregir sus debilidades, ya que una situación de riesgo o amenaza frente a estos elementos externos y un diagnóstico de debilidades no corregidas se transformarán en auténticos factores de vulnerabilidad. La conclusión de todo el proceso descrito es un diagnóstico que nos permite fijar las metas de la ciudad y la visión, entendida como la aspiración a la que se desea llegar. Sin embargo, las metas de la ciudad son también resultado de la voluntad del equipo de gobierno, y resulta imprescindible para la elaboración del plan de marketing y para la elección de las estrategias, fijar las prioridades en un proyecto a largo plazo.

4.1.3. Diagnósticos complementarios.

- a) Análisis del Posicionamiento. Este análisis parte de los estudios de la imagen de la ciudad y la comparación con las percepciones que existen de la propia ciudad entre nuestros públicos objetivo, así como de una comparación con la imagen y percepciones de las ciudades competidoras. Sobre la base de este análisis, se decidirá si es necesario reafirmar el posicionamiento actual de la ciudad o replanteárselo, esto es, reposicionar a la ciudad.

- b) Análisis de portfolio. Mediante este tipo de evaluación, se trata de determinar aquellos ámbitos estratégicos de desarrollo o áreas estratégicas de negocio para la ciudad; encontrar aquellas actividades que beneficiarán el futuro económico de la ciudad y compararlas con las que se desarrollan en la actualidad.

- c) Análisis relacional. Consiste en el examen de las relaciones que existen entre la ciudad y otras ciudades, sean del entorno o no, que determinan flujos de todo tipo: económicos, de personas, de bienes y servicios... Recordemos que la ciudad, hoy en día, es un nodo en la red de flujos que llamamos globalización.

4.2. Marketing estratégico de la ciudad.

La visión de la ciudad se expresa a partir de cómo desean los ciudadanos que sea la ciudad en la que les gustaría vivir, la ciudad como aspiración; y es, desde esa visión, desde donde parte la misión de la ciudad, los propósitos y las posiciones que se pretenden alcanzar.

La visión de la ciudad se deriva del diagnóstico de la situación de la ciudad, está condicionada por los recursos disponibles en la ciudad, influida por la ventaja competitiva (o ventajas competitivas) y decidida por la voluntad del equipo de gobierno.

A un nivel inferior se encuentran los objetivos del plan de marketing estratégico que deben estar coordinados con la visión y misión de la ciudad, al mismo tiempo que debe establecerse una prioridad entre los mismos. Dichos objetivos son cuantitativos (cuyo principal fin es medir los resultados obtenidos y poder desarrollar acciones para su corrección o mejora, en unos determinados plazos y de forma que sean alcanzables) y cualitativos (hacen referencia a aspectos no menos importantes como la mejora de la imagen de la ciudad o la comunicación de la misma).

Entonces, la fijación de la visión y la misión de la ciudad en los próximos años, dentro del plan de marketing estratégico a largo plazo, es el resultado de dos importantes aportaciones: el resultado del diagnóstico de la ciudad y la voluntad del equipo de gobierno.

La situación de la ciudad, sus puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas que se han detectado, así como la situación de la competencia, deberán ser valorados ante las decisiones estratégicas que es preciso adoptar en el proceso de planificación a largo plazo de la ciudad, con el objeto de lograr la/s ventaja/s competitiva/s. El diagnóstico interno y externo de la ciudad supone determinar las metas a alcanzar y la elección de las estrategias competitivas que permita lograrlas. Al mismo tiempo, han de tenerse en cuenta los recursos con los que cuenta la ciudad, la competencia con otras ciudades en el entorno competitivo y el entorno competitivo local, regional, nacional e internacional.

Dicho de otra forma, la ciudad, en su plan de marketing estratégico, reflexiona, a partir del diagnóstico de la situación, acerca de lo que pretende lograr en el futuro, son sus fortalezas y oportunidades, y fija sus objetivos estratégicos en términos de imagen y de acciones marketing de ciudades y de marketing urbano para la satisfacción de necesidades de los públicos objetivo.

Con base en los autores señalados en el punto 4.1, estimo que las estrategias principales sobre las que han de decidir los responsables de la gestión de la ciudad son tres: segmentación, posicionamiento y/o crecimiento.

4.2.1. Estrategia de segmentación en el marketing de ciudades.

¿Cómo segmenta la ciudad? La ciudad, durante el proceso de análisis de la situación y diagnóstico, ha identificado a sus públicos objetivo, a los segmentos que va a satisfacer, como son los ciudadanos, los inversores, las empresas, los turistas, los residentes, las administraciones y los visitantes. Para la elección de la estrategia de segmentación es necesario conocer el perfil de cada uno de estos segmentos, información que proviene del diagnóstico previo. Conocer las necesidades que manifiestan los ciudadanos, las características valoradas por las empresas e inversores o qué es necesario para la atracción de turistas y visitantes, es fundamental a la hora de establecer una estrategia de segmentación. La comprensión profunda de los públicos objetivo de la ciudad aporta una información fundamental para poder fijar las prioridades, para evitar ser todo para todos (pérdida de enfoque y posicionamiento).

La segmentación puede ser considerada una técnica o herramienta instrumental de investigación, o bien, como propongo, tener una relevancia estratégica que permite el diseño de acciones de city marketing más cercanas a las necesidades de los públicos objetivo, de acuerdo con la siguiente tipología:

- a) Estrategia de segmentación diferenciada en las ciudades. La estrategia de segmentación diferenciada es una estrategia multisegmento, lo cual significa el diseño de una estrategia diferente para cada uno de los públicos objetivo de la ciudad. La ciudad ofrecerá productos y servicios adaptados a las necesidades de estos segmentos, utilizando programas de marketing particulares para cada uno. La base de la elección de este tipo de estrategia es conocer las necesidades de cada segmento.

Por sus características, esta estrategia supone la inversión de grandes recursos, siendo sus costes elevados, además de que la ciudad tendrá que competir en cada segmento, con otras ciudades.

Cada uno de los segmentos de la ciudad necesita un programa de marketing específico (dentro del marco de la estrategia general) que proporcione un producto ciudad, unos precios, una distribución y una comunicación diferenciada y adaptada a las necesidades manifestadas. Por ello, estimo que esta estrategia suele ser la más apropiada para grandes ciudades, que poseen una ventaja competitiva importante y que desean mantenerla y desarrollarla en el futuro.

- b) Estrategia de segmentación indiferenciada en las ciudades. En este caso la ciudad opta por una estrategia igual para todos los segmentos, no haciendo ningún tipo de distinción entre los diferentes públicos objetivo, y elabora un programa de marketing único, buscando el principal nexo de unión entre ellos.

Determinar las características de esta estrategia dependerá de los atributos de la ciudad, si bien gran parte de las ciudades que siguen esta estrategia han optado por el atributo calidad de vida como el nexo de unión entre las necesidades de los ciudadanos, de los nuevos residentes, de los inversores y de los visitantes.

La calidad de vida no es un atributo de ciudades en declive, sino de ciudades con aspiraciones de mejorar, de desarrollarse y, por tanto, la calidad de vida es, también para los inversores, una característica que les atrae y retiene en una ciudad.

- c) Estrategia de segmentación concentrada (o de enfoque) en las ciudades. Con esta estrategia la ciudad selecciona uno o pocos segmentos, concentrando sus potencialidades y fortalezas sobre estos públicos objetivo, para lograr, así, una ventaja competitiva sostenible.

Una estrategia de enfoque nunca debe olvidar a los ciudadanos, satisfaciendo las necesidades de las familias, de la tercera edad o de los jóvenes, ya que mediante las técnicas de segmentación se podrán conocer en profundidad sus necesidades, las cuales deberán ser incorporadas a la planificación de la ciudad.

Para ello, se tendrá en consideración la percepción del estado actual de la ciudad en relación a la edad de los ciudadanos, los ingresos por hogar o la zona en la que residen, la ciudad en la que les gustaría vivir en función del perfil de los ciudadanos y las características de la vivienda de la ciudad.

En un marco de competencia de la ciudad local, una estrategia de estas características puede ser importante no sólo para la permanencia de los actuales residentes, sino también para la atracción de potenciales nuevos habitantes.

El factor más relevante de la estrategia de segmentación concentrada o de enfoque es que permite la concentración de capacidades de la ciudad en pocos segmentos, lo que proporciona una mayor flexibilidad y ventajas para que esta estrategia se adapte a diferentes dimensiones de las ciudades.

4.2.2. Estrategia de posicionamiento en el marketing de ciudades.

El término posicionamiento es utilizado en marketing para definir el acto de diseñar una oferta e imagen destinada a ocupar un lugar en la mente del público objetivo (Ries, A. y Trout, J., 1986). Ese término pone de manifiesto que un producto, empresa o institución deben crearse una posición en la mente de sus clientes y deben tener en cuenta no sólo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores. Se hace referencia, por tanto, a la percepción que el consumidor puede tener del producto, y que no está necesariamente vinculado a las características del mismo.

¿Cómo se posiciona una ciudad y/o su marca? La decisión de la estrategia de posicionamiento configura la posición competitiva que va a adoptar la ciudad, y tratará de que ésta sea más atractiva que el resto de las ciudades competidoras en ese segmento local, regional, nacional o internacional. Mediante el posicionamiento se destacan los aspectos y ventajas que caracterizan a la ciudad frente a otras ciudades y mediante las cuales puede distinguirse de las mismas.

El posicionamiento, que también podría entenderse como la concreción de la “propuesta de venta”, ayuda a definir el marketing operativo, el tradicional marketing-mix, que será necesario desarrollar para diferenciar a la ciudad del resto con las que compite. Esta estrategia implica, por tanto, identificar posibles ventajas competitivas sobre las que la ciudad va configurar su posición, eligiendo aquella ventaja competitiva más adecuada a los objetivos propuestos en el plan de marketing y que son resultado del diagnóstico y de la voluntad de los gestores de la ciudad, comunicando finalmente al mercado su posición.

La estrategia de posicionamiento de la ciudad puede adoptar dos objetivos diferentes:

- a) Posicionamiento basado en el “cliente” de la ciudad. Estrategia basada en la realización de intervenciones que creen o refuercen aquellos aspectos que los residentes y los restantes públicos objetivo desean.

- b) Posicionamiento basado en la competencia.- Tiene como finalidad analizar e interpretar las actitudes de los consumidores hacia los productos y servicios de la ciudad, considerando sus características en relación a las de otras ciudades en competencia. Esto implica interpretar la posición de la ciudad en relación al conjunto de características que pueden poseer, o no, otras ciudades.

En el desarrollo de una estrategia de posicionamiento, dentro de un plan de marketing estratégico, se debe considerar tanto el posicionamiento estratégico como el posicionamiento analítico (análisis e interpretación de los datos obtenidos en un mapa de posicionamiento, el cual permite conocer la imagen de la ciudad percibida en los diferentes barrios y el impacto de las actuaciones urbanas).

4.2.3. Estrategia de crecimiento en el marketing de ciudades.

El crecimiento de la ciudad puede tener, tanto un origen interno como externo, lo cual viene definido y, al mismo tiempo influenciado, por las decisiones estratégicas que se hayan tomado para fomentar uno u otro.

Además, el crecimiento puede ser cuantitativo (hace referencia al crecimiento cuantificable de los objetivos que se desean alcanzar) o cualitativo (hace referencia a una modificación de la dimensión que poseen sus características, permitiendo llevar a cabo nuevas misiones que no podrían lograrse por medio de los recursos internos y de otros medios financieros). De una forma u otra, esta estrategia está condicionada por la disponibilidad de recursos, por lo que muchas ciudades han considerado la cooperación como un medio para lograr una mejor competitividad ante el entorno. La cooperación entre ciudades, bajo la forma de alianzas estratégicas, permite conseguir una mayor competitividad, por las posibilidades que ofrecen a aquellas ciudades que no disponen de medios suficientes ante situaciones de elevado riesgo.

La alianza estratégica es un acuerdo de colaboración entre ciudades que puede adoptar diversas fórmulas jurídicas y que, en el marco de la colaboración internacional, está siendo puesta en marcha por diversos países. Con ello se buscan complementariedades, economías de escala y masa crítica para proveer algunos bienes y servicios y/o compensar y fortalecer la naturaleza de la competencia. Las dificultades con las que se puede encontrar este tipo de actuación es la falta de armonización de objetivos, la falta de coordinación y las diferencias culturales que puedan existir, que es más importante cuando se trata de alianzas de cooperación transfronteriza.

4.3. Marketing operativo de la ciudad (mix de marketing).

Las herramientas que permiten diferenciar la oferta de la ciudad se centran en el marketing operativo, en el marketing-mix, es decir, en el producto ciudad, en la imagen de marca y en las restantes variables que deberán planificarse con este fin.

El objetivo es ofrecer más valor a los ciudadanos, inversores y empresas, turistas, visitantes o nuevos residentes, de los que ya se conocen sus preferencias por el diagnóstico realizado, y que servirá para adaptar la oferta de ciudad.

La mezcla o mix de marketing (Borden, N; 1964) es el soporte de las decisiones estratégicas, que mediante una determinada mezcla de producto, precio, comunicación y distribución logrará una diferenciación de la ciudad ante los diferentes segmentos o bien logrará un determinado posicionamiento ante los públicos objetivo y ante otras ciudades competidoras.

En esta fase del plan de marketing para la ciudad se establecen, en clave operativa, los siguientes componentes:

- a) El producto ciudad. Definido como el conjunto de las características que proporcionan la satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes, haciendo referencia a la identidad, es decir, a aquellos atributos que definen su personalidad, “lo que la ciudad es” y “lo que la ciudad será y hará en un futuro”.

La ciudad como producto, posee, desde mi punto de vista, un grado de dinamismo que se deriva de la necesidad de adaptar, constantemente, sus atributos, características y servicios a la evolución de la demanda de los públicos objetivo: ciudadanos, inversores, empresas, turistas, nuevos residentes, etc.

Generalmente, al hablar de la ciudad como producto, la gestión se centra en los elementos tangibles de la ciudad, de forma que la mejora del nivel de vida y de la atracción pasa por un proceso de cuatro etapas (Kotler, P. et al; 1994).

Una primera, en la que la ciudad necesita un diseño que aumente su atractivo y desarrolle sus capacidades y valores estéticos; una segunda, en la que se desarrollan infraestructuras básicas que permiten la movilidad de forma sostenible; una tercera, en la que se pasa a proporcionar servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades de los públicos objetivo; y, una cuarta etapa, en la que la ciudad necesita crear atractivos para residentes y visitantes.

El desarrollo de la parte física de la ciudad resulta fundamental para el crecimiento y mejora de su capacidad competitiva, siendo básicas cuatro áreas de actuación: el diseño urbano, las infraestructuras, los servicios y los atractivos.

- El diseño urbano refleja la manera en la que los valores y la toma de decisiones se combinan para influir en el desarrollo y crecimiento de las ciudades. La mejora del diseño, mediante modificación, reparación y/o, incluso, construcción de los elementos urbanos adecuados, ha seguido los principios de función, orden, identidad y atractivo (Greene, S.; 1992), los cuales se reflejan en la filosofía del marketing, tanto en cuanto persiguen la satisfacción de los usuarios y la diferenciación y mejora de imagen de la ciudad.

- La existencia de infraestructuras modernas y bien conservadas sirve para mantener la calidad de vida y apoyar la productividad de la ciudad, por lo que su planificación se realiza en un horizonte de medio y largo plazo, bajo la correspondiente restricción presupuestaria.

De hecho, actualmente, se dedican muchos esfuerzos a mantener y rentabilizar infraestructuras existentes, siendo más creativos a la hora de satisfacer las necesidades de la ciudad, reduciendo sus costes y procurando su encaje en el ambiente natural (McDowell, B.; 1992), de forma que se garantice un desarrollo sostenible.

- La adecuada oferta de servicios de alta calidad se configura como uno de los principales ejes para desarrollar la atractibilidad de la ciudad. Seguridad, educación, sanidad... son básicos en una época en la que, por ejemplo, las empresas han dejado de sentirse atraídas por variables como el suelo barato o ciertas rebajas fiscales, para buscar emplazamientos con servicios de alto valor añadido, donde la educación y formación de los ciudadanos otorgue un diferencial de productividad y calidad a sus procesos.

- Los atractivos de la ciudad se identifican con los edificios, las dotaciones monumentales y arquitectónicas, los eventos, etc. que suscitan interés y agradan a ciudadanos, residentes potenciales, visitantes, turistas, empresas... Como no todas las ciudades tienen las mismas posibilidades a la hora de ofertar determinados atractivos, el marketing aplicado a la ciudad permite el análisis y la definición de objetivos y estrategias que permiten potenciar los atractivos disponibles y planificar la dotación de nuevos.

¿Cuándo la ciudad se convierte en el producto ciudad? Las ciudades, en su dimensión de productos, incorporan la filosofía del marketing cuando consideran la satisfacción de necesidades de sus públicos objetivo y adaptan sus características a la evolución que experimentan las fuerzas internas y externas, ya que condicionan su propia evolución como ciudad, siendo de aplicación las diferentes fases de la vida de los productos: introducción, crecimiento, madurez y declive (Levitt, T.; 1965).

Estas etapas evidencian la constante necesidad de adaptación de la ciudad producto a la demanda del mercado y, aunque la vida de todos los productos o ciudades no se ajusta estrictamente a las cuatro fases, es un hecho que el esfuerzo para mantenerse en el mercado y evitar el declive exige el lanzamiento de nuevas características que satisfagan nuevas necesidades, así como una continua investigación sobre la evolución de la demanda y una permanente orientación al mercado.

La fase de introducción del producto ciudad define en sus inicios a las “ciudades emergentes”, es decir, ciudades capaces de proporcionar nuevos servicios y características diferentes, que se adaptan a las nuevas necesidades de los públicos objetivo. El potencial de crecimiento de estas ciudades es grande y se desarrollará en la medida en que se vayan conociendo y valorando por su capacidad de satisfacer a sus públicos objetivo.

La estrategia, de algunas ciudades en esta fase, ha sido centrarse en los precios más bajos de sus servicios (impuestos y tasas), así como en el conjunto del coste de la vida, con el objetivo de captar a inversores, empresas y al público exterior, atraídos por unos precios más competitivos que los que ofrecen muchas ciudades situadas en su fase de madurez. La ciudad producto que se encuentra en esta fase realiza un esfuerzo estratégico en la comunicación de las características y beneficios que proporciona, llegando a un amplio mercado de potenciales “clientes”.

También es importante, en esta fase, la distribución, ya que el producto ciudad deberá llegar de forma muy especializada a los inversores, empresas y turistas. Esto significa que, en la fase de introducción, los costes son mayores que los ingresos, pero la ciudad invierte para obtener una rentabilidad económica y social futura.

La fase de crecimiento del producto ciudad representa el desarrollo de la ciudad. Tras haber logrado la atracción de diferentes públicos objetivo, se experimenta un crecimiento debido a la instalación de más empresas, a la atracción de más residentes, a la recepción de más visitas, etc. Un crecimiento cuantitativo y cualitativo que tiene que ver con las economías de escala y la reducción de costes. En la etapa de crecimiento se podrán observar, también, movimientos ligados a la realización de alianzas estratégicas, ya que en esta fase muchas ciudades en similares circunstancias, y con recursos limitados para mantener esa posición, necesitarán realizar acuerdos para lograr mayores economías de escala en la prestación de servicios y, así, resultar más competitivas. En esta fase, la comunicación puede ser algo inferior a la de la fase de introducción, ya que el esfuerzo de presencia de la ciudad ante los públicos objetivo ya se ha realizado.

En la fase de madurez del producto ciudad se encuentran las “ciudades globales”, ciudades con un liderazgo claro en el mercado, que han conseguido atraer a los principales inversores, a sedes de empresas que operan a nivel mundial, ciudades con importante población atraída por sus condiciones de vida y que, además, son atractivas para turistas y visitantes.

En esta fase, la ciudad posee más recursos y es capaz de desarrollar una estrategia de segmentación diferenciada ante los diferentes públicos objetivo. Muchas ciudades se mantendrán en esta fase mucho tiempo por su capacidad de satisfacer de manera permanente a sus principales clientes, por el prestigio y calidad de sus prestaciones y por la imagen de marca asociada a la ciudad.

La fase de declive del producto ciudad afectó a muchas ciudades, a finales del siglo XX, como consecuencia de graves problemas de reestructuración industrial en los que se encontraron inmersas empresas y ramas productivas como la siderurgia y la construcción, así como otras pequeñas y medianas empresas dependientes de estos sectores. Las ciudades con capacidad para detectar nuevas oportunidades han logrado volver a una etapa de crecimiento, recuperando la senda del desarrollo económico perdida.

- b) El valor de marca ciudad. Como hemos visto, los elementos tangibles son necesarios, pero, sin embargo, hoy es la gestión de los intangibles de la ciudad lo que realmente puede aportar un valor diferencial añadido (Rivero, S.; 2001).

Elementos como los valores, los aspectos sociológicos, el conocimiento, la información y la imagen de la ciudad necesitan de una gestión estratégica (Moss, R.; 2000) que permita la correcta elección de los mismos, su promoción y su adecuada difusión y penetración entre la población, pasando a formar parte de lo que denominamos “marca ciudad”.

- Los valores poseen un gran efecto dinamizador de las capacidades de las personas, por lo que la asunción, por parte de los ciudadanos, de unos valores determinados, influye de forma decisiva en el desarrollo de la ciudad y son el fundamento de su sociedad civil. Al igual que mantienen Scheufele y Shah (2000), he de alertar de que, antes de potenciar o desarrollar un determinado valor o valores, la ciudad ha de analizar cuál o cuáles interesan promover en cada caso y, a continuación, implementar una estrategia progresiva bajo el prisma del liderazgo, la ejemplaridad y la credibilidad.

- Los aspectos sociológicos de la ciudad tienen que ver con el entramado de relaciones entre las personas que en ella conviven, de forma que para elevar la competitividad de la ciudad, los gestores de la misma han de potenciar la sociedad civil, desarrollar un networking interno, reforzar los principios de convivencia, prestar un nivel de servicios acorde con las necesidades y exigencias de los residentes, garantizar la seguridad ciudadana (frente al desempleo, la exclusión, la violencia, las aglomeraciones...), promover un desarrollo económico sostenible medioambientalmente y potenciar el desarrollo cultural (Gómez, P. M.; 2003).

- Lo que denominamos como sociedad del conocimiento es una sociedad en la que el conocimiento se valora como recurso para utilizar la información de forma que se puedan desarrollar capacidades que permitan generar nuevas ventajas competitivas (a todos los niveles). La importancia reside en el hecho de que el conocimiento pase de residir en unas élites exclusivas a extenderse, utilizarse y aplicarse por toda la sociedad.

- La imagen de la ciudad se construye a partir de la estrategia de desarrollo y marketing elegida para la ciudad y ha de ser comunicada de forma coherente, tanto a los residentes como a los públicos objetivo del exterior de la ciudad. La imagen ha de incorporar la visión que se tiene de la ciudad (a dónde se quiere llegar como ciudad) y ha de satisfacer a los ciudadanos.

En el marketing empresarial, el valor de marca es tan importante que los productos que carecen de ella tienen una difícil vida en el mercado. Las marcas poderosas (Delano, F.; 2002) son aquellas que poseen un elevado valor de marca, es decir, un elevado grado de lealtad por parte de los consumidores, una extra de calidad percibida, y se consideran, también, un poderoso activo intangible que protege ante la competencia. Las ciudades, desde los años ochenta, y a imitación del mundo empresarial, han puesto énfasis en el desarrollo de su identidad visual, con el objetivo de que sus públicos objetivo las identificasen y diferenciasen. La gestión de los intangibles de la ciudad, se orientaba a la creación de una “marca ciudad” con sus atributos y con una identidad visual que hacía referencia al nombre, símbolos y/o diseños que permitían diferenciar a la ciudad, sus tangibles e intangibles.

Las ciudades, desde entonces, han desarrollado de diferente forma su identidad visual, en la mayoría de casos siguiendo criterios de simplicidad, originalidad, carácter simbólico y función asociativa que deben tenerse siempre en cuenta al desarrollar este concepto; la simplicidad en los rasgos y la originalidad del mensaje, porque ambos ayudan a recordar más fácilmente la marca, y el carácter simbólico de la identidad visual, porque es un factor que invita al observador a una reflexión sobre lo que los símbolos sugieren, y que les servirán siempre para recordar la marca.

Los procesos de planificación de marketing estratégico de la ciudad pueden hacer necesarias modificaciones en la marca ciudad y su imagen, ya que puede ocurrir que la identidad visual no se corresponda ya con los importantes cambios que provienen de la estrategia de marketing puesta en marcha.

- c) El valor del producto ciudad. La ciudad de éxito, desde el punto de vista de su atractibilidad es aquella que es capaz de proporcionar valor y satisfacción a los diferentes públicos objetivo. Si la elección de los clientes se dirige hacia aquellos productos que son capaces de proporcionar más valor a cambio de lo que el cliente entrega, llegamos a un concepto de valor que se expresa como el cociente entre lo que el consumidor obtiene y lo que entrega ($\text{Valor} = \text{Ventajas/Costes}$), lo cual nos permite actuar sobre el valor con las diferentes herramientas que proporciona el marketing operativo.

Una aproximación a este concepto de valor aplicado a la ciudad, realizada por Elizagárate (2003), permite comprender, asimismo, el significado de la variable precio en el marketing de ciudades, obteniendo la expresión:

$$\text{Valor de la ciudad} = \text{Ventajas de la Ciudad} / \text{Precio productos y servicios}$$

El marketing estratégico debe considerar la posibilidad de ofrecer más valor a los públicos objetivo de la ciudad, actuando desde las diferentes posibilidades a su alcance.

Así, la propuesta que el sentido común me dicta para la ciudad que desea incrementar el valor (la satisfacción de los públicos objetivo), es actuar sobre numerador y/o denominador, es decir, aumentando las ventajas que los públicos objetivo pueden obtener, incrementando la calidad de los servicios prestados y/o disminuyendo los costes de la ciudad.

Si se plantea incrementar el valor de la ciudad, actuando sobre los precios, deberá tenerse en cuenta cuál es el nivel en el que se sitúan los precios de aquellos componentes valorados por los diferentes públicos objetivo: los empresarios (precio del suelo industrial, oferta privada de locales de oficinas, costes de las tasas urbanas, presión fiscal del territorio, etc.), los residentes potenciales (precio de la vivienda, alquiler de vivienda, tasas urbanas, etc.) y los visitantes y turistas (precios de alojamientos, restauración, oferta comercial, transportes, etc.).

El nivel de precios de la ciudad podrá reducirse cuando se actúa sobre los costes de los productos y servicios ofrecidos, al considerar los efectos de la curva de experiencia y de las economías de escala. Por ello, las ciudades europeas buscan en la economía de la aglomeración la vía para prestar servicios urbanos a costes más reducidos que no resultarían competitivos para ciudades pequeñas.

Al igual que ocurre en la empresa, una estrategia basada en precios bajos tiene sus riesgos: imitación, competidores más grandes (ciudades o aglomeraciones de las mismas), etc. pudiendo ser más recomendable, en mi opinión, incrementar el valor percibido, considerando las potencialidades del resto de variables del marketing operativo que puedan añadir valor para los públicos objetivo de la ciudad.

- d) La distribución del producto ciudad. Su función básica consiste en trasladar el producto ciudad y la oferta de servicios hasta el público objetivo, permitiendo su disponibilidad, informando de las características y prestaciones que ofrece, así como de otros servicios adicionales.

La distribución del producto ciudad, como ocurre con los servicios, aconseja rodear la oferta de tangibles, lo que ha llevado a las ciudades a presentarse en los diferentes mercados, apoyándose en catálogos, material fotográfico o audiovisual, etc.

Aunque el sistema logístico que utilizan las ciudades depende de los recursos disponibles, hay que decir que los canales de distribución en el marketing de ciudades son cortos, adoptando el esquema clásico (empresarial) de productor-consumidor.

Por ejemplo, la muy extendida creación de oficinas como puntos de venta para la presentación del producto ciudad a inversores internacionales resulta altamente costosa para muchas ciudades, por lo que, tradicionalmente, son los países los que disponen de oficinas comerciales en el exterior, donde presentan conjuntamente sus ciudades más importantes. Cobran importancia, entonces, las nuevas tecnologías, convertidas en una herramienta idónea para llegar a los diferentes públicos objetivo. Las “websites”, las redes sociales, el marketing digital, el ecommerce... son recursos utilizados, tanto por la ciudad como por sus públicos objetivo.

Existen otras fórmulas, muy utilizadas por las ciudades pequeñas, como pueden ser los acuerdos de hermanamiento con otras ciudades, que sirven como medio de comunicación en el exterior de aquellos aspectos en los que resultan más competitivas. Además, estos acuerdos tienen una importante proyección en el interior de la ciudad. Los hermanamientos permiten trabajar sobre experiencias en ámbitos comunes, en los que las ciudades hermanadas pueden complementarse y aprender de otras ciudades más competitivas, abarcando ámbitos de colaboración como la cultura, la sociedad o la economía.

Fundamentales resultan, por otro lado, las reuniones periódicas que se realizan (en muchas ciudades) entre el gobierno local y los ciudadanos en los diversos foros de participación ciudadana, ya que son un medio para explicar las intervenciones urbanas y recoger opiniones sobre el impacto de las actividades municipales, convirtiéndose en otra importante fórmula de distribución del producto ciudad (al tiempo que sirven para detectar y evaluar necesidades).

- e) La comunicación del producto ciudad. La política de comunicación de la imagen de la ciudad es una parte importante de la realización de un plan de marketing, pero en la medida en que es un soporte necesario de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos fijados para la ciudad.

La política de comunicación sirve para trasladar a los públicos objetivo el posicionamiento que la ciudad haya decidido, basado en la principal o principales ventajas competitivas definidas en la realización del plan de marketing.

Para desarrollar la política de comunicación de la imagen de la ciudad se han de observar los siguientes aspectos:

- El conocimiento previo de la ciudad y de su posible desarrollo, es decir, la creación de la imagen de la ciudad debe apoyarse en el diagnóstico de la situación y en lo planteado en el plan marketing estratégico de la ciudad.
- Un segundo aspecto a considerar es cómo se percibe la ciudad por sus diferentes públicos objetivo y cuál es la mejor forma de reforzar la autoimagen.
- Por otro lado, resulta imprescindible hacer un recorrido histórico por el cómo se ha difundido la imagen de la ciudad en los diferentes medios y soportes.

La política de comunicación de la imagen de la ciudad, como una de las herramientas del plan marketing de la ciudad, ha de plantearse de forma que mantenga los atributos sobre los que se identifican los puntos fuertes de la ciudad y que diferencia a la ciudad del resto de competidoras, que elimine aquellos atributos que significan puntos débiles de la ciudad, que mejore aquellos atributos que son valorados positivamente por los públicos objetivo pero que no se asocian a la ciudad y que potencien aquellos atributos que son puntos fuertes de la ciudad y que no son percibidos de manera suficiente.

A partir de estas consideraciones, la política de comunicación de la ciudad se proyecta a nivel interno (comunicación a los ciudadanos) y a nivel externo (comunicación a inversores, empresarios, turistas y nuevos residentes).

La comunicación interna de la ciudad tiene como objetivo principal reforzar la autoimagen de la ciudad, es decir, la imagen que, de la ciudad, tienen los propios residentes. El objetivo es reforzar la relación de los ciudadanos con la ciudad, ya que la opinión de los ciudadanos satisfechos con la ciudad en la que residen crea una imagen positiva de ésta.

Asegurar a cada ciudadano la calidad de vida y los servicios que espera obtener para satisfacer sus necesidades, lo convierte en comunicador activo de la imagen de la ciudad fuera de ella. Por lo tanto, resulta de vital importancia analizar la autoimagen de la ciudad, ya sea para reforzarla o bien para corregir una posible valoración negativa.

La comunicación externa se orienta a conseguir un elevado grado de conocimiento de la marca entre sus públicos objetivo, generalmente, reforzando su posicionamiento. En este caso, la estrategia de comunicación deberá apoyarse en un verdadero proyecto de ciudad, cuyo soporte es el plan de marketing estratégico, para lograr la confianza del mercado y la credibilidad en el producto ofrecido y en la institución que lo ofrece.

Cuando la política de imagen se apoya en una visión realista de la ciudad y en la participación activa de todos los ciudadanos, se crea una imagen de marca fuerte, más eficaz que cuando sólo ha sido creada por el equipo de gobierno local. Así, la política de imagen se ha de basar en la relación entre imagen y calidad de vida y en la coordinación entre responsables de dicha política de imagen y gobierno municipal.

A nivel externo, la política de comunicación se apoyará en el posicionamiento con el que se desee configurar la imagen de marca de la ciudad.

Como se puede apreciar, el marketing se ha aplicado a la ciudad con un cierto paralelismo y/o adaptación de las tradicionales 4Ps del marketing mix empresarial (Product, Price, Place, Promotion). Sin embargo, para muchos autores este paralelismo es muy forzado y poco efectivo desde un punto de vista pragmático que, además, puede llevar a interpretaciones fallidas de lo que el marketing de ciudades significa como herramienta de gestión para la ciudad.

De entre estos autores, podemos destacar:

- Ashworth y Voogod (1990), que establecen cuatro tipos de medidas para el marketing aplicado a la ciudad: promoción de la ciudad, intervención territorial y funcional, políticas de organización de la administración local y acciones de carácter económico-financiero.
- Kotler, Haider y Rein (1994), los cuales dividen los instrumentos de marketing aplicados a la ciudad en dos grupos; por un lado, los instrumentos tangibles (diseño de la ciudad, infraestructuras, servicios que se prestan desde la iniciativa municipal y desde la iniciativa privada y el atractivo del modelo de ciudad existente) y, por otro lado, los instrumentos intangibles (valores y principios sobre los que se fundamenta el conjunto de la ciudadanía, aspectos de carácter sociológico, la información y el conocimiento y la imagen de la ciudad).
- Hubbard y Hall (1996) describen como principales instrumentos del marketing mix de la ciudad: la publicidad y la promoción, la inversión en infraestructuras, el patrimonio artístico-histórico, la promoción cultural y la cooperación público-privada.

4.4. Implementación, seguimiento y control de marketing de ciudades.

Si es importante la planificación del marketing de la ciudad, no menos importante es su implementación, puesto que el resultado de las acciones planificadas será lo que reciban los públicos objetivo de la ciudad.

Por lo tanto, y con el nivel de flexibilidad que se estime oportuno y al que obliguen las circunstancias, sobre todo del poder político, el seguimiento y la evaluación de las acciones puestas en marcha se torna en una función de gran relevancia, puesto que nos indicarán si hay que llevar a cabo modificaciones/correcciones en dichas acciones, si hay que elaborar y aplicar un plan de contingencia, si vamos según lo planificado o si el cambio de escenario es tal que se necesita elaborar un nuevo plan de marketing.

Sea como fuere, la función de seguimiento y control posee ciertas características que le son inherentes y cuya presencia dota al proceso de una mayor robustez:

- Proceso sistemático; ya que debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben dar para realizar el diagnóstico.
- Proceso completo; puesto que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las acciones y en su efectividad.
- Proceso independiente; es decir, que garantice un análisis objetivo sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses ajenos a los de la propia ciudad (políticos, burocráticos...). Para ello, suele ser aconsejable que esta función sea desarrollada por especialistas externos o, por lo menos, que hayan sido ajenos a las funciones de planificación e implementación.
- Proceso periódico; ha de programarse regularmente, siendo la periodicidad supeditada a las necesidades, posibilidades y recursos de la ciudad.

4.5. Factores de éxito del marketing de ciudades.

La tecnología del marketing, aplicada a la ciudad, es una herramienta de gestión muy útil que, sin embargo, no ha obtenido los resultados esperados en todas las ocasiones en las que se ha puesto en marcha. ¿Cuándo el marketing aplicado a la ciudad no logra sus objetivos? ¿Se debe a una aplicación errónea o parcial de dicha tecnología?

Uno de los motivos por los que el marketing de ciudades puede haber dado resultados menos eficaces de los previstos, es por haberlo confundido con el marketing político Benko (2000). Esto sucede, de forma habitual, cuando son los políticos locales quienes implementan acciones que se podrían encuadrar en el marketing de ciudades, pero en las que se confunden los objetivos de la ciudad con los de la promoción personal.

Por otra parte, Seisdedos (2006) mantiene que la incorrecta comprensión del término marketing de ciudades (city marketing), así como la incorrecta adaptación de la disciplina del marketing y su aplicación al ámbito de la ciudad, pueden haber ocasionado resultados menores de los estimados a la hora de implementar los planes de marketing a la ciudad. Seisdedos habla de la “bonsainización del city marketing”, esto es, entender el marketing de ciudades no como una filosofía de gestión urbana, sino como algo “pequeño y decorativo”, de aplicación parcial y resultado rápido.

En cambio, Fernández y Friedmann (2007) concluyen que las dificultades que encuentra el marketing de ciudades para su implementación se derivan de:

- la existencia de problemas conceptuales (muchas veces, los profesionales del marketing tienen dificultades para entender el ámbito ciudad y demasiadas veces, los gestores de la ciudad no entienden como se aplica el marketing en su actividad y/o lo confunden con el marketing político, por ejemplo);
- la existencia de problemas de organización y poder (derivados de la confusa distribución de competencias y responsabilidades y de no incorporar al proceso a los poderes fácticos y/o lobbies locales) y,
- la existencia de problemas y errores propios de la aplicación de esta técnica (mala identificación de los públicos objetivo, poca sistematización, carencia de sistemas de información adecuados, análisis de la situación incompletos, selección errónea de objetivos y estrategias...).

A pesar de todo ello, son cada vez más los casos en los que el marketing de ciudades se ha aplicado correctamente, obteniendo los resultados deseados, dejando constancia de que esta disciplina viene a dar solución a muchos de los retos a los que se enfrentan las ciudades del siglo XXI.

Continuando con las tesis de Fernández y Friedmann (2007), se pueden citar, como factores o claves de éxito, que conducen a un marketing de ciudades correctamente aplicado y que, generalmente, obtiene los resultados deseados, los siguientes:

- La necesidad de comprender que el marketing de ciudades es más que la promoción o comunicación de la ciudad y que exige una planificación y ejecución profesionales.
- Siempre se ha de partir de un análisis preciso y sincero de las demandas de los públicos objetivo y de la situación real de la ciudad.
- El objetivo final del city marketing ha de ser el posicionamiento estratégico de la ciudad (y su marca), dirigido a mejorar su imagen entre sus públicos objetivo y frente a las ciudades que compiten con ella.
- El marketing aplicado en y para la ciudad no ha de ser implementado sólo desde la administración local, sino que requiere la participación de todos los actores locales. Eso sí, la administración local es quien ha de liderar el proceso de aplicación del city marketing en su ciudad, con actitud decidida, emprendedora, innovadora y estratégica (de largo plazo).

5. City Marketing: Tendencias actuales.

Como se ha visto, el marketing de ciudades se ha posicionado como una de las disciplinas de mayor relevancia a la hora de afrontar los retos de las ciudades del siglo XXI. Las actuaciones que han de llevar a cabo las instancias responsables de satisfacer las necesidades de los públicos objetivo de la ciudad son cada día más numerosas y sofisticadas, lo que significa el requerimiento de nuevas herramientas, teóricas y prácticas, para proceder en ese sentido.

La planificación del marketing estratégico para la ciudad permite, desde una visión inicial del posicionamiento de partida, evaluar y cuantificar los recursos, identificar fortalezas y oportunidades e intentar aprovechar oportunidades y cambios que se suceden en el entorno, hoy global, para lograr el crecimiento y desarrollo de la ciudad. Bajo esta óptica, la ciudad como producto se considera el núcleo del marketing de ciudades, disciplina cuyo desarrollo lleva a la aparición de modelos, metodologías y estrategias que lo hacen evolucionar, como ocurre con la ciudad, desde la consideración de los elementos tangibles de la ciudad hacia la búsqueda y puesta en valor de los elementos intangibles y a la planificación participativa y creativa (Precedo, A.; Orosa, J. J. y Míguez; 2010).

La ciudad pasa a implementar dinámicas innovadoras, multidisciplinares e integradas desde el ámbito de las políticas públicas, sin perder de vista que uno de sus objetivos principales es la gestión de su poder de atracción en un contexto en el que regiones y ciudades compiten y en el que conceptos como planificación participativa, ciudades inteligentes o clases creativas han irrumpido en las lógicas de la planificación y de la estrategia de los municipios.

Como tendencias destacadas, que han logrado una mayor acogida entre los gestores de las ciudades, a la hora de implementarlas y/o integrarlas en sus procesos de planificación de la ciudad y, con ello, de elaboración de sus planes de marketing ciudad, se pueden citar: la planificación participativa, el concepto de “lean city”, el planteamiento de la ciudad sostenible, la colaboración público-privada o Public-Private Partnership, la noción de la “learning city”, el desarrollo local basado en la cultura o la evolución hacia la ciudad inteligente o “Smart City”.

5.1. La planificación participativa.

Como referencia, el modelo de planificación participativa de Precedo, Orosa y Míguez (2010) parte de una filosofía conductista o comportamental, actualmente integrada en la teoría del marketing ciudadano como un proceso de co-creatividad social.

Este modelo considera a las iniciativas locales como el verdadero motor del marketing de ciudades, puesto que la fuente de conocimiento y creatividad de la ciudad es el potencial acumulado de ideas innovadoras de la población local. Los autores plantean dos pilares básicos para el modelo: la utilización de los recursos urbanos ya existentes, que van a ser reinterpretados a través de la valorización cultural, y la cooperación asociativa de ciudadanos mediante la creación de redes de co-creatividad y planificación participativa.

La metodología de marketing ciudadano-participativo, para el diseño del producto ciudad, seguiría este proceso:

1. Determinación del posicionamiento de la visión de la ciudad y análisis estratégico de la misma.
2. Conocidos los déficits y los potenciales existentes, determinación de las estrategias sectoriales.
3. Con lo anterior, se construye un plan de “proyección participativa”, esto es, la individualización de proyectos urbanos dotados de identidad y elementos visuales, asignándoles a cada uno un valor, de forma que exista:

- a. Un método de planificación participativa, donde proyectos perceptibles e incentivos de la participación, estimulan iniciativas emprendedoras y de co-creatividad.
- b. Una estrategia secuencial para el desarrollo gradual del proyecto-ciudad, empezando por las acciones más susceptibles de aportar resultados a corto plazo, lo cual visibilizará un proyecto urbano que, por su naturaleza, es a largo plazo.

Desde mi punto de vista, antes de la aplicación de esta planificación participativa, habría que afrontar varios retos que pueden poner en entredicho sus resultados, como pueden ser: la provisión y acceso completo a la información por parte del ciudadano, el recurrir a metodologías participativas que no causen hastío, el fomento la co-responsabilidad o la implementación fórmulas de participación que no supongan ralentizar procesos ni incrementar costes.

5.2. La “Lean City”.

El “Lean Thinking” (Womack, J. P. y Jones, D. T.; 1996) es una estrategia de gestión que se focaliza en la mejora del valor aportado mediante la consecución de resultados en las áreas de satisfacción del cliente, de costes, de calidad, de rendimiento de los procesos y del análisis del retorno de la inversión. Podríamos definirlo, de forma sencilla, como el “hacer más con menos”.

Seisdedos (2007) explica que su aplicación a la ciudad es posible gracias a las diferentes características que este pensamiento posee en relación con el marketing (por el enfoque hacia el cliente), en relación con las operaciones (eliminación de procesos que no añaden valor y agrupamiento óptimo), y con la gestión de recursos humanos (basada en el empoderamiento y en el proceso de aprendizaje de los empleados).

Desde esta óptica de gestión, los servicios que prestan las ciudades tienen que ser ágiles para adaptarse a distintos volúmenes de demanda y, al mismo tiempo, deben ser capaces de hacerlo sin incurrir en los costes de un excesivo dimensionamiento. Este planteamiento es el que nos lleva a la “Lean City” o, lo que es lo mismo, a la búsqueda continua de más valor para el ciudadano con el mínimo coste. Por tanto, eficacia y eficiencia pasan a ser las variables de gestión de los servicios que presta la ciudad.

Entonces, puedo resumir que la “Lean City” se centra en cuatro puntos clave: orientación al cliente, eliminación del despilfarro y gestión eficiente de los recursos, involucración de todos los agentes en la operativa y la motivación por la mejora continua.

5.3. La ciudad sostenible.

La sostenibilidad ambiental del planeta es uno de los grandes retos de este siglo, sobre todo para el mundo urbano, donde se estima que residirá el 70% de la población en 2050 (OCDE; 2012). El marketing de ciudades no es ajeno a esta realidad, puesto que la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente son exigencias que los públicos objetivo y los stakeholders de la ciudad demandan.

Considero, como bien señalan Chacón y Silva (2005), que la sostenibilidad debe ser una cuestión central para cualquier ciudad que quiere plantearse cuál debe ser su futuro, llevándola a un proceso de toma de decisiones consecuente con el respeto al medio ambiente (uso de los recursos naturales, movilidad, generación de desperdicios...) y que define cuestiones tan importantes (y relacionadas) como el modelo de crecimiento económico, la inclusión social, los derechos de la ciudadanía o el uso de las nuevas tecnologías de la información. Este enfoque puede llevarse a todos los ámbitos posibles: gestión de residuos, transporte más sostenible, mantenimiento de espacios verdes, gestión y uso de recursos naturales (agua, electricidad..., espacios para el ocio y la cultura de los habitantes, etc. Por lo tanto, una ciudad que incluya en su plan de marketing la sostenibilidad, debe integrar principios como la regeneración y preservación de los espacios naturales (parques, ríos, zonas boscosas, huertos urbanos...), el uso creciente de energías renovables, la apuesta por la movilidad sostenible, etc.

Con este planteamiento, la perfecta ciudad sostenible sería aquella que se autoabasteciera energéticamente y que, además, no desaprovechara sus residuos, sino que los reutilizase como nuevas materias primas, llegando, incluso, a adoptar el enfoque “Cradle to Cradle” de Braungart y McDonough (2005). Evidentemente, se trata de un estadio aún lejano, pero al que se ha de apuntar, si se opta por una sostenibilidad real para el futuro.

5.4. El P.P.P. (Public-Private Partnership).

El Public-Private Partnership (PPP) o colaboración público-privada, es otra de las tendencias que se adoptan en la gestión de las ciudades y que, por ello, están pasando a formar parte del marketing de ciudades.

Poner en marcha todos los proyectos necesarios para convertir la visión de la ciudad en una realidad y, con ello, lograr posicionarse en el mercado global de ciudades, como no podía ser de otra forma, requiere de financiación.

Los recursos tradicionales de la ciudad para obtener fondos han sido los tributarios (hoy insuficientes para atender la creciente demanda de servicios por parte de los públicos objetivo de la ciudad) y la deuda (limitada por la existencia de restricciones legales al volumen y por la evaluación que los mercados hagan de la capacidad para devolverla). Las respuestas clásicas a este reto fueron trasladar la provisión de servicios públicos hacia el sector privado, en mayor o menor grado de responsabilidad (concursos, subcontrataciones, privatizaciones...). El objetivo no era otro que disfrutar de la presumible mayor eficiencia del sector privado (menores precios y mayor calidad) sin perder las garantías del servicio público, para lo que era necesario hacer compatible una oferta de servicios universales de calidad con la obtención de beneficios privados.

Los Public-Private Partnership (PPP), también denominados Public Finance Initiatives (PFI), son una respuesta a este dilema, ya que el sector público puede financiar y operar un proyecto y/o un servicio público, mediante una relación contractual con el sector privado que deja definidos niveles de riesgo y beneficio que asumen cada una de las partes. Siguiendo a Fernández y Prado (1998) y Prado (2003), los modelos basados en fórmulas gerenciales de tipo relacional permiten alcanzar los objetivos públicos proporcionando una planificación financiera que incentiva la eficiencia, la calidad y la transparencia.

Esta fórmula permite una amplia gama de posibilidades y modalidades (dependiendo de la aportación y los compromisos de cada una de las partes): comprar, financiar, operar, construir, o diseñar un determinado proyecto o servicio se convierten en elementos diferenciados que pueden ser gestionados, en función de la fórmula acordada, por el sector público o el sector privado.

La adopción de una visión empresarial de la ciudad hace que los PPP/PFI sean una alternativa para los gestores locales, siempre sujetos a restricciones presupuestarias, en un contexto en el que son los grandes proyectos los que proporcionan la relevancia que la ciudad requiere en la aldea global. Con ello, a la ciudad se le abre un enorme abanico de potenciales fórmulas de financiación estructuradas, que le permitan satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo.

De hecho, ya la Unión Europea (2004) en su Libro Verde sobre la Colaboración Público-Privada, establece a los PPP/PFI como instrumentos de referencia para la administración, caracterizados por su elevada flexibilidad a la hora de fijar la duración de la relación entre los socios, el modo de financiación del proyecto, el papel de los socios en la definición, la concepción, realización, aplicación y financiación y la distribución de los riesgos.

5.5. La Learning City.

Learning City es un término que se utiliza para referirse a la capacidad de la ciudad para generar nuevas formas de gestión adaptadas al entorno de complejidad en el que sus gestores toman decisiones trascendentales para miles de personas.

Las teorías del caos y la complejidad, que se dedican al estudio de sistemas adaptativos complejos no lineales han aportado valiosas pistas para el desarrollo de nuevos modelos de gestión. Sus principios pueden traducirse en modelos prácticos que permiten a una ciudad generar altos niveles de capacidad de respuesta y agilidad (Fernández, G. y Friedmann, R.; 2007).

La ciudad se concibe como un sistema adaptativo, siempre viendo y creando modelos, probando ideas, actuando sobre ellas, descartándolas otra vez, en un proceso continuo de evolución y aprendizaje (Friedmann, R.; 2004). Un enfoque que contempla a la ciudad como algo vivo, en constante movimiento, que debe favorecer aquellos mecanismos que hacen posible responder de la manera más rápida y eficiente posible a los cambios. En este sentido, el marketing de ciudades se convierte en una herramienta clave.

En la 2nd International Conference on Learning Cities (México DF, 2015), la “ciudad de aprendizaje” se ha definido como una ciudad que moviliza de manera efectiva sus recursos en todos los sectores con el fin de promover el aprendizaje inclusivo, desde básico a la educación superior, revitalizar el aprendizaje en las familias y las comunidades, facilitar el aprendizaje de y en el lugar de trabajo, extender el uso de tecnologías de aprendizaje modernas, mejorar la calidad y la excelencia en el aprendizaje y fomentar una cultura de aprendizaje durante toda la vida. Al igual que gran parte de las ciudades presentes en dicha conferencia, considero que el aprendizaje, en su sentido más amplio, se convierte en un motor para el bienestar social, cultural, económico y ambiental. Por lo tanto, con este enfoque, las ciudades pasan a desarrollar estrategias innovadoras que permitan a los ciudadanos, de todas las edades, fortalecer sus competencias, aptitudes y actitudes, así como desarrollar y adoptar nuevas habilidades, conocimientos y valores, de forma que la ciudad se transforme.

Se trata de crear las condiciones y proveer los medios para que la ciudad permita que el empoderamiento, la cohesión social, el desarrollo económico, la prosperidad cultural y el desarrollo sostenible.

5.6. La Cultura como base del desarrollo local.

El pensamiento estratégico aplicado a la cultura converge con las bases de la planificación estratégica urbana, y con ello del city marketing, a mediados de la década de los 90. Si bien, inicialmente, se consideraba que los planes estratégicos de cultura eran sectoriales, cada vez más, la planificación de todo lo concerniente con la cultura y con el patrimonio histórico, se convierte en uno de los pilares de la estrategia de marketing de la ciudad, influyendo de forma creciente en aspectos territoriales, sectoriales, identitarios y de cooperación internacional (Molina, A.; 2008).

Así, la gestión estratégica cultural en la ciudad ha estado muy presente, desde prácticamente los inicios del city marketing, entre quienes han impulsado planes estratégicos para la ciudad. Sin ser los únicos lugares donde se han impulsado planes estratégicos y/o de city marketing basados en la cultura y el patrimonio local, sobre todo como eje de posicionamiento y re-posicionamiento de la imagen de la ciudad, los éxitos de mayor reconocimiento de esta orientación se han producido en ciudades como Glasgow, Birmingham, Frankfurt, Bilbao o Barcelona, lo que ha hecho que se haya llamado, en múltiples ocasiones, el “modelo europeo” (Armas, A.; 2007).

5.7. La Smart City.

Como ya hemos visto, el drástico aumento de población urbana conlleva una serie de retos, entre los cuales podemos destacar la necesidad de mejorar la organización social, la necesidad de optimizar la gestión del territorio o la contención del deterioro medioambiental.

El propósito final de una Smart City (concepto emergente y en constante revisión) es alcanzar una gestión eficiente en todas las áreas de la ciudad: urbanismo, infraestructuras, transporte, servicios, educación, sanidad, seguridad pública, energía, etc.), satisfaciendo las necesidades de los públicos objetivo.

Las principales tendencias digitales actuales, como son las redes sociales, la movilidad, el cloud computing, el internet de las cosas, la impresión 3D o el big data, se han convertido en una palanca de cambio social y económico y, por lo tanto, de cambio para la ciudad, convirtiéndose en herramientas que facilitarán la gestión urbana en diversos ámbitos: el medio ambiente, la movilidad ciudadana, la seguridad, la educación, la sanidad, la economía, el gobierno... generándose, de esta forma, una nueva sociedad: la sociedad colaborativa.

A pesar de ser un concepto relativamente novedoso, una posible hoja de ruta a seguir para llegar a ser una Smart City podría concretarse a partir de estas cuatro fases:

1. Una primera fase de implantación vertical, esto es, la introducción de tecnología en los diferentes servicios sectoriales o verticales urbanos.

2. Una segunda fase de implantación de una plataforma horizontal: compartir y gestionar información para prestar servicios (eficiencia y economías de escala).
3. Una tercera fase, consistente en la interconexión de todo el ecosistema: ciudad, ciudadano y servicios urbanos.
4. Por último, una fase en la que se alcanzaría el grado de inteligente, estadio en el que los gestores de las ciudades, tomarán decisiones de forma predictiva, anticipándose a las circunstancias en base a datos estadísticos.

Comparto la opinión de Barrionuevo, Berrone y Ricart (2015), cuando indican que la inteligencia de una ciudad se sustenta en cinco activos: el capital económico (PIB, peso de cada sector, transacciones internacionales, inversión en el extranjero...), el humano (talento, innovación y creatividad, educación...), el social (tradiciones, hábitos, religión, familia...), el medioambiental (políticas energéticas, gestión de residuos y aguas, jardines...) y el institucional (compromiso ciudadano, autoridad administrativa, elecciones...). Estos cinco activos sería la base del ecosistema urbano a desarrollar, bajo la óptica de la innovación, la cohesión social, la sostenibilidad y la conectividad.

Capítulo III.

**Propuesta metodológica de aplicación para la
realización del Plan de City Marketing
de As Pontes de García Rodríguez.**

Como he defendido en el capítulo anterior, el marketing de ciudades proporciona la mejor aproximación a la planificación de la ciudad, integrando los enfoques de oferta y demanda para desarrollar la estrategia en la gestión de la ciudad, promoviendo la comunicación entre gestores y públicos objetivo y proporcionando una guía para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de la ciudad.

El plan de marketing estratégico ha de reflejar e integrar esta orientación y, como herramienta para la gestión de la ciudad, ha de tener su origen en el ciudadano-cliente y el resto de públicos objetivos de la ciudad (enfoque de demanda) para detectar necesidades que se satisfarán en la medida de los recursos limitados de que disponga la ciudad (enfoque de oferta), las fortalezas y debilidades que la ciudad tenga para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, con la mirada puesta en el crecimiento y desarrollo sostenibles de la ciudad.

De esta manera, tal y como defiende Elizagárate (2003 y 2008), considero que las actividades que se engloban en el marketing estratégico de la ciudad comprenden:

- a) El diagnóstico de la situación de la ciudad. Fase en la que se evalúan las necesidades de los públicos objetivo, se cuantifican los recursos de la ciudad, se identifican los atributos a mantener y potenciar como puntos fuertes en los que basar la posición competitiva de la ciudad y en la que, también, se señalan las debilidades que ponen en riesgo la competitividad de la ciudad.
- b) La fijación de la visión, de la misión, de los valores relevantes y de los objetivos de la ciudad a largo plazo, de acuerdo con lo diagnosticado.

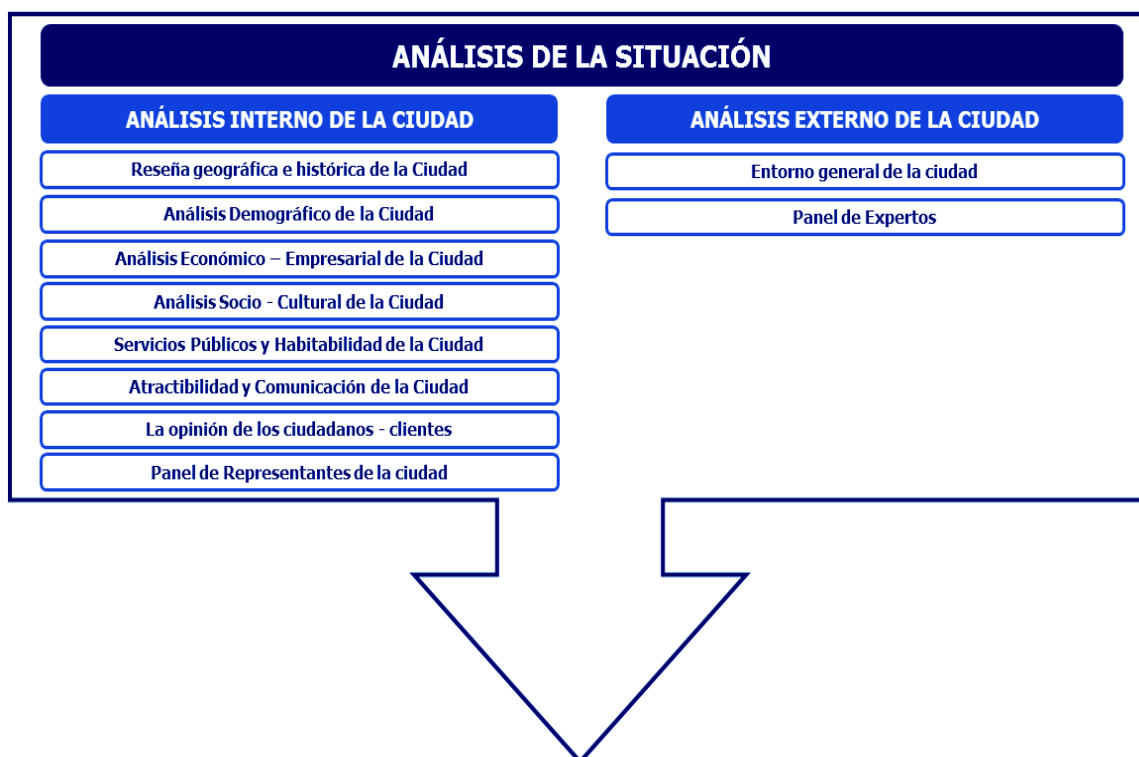
- c) La selección del planteamiento estratégico de la ciudad en términos de posicionamiento, segmentación y modelo de crecimiento.
- d) La traducción del punto anterior en acciones a desarrollar; se trata de establecer el desarrollo operativo, en planes y acciones concretas, de lo dispuesto en el planteamiento estratégico para la ciudad.
- e) El seguimiento y control de lo planificado, con el objeto de identificar las desviaciones, averiguar su causa e implementar las medidas correctoras precisas.

Entonces, el esquema que propongo y que seguiré es el siguiente:



Esquema 001. Fases del Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

1. Análisis de la Situación.



Esquema 002. Elementos a considerar en el Análisis de la Situación.
Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

1.1. Análisis Interno de la Ciudad.

- a. Reseña geográfica e histórica de la ciudad. El objetivo de este punto es obtener una visión global de la ciudad y su área de influencia, así como la evolución histórica que ha definido su configuración actual y su identidad.

- b. Análisis demográfico de la ciudad. Se trata de analizar los principales indicadores demográficos de la ciudad y detectar tendencias que definan el futuro de la misma, ya que de ello dependerá la demanda de servicios públicos y la posibilidad de financiarlos (bases impositivas).

- c. Análisis económico y empresarial de la ciudad. El estudio de la estructura económica de la ciudad, del mercado de trabajo, de la composición empresarial... aporta la información necesaria para obtener un perfil económico, información sobre la capacidad de adaptación a los cambios que experimenta la economía mundial, la capacidad de atracción de inversión nueva, la gravitación comercial, etc. indicadores, todos ellos, que servirán para trazar las líneas de actuación necesarias para lograr el desarrollo y crecimiento sostenibles de la ciudad.
- d. Análisis socio- cultural de la ciudad. Las posibilidades formativas, así como la oferta cultural y social que la ciudad posee, muestran características de su población y de otros públicos objetivo, como los visitantes (por trabajo, estudios, ocio...) y las empresas (búsqueda de RRHH formados, centros de I+D...). Por otro lado, el nivel formativo de los residentes de la ciudad es un indicador de la capacidad de la ciudad para la adaptación a los cambios económicos y sociales que se están produciendo.
- e. Servicios públicos y habitabilidad de la ciudad. Las competencias y el desempeño de la ciudad en materias como la seguridad, el transporte público, el tráfico, infraestructuras y comunicaciones, la salud, los servicios sociales, etc., afectan al nivel de la calidad de vida de los residentes y al atractivo de la ciudad para potenciales habitantes. Por otro lado, la oferta y demanda de vivienda, su composición, precio y tipología sirve para analizar los movimientos y tendencias residenciales, para segmentar la ciudad, etc.

f. Atractibilidad y comunicación de la ciudad. La capacidad de atracción que la ciudad ejerce sobre sus públicos objetivo, ya sea ésta basada en elementos comerciales, económicos, culturales o de otro tipo, es una variable fundamental que definirá el futuro de la misma. La complementariedad entre compras, ocio, turismo... a través de la accesibilidad, la amenización, la promoción... está ligada a factores culturales, sociales, demográficos y económicos de la ciudad.

Otro factor importante es la comunicación de la ciudad, de su marca y de su imagen; se hace necesario un análisis de cómo se ha comunicado la ciudad y determinar qué mensajes han funcionado (o no) y si el posicionamiento existente es el deseado.

g. La opinión de los ciudadanos – clientes. La recogida de la opinión de los ciudadanos resulta de vital importancia puesto que los involucra en el futuro de la ciudad y permite fortalecer la identidad de la misma, así como mejora la autoimagen. Al mismo tiempo, este estudio facilita la detección de necesidades, la adaptación de productos y servicios de la ciudad y contribuye al diseño de planes de mejora de aquellos atributos importantes para los ciudadanos.

h. El panel de representantes de la ciudad. Se trata de recoger información de tipo cualitativo que complemente y contraste a la información recabada de los ciudadanos. Los representantes de agrupaciones empresariales, asociaciones, tejido social, portavoces políticos, etc. suelen tener a su disposición una mayor información sobre la ciudad, al tiempo que lideran la opinión y ejercen influencia sobre los colectivos que representan.

1.2. Análisis Externo de la Ciudad.

- a. Entorno general de la ciudad. En esta fase, se determina la situación actual de todas las variables del entorno que afectan de forma directa al desarrollo de la ciudad, actual y futuro. Principalmente, se exige un análisis de los entornos demográfico, socio-cultural, económico, tecnológico y administrativo-legal que condicionan, desde el exterior, a la ciudad.

- b. Panel de Expertos. La gestión de la ciudad, para tener éxito, ha de contemplar y anticipar el entorno en el que está en competencia con otras ciudades, al mismo tiempo que le resulta de máximo interés conocer la evolución que dicho entorno va a sufrir y cómo este se configurará en el futuro. Crear este panel, formado por expertos en la gestión de la ciudad y sus diferentes áreas de gestión, tiene por finalidad obtener ideas y confirmar planteamientos, basados en los conocimientos y las experiencias de sus miembros. Tiene la ventaja de poder ser utilizado como técnica proyectiva, lo cual incrementa su valor como herramienta para la planificación de la ciudad.

- c. Benchmarking. El término benchmarking hace referencia a la metodología de identificar, aprender y aplicar las mejores prácticas de otras organizaciones e instituciones para, así, mejorar las propias actuaciones, políticas y capacidades. Aplicado al ámbito de la ciudad, proporciona ayuda en el proceso de toma de decisiones, a partir de hechos y datos objetivos, y facilita la detección de los elementos y atributos diferenciadores que permitirán a la ciudad desarrollar una oferta propia que la posicione de forma ventajosa en el mercado de ciudades.

1.3. Fuentes de información y herramientas principales a utilizar.

- a. Fuentes de información secundaria: consulta de referencias bibliográficas, consulta de estudios socioeconómicos, análisis e interpretación de estadísticas oficiales, consulta de bases de datos, etc.
- b. Fuentes de información primaria: encuesta a la población general y paneles de representantes y expertos; valoraciones y validaciones de resultados.

Herramienta 1. La encuesta. Esta técnica de investigación social para recabar información de una muestra de sujetos (Cea, M. A.; 2009) la utilizo para obtener información sobre la opinión del ciudadano-cliente. Para ello, establezco esta secuencia de etapas:

Fase 1. Diseño del cuestionario.- En esta fase realizo el diseño del cuestionario que se necesita para acceder/recopilar la información de interés para el proyecto. El cuestionario recoge la información definida en los objetivos del trabajo de investigación, así como aquellos datos que permiten la clasificación y análisis de los resultados. En todo caso, se consideran aspectos relativos a:

- *El contenido de las preguntas.* Se tiene en cuenta que las respuestas de los encuestados van a estar condicionadas tanto por su capacidad como por su buena voluntad para responder con precisión, por lo que es necesario tratar de minimizar la información que dificulte el recuerdo de los entrevistados o que provoque situaciones embarazosas para los mismos.

- *El formato de las preguntas.* Se procede a elaborar un cuestionario con una proporción muy elevada de preguntas cerradas, como es recomendable en una encuesta de estas características.

- *Formulación de las preguntas.* Se siguen los principios de:
 - Lenguaje sencillo y claro.
 - Facilitar la memoria.
 - Evitar la realización de cálculos.
 - Evitar las preguntas que puedan implicar respuestas.
 - Precisión y brevedad en la redacción.

- *Secuencia de las preguntas.* Dado que esta secuencia puede condicionar el resultado de las respuestas, se siguen las siguientes pautas:
 - Utilizar una pregunta de introducción sencilla y atractiva.
 - Formular en primer lugar las preguntas generales.
 - Colocar las preguntas en un orden lógico.

- *Características físicas.* En general, se ha de cuidar especialmente la apariencia física del cuestionario y de la persona que realiza la encuesta, ya que ésta puede influir en el grado de cooperación del encuestado. En el presente caso, al recurrir a la encuesta vía telefónica, ha de estarse a lo que dictan los cánones de cortesía y modales en la conversación telefónica.

- *Realización de un pretest.* Antes de que el cuestionario sea definitivo para desarrollar el trabajo de campo, se realizan las oportunas pruebas preliminares para verificar que se adapta al perfil de los encuestados y que logra recabar la información que se precisa.

Dadas las matizaciones, previamente realizadas, sobre el diseño del cuestionario y la elevada relación con las características del grupo encuestado, opto por un cuestionario estructurado, cerrado en su práctica totalidad y precodificado, con un número de ítems en torno a los 50 y una duración de pase máxima de 10 minutos.

Fase 2. Diseño de la muestra.- Dado un ámbito espacial de referencia y una población definida, el método seleccionado, para la recoger la información que se necesita, es la encuesta a la población de referencia en base un diseño muestral.

Dentro de cada público objetivo de la ciudad se elegirán los individuos a entrevistar en base a un muestreo aleatorio, de forma que la muestra reproduzca fielmente las características poblacionales. El objetivo es no superar, para ninguno de los públicos objetivo principales, un error total (error muestral incluido) del 5%.

Fase 3. Captura de datos.- Una vez determinado el modelo metodológico a seguir en la investigación, tanto en lo que se refiere al contenido y forma del cuestionario, como en lo que respecta al diseño muestral, se procede a la ejecución del trabajo de campo para la recogida de información que comprenderá la realización de las siguientes actividades:

- *Recogida de la información.* Con carácter previo al trabajo de campo, se segmenta la población y se establecen los tiempos para su desarrollo. En el presente caso, al tratarse de una población de tamaño reducido, se opta por la segmentación en grupos de edad. Posteriormente, se realiza la encuesta, mediante entrevista telefónica, a la muestra identificada en la fase anterior.

- *Supervisión y Validación de la recogida de datos.* Aplicación de las principales técnicas estadísticas para identificar cuestionarios no válidos o con respuestas incoherentes y/o extremas que no sirven para el propósito de este estudio.

- *Tratamiento de datos.* En esta etapa se realiza el volcado de datos de los cuestionarios codificados, utilizando un tratamiento informático que permita su análisis y la extracción de conclusiones.

Fase 4. Análisis de datos.- Realizado el procesamiento informático de los datos, se procede a su análisis, atendiendo a las variables de los diferentes públicos objetivo, a las opiniones, valoraciones y actitudes mostradas, a la identificación de las necesidades y las sugerencias para su satisfacción.

Herramienta 2. El Panel de Representantes y el Panel de Expertos.

Como complemento a la encuesta que se acaba de describir, los métodos de prospectiva sirven para conocer la evolución futura de los factores socio-económicos de un entorno determinado y las interacciones entre estos factores.

De esta forma, a la hora de desarrollar el plan de marketing para la ciudad (estratégica y operativamente) se cuenta con un mayor nivel de certezas sobre los objetivos planteados y sus plazos.

Los métodos de investigación orientados a la prospectiva, se pueden agrupar en tres tipos fundamentales: métodos de expertos, métodos extrapolativos y métodos de correlación (Ortega, F.; 2008):

- *Métodos de expertos.* Contribuyen a la previsión en situaciones de ausencia de información. Se basan en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que desarrollan su actividad. Estas personas exponen sus ideas y, finalmente, se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.
- *Métodos extrapolativos.* Con ellos, se proyectan hacia el futuro los datos de evolución que se tienen del pasado. Para ello se recopila la información histórica disponible y se buscan posibles tendencias o ciclos evolutivos. Su ventaja principal es que permiten anticipar entornos futuros.
- *Métodos de correlación.* En éstos se intenta ver qué factores están implicados en un desarrollo y en qué grado influyen. Teniendo esto presente se determina cuál es la posible línea evolutiva que van a seguir todos estos factores.

En la presente investigación, los métodos expertos me aportan las siguientes ventajas:

- La información disponible está siempre más contrastada que aquella de la que dispone el participante mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que “varias cabezas son mejor que una”.
- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar, a la discusión general, la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

Para realizar la labor de prospectiva necesaria para llegar a identificar las tendencias de futuro que afectarán al desarrollo del entorno de la ciudad y su área de influencia, considero que los métodos de expertos a aplicar más indicados son, por un lado, el método Delphi y, por otro, la entrevista en profundidad.

El Método Delphi. Esta herramienta es la que utilizo con el panel de representantes de la ciudad, un grupo heterogéneo formado por directivos de organizaciones vecinales, empresariales, sindicales, deportivas, culturales... cuya experiencia y gestión al frente de dichas entidades, los coloca como una fuente de información cualitativa de gran relevancia para la investigación, puesto que se les supone mayor y mejor información, un cierto liderazgo e influencia sobre el resto de la población y el reflejo de los intereses del colectivo al que representan.

Se trata de obtener información cualitativa que complemente (y contraste, si es el caso) la información recogida en la encuesta utilizada para recabar la opinión de los ciudadanos.

Siguiendo a Linstone y Turoff (1975), Godet (1996) y Landeta (1999), este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello, se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma, se busca obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de representantes.

Durante el Delphi, ningún representante conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. La finalidad es impedir o minimizar la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro o por el peso que supone oponerse a la mayoría. Además, permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen y el representante puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos (o se supongan como tal), su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

Por otro lado, se controla la iteración y la retroalimentación, haciendo circular el cuestionario y los informes de resultantes de cada circulación, de forma que el individuo vaya conociendo las opiniones del grupo y pueda compartirlas, complementarlas u oponerse de forma razonada. La información que se presenta a los representantes no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

El método Delphi, que se utiliza aquí, incorpora ciertas modificaciones que estimo ventajosas por tratarse de un grupo objetivo de 15 a 20 representantes de entidades que ya interactúan entre ellas en un pueblo de apenas 10.530 habitantes. Por un lado, se explica la metodología en una fase previa, a cada miembro del grupo, para que confirme o no su deseo de participar (si no lo desea se sustituye por otro de esa misma entidad o de una similar) y, por otro, las circulaciones se limitan a dos, para minimizar la posibilidad de interacción personal fuera del ámbito del Delphi y para que el proceso sea más rápido y no genere hastío.

La entrevista en profundidad. Desde mi punto de vista, esta es la técnica más indicada cuando, como es el presente caso, el objetivo es conseguir información de profesionales con conocimientos y experiencia destacable en un área de conocimiento determinado: la gestión de la ciudad.

En un sentido general, siguiendo a Taylor y Bogan (1986), Alonso (1994) y Sierra (1998), la entrevista se entiende como una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

Hablo de una técnica cualitativa, no estructurada, abierta y no estandarizada, donde se pretende comprender más que explicar, la interpretación que los entrevistados hacen de la realidad de As Pontes de García Rodríguez, al tiempo que se exploran posibles soluciones, estrategias y acciones para su futuro. El proceso básico que sigo cuenta con tres fases:

- *Fase introductoria.* Su finalidad es proporcionar información al entrevistado sobre el objetivo de la entrevista, de forma que se incentive su colaboración y proporcione el máximo de información.

- *Fase de Desarrollo.* Durante la que se realizan las preguntas de acuerdo con los objetivos de la investigación y se solicitan respuestas de la extensión que considere oportuna el entrevistado.

- *Fase Final/Cierre.* Donde se realiza la recogida de la información de mayor calidad cualitativa, puesto que se ofrece al entrevistado hablar de lo que considera más importante. La finalización se produce con un pequeño resumen del contenido y las aclaraciones que se sean necesarias.

Como acabo de exponer, esta técnica se utiliza con un grupo de expertos en la gestión y planificación de ciudades, externos a la propia ciudad, procedentes del ámbito universitario/investigador y de la consultoría. Estos son informados sobre la situación actual y el análisis interno realizado previamente, de forma que puedan identificar las principales tendencias, estrategias y acciones del marketing de ciudades que se podrían ser de aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez, así como su opinión y recomendaciones al respecto.

2. Diagnóstico.

La información recogida en la fase anterior proporciona una base documental de trabajo que permite el análisis de tendencias y la descripción de la situación actual en la que se encuentra la ciudad. En este punto se trata, pues, de mostrar una imagen lo más exacta posible sobre la situación en la que se encuentra la ciudad y su entorno.



Esquema 003. Herramientas de Diagnóstico. Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

2.1. Análisis DAFO/SWOT.

La principal metodología que sigo, para la realización práctica de esta fase, se basa en la técnica DAFO (definido en el apartado 4.1 de esta Tesis), esencialmente, sin descartar otras que pueden complementarlo, como es el caso de la síntesis de benchmarking que contemplo en el apartado siguiente. La técnica DAFO, o identificación y análisis de las Oportunidades, Amenazas, puntos Fuertes y puntos Débiles, es una técnica tremendamente práctica que consiste en la clasificación de los distintos aspectos que se considera pueden influir al desarrollo de la ciudad, desde dos puntos de vista:

- el externo (oportunidades y amenazas), compuesto por todos aquellos elementos no controlables que pueden afectar al desarrollo de la ciudad, y
- el interno (puntos fuertes y débiles), aquello que sí podemos controlar o que es intrínseco.

La matriz o análisis DAFO constituye un excelente epílogo de todo el análisis estratégico realizado, tanto interno como externo, al resumir, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. En cada una de las áreas de la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la ciudad, así como las oportunidades y amenazas que le proporciona el entorno.

Mediante esta matriz consigo resumir y concretar los análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación y, de esta manera, facilitar el diseño de la correspondiente formulación estratégica.

2.2. Síntesis de los Paneles de Representantes y Expertos.

En este punto, el objetivo es presentar una síntesis de las “opiniones” y de las “mejores opciones y prácticas” aportadas por los diferentes miembros de dos paneles realizados (representantes y expertos), de forma que se contrasten con las prácticas llevadas a cabo en la ciudad y se identifiquen aquellas que mejor se puedan adaptar a la ciudad para la mejora de la competitividad y de la atracción.

2.3. Benchmarking.

El recurso a esta herramienta de gestión competitiva, siguiendo a Santesmases (2006), lo utilizo para completar la orientación al ciudadano-cliente con una orientación a la competencia, de forma que pueda identificar ideas, políticas y acciones, a partir de la evaluación de las prácticas llevadas a cabo por ciudades que han tenido “éxito” con su city marketing.

Sin embargo, la utilización de este benchmarking de ciudades, en la presente investigación, tiene sus limitaciones. Por un lado, la muy reducida existencia de casos de aplicación del city marketing en poblaciones similares (en tamaño, tipología y/o perfil) y, por otro lado, el coste, la calidad y la oportunidad, hacen que opte por:

- Identificar casos de éxito validados por la literatura especializada en city marketing, de los cuales extraer aprendizajes, experiencias y valoraciones.
- Analizar los procesos de reactivación socio-económica en poblaciones de tradición minera e industrial, que se han llevado a cabo en Europa en los últimos años.
- Realizar una aproximación a poblaciones que han atravesado un proceso de reconversión industrial y/o minero similar al de As Pontes de García Rodríguez y extraer lo que ha funcionado y lo que no.

3. Reflexión Estratégica.

Una vez realizado el diagnóstico DAFO (identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la ciudad), complementado con la información de relevancia extraída de los paneles (de representantes y expertos) y con la labor de benchmarking llevada a cabo, se está en condiciones realizar una reflexión estratégica que me permita definir y plantear los principales objetivos a alcanzar con la implementación del Plan de City Marketing.

La reflexión o planeamiento estratégico es un ejercicio imprescindible para establecer una clara visión de crecimiento y desarrollo, por lo que requiere, de forma previa, la capacidad de analizar adecuadamente los cambios del entorno, diseñando escenarios prospectivos en los que situar la toma de decisiones y formular la estrategia.

La asunción de un nuevo plan para la ciudad pone en marcha, habitualmente, un proceso de cambio que incide en los procesos de trabajo, las estructuras de la organización, los sistemas de información y las competencias y modos de actuar de las personas.

Para ello, habrá que tener en cuenta los requisitos que debe reunir una correcta fijación de objetivos:

- Planteamiento estratégico: contenido ajustado al conocimiento de la realidad.
- Orientadores sobre la dirección a seguir.
- Retadores y alcanzables: requerirán esfuerzo y recursos.

- Con plazos y ámbitos de responsabilidad definidos.
- Coherentes e integrables en un esquema general de actuación.



Esquema 004. Elementos de la Reflexión Estratégica. Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

3.1. Visión de la Ciudad.

La visión de la ciudad la expreso a partir de cómo los ciudadanos desean que sea la ciudad en la que les gustaría vivir y cómo los públicos objetivo desean ser atraídos por ella; es, por tanto, la expresión de la ciudad como aspiración.

3.2. Misión de la Ciudad.

Desde la visión es desde donde debe partir la misión de la ciudad: los propósitos y posiciones que pretende alcanzar.

Es por ello que, la misión, viene determinada por el diagnóstico realizado a la ciudad, los recursos disponibles, la ventaja competitiva de la ciudad y, también, por la voluntad del equipo de gestión (y/o equipo de gobierno) que será el encargado de implementar el plan city marketing, tanto en su vertiente estratégica como en la operativa.

3.3. Valores de la Ciudad.

Los Valores son los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas que viven en la ciudad. Son la base de la cultura ciudadana y como tal son compartidos por todos los integrantes de la misma. No pretendo que se trate de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco, y por tanto que definen la “forma de ser” de la ciudad como comunidad. Conocer el sistema de valores actuales de la ciudad sirve para entender la visión y misión de la ciudad, y como estas son entendidas por ciudadanos y gestores, al tiempo que puedo compararlo con el de ciudades del entorno que están en competencia y con el de ciudades que consideramos ejemplo a imitar.

3.4. Objetivos Estratégicos de la Ciudad.

Los objetivos estratégicos, o de marketing estratégico, han de ser consecuencia de la visión, la misión y los valores de la ciudad. Han de estar coordinados, ser complementarios y estar priorizados.

Los objetivos del plan de city marketing pueden ser:

- de tipo *cuantitativo*, los que hace referencia a aspectos concretos que se pueden expresar de forma numérica, de forma que pueden ser medidos y contrastados con los resultados obtenidos y, así, desarrollar acciones de corrección o mejora.
- de tipo *cualitativo*, los que hacen referencia a aspectos más difíciles de medir, como son la imagen y/o la marca de la ciudad.

3.5. Planteamiento Estratégico para la Ciudad.

Una vez realizada la reflexión estratégica que, entre sus frutos, figuran los objetivos estratégicos, estoy en condiciones de definir los principales ejes y líneas de actuación que lleven a lograr una efectiva consecución de los mismos.

La definición de los objetivos estratégicos de la ciudad la realizo de forma que agrupen a uno o varios objetivos, de menor rango, que tienen un ámbito común, que son coherentes con la misión y visión de la ciudad y con el resultado del diagnóstico obtenido. Estimo que se han de fijar en un número limitado y con un orden de prioridad directamente relacionado con la importancia de los objetivos a alcanzar.

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico, filtro las distintas opciones posibles, en etapas sucesivas, hasta llegar a los ejes y líneas estratégicas de actuación finalmente elegidas. Para llevar a cabo, adecuadamente, este proceso, tengo en cuenta:

- La definición de los criterios para efectuar la valoración de las alternativas estratégicas existentes.
- Las técnicas a utilizar para efectuar la valoración de cada eje o línea estratégica de actuación.
- Las formas de llevar a cabo el proceso de evaluación y selección, desde el punto de vista de la responsabilidad de dicho proceso.

Para establecer los criterios, a partir de los cuales pueda juzgar los méritos de cada una de las opciones estratégicas, parto de su clasificación en las siguientes categorías:

- a. Criterios de adecuación. Sirven para evaluar cómo las diferentes opciones estratégicas se adaptan a las situaciones identificadas en el análisis estratégico. Se trata de examinar cómo cada línea estratégica aprovecha las fortalezas de la ciudad y las oportunidades externas, mientras minimiza las debilidades internas y evita las amenazas del entorno. Comprueban la adecuación de las estrategias con los objetivos previamente definidos.
- b. Criterios de factibilidad. Se utilizan para analizar el funcionamiento de cada línea estratégica en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Podría utilizarse el término “consistencia” para referirse a estos mismos aspectos.

- c. Criterios de aceptabilidad. Tratan de medir si las consecuencias de adaptar una determinada opción estratégica, son aceptables o no. La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas humanas, por lo que es importante identificar "para quién" debe ser aceptable.

Las técnicas para la valoración de estrategias hacen referencia a los instrumentos prácticos que pueden ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación. Así, se puede establecer una cierta jerarquía entre las distintas opciones disponibles para identificar las mejores líneas estratégicas de actuación.

Las principales técnicas son los métodos de puntuación, árboles de decisión y escenarios. Es importante reconocer que estas evaluaciones no son suficientes por sí mismas, sino que hay que tener en cuenta cómo se encuadra todo el proceso de evaluación y selección en la organización y desarrollo del proyecto.

Hay cuatro formas en las que, habitualmente, son seleccionadas las opciones estratégicas:

- Selección a través de los objetivos. Este modelo utiliza los objetivos cuantificados como un criterio directo por el cual las opciones son evaluadas.

Los métodos de evaluación son la parte central del proceso de toma de decisiones y deben proporcionar las estrategias adecuadas en función de los méritos de cada una de ellas.

- Referencia a una autoridad superior. Una forma común para seleccionar estrategias es traspasar la decisión a una autoridad de más alto nivel. En este contexto, el proceso de selección se trasladaría, a través de una metodología participativa, a los equipos gestores de la ciudad o, en la mayoría de casos, a la autoridad política.

- Implantación parcial. En ocasiones se dan situaciones en las que el resultado de la evaluación estratégica es muy incierto. Entonces, parece conveniente una implantación parcial de la estrategia que inicia un proceso de "prueba y error", a partir del cual, se pueda ir mejorando el conocimiento sobre los resultados de la aplicación (adquisición de experiencia y mejora de su conocimiento).

- Consultores externos. Algunas veces hay desacuerdos en torno a una estrategia, entre grupos que tienen poder dentro de una organización. En estas circunstancias, no es extraño acudir a una agencia exterior, tal como una consultora, para evaluar la situación de la empresa. Este proceso de evaluación es descrito como objetivo y racional, en virtud del alejamiento de la asesoría externa de la situación. En la práctica, en mi opinión, los asesores son conscientes de las razones políticas de su compromiso, pudiendo asumir un papel de árbitros, cuya evaluación debe reflejar esas circunstancias.

3.6. Públicos objetivo y necesidades.

Desde el lado de la demanda, cada persona quiere algo de lo que la ciudad oferta como lugar para vivir, estudiar, trabajar, descansar, visitar, invertir, innovar, progresar...

Desde el punto de vista de la oferta, la ciudad ofrece productos y servicios a diferentes públicos objetivos, internos y externos, reales y potenciales: ciudadanos, asociaciones y colectivos, visitantes, inversores, empresas, instituciones públicas, administraciones, medios de comunicación, etc. Estos "clientes" tienen necesidades e intereses distintos y variables, y su atención y satisfacción son la clave en la estrategia y actuación de la ciudad que aplica el marketing de ciudades en su gestión.

Como se había descrito en el capítulo anterior, de entre las diferentes clasificaciones de los posibles targets que la ciudad puede tener, desde el punto de vista del marketing de ciudades, podemos distinguir entre públicos internos (ciudadanos, empresas y empresarios locales y grupos de presión local) y públicos externos (visitantes y turistas, empresas e inversores, potenciales nuevos residentes e, incluso, administraciones).

La elección de los públicos objetivo de las acciones de city marketing la fundamenta en el diagnóstico realizado a la ciudad y viene condicionada por el proceso de reflexión estratégica que, por supuesto, tiene en cuenta el posicionamiento y la existencia de restricciones presupuestarias.

4. Planes de Acción: Marketing operativo.

Básicamente, el marketing operativo planifica, ejecuta y controla las acciones que el marketing estratégico propone para llegar a alcanzar los objetivos estratégicos que se han planteado.



Esquema 005. Componentes del Marketing Operativo: Planes de Acción.
Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

4.1. MIX de City Marketing y Planes Específicos.

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas interrelacionadas que, a través de su gestión controlada, explota y desarrolla las ventajas competitivas con respecto a la competencia. Corresponde a esta fase de la planificación, definir en la ciudad los principales componentes del mix de marketing:

- a. El producto ciudad y el valor la marca en las ciudades.
- b. La variable precio.
- c. Las formas de distribución del producto ciudad.
- d. La comunicación de la imagen de la ciudad.

El mix o “mezcla” de marketing es la combinación de estos componentes o herramientas, de forma que decisiones estratégicas se traduzcan en acciones operativas, encaminadas a la consecución de los objetivos estratégicos. Los planes de acción permiten, en la práctica, lograr los retos marcados, los objetivos estratégicos.

4.2. Temporalización y Presupuesto.

La definición de planes de acción exige que se les atribuya un horizonte temporal y presupuestario para su ejecución, de forma que se pueda realizar la labor de seguimiento y control, ya que el tiempo y el dinero, como no podía ser de otra forma, son variables críticas en marketing. El Plan de Marketing de la ciudad ha de incluir un cronograma en el que se definirán los plazos de ejecución y los fondos requeridos por las diferentes acciones operativas, por eje estratégico o línea de actuación, de forma que se desarrollen alcanzando los objetivos en el plazo marcado y de la forma más eficiente.

A pesar de que soy consciente de que no contar con esta planificación temporal y presupuestaria, en la realidad, puede suponer costes, tanto monetarios como de oportunidad, no es objeto de la presente tesis llegar hasta este punto de concreción del Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez.

5. Seguimiento y Control.

El objetivo de esta fase es realizar un seguimiento puntual de los objetivos y actividades del plan de acción, de forma que este Plan de Marketing para la ciudad sea, realmente, un instrumento de gestión. Esta acción de seguimiento y control tiene dos partes fundamentales, que van a centrar toda su atención:

- a. Control de la implantación. Tiene como propósito la revisión y seguimiento del propio proceso de implantación o puesta en marcha del Plan de Marketing para la ciudad. Es, fundamentalmente, un control a posteriori, que permita detectar posibles anomalías en la implantación de las diferentes acciones.
- b. Control de la estrategia. Tiene como propósito la revisión y seguimiento de la estrategia formulada. Tiene muchos componentes de un sistema de control previo o a priori.

Para el control del cumplimiento de los objetivos y actuaciones propuestas, se suelen diseñar una serie de procedimientos de medida que permitan conocer el grado de ejecución de estos compromisos y las desviaciones entre lo previamente estimado y lo real, con el fin de poder acometer las acciones correctoras pertinentes.

Para ello, por un lado, creo oportuno que los instrumentos de control de objetivos estarán fundamentados en los cuadros de mando y los planes de acción, pero, por otro tengo presente que el buen funcionamiento del sistema de seguimiento se basa, fundamentalmente, en obtener información precisa y oportuna en el tiempo, así como en conseguir una disciplina de control.

SEGUIMIENTO Y CONTROL

Cuadro de Mando Integral aplicado

Esquema 006. Contenido de la fase de Seguimiento y Control.
Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1999 de la revista Harvard Business Review, por sus autores Kaplan y David Norton, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Se trata de un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la misma.

Aunque el propio concepto puede inducir a error por considerarlo un cuadro mando que abarca todas las áreas de la ciudad sin más, el nombre original Balanced Scorecard (BSC) nos habla de un cuadro de mando “balanceado”, donde empleamos indicadores para medir objetivos estratégicos. Por lo tanto, lo interpreto como una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la organización.

Las cuatro perspectivas en las que se divide un cuadro de mando integral: formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de actividad en los entes públicos, pero me parece más razonable realizar una mayor insistencia en la perspectiva del cliente-ciudadano, dado que la razón de ser de los organismos públicos radica en la necesidad de proveer servicios a los ciudadanos que el mercado nunca proveería, o que si lo hace, lo haría a precios no accesibles.

Aplicado a la Administración pública, el C.M.I. permite romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos (estrategias a cuatro años vista, como mucho) y exige una mayor profesionalización en la gestión de los recursos públicos. Además, de las ventajas que supone la utilización del C.M.I. a nivel general, su aplicación en la Administración pública trae consigo, como mantiene Azúa (1998), otras tres importantes ventajas adicionales:

1. Favorece la transparencia de la gestión pública.
2. Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
3. Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

En definitiva, lo tengo en consideración como herramienta de seguimiento y control en la implementación del Plan de Marketing de la ciudad por su doble beneficio, en cuanto sirve para detectar desviaciones y corregirlas minimizando su impacto negativo en los objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, en cuanto sirve de herramienta de comunicación de la estrategia al resto de stakeholders y públicos objetivo de la ciudad.

Capítulo IV.

Análisis de la Situación de As Pontes de García Rodríguez.

1. Análisis Interno de la Ciudad: As Pontes de García Rodríguez.

1.1. Reseña geográfica e histórica.

Reseña geográfica.

Situación. El municipio de As Pontes de García Rodríguez, situado al norte de la provincia de A Coruña (España) y perteneciente a la comarca del Eume, cuenta con una extensión de 249,37 km² que lo sitúa como el municipio más extenso de la provincia y el undécimo de Galicia. Este ayuntamiento limita al norte con los municipios de Mañón y Ortigueira, al este y sureste con los de Muras y Xermade (provincia de Lugo), al suroeste con el de Monfero y al oeste con A Capela, San Sadurniño y As Somozas.



Imagen 001. Localización de As Pontes de García Rodríguez en España.



Imagen 002. Localización de As Pontes de García Rodríguez en Galicia, provincia de A Coruña.

El núcleo más importante de población es el de la propia villa de As Pontes, donde residen más del 90% de los vecinos del municipio. Así, se aprecia una clara macrocefalia en la que la capital del municipio se convierte en el centro económico y de servicios del ayuntamiento.

El resto del municipio está ocupado por pequeñas aldeas o lugares que, conformando el típico paisaje de hábitat disperso tan común en Galicia, sirven de residencia a una población por lo general envejecida. Estas aldeas o lugares se organizan bajo la forma de parroquias, que en As Pontes de García Rodríguez son 13: As Pontes (la villa), Aparral, Deveso, O Freixo, Vilabella, Somede, A Faeira, Bermui, Espiñaredo, Eume, Ribadeume, Seoane y Goente.



Imagen 003. Localización de As Pontes de García Rodríguez en España. Comunicación por carretera y vías de alta capacidad.



Imagen 004. Mapa parroquial de As Pontes de García Rodríguez. 1: As Pontes; 2: O Deveso; 3: O Freixo; 4: Somede; 5: Vilavella; 6: Espiñaredo; 7: Seoane; 8: Goente; 9: Eume; 10: A Faeira; 11: Bermui; 12: Ribadeume; 13: O Aparral.

Relieve. Su gran extensión propicia la existencia de una gran diversidad de paisajes. Al norte, destaca la montaña, donde el Monte Caxado con sus 756 m. es el punto más elevado del municipio y uno de los más altos de la provincia. A su alrededor se encuentran otras montañas como Pena da Loba (658 m.), el macizo de Sucadío (667 m.), los macizos de Penas de Noite (626 m.) o el macizo de Deveso (558 m.).

Asimismo, en el municipio se encuentra la mayor parte del bosque natural protegido Fragas do Eume, un bosque atlántico que bordea el embalse del río Eume. Esta fuerte orografía se suaviza escalonadamente hacia los valles de los ríos Mera, Sor y Eume. Todo el municipio está por encima de los 300 m. siendo la altitud media superior a los 450 m.

Suelo. Desde el punto de vista geológico, en As Pontes de García Rodríguez destacaba la cuenca terciaria lacustre, en la que las capas de lignito alternan rítmicamente con las arcillas. Lo que fuera el yacimiento lignito de As Pontes de García Rodríguez, una de las reservas energéticas más importantes de España, se extendía sobre una planicie situada a 350 m. de altitud sobre el nivel del mar, de 8 km. de longitud y entre 1 y 3 km. de anchura. El lignito es una variedad de carbón, de formación más reciente que la hulla, que todavía conserva vestigios de la estructura fibrosa de los vegetales. Es el más joven de los carbones y, en consecuencia, su poder calorífico es menor, por su alto contenido en agua.

Para los geólogos, la sedimentación del lignito en As Pontes fue posterior a la formación de las montañas. Probablemente, influyeron en ella 3 factores: las condiciones climáticas para el desarrollo de una vegetación capaz de proporcionar la materia orgánica suficiente, las condiciones de la corteza terrestre que ayudaron a mantener la deposición de lignito durante un periodo lo bastante largo y las condiciones geomorfológicas adecuadas para que los lignitos no fueran desmantelados por los agentes de la dinámica externa.



Imagen 005. Explotación minera a cielo abierto en As Pontes de García Rodríguez. Años 80.



Imagen 006. Explotación minera de lignito a cielo abierto en As Pontes de García Rodríguez. Comparación dimensiones: mina, escombrera y casco urbano.



Imagen 007. Lago de As Pontes de García Rodríguez, originado por la recuperación ambiental de la mina a cielo abierto, llevada a cabo por ENDESA. Período de llenado: enero 2008 a abril 2012.

Los “lignitos de As Pontes” fueron descubiertos a fines del siglo XVIII, gracias a las investigaciones del científico coruñés Cornide de Saavedra, promovidas por la Sociedad Económica Amigos del País (Santiago de Compostela). En 1830, el ingeniero Guillermo Schulz, Inspector General del Cuerpo de Minas en Galicia y Asturias, visitó As Pontes, localizando y estudiando su cuenca carbonífera y citándola en su Descripción Geognóstica del Reino de Galicia cuya edición data de 1835. A principios del siglo XX, en 1917, se inició la explotación, clausurándose pronto debido a la escasez de consumidores y a las dificultades del transporte. Hubo que esperar a 1942, cuando la empresa ENCASO (Empresa Nacional Calvo Sotelo) comenzó los trabajos de investigación y de extracción minera, continuados en 1972 por el complejo minero-eléctrico de ENDESA (Empresa Nacional de Electricidad).

Hidrología. Los ríos que discurren por el municipio son en general caudalosos, con un régimen bastante regular. Destaca entre ellos el Eume, a donde van a parar numerosos afluentes y que tiene una extensión dentro del municipio de aproximadamente 9 km. (de sus 77 km. totales).

El río Eume tiene su nacimiento en la sierra de O Xistral, en Montouto, a 880 metros, en los arroyos Ferradal y Pieles. Su cabecera es suave y se alarga hasta Insua donde recibe al río Rebordelos y al río Bo y se encaja levemente. Recibe luego al Cebollín y al Casal. Antes de entrar en la depresión de As Pontes de García Rodríguez recibe al Montouto, al Reboiras, al Sarrión y Ferreiras para embalsarse en Pontoibo, formando el embalse de A Ribeira. En la depresión de As Pontes de García Rodríguez circula sin encajarse y recibe los arroyos Ponte da Pedra y Maciñeira. Al salir de As Pontes de García Rodríguez se encaja hasta su desembocadura en la Ría de Ares, por Pontedeume.

En el municipio pontés, el río Eume cuenta con dos embalses. La construcción de la Presa del Eume (la primera) comenzó en 1955 y acabó en marzo de 1960, con una longitud de 15 kilómetros que alberga volumen de 123 hectómetros cúbicos que inundan 450 hectáreas y la Presa de A Ribeira que se finalizó en 1963 y embalsa 33 hectómetros cúbicos de agua en un recorrido de 7 km aproximadamente.

Hoy, el paisaje de la villa lo protagoniza el lago artificial consecuencia de la recuperación medioambiental de la mina de lignito a cielo abierto, la cual fue cerrada el 31 de diciembre de 2007. Desde ese día, y hasta abril de 2012, se produjo el llenado del hueco minero con agua de lluvia y con el caudal de los arroyos y riachuelos que habían sido desviados durante la explotación minera. El resultado es un lago, al oeste del casco urbano, con aproximadamente 17,8 km. de perímetro, 8,65 km². de extensión y una profundidad que llega a los 206 metros.



Imagen 008. Casco urbano de As Pontes de García Rodríguez, con el lago terminando en playa artificial por el oeste.



Imagen 009. Casco urbano de As Pontes de García Rodríguez, donde destaca la central térmica de ENDESA.

Clima. El clima es oceánico con ciertas características de clima continental en los valles y de clima de montaña en las alturas de la sierra. La temperatura media anual en la villa de As Pontes, capital del municipio, es de 12 °C. As Pontes de García Rodríguez es zona lluviosa, con precipitaciones anuales de 1.800 litros/m². El mes de diciembre suele ser el más lluvioso. En enero y febrero pueden registrarse heladas y precipitaciones en forma de nieve.

Vegetación. Más de la mitad de la superficie del municipio está cubierta por el “toxo” o tojo, característico de las zonas de montaña húmeda, mezclado con el “bidueiro” o abedul y la “xesta” o retama. Hay, también, robles, formando núcleos aislados y a lo largo de los cursos fluviales. El pino se encuentra mezclado con los tojales y en las laderas bajas de las montañas. El 71% de la tierra se dedica a uso forestal.

Los cultivos ocupan los valles, alternados con los prados y los robledales. Son tierras fértiles, que acogen los cultivos tradicionales gallegos. Debido a la emigración, primero, y a la industrialización, después, las explotaciones agrarias se han visto reducidas a la mitad.

Comunicaciones. La vía más acertada para acceder a As Pontes de García Rodríguez por carretera es la Autovía A-64, que va de Lugo a Ferrol pasando por Vilalba (Lugo). Otra vía de relevancia es la AC-141, que une As Pontes de García Rodríguez con Pontedeume y Cabanas. Partiendo del centro de la villa hacia el norte, la carretera AC-10 atraviesa la “Serra da Faladoira” recorriendo diversos parajes hasta llegar a Ortigueira.

Otras carreteras, pertenecientes a la red autonómica, que se encuentran o pasan por este municipio son las siguientes:

- La carretera AC-101 perteneciente a la red secundaria, que comunica As Pontes de García Rodríguez y Ortigueira (A Coruña).
- La carretera AC-831 anteriormente denominada C-641, perteneciente a la red primaria básica, comunicaba As Pontes de García Rodríguez con Ferrol y Lugo, por Vilalba (Lugo).
- La carretera AC-118 pertenece a la red secundaria y es parte de la antigua C-641 que fue sustituida por una variante. Hoy el tramo que discurre por el casco urbano es de competencia municipal.

La red provincial conforma, junto con algunas carreteras municipales, un segundo nivel en la red de Comunicaciones del Ayuntamiento, complementando la red autonómica. Estas inician su recorrido, en su mayor parte, de las carreteras de titularidad autonómica sirviendo de acceso a los principales asentamientos poblacionales del municipio.

Así tenemos que, de la carretera AC-101 que recorre la mitad septentrional del municipio, parten 6 carreteras provinciales que dan accesibilidad a los asentamientos principales de población, que son las siguientes: CP-7009; CP-7010; CP-7008; CP-7007; CP-7006, CP- 7005 y CP-7004. En la zona sur del municipio tenemos otras carreteras provinciales como son: CP-1802; CP7001; CP-7002; CP-7003.

Respecto a las líneas de autobús, existen varias que circulan por el municipio, con conexión con las principales ciudades y con municipios y núcleos importantes.

Si se utiliza el avión, los aeropuertos más próximos son los de Alvedro, en A Coruña, y Lavacolla, en Santiago de Compostela, ambos con vuelos tanto nacionales como internacionales.



Imagen 010. Barrio de A Vila, origen del casco urbano de As Pontes de García Rodríguez.



Imagen 011. Plaza del Hospital, centro neurálgico del casco urbano de As Pontes de García Rodríguez.



Imagen 012. Parque Municipal, ubicado delante del Ayuntamiento de As Pontes de García Rodríguez.

Reseña Histórica.

Extractos de: Parrilla, J. A. (1990): "As Pontes de García Rodríguez, Crónica de un pueblo distinto" y Rivera Rouco, E. (1976): "Historia de Puentes de García Rodríguez".

La existencia de numerosas construcciones prehistóricas, en las cercanías de la villa de As Pontes, hacen pensar en la existencia de población en esta zona, desde épocas muy remotas. La densidad de "mámoas" megalíticas en la zona pontesa es sorprendente. Más de un centenar, muchas de ellas desaparecidas por la explotación del lignito, hacen de este municipio uno de los centros fundamentales del megalitismo gallego.

Entre los años 6000 a 2800 a. C. se cree que un importante asentamiento humano poblaba la zona, aunque la mayoría de los restos encontrados son sobre enterramientos y no sobre la vida. Incluso existen teorías que mantienen, junto con las leyendas, que el valle era una inmensa tumba (dugusón) para los pueblos nómadas de la zona.



Imagen 013. Vaso campaniforme de Veiga da Vilavella (As Pontes de García Rodríguez), el primero hallado en Galicia.

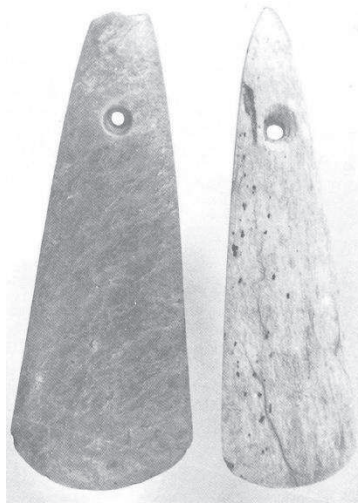


Imagen 014. Hachas prehistóricas de la colección De la Iglesia (USC), halladas en As Pontes de García Rodríguez.



Imagen 015. Maza hallada en un túmulo megalítico en Veiga dos Mouros (As Pontes de García Rodríguez).

Las necrópolis o túmulos funerarios se suceden en Veiga dos Mouros, Serra do Cheibán, O Forgoselo, A Mourela, Monte Grou, Illade, Portorroibo... destacando los túmulos de tipo cesta o caja de Veiga de Vilavella y de Veiga dos Mouros. En este último, se encontraron hachas, azadas y una maza en forma de tonel, de tres lóbulos, con perforación bitroncónica.

Muchas de estas mámoas están formadas por losas de casi dos metros de largo por uno de ancho, que el hombre prehistórico debió trasladar desde más de un kilómetro de distancia, hacia el emplazamiento del túmulo.

La piedra era fundamental en estas construcciones, representando esa idea de totalidad y perdurabilidad, presente en una religiosidad megalítica que se caracterizaba por “el sentimiento de eternidad y continuidad entre la vida y la muerte”. Algunas de las más de 125 mámoas pontesas tienen dibujos, líneas y grabados al estilo del dolmen de Dombate e, incluso, fragmentos de cerámica y vasos correspondientes a la cultura campaniforme.

En una de las losas de la cámara de Espiñaredo aparecen líneas serpentiformes, círculos, líneas verticales y un motivo interpretado como puñales. No se trata de simples motivos decorativos, sino de obras cargadas de simbolismo, profundamente ligadas al culto a los muertos.

Otras construcciones rituales de la época, existieron en As Pontes. Es el caso de los círculos líticos de A Mourela, destruidos a principios del siglo XX. El mayor de los dos tenía veinte metros y medio de diámetro y constaba de dos anillos hechos con bloques de cuarzo, que sobresalían entre 30 y 60 centímetros del suelo. Al suroeste tenía una entrada de metro y medio de ancho, flanqueada por dos piedras de un metro. El segundo círculo tenía ocho metros de diámetro, cuarenta centímetros de altura y una entrada de sesenta centímetros.

En el año 60 a.C., las naves de Julio César llegan hasta Brigantium. Sin embargo, los efectos de la invasión y dominación romana de Galicia debieron llegar con retraso a As Pontes. Ninguna de las principales y más conocidas vías que figuran en el “Itinerario de Antonino” pasaba por As Pontes, pero es lícito suponer que desde Lucus Augusti (Lugo) alguna vía secundaria acercase la capital del convento jurídico romano a las costas de la ría ferrolana, pasando por el valle eumés.

Pero sí llegó la lenta y progresiva romanización. Los ponteses terminarán pagando impuestos al Imperio, mezclando su primitiva lengua con el latín, adaptando su vida a las normas del derecho romano y adoptando criterios y estilos artísticos nuevos. Hay una huella romana en los más viejos puentes de As Pontes, aunque difícil de valorar tal y como hoy se conocen. También, abundan en la comarca castros que, evidentemente, como demuestran ciertos vestigios, llegaron a la época romana y subsistieron romanizados, como forma de vivienda.



Imagen 016. "Ponte romana", el más antiguo puente del municipio. De época medieval (s. XIV), se cree que su nombre se debe a que cerca del lugar había un puente romano por el que pasaba una vía secundaria romana, que unía la capital jurídica de Lugo con el mar. Aunque existen autores que lo datan en el s. II a. C., su construcción es genuinamente medieval.

La presencia romana trajo otra decisiva aportación, el cristianismo, que fue superponiendo sus ritos, creencias y costumbres a la religiosidad primitiva típicamente agrícola, muy vinculada a la naturaleza, a los ritos mágicos de fecundidad y al culto a los muertos. Los sarcófagos paleocristianos hallados en As Pontes, que pueden verse en el parque de la villa, atestiguan la cristianización del valle, temprana, como la de toda Galicia. La población, dispersa en minúsculas aldeas o en las alturas de los castros, transformaría poco a poco los lugares sagrados de sus antepasados en pequeñas ermitas y santuarios que salpicarían, como aún lo hacen hoy en día, el paisaje pontés.

La dominación sueva, en los siglos V y VI, poco significó para As Pontes. Es sabido que la estructura administrativa romana perduró y que hubo una especie de pacto para la convivencia entre los invasores y la población hispanorromana.

También la situación geográfica debió preservar a los ponteses de los musulmanes. Es posible que algunos hispanos islamizados llegasen hasta As Pontes. Así se explicaría el origen de topónimos como Mouros, Mourela y otros, presentes en el municipio.

En el año 1267 se encuentra datado el primer texto que constata la existencia del "Concejo das Pontes". El "Concejo, Jueces y Jurados de As Pontes" mandaron a Viveiro, a visitar al obispo Don Munio, a su Alcalde, Joan Vermuiz, que resulta ser el primer pontés de quien sabemos el nombre. El acuerdo se firmó en la villa del Landro en marzo de 1267 en presencia de testigos vivarienses y ponteses. Entre estos últimos estaban Pedro Joaniz, clérigo, y otro Pedro conocido simplemente como "Pedro das Pontes de Hume".

En 1376, Enrique II de Castilla le concedió el señorío de la "Villa de Puentes" al caballero García Rodríguez de Valcárcel, por haberlo rescatado de la prisión en la que se encontraba tras la batalla de Nájera. *"Por quantas lealtanzas de fianza fallamos en vos... e por quanto afán y trabajo y pérdidas oviste tomado por nós... facemos vos donación pura y perpetua... del lugar de las Puentes de Hume"*. García Rodríguez pasa a ser señor de As Pontes, de la villa y del castillo, con jurisdicción civil y criminal y poder para nombrar alcaldes, alguacil y escribanos públicos, por lo que el Concejo pierde su autonomía. Desde entonces, As Pontes pasa a llamarse As Pontes de García Rodríguez.

García Rodríguez disfrutó durante pocos años del señorío concedido por el Rey. Murió, según parece, en 1410 y fue enterrado en el convento franciscano de Villafranca del Bierzo, cuyo cercano castillo de Corullón pertenecía a su esposa, Inés Fernández de Tamar. Al no sobrevenirle descendencia masculina, sus tierras (incluyendo As Pontes de García Rodríguez) pasaron a los Andrade y, posteriormente, a los Condes de Lemos.



Imagen 017. Puente de la época de García Rodríguez, señor de la villa, quien añadió su nombre al del municipio (S. XV).

Al pasar el feudo a manos de los Lemos, en el siglo XVIII, las tierras del valle pertenecían, en buena parte, a la casa ducal de Alba, representada en la comarca por los Castro y los Cora. Otro gran propietario, con tierras en Gondré y Freixo, era Joaquín Romero.

Según el “Catastro del Marqués de la Ensenada”, realizado en 1752, residían, entonces, en el casco urbano pontés, poco más de doscientos habitantes y cerca de mil en el resto del municipio. La mayor parte de los ponteses se dedicaban a la agricultura y a la ganadería, pero algunos desempeñaban los oficios de arrieros, fundidores, zapateros, carpinteros, tejedores y hasta había un artesano que trabajaba la plata. La villa disponía de un hospital “*para recoger, dar posada y asistir a pobres, peregrinos y viandantes*”. El edificio, cuyo recuerdo da nombre a la plaza principal de As Pontes, siguió siendo hospital hasta mediados del siglo XIX y escuela hasta la segunda década del siglo XX, en que fue demolido por una orden municipal (que hoy resulta incomprensible).

El “Alcalde Mayor” era Juan Clemente Meira y Ron, y gracias al “Libro de la Cofradía del Carmen”, se conocen los nombres de otros vecinos de la época: Ángel Romero, Antonio do Pico, Agustín González, José Antonio González Goyos, Juan Pardo y Chao, Ramón de Fraga y Domingo López de Gondré.

Ya se celebraba, a principios de mes, una feria-mercado en la villa que duraba tres días. En 1775, el “Intendente Mayor” de la provincia de Betanzos, a cuya jurisdicción pertenecía As Pontes de García Rodríguez, ordenó suspenderla pretextando que llevaba tiempo sin pagar los impuestos correspondientes. El “Alcalde Mayor” y los mayordomos de las parroquias recurrieron ante el “Consejo de Hacienda” tal disposición y consiguieron en 1788 una “Real Cédula de Carlos IV”, autorizando la celebración del mercado en el futuro con exención del impuesto de alcabalas.

Se cierra el siglo XVIII con un hecho precursor del posterior acontecer del municipio: José Cornide Saavedra comunica a la Real Sociedad Económica de Amigos del País la existencia, en As Pontes de García Rodríguez, de yacimientos de lignito.

En 1833, el municipio de As Pontes de García Rodríguez deja de pertenecer a la provincia de Betanzos, integrándose en la de La Coruña. En la época había 3.864 habitantes, lo que significa que la población casi se había duplicado en cincuenta años y cuatriplicado en cien. El correo llegaba una vez a la semana desde la estafeta de Pontedeume. Cruzaban el río Eume dos puentes, uno de piedra y otro de madera. Un nuevo puente, llamado de Isabel II, se levantaba años después, para dar paso a la nueva carretera general C-641, de Rábade a Ferrol, construida en 1862.

El campo producía centeno, algún trigo, avena, maíz, patatas y legumbres, no escaseaba el arbolado ni el combustible y se criaba ganado de todas las especies. Pascual Madoz en su “Diccionario Geográfico-Histórico-Estadístico de España y sus posesiones de Ultramar” atribuía a As Pontes de García Rodríguez una “buena ventilación y clima sano en lo general, pues no se experimentan enfermedades endémicas”, “su clima es sano y aunque experimentan calenturas e hidropesías se vive hasta los noventa o cien años”, “hay caza y la pesca que proporciona el Eume”.

La extinción del sistema de foros no llegaría hasta el siglo XX, cuando en 1927 así lo promulgó la Dictadura de Primo de Rivera. Para entonces, muchos ponteses, como tantísimos gallegos, habían tenido que dejar su tierra en busca de sustento y mejor vida. Cuba fue junto con México, sin duda, el destino principal de estos emigrantes.

En 1912 ya funcionaba, en el Centro Gallego de La Habana, la “Sociedad de los Naturales de Puentes de García Rodríguez”. Algunos de ellos, Bouza, Formoso, Bellas, Rivera, Ferreiro o Picos..., consiguieron en aquellos países la fortuna y el éxito. En los años veinte, la incidencia de la emigración ya se hacía notar en la vida de As Pontes, pues había 5.364 habitantes de derecho y sólo 4.777 de hecho. Entonces, el presupuesto municipal no superaba las 42.000 pesetas y componían la villa, cinco calles, dos plazuelas y los barrios de La Magdalena, Casilla y Chamoselo.

Aunque luego se desistiera de ello, comenzaba la explotación de la mina de lignito. La población se dedicaba, en general, a la agricultura, aunque algunos estudios informan de la fabricación de cerámica ordinaria y de pequeñas fundiciones de bronce y añaden, como dato curioso, la tradicional venta de medias de lana los primeros de noviembre.

También de esta época, llegan los primeros datos sobre turismo: *“La hermosa situación de As Pontes, sus deliciosos alrededores, sombreados por robles y pinos, por cuyo término discurre mansamente el Eume, hacen de este pueblo una encantadora estación veraniega a lo que contribuyen las aguas ferruginosas de sus agrestes montes”*. La afluencia de *“agüistas”* a la fuente de *“As Boliqeiras”* debía de ser numerosa, pues ya en 1902 el Ayuntamiento había decidido construir una carretera hasta el mismo manantial y adecuar su acceso con unas escaleras de piedra. Carreteras, escaleras y fuente subsisten, pero la fama del agua ferruginosa decayó a mediados de siglo, cuando la medicina encontró fórmulas más eficaces para curar la tuberculosis y las anemias. En ese mismo año de 1902, As Pontes de García Rodríguez había saltado a las páginas de los periódicos españoles al ser capturado allí el célebre bandido Mamed Casanova *“Toribio”*, natural de Grañas del Sor (Mañón) y escapado de la cárcel de Ortigueira. Su apresamiento se logró mediante una encerrona preparada por el entonces párroco de Freixo, Basilio Poupariña.

En 1900 había aparecido la primera bicicleta, propiedad de Xosé Tojeiro. La luz eléctrica llega en 1908 y el telégrafo tres años después. En 1915 se inaugura la Casa Consistorial, hoy edificio de Correos, mientras seguía publicándose *“La Unión”*, periódico independiente impreso en los talleres ferrolanos de El Correo Gallego. La publicación aparecía los días 1 y 15 de cada mes, coincidiendo con el mercado y el ejemplar costaba 10 céntimos de peseta. *“La Unión”* tronaba contra el caciquismo y en sus páginas aparecían anuncios de variadas tiendas de la villa. En 1920 los comerciantes compraron el primer coche, un ómnibus *“Dion-50”*, y Alfonso Illade la primera motocicleta. Años más tarde, Sabino Pena comenzaba el servicio de taxi con un *“Dodge”*. En 1923 se construyeron las carreteras a Freixo, Ribadeume, Somede y otras parroquias, Celestino Pardo iniciaba el servicio de coches de línea y la empresa Lagares cubría el trayecto de Villalba a Ferrol y La Coruña, pasando por la villa.

El grupo escolar de la plaza de América, hoy Colegio de Santa María, se levantaba por estas fechas, gracias al donativo de 35.000 pesetas hecho por los emigrados en Cuba, que sirvió, también, para construir el cementerio de As Campeiras.

La Guerra Civil de 1936-39 hizo brotar en As Pontes de García Rodríguez, como en todas partes, los enfrentamientos, odios y venganzas. En 1942, se inicia el camino del progreso y de la expansión industrial, con la instalación de ENCASO (Empresa Nacional Calvo Sotelo), cuya central térmica fue inaugurada en 1942 con la asistencia de Franco.

Desde 1972, ENDESA (Empresa Nacional de Electricidad) es el motor de la vida económica de un municipio que se anexiona en los ochenta las parroquias de Espiñaredo, Eume, Faeira, Goente, Ribadeume, Bermui y Seixo, hasta entonces pertenecientes a A Capela.

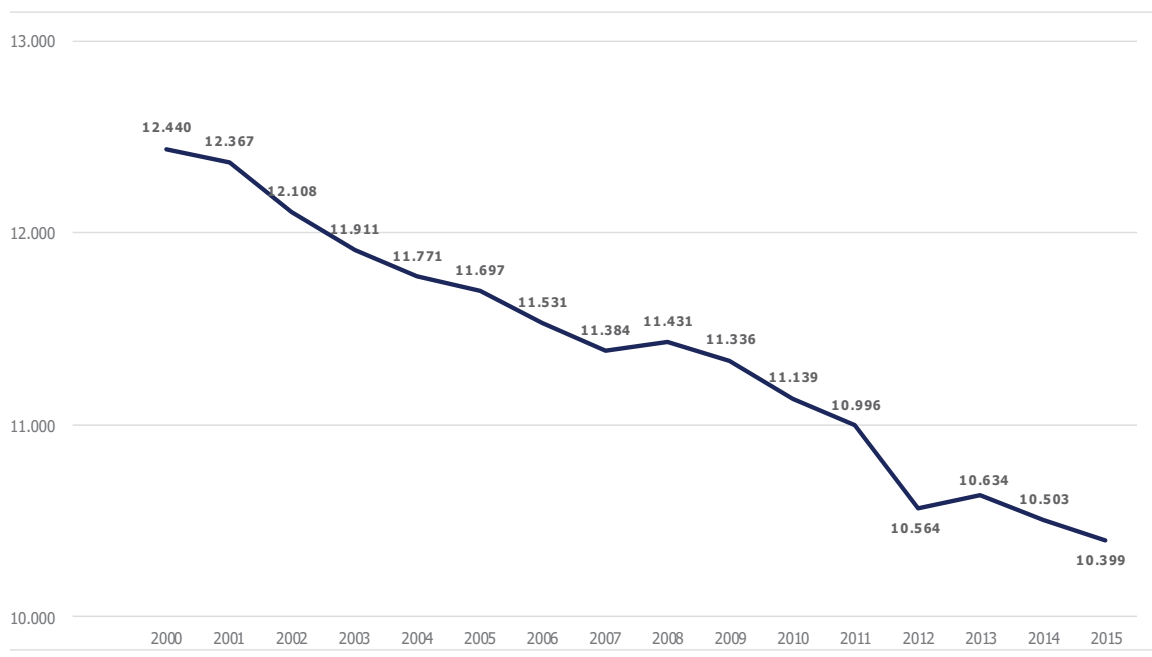
En 1.77, visitaron As Pontes SS. MM. los Reyes D. Juan Carlos I y D^a Sofía, siendo objeto de un *“caluroso recibimiento”* en la Plaza del Hospital.

1.2. Análisis demográfico.

El análisis de la demografía de la ciudad resulta de vital importancia para anticipar el futuro desarrollo de la misma, tanto a nivel social como económico. As Pontes de García Rodríguez se enfrenta a un proceso de declive demográfico, con un saldo natural degesivo, un notabilísimo envejecimiento de la población y el crecimiento de los flujos migratorios entre la población más joven, que se va para estudiar y no regresa, en una alta proporción, por la falta de oportunidades laborales.

Analizando la evolución de la población total en los últimos años, el Gráfico 001 muestra la pérdida de más de 2.000 habitantes entre los años 2000 y 2015, en un proceso que gana velocidad en los años recientes.

Gráfico 001. Evolución de la población 2000-2015. As Pontes de G.R.

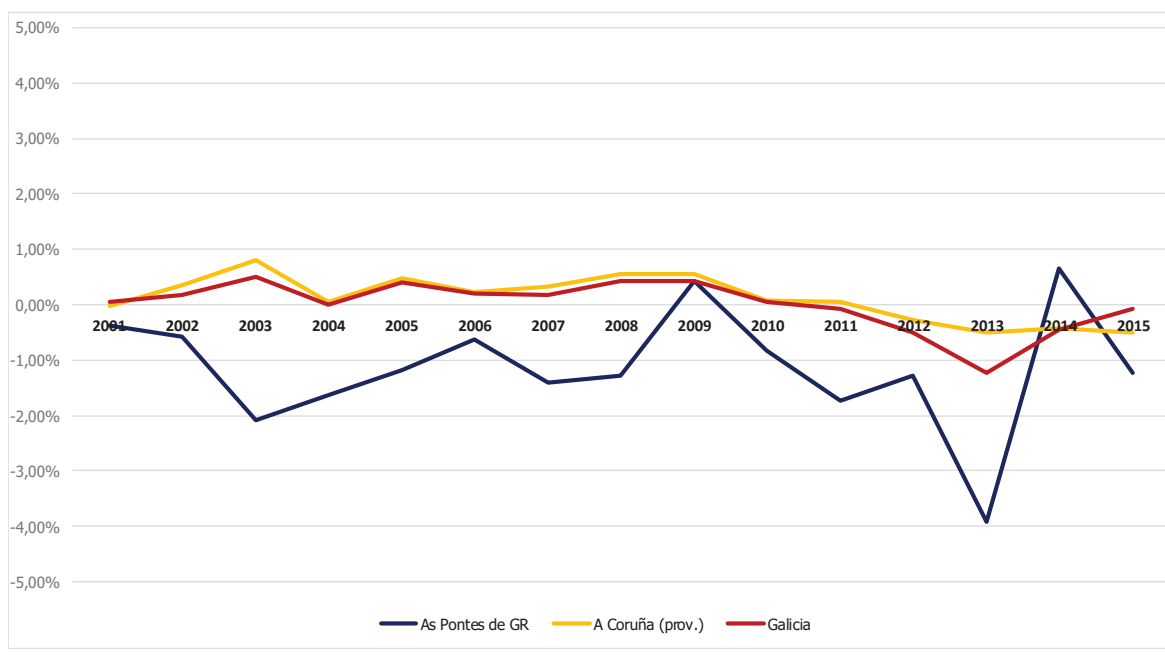


Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

La dinámica demográfica de Galicia, muestra una brecha entre la zona occidental, urbana y costera, donde se concentra buena parte de la población, manteniendo mayores índices de dinamismo y juventud, y la zona oriental e interior, donde el proceso de senectud se agrava con las respectivas tasas de envejecimiento existentes en la actualidad. Ello tiene su reflejo en As Pontes de García Rodríguez donde, el éxodo rural, primero, y el cierre de la explotación minera, después, condicionan la evolución demográfica, llevando a la desaparición paulatina de lugares y aldeas de las diferentes parroquias, las cuales presentan un alto grado de despoblamiento, y a la merma de población urbana.

Como se aprecia en el gráfico siguiente, la evolución de la población presenta tasas de variación interanuales que alertan de la negativa situación de la demografía, la cual es más profunda en As Pontes de García Rodríguez que para el conjunto de Galicia y de la provincia de A Coruña.

Gráfico 002. Variación interanual de la población 2000-2015. As Pontes de G.R., A Coruña (prov.) y Galicia.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

Todo ello, sin obviar el hecho de que fuera de estas estadísticas se encuentran los jóvenes que, aun figurando en censo local, en realidad desarrollan su vida fuera del municipio, ya sea por estudios, ya sea por desarrollar su vida laboral y/o profesional fuera de As Pontes de García Rodríguez. Lo habitual es que estos cambien su situación censal, desapareciendo de las estadísticas pontesas, en el momento que, por motivos de vivienda, fiscales, familiares etc. deban figurar en el censo del municipio donde en realidad viven.

La reducida Tasa Bruta de Natalidad de As Pontes de García Rodríguez respecto de la media provincial, la levemente mayor tasa de mortalidad, así como el número medio de hijos por mujer, muestran como el municipio pierde su dinamismo, quedando incluido en la dinámica de la demografía interior y oriental de Galicia, asemejándose más al resto de la comarca que a los núcleos urbanos y centros económicos de la provincia.

Tabla 003. Otros datos demográficos 2013. As Pontes de G.R., Comarca Eume y A Coruña (prov.).

	As Pontes de G. R.	Comarca Eume	A Coruña (prov.)
Tasa Bruta de Natalidad (‰)	5,7	5,4	7,4
Tasa Bruta de Mortalidad (‰)	11	12,3	10,7
Tasa Bruta de Nupcialidad (‰)	5,2	3,5	3,4
Edad Media Población	46,1	47,1	45,6
Edad Media Maternidad	32,4	32,4	32,5
Nº medio hijos/mujer	0,8	0,8	1,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

Esta tendencia se corrobora en la Tabla 004, donde se observa como el descenso de población viene acompañado de un proceso de envejecimiento muy pronunciado.

El índice de Envejecimiento, que expresa la relación entre la cantidad de personas adultas mayores y la cantidad de niños y jóvenes, se incrementa de forma notable entre 2005 y 2015, al igual que el Índice de Sobre-Envejecimiento (número de personas mayores de 84 años que hay por cada persona mayor de 64 años).

Tabla 004. Otros datos demográficos 2005-2010-2014. As Pontes de G.R.

	2005	2010	2014
Tasa Crecimiento Compuesto Continuo	-0,5	-1,3	np
Densidad de población	46,4	44,8	42,7
Edad media a 01 de enero	42,4	44,5	46,1
% Pob. < 20 años	14,6	12,7	12,9
% 20 ≤ Pob. < 65 años	68,4	68,8	66,8
% Pob. ≥ 65 años	17	18,4	20,3
Índice Envejecimiento	116,2	144,7	157,2
Índice Sobre-Envejecimiento	10,5	12,9	15
Índice Dependencia Global	34,9	37,1	42,5
Índice Dependencia Juvenil	12	11,9	13,6
Índice Dependencia Senil	22,9	25,3	28,9
Índice Estructura Población en Edad Activa	96,4	106,9	122,1
Índice Recambio Población en Edad Activa	77,6	143,1	226,5

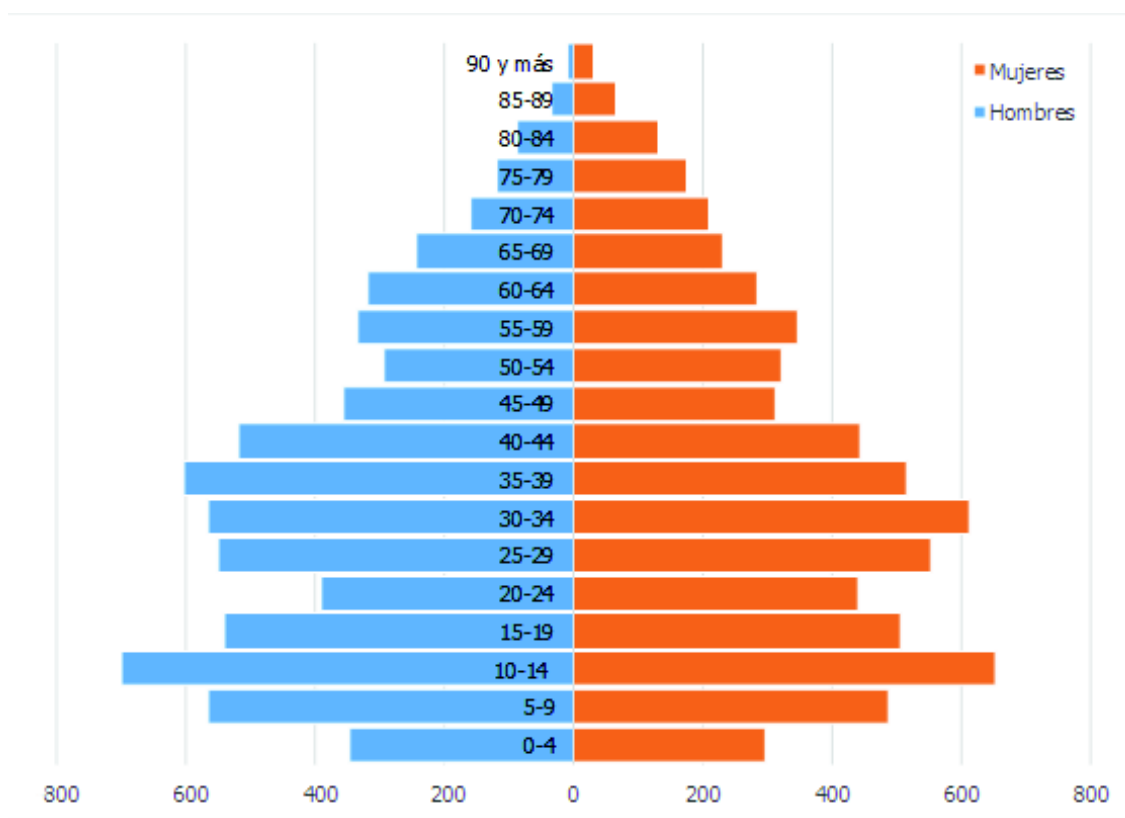
Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

El índice de Dependencia Global, definido como la relación existente entre la población dependiente y la población productiva, de la que aquella depende, también experimenta una elevación considerable, lo que viene a indicar que aumenta la carga que supone para la parte productiva de la población el mantener a la parte económicamente dependiente: por un lado, los niños y, por otro, los ancianos. Esto significa la exigencia presupuestaria de dotar fondos para gasto en educación, gasto social y sanitario.

El reflejo de todo lo descrito, se puede percibir analizando las pirámides poblacionales. La evolución de la estructura de la población entre 1991 (Gráfico 003) y 2011 (Gráfico 004) vuelve a poner de manifiesto el descenso de la natalidad, que se sitúa por debajo de la tasa de mortalidad, el proceso de envejecimiento de la población y el comienzo de un proceso emigratorio de personas en edad de trabajar.

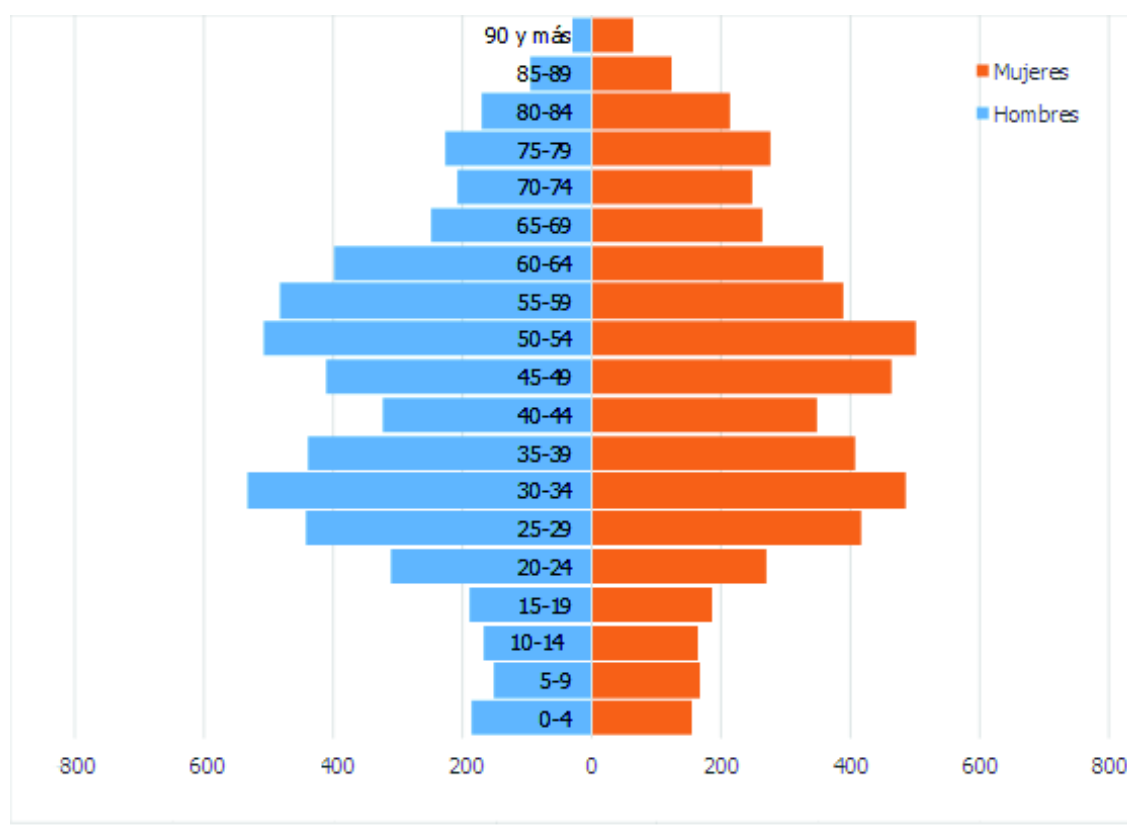
Con todo, la pérdida de población en todos los tramos de edad es muy significativa, presumiendo una tendencia continuista en dicha tendencia, al incrementar su peso relativo los grupos de mayor edad y menor capacidad reproductiva.

Gráfico 003. Pirámide de Población 1991. As Pontes de G.R.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

Gráfico 004. Pirámide de Población 2011. As Pontes de G.R.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

Por otro lado, los movimientos migratorios que han condicionado la demografía de muchos lugares, antes y después de la crisis, se han derivado en gran parte de la tracción económica provocada por la actividad minera y de la central térmica.

Si en los ochenta y parte de los noventa, As Pontes de García Rodríguez era netamente receptor de inmigración, atraída por la posibilidad de empleo y emprendimiento, con la crisis y el cierre de la explotación minera (31 diciembre 2007), al desaparecer estas circunstancias, el municipio se convierte en un núcleo de emigración, con saldos netos hacia el exterior que superan las 100 personas anuales desde 2010, y cuyo destino, mayoritariamente, se encuentra en los municipios de mayor tamaño y de la costa.

Tabla 005. Movimientos migratorios según origen 1995-2014. As Pontes de G.R.

EMIGRACIONES

AÑO	Total	En % población	A la misma provincia		A otra provincia de Galicia	A otra CCAA	Al exterior
			A la misma comarca	A otra comarca			
1995	380	2,62%	10	145	61	164	np
2000	274	2,19%	18	129	58	69	np
2005	322	2,74%	14	173	65	67	3
2010	317	2,85%	9	151	82	71	4
2014	293	2,76%	15	126	65	62	25

INMIGRACIONES

AÑO	Total	En % población	Desde la misma provincia		Desde otra provincia de Galicia	Desde otra CCAA	Desde el exterior
			Desde misma comarca	Desde otra comarca			
1995	165	1,13%	5	63	52	40	5
2000	292	2,34%	60	123	54	43	12
2005	295	2,51%	14	120	46	72	43
2010	194	1,71%	9	84	34	38	29
2014	195	1,83%	7	86	45	37	20

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

Las proyecciones, para el año 2030, señalan la intensificación del proceso de envejecimiento y la pérdida de población (a un ritmo anual medio del 1,2%, *ceteris paribus*) como características del desarrollo demográfico para As Pontes de García Rodríguez.

La necesidad de recursos e inversiones en políticas demográficas de largo recorrido y sin resultados para una ni dos legislaturas, la falta de reactivación económica que permita la generación de empleo (y, con ello, la fijación de población), así como la capacidad de atracción de municipios cercanos (Ferrol, Narón, Coruña...) auguran un declive acelerado, tanto en población, como en el conjunto de servicios y relaciones sociales. As Pontes de García Rodríguez quedaría, dentro de una Galicia dual, demográficamente hablando, en la parte menos dinámica y con mayor tendencia al despoblamiento y al envejecimiento.

1.3. Análisis económico-empresarial.

La actividad económica de As Pontes de García Rodríguez ha estado ligada, en los últimos cuarenta años, a la producción energética, concretamente electricidad, que utilizando como fuente la explotación minera (lignito), tenía lugar en la central térmica que Endesa posee en la localidad.

Esta central térmica es la más grande de España, con una potencia instalada de 1.400 megavatios, inusualmente elevada en este tipo de centrales. Desde 2007, sufre continuas remodelaciones, cuyo objeto es la reducción de las emisiones de CO₂, para cumplir con el Protocolo de Kyoto, lo que la ha llevado a optar por el abastecimiento de carbón importado (mejor calidad y menor contenido en contaminantes), en detrimento del lignito local, cerrando la explotación minera a cielo abierto en 2007, convirtiéndose/recuperándose en un lago artificial.

Este cambio en el abastecimiento de carbón fue acompañado de un proceso de jubilaciones y prejubilaciones que, con fondos públicos, permitió que el cierre minero se produjese minimizando la problemática social que podría haberse originado con el gran número de empleos destruidos. Al mismo tiempo, se inicia un proceso de re-industrialización amparado en el Plan de Desarrollo Económico-Industrial de As Pontes. Este Plan tuvo como precedente, en 1991, la creación de la Fundación para la Promoción de Empleo, en la que participaban el Ayuntamiento, Endesa y los sindicatos con presencia en la propia compañía eléctrica. Su actividad se extendió hasta 2001 y fue el primer instrumento de fomento de empleo y desarrollo industrial para paliar los efectos sociales del descenso de la actividad minera.

En 1997 se firmaba un convenio de colaboración entre la Xunta de Galicia, los sindicatos CIG, CCOO y UGT y la propia Endesa para la promoción socioeconómica de la comarca. El denominado oficialmente “Plan de Desarrollo Económico- Industrial para la Comarca de As Pontes”, tenía como objeto propiciar condiciones favorables necesarias para la creación de empresas, en el contexto del cierre de la mina. Su vigencia inicial se programó hasta finales de 2001, pero fue ampliada hasta diciembre de 2005, si bien posteriormente las tres partes firmantes suscribieron un acuerdo para su continuidad hasta el año 2012, coincidiendo con la vigencia del nuevo Plan de la Minería del Carbón.

Al amparo de estos acuerdos se implantaron los polígonos industriales de Penapurreira y Os Airíos (40,50 hectáreas de nuevo suelo industrial), en As Pontes de García Rodríguez, así como varios asentamientos industriales en otros municipios adyacentes. En estos emplazamientos se llegaron a contabilizar hasta cincuenta nuevas compañías, 245 millones de euros de inversión y más de 1200 puestos de trabajo, beneficiados por cuantiosas ayudas a la inversión (de hasta el 50% del proyecto, combinando todas las ayudas disponibles) y a la creación de empleo. Destacaban empresas tan dispares como Einsa (ediciones informáticas e impresión), Galparket (parquet flotante), Arteixo Telecom (equipos electrónicos), Acebron Group (grandes mecanizados), Pomesa (estructuras metálicas), Prometal (estructuras metálicas), Evasa (paneles solares) o Delagro (fertilizantes para la agricultura).

Con previsiones de iniciar su producción en 2008, Endesa había construido una central de ciclo combinado que usaría gas natural para producir electricidad (860 megavatios), para complementar la producción térmica y aportar una mayor flexibilidad a su mix operativo.

Su abastecimiento se produciría gracias a un gasoducto de 30 km. que la mantiene conectada con Reganosa (Mugarodos). Su arranque y puesta en marcha definitiva aún no ha tenido lugar (sí existen conexiones temporales, según demanda), al producirse cambios en la política energética del país, en favor de fórmulas de producción mediante renovables.

Por otro lado, la producción energética en As Pontes de García Rodríguez se completa con la existencia de numerosos parques eólicos, contribuyendo definitivamente al liderazgo que tiene Galicia en España en esta tecnología, y dos embalses donde existe cierto grado de producción de hidroeléctrica.

Con todo ello, As Pontes de García Rodríguez es uno de los lugares con mayor producción de energía a nivel mundial, siendo la localidad que más energía produce de toda España, con su correspondiente efecto en el nivel de renta de la localidad, sobre todo si lo comparamos con su entorno, tal y como se aprecia en la tabla 006.

Tabla 006. Renta Disponible Bruta (2009) por habitante y PIB por habitante (2012). Comparativa.

		RDBpc	PIBpc
Comarca EUME	Cabanas	17.210,38 €	17.484,00 €
	A Capela	15.581,69 €	14.350,00 €
	Monfero	13.810,94 €	14.346,00 €
	Pontedeume	15.410,14 €	12.396,00 €
	As Pontes de G.R.	16.930,27 €	85.804,00 €
	Comarca EUME	16.154,04 €	44.215,00 €
Resto Limitrofes	Somozas (As)	14.639,50 €	67.683,00 €
	Mañón	12.122,21 €	17.944,00 €
	Ortigueira	14.561,69 €	13.971,00 €
	Xermade	14.912,53 €	12.767,00 €
	Muras	13.377,00 €	103.890,00 €

Tabla 006 (Continuación). Renta Disponible Bruta (2009) por habitante y PIB por habitante (2012). Comparativa.

Gravitaciones	Ferrol	15.992,77 €	19.732,00 €
	Coruña (A)	18.605,85 €	25.493,00 €
	Lugo	18.166,85 €	22.084,00 €
	Vilalba	14.296,20 €	16.090,00 €
Prov. Coruña		15.759,90 €	21.465,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Serv. Estudios La Caixa.

Toda esta actividad minera y energética eclipsó al resto de sectores de actividad, puesto que la gran demanda de mano de obra y el diferencial salarial que Endesa ofertaba, desvió gran cantidad de recursos humanos hacia esta empresa.

El sector primario quedó, prácticamente, reducido a una agricultura y ganadería de subsistencia en el rural no expropiado por la actividad minera, siendo sus manifestaciones más destacadas hoy, una pequeña industria láctea vinculada a la empresa Queserías del Eume y un sector forestal con cierta capacidad de producción maderera.

El sector construcción se desarrolló, con pequeñas compañías, traccionado por la alta demanda de vivienda motivada por la llegada de nuevos trabajadores a la mina y a la térmica. Sin embargo, su evolución se vio limitada porque gran parte de esa demanda de vivienda fue satisfecha por la propia Endesa, cuando aún era compañía estatal, mediante la construcción de 4 poblados (ya existía el de As Veigas) que proporcionaron vivienda a más de mil familias, a cambio de un alquiler simbólico. Más tarde, durante los primeros años del este siglo, los ocupantes pudieron adquirir las viviendas de esos 4 poblados a precios muy ventajosos.

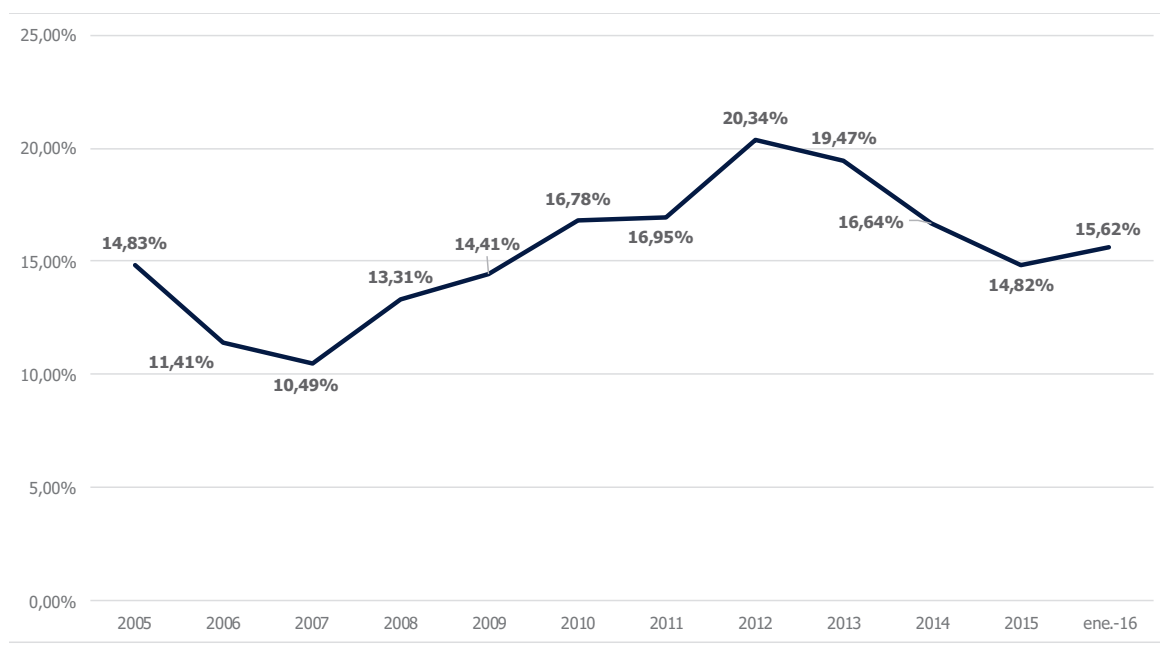
Toda esta actividad industrial y energética influyó, por otro lado, en el nacimiento de una creciente industria auxiliar y de servicios (reparaciones, mantenimientos, suministros, etc.) vinculada a la actividad de Endesa y en el desarrollo de un sector servicios que, con cierta presencia del comercio, destacó por el crecimiento del número de establecimientos hosteleros.

Esta situación de cierto dinamismo económico, en el municipio y su zona de influencia, se torna en todo lo contrario con dos hitos: por un lado, el cierre de la explotación minera y, por otro, el impacto de la crisis económica mundial que, en As Pontes de García Rodríguez, tiene su mayor incidencia, en términos de empleo, a partir de 2012.

El mercado de trabajo desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la competitividad de un municipio, ya que permite la adaptación del mismo a los cambios que traen consigo las transformaciones sociales y económicas y es un factor básico de cohesión social y mejora de la calidad de vida. Es por ello que ha de ponerse cierto énfasis en cómo su evolución en As Pontes de García Rodríguez, pone de manifiesto la problemática del monocultivo industrial en proceso de desaparición y el desajuste sostenido entre oferta y demanda de trabajo.

Con el cierre de la explotación minera, muchos de los empleos de industrias auxiliares y vinculados a la mina desaparecen. A pesar de los fondos para la re-industrialización y la creación de nuevos empleos, no se consigue absorber la mano de obra expulsada. De hecho, la crisis económica global acelera el proceso de destrucción de empleo, puesto que sus efectos en As Pontes de García Rodríguez se tradujeron en el cierre de empresas y el abandono de múltiples proyectos atraídos por la existencia de esas ayudas.

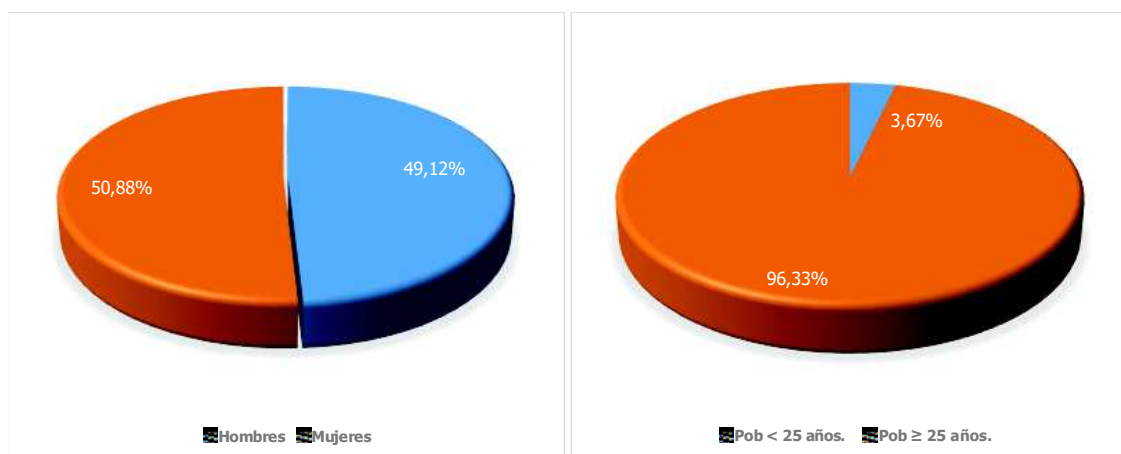
Gráfico 005. Evolución de la Tasa de Paro Registrado 2000-ene2016. As Pontes de G.R.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

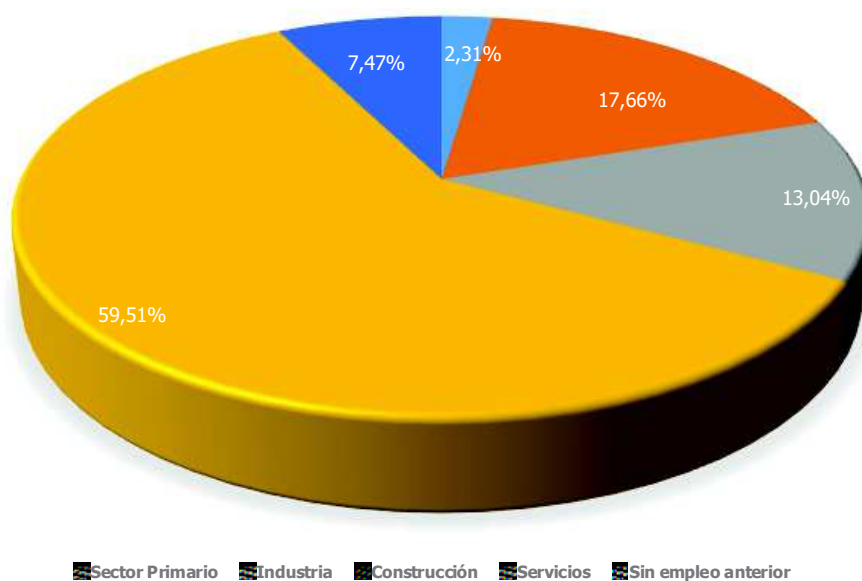
Además, ha de tenerse en cuenta que las estadísticas anteriores se ven atenuadas por la pérdida de población que, en situación de desempleo, abandona la localidad para la búsqueda de oportunidades en otras ubicaciones geográficas.

Gráfico 006. Paro Registrado 2015. Composición por sexos y edad. As Pontes de G.R.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

Gráfico 007. Paro Registrado 2015. Composición por sector económico de origen. As Pontes de G.R.

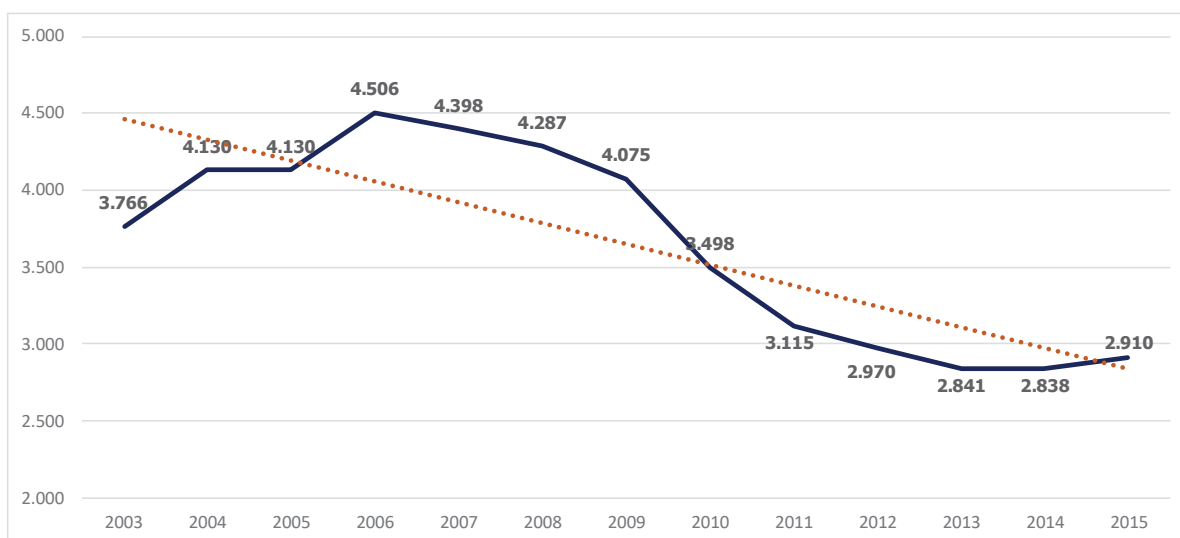


Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

De los gráficos precedentes, podemos destacar la práctica inexistencia de paro juvenil, derivada del alto porcentaje de población menor de 25 años que está cursando estudios y/o no está en situación de búsqueda de empleo.

Por otro lado, el alto desempleo en el sector servicios está motivado por el reducido valor añadido de este sector en la localidad, lo cual implica una fuerza laboral de baja especialización, con problemas para asegurar y/o mejorar su empleabilidad. El menor desempleo originado en los sectores industrial y de construcción tiene su origen en la movilidad geográfica que los caracteriza en los últimos años, en un entorno donde la empresa industrial española tiene gran parte de su caga de trabajo en el exterior, a donde acude con sus plantillas especializadas.

Gráfico 008. Nº Afiliados al Rég. General de la Seguridad Social a 31 diciembre y tendencia.
As Pontes de G.R. 2003-2015.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Como complemento a los datos de paro registrado, la evolución del número de afiliados a la seguridad social nos da una visión más certera de la evolución económica y del mercado laboral de As Pontes de García Rodríguez en los últimos años. Desde 2006, hay un total de 1.596 afiliados menos a la Seguridad Social, es decir, 1.596 personas menos trabajando en el municipio.

La pérdida de actividad económica y empleos, contrasta, sin embargo, con el nivel de renta disponible por habitante (visto en tabla 006). Lo cierto es que, el diferencial respecto de otros municipios de la zona, e incluso de la provincia, viene motivado, en gran parte, por la aparición de la figura del “jubilado/pre-jubilado de Endesa”, ex empleado de la compañía eléctrica que recibe una pensión equivalente al salario que poseía en activo mientras es prejubilado y que, a la edad de jubilación (con coeficientes reductores por actividad minera), en su mayoría, pueden optar a la pensión máxima de la Seguridad Social, complementada por los diferentes planes privados formalizados con la empresa.

Esta circunstancia se aprecia en la siguiente tabla, donde, para todas las edades, las pensiones medias en As Pontes de García Rodríguez son muy superiores a la media provincial o autonómica.

Tabla 007. Número de pensionistas e importes (medio y mediana) de las pensiones, según tramo de edad.
As Pontes de G.R., A Coruña (prov.) y Galicia. 2011-2013.

	EDAD	2011		
		Número de Pensionistas	Importe Pensión Media	Pensión en la Mediana
As Pontes de G.R.	0 - 64	551	1.106,52 €	825,87 €
	65 - 74	688	1.256,72 €	1.114,90 €
	75 - 84	704	970,63 €	833,13 €
	≥ 85	307	753,86 €	612,70 €
	Totales	2.250	1.061,81 €	851,90 €
A CORUÑA (prov.)	0 - 64	56.115	801,47 €	633,28 €
	65 - 74	82.698	907,00 €	689,87 €
	75 - 84	77.280	769,21 €	612,70 €
	≥ 85	31.373	696,11 €	612,70 €
	Totales	247.467	813,30 €	612,70 €
GALICIA	0 - 64	137.997	784,40 €	621,51 €
	65 - 74	207.819	867,40 €	650,90 €
	75 - 84	201.957	743,00 €	612,70 €
	≥ 85	86.912	689,85 €	612,70 €
	Totales	634.686	785,46 €	612,70 €

Tabla 007 (Continuación). Número de pensionistas e importes (medio y mediana) de las pensiones, según tramo de edad. As Pontes de G.R., A Coruña (prov.) y Galicia. 2011-2013.

	EDAD	2012		
		Número de Pensionistas	Importe Pensión Media	Pensión en la Mediana
As Pontes de G.R.	0 - 64	578	1.207,69 €	932,37 €
	65 - 74	746	1.417,04 €	1.304,82 €
	75 - 84	681	1.029,90 €	898,04 €
	≥ 85	333	812,78 €	697,33 €
	Totales	2.338	1.166,45 €	941,62 €
A CORUÑA (prov.)	0 - 64	55.742	835,24 €	667,92 €
	65 - 74	88.385	980,30 €	760,69 €
	75 - 84	75.856	805,15 €	631,30 €
	≥ 85	34.005	733,52 €	631,30 €
	Totales	253.988	863,12 €	637,63 €
GALICIA	0 - 64	138.291	819,27 €	659,69 €
	65 - 74	219.397	938,39 €	721,87 €
	75 - 84	196.373	778,51 €	631,30 €
	≥ 85	93.121	724,27 €	631,30 €
	Totales	647.182	833,61 €	631,30 €

	EDAD	2013		
		Número de Pensionistas	Importe Pensión Media	Pensión en la Mediana
As Pontes de G.R.	0 - 64	594	1.255,30 €	954,96 €
	65 - 74	810	1.480,20 €	1.367,82 €
	75 - 84	654	1.053,38 €	908,04 €
	≥ 85	355	840,12 €	732,26 €
	Totales	2.413	1.214,99 €	980,20 €
A CORUÑA (prov.)	0 - 64	54.951	836,50 €	672,40 €
	65 - 74	91.958	1.004,55 €	777,08 €
	75 - 84	73.857	816,64 €	632,90 €
	≥ 85	35.567	743,51 €	632,90 €
	Totales	256.333	878,16 €	651,91 €
GALICIA	0 - 64	137.426	823,97 €	668,14 €
	65 - 74	227.339	961,93 €	745,71 €
	75 - 84	190.839	788,17 €	632,90 €
	≥ 85	96.873	732,96 €	632,90 €
	Totales	652.477	848,05 €	634,36 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE, INE y Serv. Estudios La Caixa.

Continuando con el análisis de la actividad económica, resulta útil realizar una aproximación a la evolución de su perfil, de forma que se permita observar cómo el municipio se ha ido adaptando a los cambios económicos producidos en la economía global. Para ello, se recurre análisis de varios índices o medidas.

La cuota de mercado es un índice que expresa la capacidad de compra o de consumo comparativa de los municipios, referida a 1 de enero de 2012. La cuota de mercado de los municipios se elabora mediante un modelo equivalente a un promedio de números índices de las siguientes seis variables: población, número de teléfonos fijos (de uso doméstico), automóviles, camiones (camiones y furgonetas), oficinas bancarias, y actividades comerciales minoristas.

Es decir, la capacidad de consumo de un municipio se mide, no sólo en función de la importancia de la población, sino también en función del poder adquisitivo de la misma, que viene representado por las cinco variables restantes indicadas. Estos números índices expresan la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio sobre una base nacional de 100.000 unidades.

La cuota de mercado constituye una orientación adecuada para valorar y ponderar la cantidad de productos y servicios que, teóricamente y en igualdad de condiciones, pueden absorber los municipios, especialmente cuando se trata de productos o servicios que son objeto de una distribución homogénea. Por lo tanto, puede resultar de utilidad para la gestión y planificación comercial de las empresas; además, al tratarse de un solo indicador resulta de fácil interpretación y aplicación.

Al realizar un ejercicio comparativo de este indicador (tabla 008), se observa que la capacidad de compra y/o el interés comercial de As Pontes de García Rodríguez para la instalación de empresas, ha descendido un 16,13% en el período 2000-2012, con un comportamiento mejor que el del resto de la comarca, pero muy alejado de las dos capitales de provincia con las que mantiene relaciones económicas y de la media provincial de A Coruña. De hecho, el peso de la cuota de mercado de As Pontes de García Rodríguez en la provincia pasa del 1,20% al 1,07% en dicho periodo.

Tabla 008. Comparativa de la evolución Cuota de Mercado 2000-2012.

		2000	2005	2010	2012	Var % (2000-12)
Comarca EUME	Cabanas	7	7	6	6	-14,29%
	A Capela	4	3	3	3	-25,00%
	Monfero	5	5	4	4	-20,00%
	Pontedeume	21	19	18	17	-19,05%
	As Pontes de G.R.	31	28	26	26	-16,13%
Resto Limitrofes	Somozas (As)	3	3	3	3	0,00%
	Mañón	5	4	3	3	-40,00%
	Ortigueira	20	17	15	15	-25,00%
	Xermade	6	5	4	4	-33,33%
	Muras	np	np	np	np	np
Gravitaciónes	Ferrol	184	167	151	149	-19,02%
	Coruña (A)	595	560	548	552	-7,23%
	Lugo	223	216	215	217	-2,69%
	Vilalba	38	35	33	33	-13,16%
Total Prov. Coruña		2.573	2.481	2.413	2.415	-6,14%
Total Prov. Lugo		893	822	778	775	-13,21%

Fuente: Elaboración propia a partir de Serv. Estudios La Caixa.

Incluso se puede profundizar en la caracterización económica del municipio, si se extiende el anterior análisis comparativo a otros índices, obteniendo la tabla 009. En ella se refleja el índice industrial, un índice comparativo de la importancia de la industria (incluida la construcción), referido a 2012. Este índice se elabora en función del impuesto de actividades económicas (IAE) correspondiente a las actividades industriales. El valor del índice refleja el peso relativo (en tanto por cien mil) de la industria de un municipio, provincia o comunidad autónoma respecto al total de España, con base: total euros de recaudación del impuesto en España = 100.000 unidades. A partir de 2003 están exentos del pago de la cuota un determinado colectivo de contribuyentes.

También se contempla el índice comercial, índice comparativo y similar al anterior, referido a la importancia del comercio (comercio mayorista y minorista, conjuntamente), referido a 2012. Este índice se ha desagregado para una mejor caracterización de la actividad comercial en el municipio. Se agrega, por otro lado, el índice de restauración y bares, de cálculo similar al anterior y comparativo de la importancia del sector (restaurantes, cafeterías, bares, etc.), referido a 2012.

El índice turístico que, siguiendo el mismo tipo de cálculo, se refiere a la importancia comparativa de actividades económicas correspondiente a las actividades turísticas, el cual se basa a su vez en la categoría de los establecimientos turísticos (hoteles y moteles, hoteles-apartamentos, hostales y pensiones, fondas y casas de huéspedes, campings y apartamentos gestionados por empresas), número de habitaciones y ocupación anual (todo el año o parte del año), por lo que constituye prácticamente un indicador de la oferta turística.

Tabla 009. Caracterización económica comparativa de As Pontes de G.R. 2012.

		Índice industrial	Índice comercial	Índice comercial mayorista	Índice comercial minorista	Índice de restauración y bares	Índice turístico
Comarca EUME	Cabanas	3	6	11	3	2	5
	A Capela	2	1	2	1	2	2
	Monfero	20	3	4	2	3	0
	Pontedeume	20	9	7	11	19	6
	As Pontes de G.R.	342	18	12	23	23	1
Resto Limitrofes	Somozas (As)	25	1	2	0	1	0
	Mañón	12	1	2	1	2	2
	Ortigueira	24	13	15	11	12	3
	Xermade	9	3	5	2	2	0
	Muras						
Gravitaciones	Ferrol	99	164	119	198	221	52
	Coruña (A)	567	901	778	996	926	424
	Lugo	137	301	301	301	303	85
	Vilalba	42	34	35	34	38	14
	Total Prov. Coruña	2.470	2.595	2.477	2.687	2.750	1.246
Total Prov. Lugo	1.005	708	734	687	675	228	

Fuente: Elaboración propia a partir de Serv. Estudios La Caixa.

A la vista de lo anterior, As Pontes de García Rodríguez es un pueblo cuya economía depende, en gran medida, del sector industrial, el cual, a su vez, dependía en un gran porcentaje de la actividad minera de Endesa. En torno a esta actividad central, se desarrolla cierta actividad comercial y hostelera de conveniencia, pero con una gravitación muy acentuada hacia núcleos como Ferrol, Coruña, Vilalba o Lugo. De hecho, los índices industrial, comercial, comercial minorista, comercial mayorista, restauración y bares y turístico tienen los siguientes pesos relativos frente a la provincia: 13,85%, 0,69%, 0,48%, 0,86%, 0,84% y 0,08%, respectivamente. Destaca, negativamente, la casi nula importancia de la actividad turística.

Como síntesis de todos los anteriores, el índice de actividad económica es un índice comparativo del conjunto de la economía, referido a 2012. Se obtiene en función del impuesto correspondiente al total de actividades económicas empresariales (industriales, comerciales y de servicios) y profesionales. Es decir, incluye todas las actividades económicas excepto las agrarias que, por un lado, no están sujetas al impuesto de actividades económicas y por otro, se trata de un sector con reducida presencia en el municipio.

La evolución positiva de este índice para As Pontes de García Rodríguez, está relacionado con el proceso de re-industrialización; este había atraído empresas y generado puestos de trabajo, pero con la crisis económica se inició una dinámica de cierres, concursos de acreedores y expedientes de regulación de empleo (máximos de % paro registrado en 2012).

El cálculo del índice, recurriendo al ingreso en concepto de IAE, distorsiona su interpretación, por un lado, porque su base imponible es del ejercicio anterior y, por otro, debido a la enorme recaudación que por este concepto proporciona Endesa y sus centrales térmica y de gas (se entiende observando, también, el dato de PIBpc de la tabla 005).

De hecho, el índice de actividad económica y el índice de cuota de mercado deberían tener un alto grado de correlación, no existiendo en este caso. El que la capacidad de compra presente una baja correlación con los impuestos correspondientes a las actividades económicas y empresariales, muestra la excesiva dependencia de un modelo de monocultivo industrial en declive.

Tabla 010. Índice de actividad económica, comparativa de As Pontes de G.R. 2006-2012.

		Índice actividad económica	
		2006	2012
Comarca EUME	Cabanas	3	7
	A Capela	1	1
	Monfero	6	8
	Pontedeume	14	13
	As Pontes de G.R.	83	121
Resto Limitrofes	Somozas (As)	8	9
	Mañón	5	5
	Ortigueira	12	14
	Xermade	4	4
	Muras	np	np
Gravitaciones	Ferrol	127	116
	Coruña (A)	770	741
	Lugo	235	206
	Vilalba	28	31
Total Prov. Coruña		2271	2.260
Total Prov. Lugo		741	698

Fuente: Elaboración propia a partir de Serv. Estudios La Caixa.

Como complemento a la información anterior, se muestra la tabla 011, en la que figura una comparativa de la evolución del parque automovilístico y del número de establecimientos financieros, entre 2000 y 2012, y cuyos datos para As Pontes de García Rodríguez, en comparación con el resto de municipios y la media de la provincia de A Coruña, reflejan la pérdida de presencia en el ámbito económico de la zona.

Tabla 011. Comparativa de la evolución de otras variables económicas significativas. 2000-2012.

	Automóviles			Camiones y furgonetas			Entidades Financieras			
	2000	2012	Var %	2000	2012	Var %	2000	2012	Var %	
Comarca EUJME	Cabanas	1.443	2.073	43,66%	165	388	135,15%	0	0	0
	A Capela	713	907	27,21%	90	104	15,56%	4	2	-50%
	Monfero	1.006	1.343	33,50%	102	179	75,49%	2	2	0%
	Pontedeume	3.166	4.474	41,31%	423	498	17,73%	20	18	-10%
	As Pontes de G.R.	5.519	7.369	33,52%	1.162	1.258	8,26%	22	18	-18%
Resto Limitrofes	Somozas (As)	579	785	35,58%	59	118	100,00%	2	2	0%
	Mañón	620	834	34,52%	67	97	44,78%	6	4	-33%
	Ortigueira	2.986	3.644	22,04%	563	641	13,85%	16	14	-13%
	Xermade	1.074	1.334	24,21%	130	183	40,77%	2	2	0%
	Muras	np	np	np	np	np	np	np	np	np
Gravitaciones	Ferrol	32.826	38.494	17,27%	3.264	3.577	9,59%	104	102	-2%
	Coruña (A)	101.618	115.158	13,32%	13.878	13.501	-2,72%	510	522	2%
	Lugo	38.266	50.275	31,38%	7.320	9.166	25,22%	168	153	-9%
	Vilalba	6.187	8.346	34,90%	1.151	1.535	33,36%	34	24	-29%
Total Prov. Coruña	425.672	586.552	37,79%	66.081	85.535	29,44%	1840	1787	-3%	
Total Prov. Lugo	142.296	191.302	34,44%	29.750	41.398	39,15%	770	622	-19%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Serv. Estudios La Caixa.

En As Pontes de García Rodríguez, fuera de zona industrial (es decir, casco urbano y ámbito rural), según datos proporcionados por el Instituto Pontés de Promoción Económica a fecha de septiembre de 2015, hay localizadas 437 actividades económicas (públicas y privadas) que ocupan a 1.910 personas (493 emprendedores y autónomos y 1.417 asalariados), tal y como muestra la tabla 012.

Estos datos han de ser matizados (gráfico 8), puesto que hacen referencia a actividades según la ubicación de su domicilio social o centro principal de actividad y el número de empleados es el que consta bajo el Código Cuenta de Cotización (C.C.C.) en dicho centro de trabajo.

Al mismo tiempo, la clasificación o agrupación de actividades puede diferir de la práctica habitual (por ejemplo, las ópticas o las farmacias son incluidas en sector socio-sanitario, cuando se trata de una actividad de comercio al por menor). Por otra parte, no se contabilizan los trabajadores públicos municipales.

Tabla 012. Número de actividades (fuera de zona industrial) por tipo y empleo que generan.
As Pontes de G.R. Sept-2015.

Actividad	Actividades	%	Empleo				Total
			Autónomos	%	Asalariados	%	
Industria, Construcción, Metal y afines fuera de polígono industrial	61	13,96%	67	25,87%	192	74,13%	259
Transporte	32	7,32%	32	12,50%	224	87,50%	256
Oficinas/Despachos	43	9,84%	42	35,00%	78	65,00%	120
Formación/Educación	24	5,49%	18	6,41%	263	93,59%	281
Hostelería	83	18,99%	106	48,85%	111	51,15%	217
Comercio	121	27,69%	144	43,90%	184	56,10%	328
Peluquerías/Centros Belleza	28	6,41%	32	66,67%	16	33,33%	48
Servicio Socio-sanitarios	45	10,30%	52	12,97%	349	87,03%	401
Totales	437		493		1417		1910

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Instituto Pontés de Promoción Económica (IPPEC).

De la actividad Industria, Construcción, Metal y afines fuera de zona industrial podemos decir, en la fecha de toma de datos, 5 empresas se encontraban en procesos de cierre y/o sin actividad. De las activas, con una media de 1,15 autónomos y 3,15 asalariados por actividad, la mayoría son microempresas y autónomos, destacando las constructoras Armacón (con 29 empleados), Maren (con 17 empleados) y Goac (con 15 empleados) y las 4 estaciones de servicio que dan empleo a 22 personas.

El transporte es un sector de cierta presencia en As Pontes de García Rodríguez, puesto que Endesa requiere a un total de 20 empresas locales con 44 puestos de trabajo que, diariamente, transportan carbón desde el Puerto Exterior de Prioriño (Ferrol) hacia la central térmica, lo que supone un 40% de la flota total de transporte dedicada a esta labor. El resto de empleos lo absorben empresas Severiano Servicio Móvil, Totransa o Cismuga que, con ubicación en As Pontes de García Rodríguez, dan empleo a personas en múltiples lugares, lo cual distorsiona la tabla de datos que se presenta. En los datos de esta actividad, se incluyen a los 5 taxistas autónomos y sin trabajadores, con que cuenta la localidad.

La actividad en oficinas y despachos (asesorías, seguros, sindicatos, agencias, arquitectos, abogados...) está liderada por un profesional liberal que, de media, genera uno o dos puestos de trabajo asalariado. En el momento de la recopilación de datos, 3 de estas empresas estaban en proceso de cese de actividad.

El sector de la formación/educación presenta 24 entidades, con una abrumadora superioridad del sector público de enseñanza, el cual genera 182 puestos de trabajo por cuenta ajena, frente a los 81 del sector privado. Hay que tener en cuenta que, al igual que sucede en el sector del transporte, un alto porcentaje de los trabajadores del sector no son residentes en el municipio.

Las actividades de hostelería ascienden a 83, en su mayoría cafés y bares y negocios de restauración. Se trata de un sector con alta presencia del trabajo por cuenta propia, donde el autónomo, de media, genera otro puesto de trabajo para cubrir horarios de apertura al público. Se trata de un sector con alta presencia de empleo femenino (63,13% del total). A la fecha de recogida de datos, el comercio al por menor cuenta con 121 establecimientos regentados por 144 autónomos que generan 184 empleos por cuenta ajena, con alta presencia de la mujer.

Comercio y hostelería son actividades que presentan un gran dinamismo, el cual no se traduce en crecimiento. El hecho es que las actividades que cesan son sustituidas (sin cambiar los locales) por nuevos autónomos que, al paraguas de la posibilidad de capitalización del subsidio de desempleo y las ayudas existentes, ante la falta de oportunidades, buscan generar su propio empleo, incluso sin contar con formación ni experiencia específica para ello (IPPEC).

En el ámbito de los servicios socio-sanitarios, son 45 las actividades (salud dental, psicología, veterinaria, farmacia, fisioterapia, servicios geriátricos, ambulancias...) que cuentan con 52 autónomos y 349 empleados por cuenta ajena. Los datos para este sector han de ser tomados con cautela puesto que, por un lado, incluyen los empleos del sector público y, por otro, incluyen la totalidad de la plantilla del Grupo San Roquiño, del cual, 6 empresas prestan servicios socio-sanitarios en varios Ayuntamientos, con personal laboral de esas ubicaciones, por lo que no son puestos de trabajo locales ni ocupados por residentes.

Para finalizar, desde el Instituto Pontés de Promoción Económica (IPPEC), se toma como un subsector, con características propias, al de los servicios de peluquería y belleza. Este consta de 28 establecimientos, explotados por 32 autónomos que cuenta con la ayuda de 16 asalariados. Es el sector con mayor presencia femenina (87,5% del total de trabajadores).

Al mismo tiempo que se realizaba, por parte del Instituto Pontés de Promoción Económica, el análisis de la actividad económica del casco urbano, esta entidad realizó en las mismas fechas, un estudio sobre la actividad presente en las zonas industriales del municipio. Del mismo se extrae que As Pontes de García Rodríguez cuenta con dos polígonos industriales (Penapurreira y Os Airíos) y dos asentamientos de tipo industrial (Cruz das Cabezas y Saa).

En la Fase I del polígono industrial Os Airíos, se dotaron 232.508 m² de superficie, de los cuales 198.901 m² eran de suelo industrial. Hoy se ubican 36 empresas que ocupan las 67 parcelas originales, todas ellas con instalaciones construidas, de las cuales 5 no presentan actividad actualmente.

Las 31 restantes, generan un total de 267 puestos de trabajo. Este polígono tuvo un desarrollo posterior, con una Fase II, que significó una ampliación de la superficie en 229.700 m² y del suelo de uso industrial y comercial en 139.795 m². Hoy, esta Fase II, cuenta con un total de 21 empresas propietarias de parcelas. De ellas 13 han construido instalaciones y sólo 9 desarrollan alguna actividad económica, generando un total de 263 puestos de trabajo. Ambas fases no poseen, actualmente, suelo industrial disponible para el asentamiento de nuevas empresas.

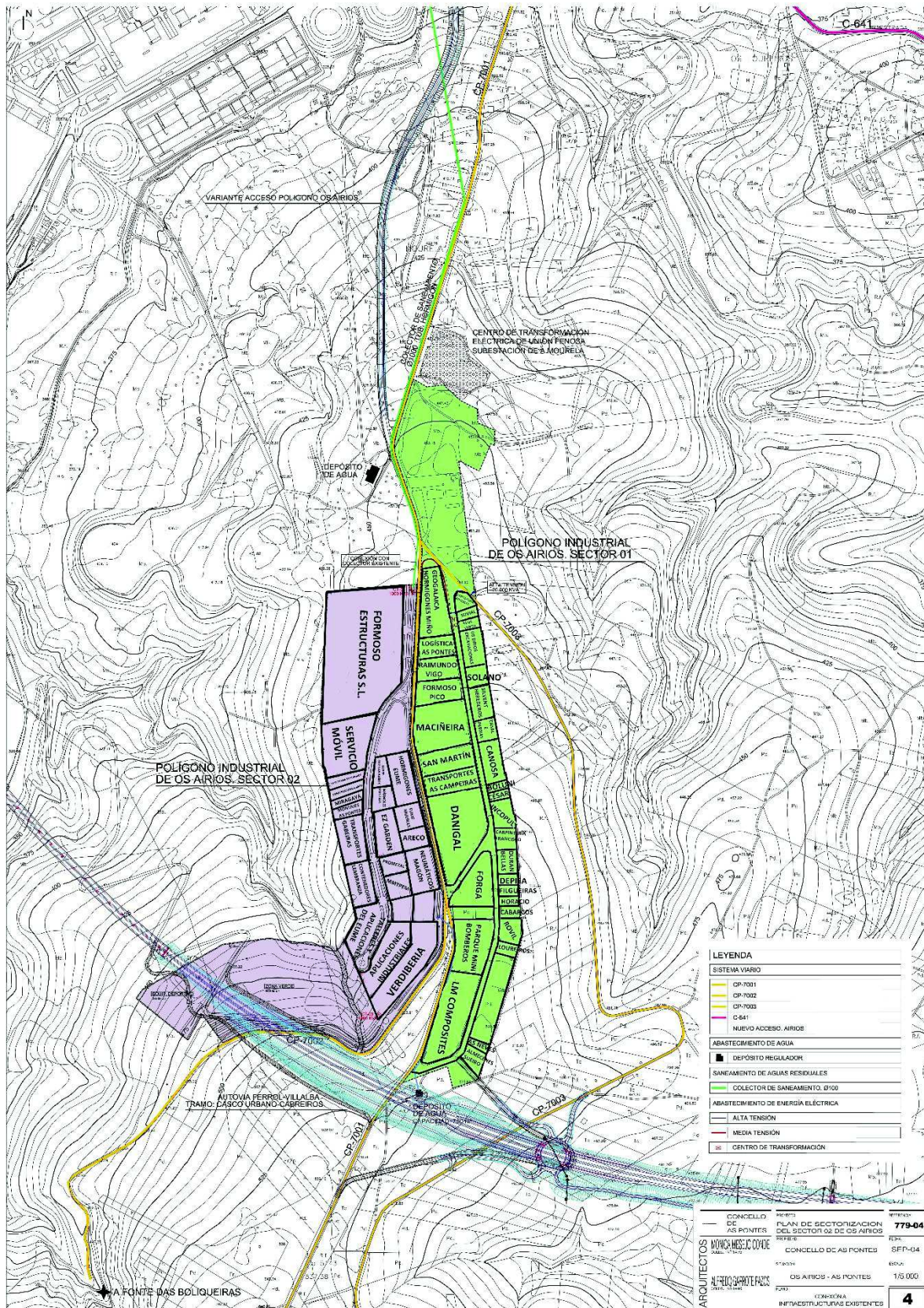
El polígono industrial de Penapurreira se extiende en una superficie de 822.267 m² de los cuales 537.921 m² son para uso industrial y comercial. Su creación fue impulsada por el “Plan de Desarrollo Económico-Industrial para As Pontes”, financiado por Endesa, la Xunta de Galicia y el Instituto para la Reestructuración de la Minería del Carbón y el Desarrollo Alternativo de las Comarcas Mineras, (IRMC). Cuenta con 18 empresas que desarrollan actividad actualmente, habiendo cesado 4 (Acerías As Pontes, IP Grupo, CT-Rad y Atomactitube).

Este polígono tiene disponibilidad de una parcela de 10.000 m², procedente de una segregación de parcelas de su Fase III. De los datos proporcionados por el Instituto Pontés de Promoción Económica para este polígono, se desprende la existencia de 39 autónomos y 852 puestos de trabajo por cuenta ajena.

En cuanto a los asentamientos industriales, el de Cruz das Cabezas cuenta con 123.250 m² de los cuales son superficie industrial y comercial 72.878 m². A pesar de ser el asentamiento industrial más antiguo del municipio, con empresas asentadas ya a principios de los años setenta, no está catalogado como de uso industrial. De las 17 empresas allí ubicadas, sólo 13 desarrollan actividad en estos momentos, contando con 117 puestos de trabajo en total.

El asentamiento industrial de Saa se inicia en 1988, contando con 8 empresas en activo que generan 58 puestos de trabajo y el enclave industrial de A Balsa no se considera, puesto que la actividad industrial se ha extinguido, quedando alguna de tipo comercial que se incluyó en los datos del casco urbano.

Imagen 018. Plano del Polígono Industrial de Os Airíos (Fases I y II).



Por otro lado, en el momento de redacción de la presente, se confirmaba un hito que condicionará el futuro de As Pontes de García Rodríguez: la transformación de la central térmica de Endesa para adecuarse a los requisitos que establece la Directiva de Emisiones Industriales (DEI) de la Unión Europea. La clarificación del escenario económico y normativo, permitió adoptar la decisión de acometer las inversiones ambientales que son imprescindibles para poder cumplir con los límites que fija la Directiva de Emisiones Industriales, antes del plazo límite del 31 de diciembre de 2016. Este proceso ha de estar finalizado antes del 30 de junio de 2020 y, para el caso de la térmica pontesa, supondría un esfuerzo de aproximadamente 250 millones de euros.

Además de la relevante carga de trabajo y empleo que se generará durante el desarrollo de las diferentes obras y reformas, cuya duración se estima en 4 años, la importancia de esta decisión radica en el mantenimiento de la industria auxiliar y del transporte dependiente, y, sobre todo, en conservar el impacto en las finanzas del Ayuntamiento, donde los ingresos procedentes de Endesa suponen entre el 45% y el 50% del presupuesto de ingresos municipal (IAE e IBI, sobre todo).

1.4. Análisis socio-cultural.

Uno de los activos más importantes de una ciudad, a la hora de evaluar su potencial, es su capacidad para generar y atraer talento, lo cual se relaciona, cada vez más, con la posibilidad que pueda tener para integrarse en la sociedad del conocimiento. El desarrollo del capital humano es clave para aumentar la productividad y la competitividad y para posibilitar un desarrollo socio-cultural atractivo que sirva para fijar población y atraer nuevos residentes.

As Pontes de García Rodríguez, a raíz de la explotación minera y energética, atrajo desde mediados de los años setenta del pasado siglo un gran número de nuevos residentes, parte de ellos con un nivel de formación superior a la media local. Esta circunstancia sirvió de estímulo, también a la población local, lográndose avances en lo educativo y cultural, superiores a la media de Galicia.

Tabla 013. Tasa de analfabetismo de la población ≥ 16 años. As Pontes de G.R. y Galicia. 1991-2001.

	1991			2001		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
As Pontes de G.R.	3	0,8	5,1	1,6	0,7	2,5
Galicia	3,3	1,6	4,9	2,1	1	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

El crecimiento económico y demográfico de la época exigió la creación de varios centros educativos, públicos y privados (estos últimos ya desaparecidos), así como incentivó la demanda de diferentes opciones formativas. La labor de Endesa, concediendo importantes beneficios sociales a los hijos de sus trabajadores, en forma de becas de formación, permitió que una gran parte de la población obtuviese formación superior, algo que era excepcional antes de la llegada de esta empresa pública. Más tarde, el propio Ayuntamiento se sumaba a la concesión de estos incentivos a los hijos de sus propios trabajadores. Todo ello hizo, y hace, que As Pontes de García Rodríguez presente niveles de educación superiores a la media gallega, con alta presencia de estudiantes universitarios y de ciclos de formación profesional.

Evidentemente, la demografía, así como la falta de oportunidades laborales, en general, y para los estudiantes de mayor cualificación, en especial, tiene sus efectos en la oferta y demanda de servicios formativos en el municipio.

Tabla 014. Alumnado matriculado en enseñanza no universitaria. As Pontes de G.R. 2005-2010-2012.

	2005	2010	2012*
Educación infantil	180	207	206
Educación primaria	461	383	383
Educación Secundaria Obligatoria (ESO)	487	374	335
Bachillerato ordinario	243	166	150
Ciclos formativos Grado medio ordinarios	98	60	99
Ciclos formativos Grado superior ordinarios	79	42	30
Programas de cualificación profesional inicial	17	9	17
Bachillerato de adultos	0	0	0
Ciclos formativos Grado medio adultos	0	0	1
Ciclos formativos Grado superior adultos	0	0	0
Enseñanza básica inicial y ESO adultos	26	27	29
Educación especial	6	6	6
TOTAL	1597	1274	1256

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

** último dato publicado*

Tabla 015. Opciones de enseñanza no universitaria. As Pontes de G.R. 2005-2010-2012.

	2005	2010	2012*
Infantil	12	12	12
Primaria	30	24	24
Mixtas infantil/primaria	0	0	0
ESO	28	21	20
Ciclos formativos Grado medio ordinarios	6	5	6
Ciclos formativos Grado superior ordinarios	6	5	2
Bachillerato ordinario	10	8	6
Programas de cualificación profesional inicial	1	1	2
Enseñanza básica inicial y ESO adultos	2	2	2
Ciclos formativos de adultos	0	0	0
Bachillerato de adultos	0	0	0
Educación especial	1	2	1
TOTAL	96	80	75

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

** último dato publicado*

El descenso del número de alumnos matriculados en centros de la localidad sigue una evolución paralela a una oferta de opciones de estudio que, muchas veces, no es la demandada por el alumnado ni por las empresas de la zona.

Al igual que en el resto de España y Galicia, a medida que aumenta el nivel educativo, la presencia de mujeres se hace mayor, respecto de los hombres. Esto se debe, fundamentalmente, al menor índice de abandono escolar y la menor oferta laboral para ellas en un municipio con gran presencia del sector industrial. Ya en 2001, se registraba una presencia femenina en estudios superiores equivalente a la masculina, todavía muy sesgada en el tipo de estudios a realizar, pero que ya demostraba que As Pontes de García Rodríguez, con más de 180 estudiantes universitarios o de ciclos superiores de formación profesional por cada 1.000 habitantes, presentaba niveles educativos más elevados que la media de Galicia.

Tabla 016. Población \geq 16 años, según tipo de estudios y sexo. As Pontes de G.R. 2001.

	TOTAL	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Derecho	43	17	26	39,53%	60,47%
Magisterio, Educación infantil	197	31	166	15,74%	84,26%
Ciencias Sociales	437	130	307	29,75%	70,25%
Artes y Humanidades	108	22	86	20,37%	79,63%
Informática	129	58	71	44,96%	55,04%
Ingenierías	116	105	11	90,52%	9,48%
Formación Técnica e Industrial	712	590	122	82,87%	17,13%
Ciencias	112	52	60	46,43%	53,57%
Arquitectura/Construcción	37	23	14	62,16%	37,84%
Agricultura, Ganadería, Pesca, Veterinaria	25	16	9	64,00%	36,00%
Salud, Servicios Sociales	193	42	151	21,76%	78,24%
Otros Servicios	140	42	98	30,00%	70,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

Con esta dinámica, se desarrollaron una serie de servicios del ámbito social y cultural que pasaban a satisfacer una creciente demanda de este tipo de necesidades, aunque, también es cierto que, gran parte de la demanda era satisfecha en municipios hacia los que gravita As Pontes de García Rodríguez.

Por otro lado, el alto nivel de asociacionismo que existe en el municipio (entidades vecinales, culturales, deportivas, sociales...) canalizó gran parte de la amplia actividad socio-cultural. En la actualidad, en el censo municipal están registradas 18 entidades que realizan actividades en el ámbito socio-cultural: música, danza, poesía, intercambios y viajes, estudios históricos... que “compiten” por usuarios para sus actividades con las 25 entidades vecinales que, entre otras actividades, organizan eventos y cursos del ámbito cultural.

De hecho, quizás, fue el exceso de entidades el que llevó a una oferta de micro-actividades, muchas de ellas repetidas entre las asociaciones, sobre todo vecinales, las cuales pasaban a competir por usuarios, en lugar de generarse una dinámica de cooperación-colaboración que pudiese permitir acciones de mayor calado, con la excepción de la actividad desarrollada desde el Ayuntamiento: teatro, danza, música, educación adultos, alfabetización TIC, etc.

A pesar de toda esta actividad, en cuanto a instalaciones, se mantuvo un nivel muy similar al de la comarca del Eume, con indicadores que reflejan un estancamiento en la demanda, producto del declive poblacional.

Tabla 017. Número de centros de cultura según el tipo de instalación, por cada 1000 habitantes.
As Pontes de G.R. y Comarca Eume. 2010-2015.

	As Pontes de G.R.				Comarca EUME			
	Número		Por cada 1000 hab.		Número		Por cada 1000 hab.	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
Biblioteca	2	2	0,18	0,19	3	3	0,11	0,11
Casa Cultura	1	1	0,09	0,10	3	3	0,11	0,11
Centro Cívico/Social	5	7	0,45	0,67	26	31	0,99	1,18
Hogar Pensionista	1	1	0,09	0,10	1	1	0,04	0,04
Museo	1	1	0,09	0,10	3	4	0,11	0,15
Cine/Teatro	1	1	0,09	0,10	2	2*	0,08	0,08

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

* En proceso de constitución de Fundación.

En la actualidad, las instalaciones socio-culturales principales son:

- Casa Dopeso, edificio municipal de usos múltiples inaugurado en 1992. Consta de tres plantas y posee un salón de actos con 218 butacas, aulas de informática y formación y las estancias de los servicios sociales y de cultura municipales.
- Auditorio Municipal Cine Alovi, adquirido para su rehabilitación por el Ayuntamiento en 1989. Se destina a la proyección de cine y a espectáculos variados: teatro, danza, música...
- Sala de Exposiciones Mercado Vello. Sala municipal de 130 m² para exposiciones y actos de poca afluencia.
- Biblioteca Municipal, con tres salas de consulta y lectura; y,

- Conservatorio de Música, el cual inicia su andadura en 1989 y que oferta enseñanzas musicales desde grado elemental a grado superior: piano, percusión, guitarra, violín, viola, violoncello, flauta travesera, clarinete, saxofón, trompeta, trompa, trombón y tuba.

Otro de los ámbitos a destacar es el deportivo. Desde la llegada de Endesa (y también con su predecesora, Calvo Sotelo) se promovió una actividad deportiva de cierta intensidad en el municipio. Con unas instalaciones por encima del nivel que correspondería a un municipio de estas características, muchas de ellas promovidas por Endesa en su época de empresa pública, y con una población eminentemente joven, durante los años ochenta y noventa se desarrollaba una alta actividad deportiva, con presencia de casi todas las modalidades y con la llegada de numerosos éxitos, tanto individuales como deportivos.

Desde la presencia del CD Endesa en 2º B del fútbol nacional durante varios años, a los campeonatos y pódiums mundiales en disciplinas como el Tiro con Arco o el Taekwondo, pasando por éxitos a nivel nacional en piragüismo, atletismo, tiro al plato...

En la actualidad, el municipio cuenta con 23 asociaciones y/o clubes que organizan una variada actividad deportiva: fútbol, fútbol sala, baloncesto, pádel, atletismo, tenis, piragüismo, ciclismo, montaña, ajedrez, tiro con arco, vela, artes marciales hípica, caza, y tiro al plato.

Tabla 018. Número de instalaciones deportivas, por cada 1000 habitantes.
As Pontes de G.R. y Comarca Eume. 2010-2015.

	As Pontes de G.R.				Comarca EUME			
	Número		Por cada 1000 hab.		Número		Por cada 1000 hab.	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
Complejo polideportivo	0	6	0,00	0,57	11	11	0,42	0,42
Escuela de vela	1	1	0,09	0,10	2	2	0,08	0,08
Gimnasio	0	1	0,00	0,10	2	2	0,08	0,08
Piscina cubierta	2	1	0,18	0,10	2	2	0,08	0,08
Piscina al aire libre	1	1	1,08	0,10	3	3	0,11	0,11
Pista polideportiva	14	12	1,26	1,14	30	31	1,18	1,18
Puerto deportivo	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00
Polideportivo cubierto	5	1	4,67	0,10	8	8	0,31	0,31
Terreno de juego	2	3	1,98	0,29	7	8	0,27	0,31

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

1.5. Servicios y habitabilidad.

La percepción del funcionamiento de los servicios públicos puede variar en función de las características socioeconómicas de los ciudadanos, dado que éstas a su vez, pueden modificar sus expectativas e intereses cuando se relacionan con las administraciones públicas.

Uno de los servicios públicos que definen la calidad de vida de una urbe es la sanidad y el acceso a los servicios relacionados con la salud. As Pontes de García Rodríguez depende, sanitariamente, de la zona de Ferrol, donde se ubica el centro de especialidades y el complejo hospitalario al cual han de acudir los vecinos del municipio. La dotación de servicios públicos sanitarios ha experimentado cierto crecimiento, de acuerdo con el nivel de envejecimiento de la población, presentando la siguiente evolución:

Tabla 019. Recursos Humanos en Atención Primaria. As Pontes de G.R. 2004-2014.

	2004	2005	2006	2008	2010	2012	2013	2014
Médico de Familia	7	8	11	12	12	12	12	12
ATS/DUE	5	7	10	9	10	11	11	11
Auxiliar de Enfermería	0	0	0	0	0	1	1	1
Celador	1	4	5	5	5	5	5	5
Función Administrativa	4	4	4	5	5	5	5	5
Asistente Social	0	0	0	0	0	0	0	0
Farmacéutico	1	1	1	1	1	1	1	1
Fisioterapeuta	0	1	1	2	2	2	2	2
Matrona	1	1	1	1	1	1	1	1
Odontólogo	1	1	1	1	1	1	1	1
Pediatra	2	1	1	1	1	1	1	1
Psicólogo	0	0	0	0	0	0	0	0
Técnico Especialista	0	0	0	0	1	1	1	1
Persoal de Oficios	0	0	0	0	0	0	0	0
Facultativo Especialista	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

La oferta privada de servicios sanitarios se ha visto reducida en los últimos años, consecuencia de la minoración del mercado potencial y del abandono del servicio sanitario que Endesa prestaba a sus trabajadores y sus familias mediante un mini-hospital. En la actualidad, se cuenta con un centro de salud privado, 2/3 consultas privadas de medicina general, 4/5 consultas privadas de especialistas, 4 farmacias y 2 parafarmacias.

En cuanto a los servicios sociales en la ciudad, estos suelen constar de tres áreas principales: servicios sociales de base, familia y tercera edad. Dentro de los básicos destacan aquellos centrados en atender situaciones de necesidad y problemática social, ya sea individual o familiar. El municipio cuenta con un equipo de profesionales que presta estos servicios, apoyados por entidades del cuarto sector, como es el caso de Cáritas, con gran presencia y actividad en As Pontes de García Rodríguez.

En el ámbito de los servicios sociales relacionados con el riesgo de exclusión, el Ayuntamiento colabora con entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de atención a la discapacidad (Aspanaes, que cuenta con un centro de atención y formación especializado en el espectro autista; A Xanela, cuya actividad es la integración de las personas con discapacidad física, psíquica y sensorial), de tratamiento de adicciones (Adiante, colectivo de exalcohólicos; Abeiro, de prevención de la drogadicción) y de atención a necesidades específicas de determinados colectivos (Asociación de Consumidores y Usuarios, Asociación de Viudas, etc.).

Tabla 020. Personas con Discapacidad. As Pontes de G.R. 2010-2014.

	Física		Psíquica		Sensorial	
	2010	2014	2010	2014	2010	2014
Hombres	212	177	40	36	51	43
Mujeres	139	147	61	62	33	26
Total	351	324	101	98	84	69

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

Tabla 021. Entidades prestadoras de servicios sociales. As Ponte de G.R., Comarca Eume, Provincia A Coruña y Galicia. Evolución 2011-2015.

	As Pontes de G.R.		Comarca Eume		A Coruña (prov.)		Galicia	
	2011	2015	2011	2015	2011	2015	2011	2015
Comunidad	6	5	13	13	519	283	1452	846
Discapacidad	4	2	5	0	387	10	939	15
Familia	4	3	11	8	525	259	1299	713
Igualdad	2	2	10	6	450	298	1457	784
Inclusión	0	2	0	7	34	222	71	755
Infancia	6	0	13	0	559	71	1357	163
Mayores	5	5	13	9	445	373	1304	936
Menores	4	4	11	12	522	274	1300	894

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

En el ámbito de la familia, servicios como la acogida de menores, el apoyo a las víctimas de violencia de género o los programas de atención a personas/familias en riesgo de exclusión socioeconómica, se suelen prestar por el municipio en colaboración otras entidades públicas y de ámbito supramunicipal.

Tabla 022. Nº de plazas autorizadas para servicios sociales por 1.000 habitantes. As Pontes de G.R., Comarca Eume, A Coruña (prov.) y Galicia. 2015.

	As Pontes de G.R.				Comarca EUME			
	Privados	Públicos	Sociales	Total	Privados	Públicos	Sociales	Total
Comunidad	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
Discapacidad	0	0	6,95	6,95	0	0	1,99	1,99
Familia	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
Igualdad	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
Inclusión	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
Infancia	3,31	8,61	0	11,92	1,39	6,04	0	7,43
Mayores	5,30	2,84	0	8,13	3,18	7,82	7,4651	18,46
Menores	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
TOTALES	8,61	11,44	6,95	27,00	4,57	13,86	9,45	27,87

	A Coruña (prov.)				Galicia			
	Privados	Públicos	Sociales	Total	Privados	Públicos	Sociales	Total
Comunidad	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
Discapacidad	0	0,77	2,52	3,29	0,08	0,46	2,74	3,29
Familia	0	0	0	0,00	0	0	0	0,00
Igualdad	0	0	0	0,00	0	0,06	0,00	0,06
Inclusión	0	0,01	1,04	1,05	0	0,05	0,74	0,79
Infancia	4,27	6,65	1,35	12,26	3,81	5,98	1,38	11,17
Mayores	4,06	2,64	1,84	8,54	4,69	2,70	2,89	10,28
Menores	0	0,22	0,19	0,41	0	0,25	0,33	0,58
TOTALES	8,33	10,28	6,93	25,55	8,58	9,51	8,08	26,17

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IGE.

Por otro lado, el cada vez más importante y necesario servicio a la tercera (ya hoy cuarta) edad, se presta mediante el servicio público de asistencia a domicilio, la existencia de un centro de día público y un centro social (hogar del jubilado), también de titularidad pública. Existe una residencia geriátrica privada, con apenas 30 plazas, que no cubre la demanda existente, ni por la limitada oferta ni por el abanico de tarifas a las que presta el servicio. El envejecimiento de la población genera una demanda creciente que exige un planteamiento estratégico de largo plazo, puesto que deberá asegurarse la viabilidad del servicio, que muchas veces exige inversión de carácter municipal.

La seguridad ciudadana es otro servicio que resulta fundamental para la ciudad, ya que ha de evitar los procesos de degradación que perjudiquen la convivencia, el comercio y/o la atracción de visitantes o inversores, por ejemplo. La tasa de criminalidad se sitúa en Ferrolterra (Comarcas de Eume, Ferrol y Ortegal) en 30 delitos por cada 10.000 habitantes (2015), mientras que la media estatal es de 43 por 10.000 habitantes.

El área de tráfico no presenta grandes problemáticas, con excepción de los atascos en horario punta escolar delante de algunos centros educativos. El reciente intento de peatonalización del centro urbano, que habría de facilitar la movilización de los residentes, contó con la oposición de vecinos y comerciantes, lo cual hizo que las calles inicialmente peatonalizadas se reabrieran a los vehículos y se recuperasen plazas de aparcamiento.

Destacan las carencias en cuanto al transporte público. La pérdida de población, junto con la tradicional dispersión demográfica gallega y el nivel económico del municipio, constituyen un incentivo perfecto al uso del automóvil particular, en detrimento del servicio público de transporte.

Esta falta de demanda motivó una paulatina reducción en los itinerarios y en la frecuencia en los mismos, llegando a una situación actual en la que apenas existen líneas de autobús: la línea Viveiro – A Coruña (un trayecto de ida y otro de vuelta al día), la línea Ferrol – Lugo (un trayecto de ida y otro de vuelta al día), y paso del autobús Ferrol-Madrid dos veces al día.

En cuanto a la habitabilidad, siendo la demografía y la composición y tamaño de los hogares las variables que más influyen en la demanda de vivienda, comienza a existir un mercado considerable de vivienda vacía y de oferta de locales comerciales. Del examen de anuncios en prensa y de la oferta publicada en la única inmobiliaria que existe en el municipio, se concluyen unos precios medios de las viviendas (pisos) en el casco urbano que van desde los 1.250 €/m² para construcciones con menos de 15 años, a los 800 €/m² para viviendas de 16 a 30 años o a los 690 €/m² para vivienda de más antigüedad. Los alquileres mensuales de vivienda están entre 300 y 350 €, independientemente del tipo y tamaño. Existe poca y muy diversa oferta de locales comerciales en venta, aunque sí en alquiler con precios medios de 400 a 800 €/mes para superficies de 100 a 200 m² en obra.

Si se comparan estos precios con los existentes en municipios colindantes, con cierta importancia y dinamismo socioeconómico, los precios del mercado de vivienda (venta) son, por ejemplo, un 15-25% más altos en As Pontes de García Rodríguez que en Villalba, manteniéndose igual en el caso de los alquileres. As Pontes de García Rodríguez presente unas rentas mensuales en el alquiler de vivienda un 10% menores que Lugo (capital) y unos precios en venta similares. Respecto de A Coruña, esta ciudad tiene unas rentas medias de alquiler de vivienda un 20% superiores a la media pontesa y unos precios de venta un 30% superiores.

Con estos datos, se aprecia un mercado inmobiliario poco dinámico, donde la demanda es muy inferior a la oferta, pero sin que esta situación se traslade a los precios. La tradicional preferencia por la propiedad sobre el alquiler, la gran inversión acometida en períodos anteriores al estallido de la burbuja inmobiliaria, el perfil mayoritario de los inversores (prejubilados/jubilados de Endesa y empresarios) y las perspectivas económicas, tienen como consecuencia el poco dinamismo de este mercado.

Por otro lado, contribuyendo a ese poco dinamismo, el municipio lleva años trabajando en la elaboración de un nuevo Plan General de Ordenación Municipal (desde 2011, cuando sale a concurso la redacción) que ha vuelto a sufrir un parón, en espera de su adaptación a la Ley 2/2016, de 10 de febrero, del suelo de Galicia.

1.6. Atractividad y comunicación.

Cuando se habla de la atractibilidad de la ciudad, en el ámbito del city marketing, se hace referencia al potencial comercial que la ciudad posee.

Frecuentemente, las labores que se realizan para delimitar mercados concretos, ponen de manifiesto, entre otras cosas importantes, la carencia de sentido económico que tienen las divisiones de carácter político y administrativo comúnmente utilizadas (municipio, comarca, provincia o comunidad autónoma). En este sentido, las áreas de mercado son espacios económico-sociales que se caracterizan por englobar poblaciones que, aun poseyendo peculiaridades socioeconómicas propias, generan flujos complementarios en el proceso de creación de valor económico.

Así, el área comercial pontesa estaría compuesta por el espacio geográfico cuya población se dirige con fuerte preponderancia a As Pontes de García Rodríguez (frente a A Coruña, Ferrol, Villalba o Lugo), para la compra de bienes y servicios que no se adquieren todos los días, en razón a diversas causas, tales como son el tiempo de viaje, la calidad de las comunicaciones o el equipamiento comercial.

Generalmente, el proceso de determinación de las áreas comerciales, en España, se realiza mediante los Modelos de Gravitación Comercial: modelos de Reilly y Huff, aunque se han aplicado, también, los Modelos de Interacción Espacial, tales como el modelo Logit de Destinos Competitivos, que incorporan un mayor número de variables. En el presente caso, se recurre al modelo de Reilly, el cual relaciona las ventas que dos localidades ("a" y "b") atraen de una localidad intermedia, son directamente proporcionales a sus poblaciones e inversamente proporcionales al cuadrado de las distancias entre la localidad intermedia y las dos localidades consideradas.

$$D_{aI} = \frac{D}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}}$$

siendo:

D_{aI} = límite del área o subárea comercial de la localidad o municipio "a" (municipio de estudio) medido en kilómetros a lo largo de la carretera o vía de comunicación que conduce a la localidad "b" (cabecera de otra área o subárea). Es, por tanto, dicha distancia el "punto de indiferencia" (I) entre dos localidades (a y b) en el cual los consumidores serían indiferentes a comprar o gravitar comercialmente en cualquiera de dichas dos localidades.

D = distancia en kilómetros a lo largo de la carretera más importante entre "a" y "b".

A este modelo se le realizan las siguientes modificaciones:

- Se sustituye la variable distancia en kilómetros por la variable tiempo de viaje, con el objetivo de limitar el efecto que pueda causar el hecho de que dos localidades estén comunicadas por carreteras de distinta categoría, lo cual incide en el tiempo necesario para ir de una a otra.
- Se sustituye la variable población por la variable equipamiento comercial, medida en metros cuadrados de superficie bruta alquilable (SBA), de forma que se elimina la distorsión que se produce cuando no hay gran correlación entre población y equipamiento comercial.

De la aplicación del modelo de Reilly, con las modificaciones indicadas, se concluye que, frente a las cabeceras de las áreas comerciales de referencia, la gravitación comercial hacia As Pontes de García Rodríguez se limita a las personas que residen en un radio inferior a los 10 minutos (en coche) de media.

Tabla 023. Equipamiento y distancias entre cabeceras de Área Comercial y As Pontes de G.R.

	m2 equipamiento comercial minorista	Distancia a As Pontes de G.R. (km)	Distancia a As Pontes de G.R. (min)
As Pontes de G.R.	26.261
Ferrol	162.843	41,8	36
Coruña (A)	699.769	68,1	55
Lugo	300.959	71,4	51
Vilalba	41.082	26,58	23

Fuente: Elaboración propia a partir de Serv. Estudios La Caixa y Google Maps.

Aplicando este dato a un mapa de isócronas, se detecta que el casco urbano de As Pontes de García Rodríguez tiene una muy limitada área de influencia comercial, restringida a zonas rurales del propio casco urbano y de asentamientos poblacionales próximos de municipios colindantes, ya que sus centros urbanos se encuentran a más de 10 minutos (el más cercano, Xermade, está a 17 minutos y gravita comercial y administrativamente hacia Villalba).

Tabla 024. Modelo Reilly aplicado a las cabeceras de Área Comercial y As Pontes de G.R.

Ferrol	10,3
Coruña (A)	8,9
Lugo	11,6
Vilalba	10,2

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la atracción turística, entendida como la capacidad para captar personas hacia el uso y disfrute de la ciudad, hacia el disfrute de la calidad de vida y hacia el establecimiento de relaciones, ya sean de trabajo, congresos, reuniones, encuentros, etc. este municipio cuenta con un limitado potencial.

No existe un centro histórico articulado, como tal, que tenga como objetivo el ser un atractivo turístico y el patrimonio histórico no está puesto en valor. El lago artificial, todavía propiedad de Endesa, no obtiene resultados relevantes en este apartado (un altísimo porcentaje de las visitas que recibe en verano son residentes y las visitas foráneas no regresan después de una primera fase de descubrimiento o de primera visita para conocerlo).

Por otro lado, los acontecimientos festivos, culturales y deportivos, aunque con cierta resonancia a nivel provincial (incluso autonómico), no van más allá y no se convierten en referentes lo suficientemente importantes como para ser un recurso económico que sirva de locomotora. Como eventos de mayor relevancia destacan las fiestas patronales (16 a 25 de julio), las ferias gastronómicas del grelo (domingo de carnaval), hongos y setas (noviembre) y del queso y la miel (octubre) y la ferias o mercados quincenales (1 y 15 de cada mes).

La complementariedad entre comercio, ocio y turismo, característica de la dinamización de aquellas ciudades que presentan una planificación de su capacidad de atracción, tiene poca o nula presencia en As Pontes de García Rodríguez. La debilidad de estas tres actividades no propicia un entorno lo suficientemente atractivo como para recibir turistas, visitantes, etc.

1.7. La opinión de los ciudadanos.

Para completar el análisis interno, se hace imprescindible recabar la opinión y valoración que los ciudadanos realizan de su ciudad, puesto que las localidades son productos cuyas identidades y valores han de ser diseñados de forma continua.

Este producto ciudad, compuesto por todas las ofertas de servicios (educación, sanidad, transporte...), su estructura económica, su estilo urbanístico, su medio ambiente... es continuamente evaluado por los ciudadanos, por lo que conocer su opinión nos permite:

- a) Involucrar al ciudadano en el desarrollo futuro, fortaleciendo la identidad y la autoimagen.

- b) Detectar los atributos mejor valorados, para potenciarlos, y aquello de los que se tiene peor opinión, para corregirlos.
- c) Adaptar permanentemente el producto ciudad a las necesidades y demandas de los residentes.

Con el objeto de conocer la opinión de los ciudadanos respecto de la situación de As Pontes de García Rodríguez y sus posibilidades de desarrollo futuro, se ha realizado una encuesta telefónica con la siguiente ficha:

Tabla 025. Ficha de la encuesta a ciudadanos de As Pontes de G. R. Elaboración propia.

Ámbito:	As Pontes de García Rodríguez (municipio).
Universo:	Población censada, de 16 y más años. 9.451 individuos.
Tipo de Encuesta:	Telefónica asistida por ordenador (Sistema CATI). Tamaño de la muestra: 370 entrevistas
Error de muestreo:	+/- 5%
Nivel de Confianza:	95%
Trabajo de campo:	mayo de 2016.

Se ha utilizado, para la determinación del tamaño de la muestra, al siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

En dicha fórmula, n es el tamaño de la muestra, N el tamaño del universo, Z la desviación del valor medio (para un nivel de confianza del 95%, $Z = 1,96$), e el margen de error máximo que se admite (5%) y $p=q=0,5$. Su aplicación conduce a obtener un tamaño muestral que asciende a 370 individuos, que se ha subdividido proporcionalmente en cuatro grandes grupos de edad y sexo.

La técnica utilizada en la presente investigación, para la recogida de datos, fue la encuesta telefónica mediante el sistema Cati-BellView, capaz de soportar, simultáneamente, un gran número de entrevistas activas y terminales de supervisor en un único ordenador. Este es un sistema completo, con control de muestras y cuotas, control de llamadas, chequeo y preguntas para su validación. La configuración del sistema de Cati-BellView y el diseño técnico y programación del control de cuotas y los formularios de recogida de información fueron realizados mediante técnicas estadísticas y sociológicas.

Una vez establecida la comunicación con el teléfono seleccionado, se comprobó en primer lugar que ese teléfono correspondía a un hogar; si no era así, se abortaba la entrevista, anulando la selección y pasando a seleccionar un teléfono “suplente”. Si el teléfono correspondía efectivamente a un hogar, se procedía a seleccionar al individuo a entrevistar.

La selección de individuo se realizó con tabla de selección aleatoria, utilizando como marginales el número de miembros del hogar. Adicionalmente, se introdujo una limitación a la selección, que es la cuota de grupo de edad/sexo, es decir, no se podía seleccionar para la entrevista un sujeto cuyas características correspondieran a una cuota muestral agotada.

Una vez realizadas las entrevistas previstas para un estrato muestral determinado, los individuos con las características de dicho estrato dejaban de ser seleccionables y la selección aleatoria se realizó excluyendo a esos individuos.

En cuanto al tratamiento de las “negativas” y las “ausencias”, se contemplan dos tipos de negativas: la “negativa de hogar”, en la que la persona que atiende al teléfono se niega a que se realice la entrevista o no facilita los datos necesarios para la selección; y la “negativa de individuo”, en la que el individuo que haya resultado seleccionado para la entrevista se niega a realizarla.

El comportamiento del entrevistador fue el mismo en los dos casos: se sustituyó el hogar titular, contactando con un teléfono suplente y efectuando en él una nueva selección. En ningún caso se admitía la sustitución del individuo seleccionado en un hogar, que se negase a la entrevista, por otro individuo del mismo hogar, que accediera a hacerla.

El cuestionario utilizado ha sido el siguiente:

Esquema 007. Cuestionario utilizado en la encuesta a los ciudadanos de As Pontes de G. R. Elaboración propia.

01. ¿Podría decirme cuántos años tiene en la actualidad?

EDAD (<16 años → FIN).

02. ¿Y es ud..?

HOMBRE

MUJER

03. ¿Reside ud en esta vivienda y vive en As Pontes desde hace más de un año?

SI

NO (fin entrevista)

04. ¿Diría usted que está satisfech@ con su vida en As Pontes?

SI

NO

05. A continuación valore de 1 a 10, siendo 1="nada satisfech@" y 10="muy satisfech@" los siguientes aspectos relacionados con la calidad de vida en As Pontes.

Cuidado y conservación del pueblo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Movilidad y transporte urbano.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad medioambiental.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oportunidades de Empleo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilidad para emprender un negocio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coste de la vida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Integración social.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Salud y servicios sanitarios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Educación y centros educativos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios a la Tercera Edad (geriátrico, centros de día...)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios de ayuda a la Dependencia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acceso a la vivienda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Servicios en el ámbito rural	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Facilidades para hacer deporte.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oferta cultural.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ocio y diversión.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oferta comercial y hostelera.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

06. ¿Cree usted que seguirá viviendo en As Pontes dentro de 5 años?

SI

NO

07. Indique las razones por las que ha contestado SI / NO.

Oferta y acceso a la vivienda.
 Coste de la vida.
 Oportunidades de empleo.
 Oportunidad de emprender un negocio.

Estudios.
 Servicios públicos
 Seguridad ciudadana
 Oferta de ocio y cultura.

Servicios Tercera Edad (Geriátrico).
 Ayudas y servicios a la Dependencia.
 Servicios en el entorno rural.
 Otros: _____

08. ¿En qué áreas necesita mejorar As Pontes?

Atracción de empresas y empleo.
 Comunicaciones.
 Servicios públicos: salud, seguridad, etc.
 Otros: _____

Urbanismo: calles, parques, plazas...
 Desarrollo económico y tecnológico.
 Oferta de cultura, ocio y deporte.

Atención Tercera Edad.
 Atención Dependencia
 Servicios en el rural.

09. El lago de As Pontes debería ser:

Un recurso económico y/o industrial.
 Un atractivo turístico.

Una reserva natural.
 Un lugar de esparcimiento y ocio.

Otros: _____

10. ¿En qué situación se encuentra actualmente?

Estudiando.
 Trabajando por cuenta ajena.
 Empresari@/Autónom@.

Jubilad@ / Prejubilad@.
 Trabajo doméstico no remunerado.
 Desemplead@.

Otros: _____

11. Considera Ud. que As Pontes es un municipio:

Rural.

Semirubano (no leer).

Urbano.

12. Y a nivel económico, considera Ud. que As Pontes es un municipio más...

Industrial.

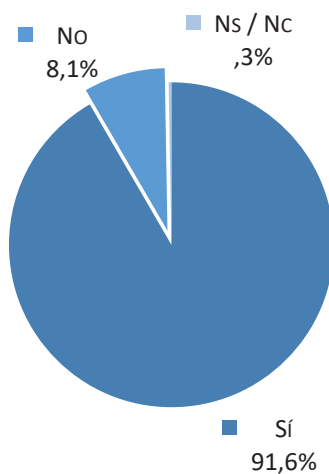
Comercial.

Turístico.

Análisis de los resultados obtenidos.

- a. Satisfacción general.- Se preguntaba inicialmente al entrevistado si, en general, estaba satisfecho con su vida en el municipio de As Pontes. Las respuestas son mayoritariamente positivas, reflejando el 91,6% su satisfacción con el municipio.

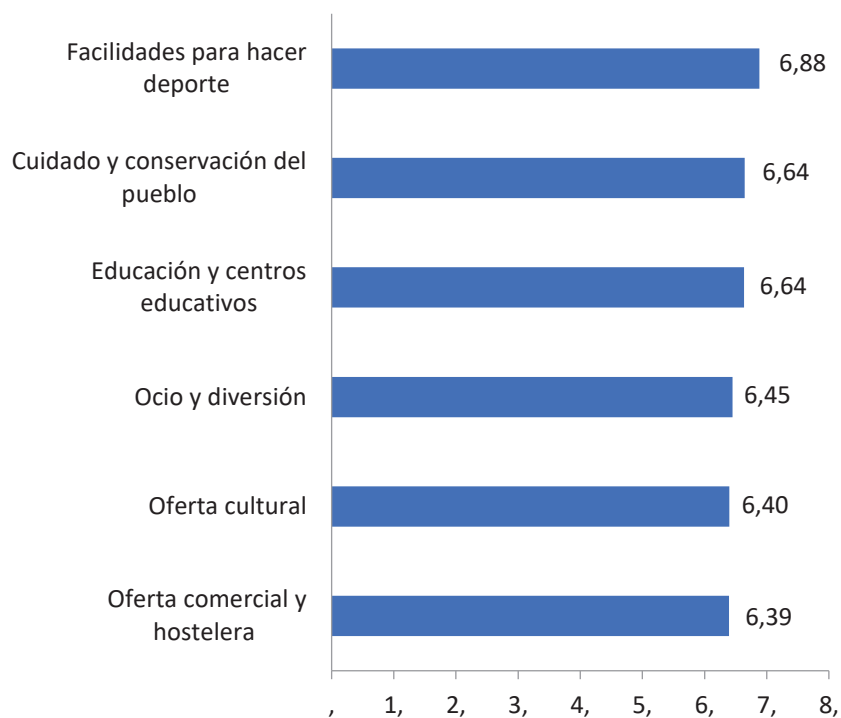
Gráfico 009. Satisfacción general de los ciudadanos de As Pontes de G. R. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



El cuestionario continúa pidiendo al entrevistado que valore, en una escala de 1 a 10, distintos aspectos de ámbito municipal.

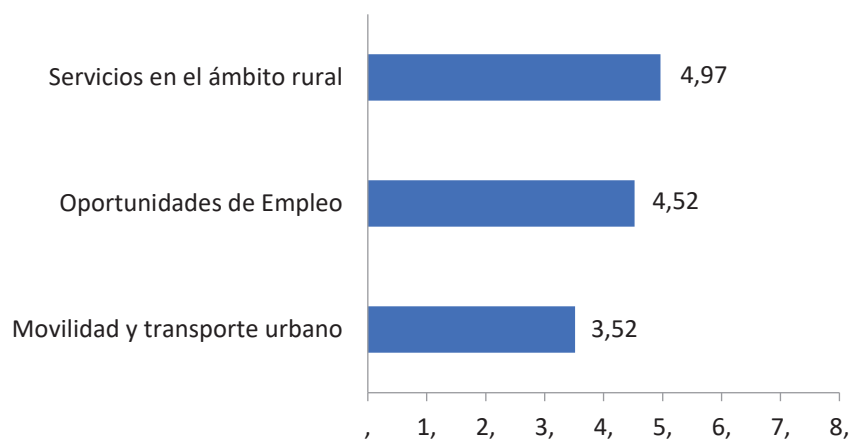
Entre los ámbitos con mejores valoraciones encontramos los referidos a infraestructuras, tanto públicas como privadas, y la oferta comercial, hostelera y de ocio y cultura.

Gráfico 010. Aspectos de As Pontes de G. R. que mejor valoran sus ciudadanos.
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



Sólo 3 ámbitos no alcanzan el aprobado teórico de 5 puntos, estando éstos relacionados con los servicios a nivel rural, el empleo y la movilidad y transporte en el núcleo urbano.

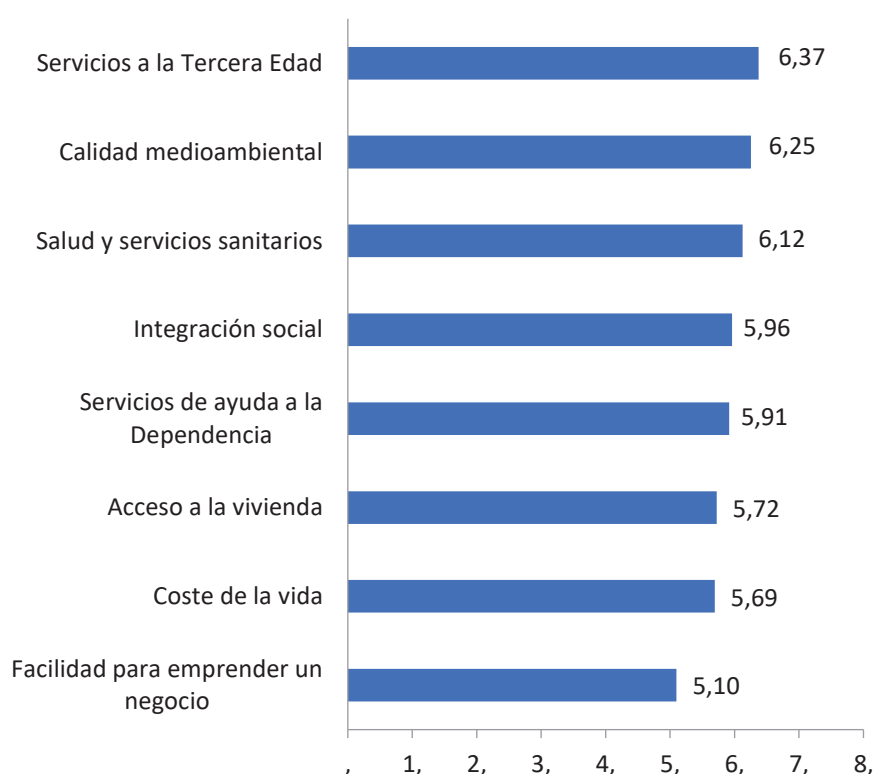
Gráfico 011. Aspectos de As Pontes de G. R. que peor valoran sus ciudadanos.
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



Hay que destacar, no obstante, que el grado de conocimiento varía enormemente de un ámbito a otro. Así, por ejemplo, entre los ítems peor valorados se encuentran los servicios en el rural, pero acumulando un “No sabe / No contesta” del 20%, dado que se trata de un municipio eminentemente urbano y gran parte de su población desconoce las actuaciones dirigidas al entorno rural.

El resto de ámbitos recibe, como se dijo, valoraciones positivas. Habrá de tenerse en cuenta también que en esta escala de valoración no está presente el “0” como máximo negativo, correspondiendo esta valoración mínima al “1”.

Gráfico 012. Valoración que, del resto de ámbitos, hacen los ciudadanos de As Pontes de G. R. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



- b. Proyección de futuro.- Se pregunta seguidamente, al entrevistado, si cree que seguirá viviendo en el municipio dentro de 5 años. Las respuestas son también mayoritariamente afirmativas, el 82,7% de los entrevistados.

Aquí la edad correlaciona mucho más claramente con la probabilidad de que el entrevistado continúe su vida en As Pontes de García Rodríguez en un futuro. Así, casi la mitad de los jóvenes de 16 a 29 años (el 48,1%) no cree que continúe viviendo en el Concello dentro de 5 años, y la proporción de aquellos que no lo saben es del 23,1%. Esto debe unirse, también, a la más que probable sobrerrepresentación censal de este estrato poblacional, que indica que muchos jóvenes ya hacen su vida habitual fuera del municipio, pese a seguir empadronados y censados en él. La intención de permanecer en el municipio aumenta conforme aumenta la edad del entrevistado.

Tabla 026. Población que estima que vivirá en As Pontes de G. R. dentro de 5 años. Cruces por edad. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.

	18-29 años	30-44 años	45-59 años	60 o más
Sí	28,8%	84,5%	91,0%	97,5%
No	48,1%	3,1%	4,0%	-
Ns / Nc	23,1%	12,4%	5,0%	2,5%

Se indaga a continuación en las causas aducidas para continuar viviendo en el Concello en un futuro a 5 años. Aquí, los entrevistados apuntan mayoritariamente hacia el hecho de tener su vida ya completamente asentada en As Pontes de García Rodríguez: su vivienda, su familia, su trabajo, etc. Esta respuesta no estaba inicialmente contemplada, siendo codificada a partir de las respuestas abiertas (“Otras”).

Se complementa, y en algunos casos se confunde, con las respuestas también mayoritarias de “acceso a la vivienda”, que en muchos casos significa que ya tiene su vivienda allí y resultaría problemático cambiar, y “oportunidades de empleo”, en la misma dirección.

Gráfico 013. Razones por las que se continuará viviendo en As Pontes de G. R. (%).
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



Se hace la misma pregunta a aquellos que han contestado que NO continuarían viviendo en As Pontes dentro de 5 años. Hay que recordar que esta categoría (no vivirían en el Concello) se concentra entre los jóvenes de 16 a 29 años mayoritariamente. Así, el empleo es referido por 3 de cada 4 entrevistados en esta submuestra, siendo los estudios la siguiente razón aducida en orden de importancia.

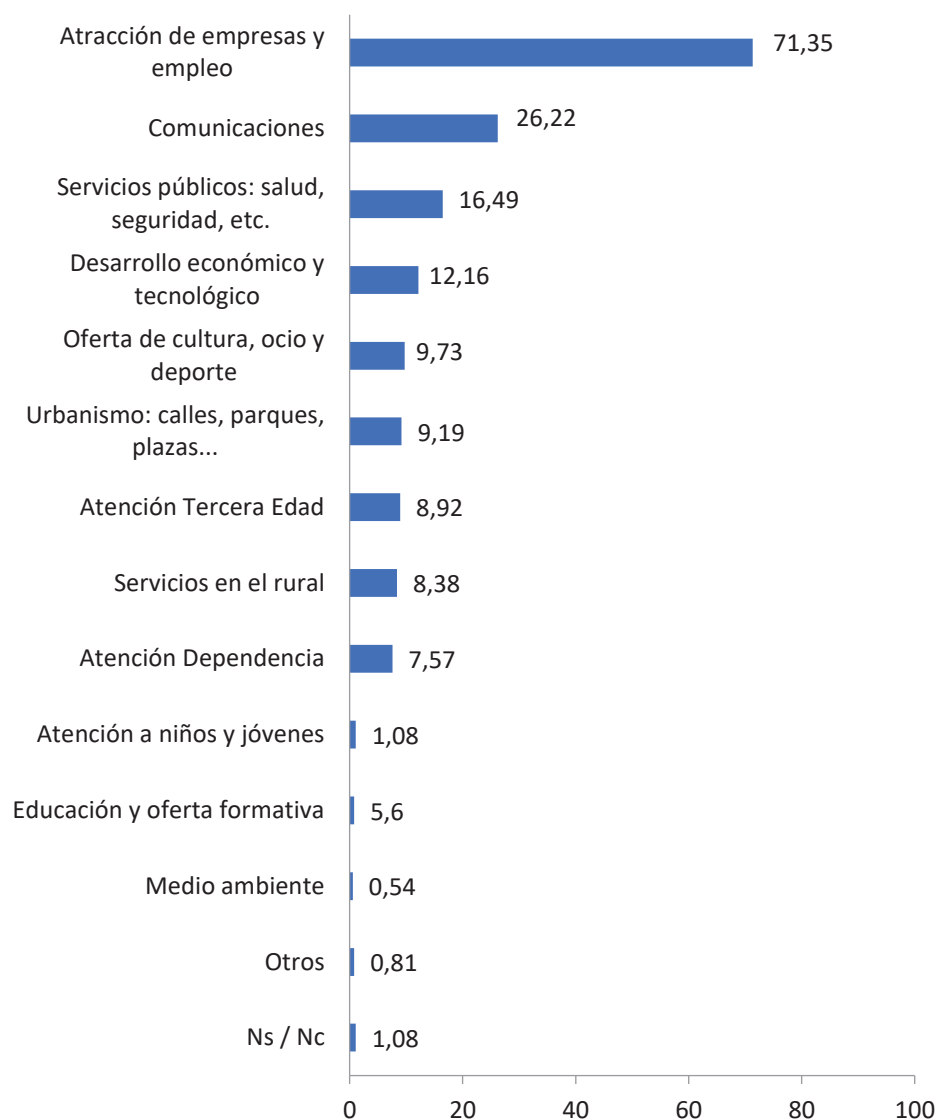
Gráfico 014. Razones por las que no se continuará viviendo en As Pontes de G. R. (%).
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



c. Áreas de mejora.- El aspecto mayoritario indicado por los entrevistados, como un área a mejorar en el Concello, es aquel referido a las oportunidades económicas y de empleo. El 71,4% de los entrevistados indica la atracción de empresas y empleo como área a mejorar.

Seguidamente, las comunicaciones del municipio (26,2%), los servicios públicos (seguridad, salud, etc.), con el 16,5% de menciones, y el desarrollo económico y tecnológico (12,2%), son los aspectos con mayor número de respuestas.

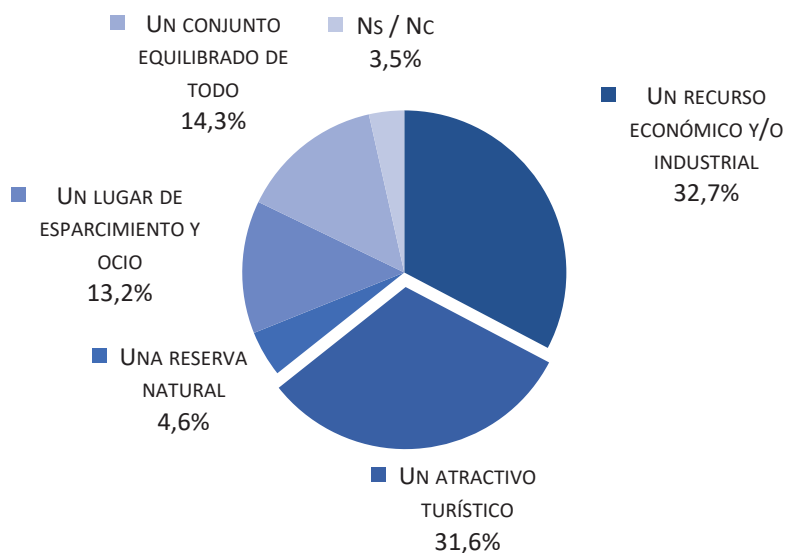
Gráfico 015. Áreas prioritarias de mejora en As Pontes de G. R. (%).
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



- d. El lago como recurso.- Se pide también la opinión del entrevistado sobre el mejor uso del lago de As Pontes. Planteada como una pregunta de respuesta única, en la que el entrevistado debería referir aquel destino más importante para él, gran parte de los entrevistados rehuía un único destino para el lago, siendo las respuestas que indicaban un uso mixto las más frecuentes.

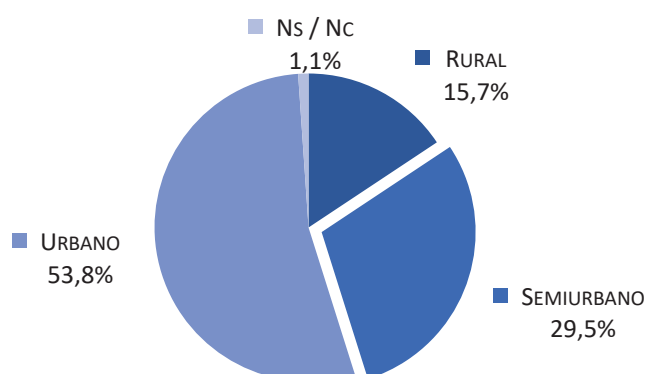
Con todo, las respuestas que señalaban hacia un aprovechamiento económico del recurso, bien sea industrial o turístico, fueron mayoritarias.

Gráfico 016. El lago de As Pontes de G. R. como recurso de tipo...
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



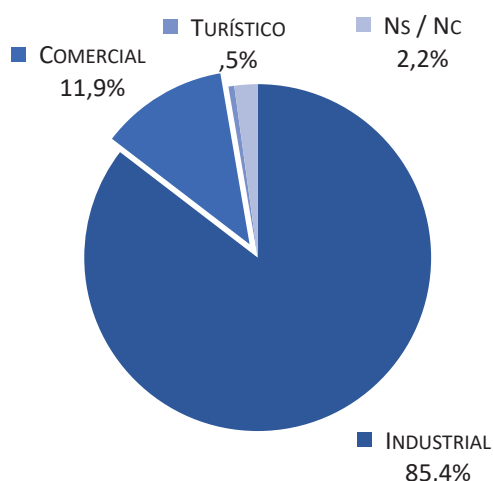
- e. Percepción del municipio.- La mayoría de los entrevistados (53,8%) considera As Pontes como un municipio principalmente urbano.

Gráfico 017. Percepción del hábitat de As Pontes de G. R. según sus ciudadanos.
Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



En lo que se refiere a la principal actividad u orientación económica del municipio, la inmensa mayoría (el 85,4%) lo percibe como un Concello eminentemente industrial.

Gráfico 018. Percepción de As Pontes de G. R. desde el punto de vista económico, según sus ciudadanos. Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de encuesta a ciudadanos.



1.8. Panel de representantes de la ciudad.

Complementar y contrastar la opinión de los ciudadanos con el punto de vista que mantienen sobre la ciudad los representantes de las distintas entidades y organizaciones que realizan sus actividades en la misma, y que representan a los distintos grupos de interés, mejora el conocimiento sobre la ciudad y hace más robusto el diagnóstico interno de la misma. Recurriendo al Método Delphi (adaptado, tal y como se describió en el apartado 3 de metodología de aplicación al Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez), se realizó un primer contacto, vía email, con el que se había establecido comunicación con un total de 27 posibles candidatos a formar parte del Panel de Representantes.

El objeto era informar sobre la investigación, su metodología, sus objetivos y solicitar su colaboración. Este primer contacto se produjo entre los días 18 a 20 de mayo de 2016 y, de forma complementaria, se remitió documento de compromiso de confidencialidad a quien lo solicitó. En apenas 24 horas, se adhirieron a la propuesta de colaboración 26 personas de las 27 contactadas y a la cuales se les remitió la primera circulación del cuestionario diseñado para este perfil de audiencia. Una vez obtenidas las respuestas (se devolvieron 21 cuestionarios) se realizó un informe que mostraba los principales consensos para cada pregunta planteada en el cuestionario.

Este informe fue, posteriormente, remitido vía email como segunda circulación del cuestionario, solicitando de los miembros del Panel de Representantes que habían remitido sus respuestas que, a la vista de su contenido, matizase sus respuestas, valorase su posición ante las posturas mayoritarias e, incluso si opinaban lo contrario, lo pusiesen de manifiesto, explicando motivadamente el por qué. Finalmente, tras la segunda circulación (que significó la recepción de 15 cuestionarios), se volvió a emitir un segundo informe que recopilaba los principales acuerdos obtenidos desde el Panel de Representantes que se envió por email (a mediados de junio), en forma de agradecimiento a todos los participantes que completaron la segunda circulación.

En la siguiente tabla, se muestra la composición que el Panel de Representantes presentaba, tanto en lo que se refiere a sus componentes (se indica, de forma breve, su perfil, desde el punto de vista de interés como representante de la sociedad pontesa), como en los relativo a su participación en el proceso. Como se aprecia, el nivel de participación fue decayendo a medida que transcurrían las diferentes fases de este Delphi aplicado, lo cual entraba en las previsiones de partida.

Tabla 027. Panel de Representantes: composición, perfiles y participación. Elaboración propia.

NOMBRE	PERFIL	Propues- ta Panel	Confirma parti- cipación	Remite Circula- ción 1	Remite Circula- ción 2
José Rodríguez López	Empresario sector servicios. Presidente Asoc. Comerciantes y Hosteleros	X	X	X	
José Castro Romero	Empresario sector industrial Presidente SEARA (Asoc. Empr. Industriales) Presidente EUROEUME. Directivo SEITURA22.	X			
Manuela Vilaboy Romero	Pedagoga y educadora familiar sector público. Directiva AAVV urbana.	X	X	X	X
Manuel Calvo Pena	Representante sindical comarcal. Pre-jubilado ENDESA.	X	X		
Juan Rodríguez Canosa	Presidente entidad deportiva. Empleado sector transportes y construcción.	X	X	X	X
Francisco Dasilva Bello	Representante político local. Profesor de Secundaria.	X	X		
Xose M^a López Ferro	Profesor Enseñanza Primaria Jubilado. Director Museo Etnográfico (prox. Fundación) Asoc. Estudios Históricos y Sociales.	X	X	X	X
Cristinas Arias López	Periodista.	X	X	X	X
Alberte Amado Tallón	Representante sindical local. Empleado por cuenta ajena sector industrial.	X	X	X	X
Aquilino Meizoso Carballo	Representante político local. Arquitecto; profesional independiente.	X	X	X	X
Jesús M. Pérez Corgos	Representante político. Congreso Diputados. Jubilado.	X	X	X	X
Jessica Fernández Polo	Representante política local. Educativa Social en IES.	X	X	X	

Tabla 027 (Continuación). Panel de Representantes: composición, perfiles y participación. Elaboración propia.

Hipólito Oreiro Pazos	Empresario sector servicios. Directivo Asoc. Padres Alumnos Secundaria. Directivo Asoc. Propietarios Fragas do Eume	X	X	X	X
Luis Díaz-Faes Santiago	Empresario sector TIC. Directivo Asoc. Informáticos As Pontes Directivo entidad deportiva.	X	X	X	X
Antonio Alonso Román	Representante político local.	X	X	X	X
Xaquín Pérez-Sindín	Profesor Universitario Visitante en Polonia. Doctor en Sociología (UDC).	X	X	X	X
María Dopico Rodríguez	Empleada sector servicios. Representante político local. Directivo Asoc. Padres Alumnos Primaria.	X	X	X	
Ismael Blanco Bouza	Empresario Consultoría ámbito social-cultural. Directivo AAVV rural.	X	X	X	
Jesús Miragaya Carballal	Ingeniero en Endesa. Empresario sector TIC e Ingeniería	X	X	X	X
David Docampo Rodríguez	Empresario sector Construcción. Directivo Asoc. Empresarios.	X	X	X	X
Berta Ruiz Gárate	Empleada AEAT.	X	X	X	
Jesús Román Chao	Desempleado.	X	X	X	X
María Meizoso Dopico	Periodista.	X	X		
Alfredo Rubio Ramos	Presidente Asoc. Prejubilados Endesa.	X	X		
Luis Otero Ramil	Empresario sector TIC. Directivo Asoc. Informáticos local. Directivo AAVV Rural.	X	X	X	X
José Durán Rodríguez	Empresario sector servicios.	X	X		
José M^a Vilaboy Bellas	Emprendedor.	X	X	X	

Tabla 028. Participación en el Panel de Representantes (metodología Delphi). Elaboración propia.

	TOTAL	% sobre quienes aceptaron
Total Contactos	27	np
Aceptaron participar	26	100,0%
Participación efectiva Circulación 1	21	80,8%
Participación efectiva Circulación 2	15	57,7%

Los resultados obtenidos para cada circulación del cuestionario han sido los siguientes:

Pregunta	<p>1. El desarrollo socioeconómico de As Pontes de García Rodríguez se ha basado en la explotación minera y la producción de electricidad en la central térmica que ENDESA posee en la localidad. El cierre de la mina a cielo abierto, convirtiendo el hueco en un lago es otro de los hitos importantes de los últimos años. ¿Cuál cree que será la evolución del pueblo en los próximos años?</p>
Consenso Circulación 1	<p>La evolución demográfica negativa, consecuencia del declive industrial, anticipa una evolución negativa del pueblo, dada la poca capacidad para fijar población. Los jóvenes son el grupo de edad que más emigra, puesto que no hay suficientes oportunidades laborales, y las que hay no se adecúan al perfil formativo. La incapacidad para fijar población se convierte en cierre de comercios, hostelería y otros servicios.</p> <p>El lago es un activo (ya sea explotado turística o industrialmente), aunque la incertidumbre sobre el mismo (propiedad, cesiones, actividades...). Lo realmente importante y, ahora, urgente, es la atracción de empresas y la creación de puestos de trabajo (principalmente en el sector industrial), para que la evolución se torne positiva. El futuro dependerá de esa capacidad industrial y de la especialización del sector servicios (economía del conocimiento).</p>
Consenso Circulación 2	<p>Además del empleo, otros aspectos necesarios para tener un plan de vida (vivienda, servicio, cultura, opciones conciliación...) también obligan al joven a emigrar. Por otro lado, el mayor (sea jubilado/prejubilado de Endesa o no) también emigra hacia zonas donde había construido segunda vivienda, a zonas urbanas con mejores servicios y/o para vivir cerca de hijos/nietos.</p> <p>Además de no fijar población, el nivel adquisitivo de las familias se ha visto reducido, puesto que la necesidad de ayudar a miembros de la misma (en primer y hasta segundo grado) contraen el consumo en general. La falta de planificación a medio y largo plazo hace que el futuro sea totalmente impredecible y dependiente del azar.</p>

Pregunta 2. Un Plan de City Marketing (marketing de ciudades) tiene como objetivo posicionar a la ciudad en el mercado global de urbes, de acuerdo con aquellos atributos que puedan ser más atractivos para su desarrollo. ¿Cuáles pueden ser, a su juicio, esos atributos o factores diferenciales que ayudarían a competir a As Pontes de García Rodríguez con otros pueblos y ciudades?

Consenso Circulación 1

PRINCIPALES

- a. INDUSTRIA siempre y cuando haya un plan industrial y de empleo local.
- b. LAGO y ESCOMBREIRA y posibles usos industriales (el agua como recurso), turísticos y deportivos.
- c. CAPITAL HUMANO (formación y capacitación) dispuesto a quedarse si hay oportunidades.

SECUNDARIOS

- a. LOCALIZACIÓN como posibilidad para ser nudo logístico (puerto de tierra).
- b. FRAGAS DO EUME y sus posibilidades turísticas y económicas.
- c. NIVEL DE VIDA (desde el punto de vista de la oferta de servicios culturales, deportivos, etc.).

Consenso Circulación 2

PRINCIPALES

- c. Sobre todo, sería un factor determinante para atraer proyectos TIC y modificar el modelo económico actual.
- d. El monte (forestal) y el rural (agropecuario) son recursos que están sin explotar en As Pontes y su municipio.

SECUNDARIOS

- a. Quizás no se pueda competir con otras localizaciones mejor posicionadas geoestratégicamente para ser nodo logístico (Ej. Monforte de Lemos) y Galicia no tiene la dimensión ni la capacidad para demandar más de un nodo logístico de media envergadura.

Pregunta 3. Desde el punto de vista del City Marketing, las ciudades son productos que satisfacen determinados tipos de necesidades y cuya imagen hay que diseñar y proyectar, de acuerdo con la estrategia global de ciudad. ¿Cuáles deberían ser los públicos objetivo de esta estrategia para As Pontes de García Rodríguez: ciudadanos, visitantes, inversores, empresas, turistas, administraciones...? ¿Cuáles se deberían priorizar y por qué?

Consenso Circulación 1

Por orden de preferencias manifestadas:

- a. EMPRESAS e INVERSORES: para generar oportunidades de empleo y fijar población.
- b. CIUDADANOS: mejora de la calidad de vida de los ya existentes y atracción de nuevos residentes.
- c. TURISTAS y VISITANTES: aprovechando el eje Lago-Fragas do Eume.
- d. ADMINISTRACIONES.

Consenso Circulación 2

Para TURISTAS y VISITANTES existen más atractivos de tipo ambiental e histórico que se pueden poner en valor.

Pregunta	4. ¿Qué imagen le viene a la mente cuando piensa en As Pontes de García Rodríguez?
Consenso Circulación 1	<p>Por orden de más a menos citados:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Decadencia. b. Improvisación. c. Despoblación y envejecimiento. d. Chimenea/Central Térmica (reflejo del "protagonismo" de Endesa). e. Lago. f. Despilfarro. g. Villa familiar y obrera
Consenso Circulación 2	<ul style="list-style-type: none"> • La palabra decadencia suena muy fuerte para algun@s miembros del Panel de Expertos, que "desean" creer que la falta de empleo y la pérdida de población es coyuntural. • Se incide en la falta de planificación en todos los ámbitos: AAPP, Asociaciones, Empresarios... • Despilfarro debería estar más arriba en la clasificación: las grandes cantidades de recursos existentes a nivel municipal no han significado mejoras en ninguno de los aspectos comentados a lo largo del cuestionario.

Pregunta	5. ¿Cuál cree que es la posición de As Pontes de García Rodríguez en su comarca, en su provincia, en Galicia? ¿Cómo ha evolucionado esta posición? ¿Por qué?
Consenso Circulación 1	<p>Se estima una posición relativamente mejor, sobre todo desde el punto de vista económico (altas pensiones), pero en declive, siendo los "peros" más citados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mejores años ya han pasado. • Perspectivas de futuro poco halagüeñas. • Desaprovechamiento de Endesa como motor económico e industrial.
Consenso Circulación 2	<p>Quizás Endesa fue nuestra particular y local burbuja, la cual llegó arrasando con el tejido socio-económico local y que hoy ya comienza a desinflarse. Además, su generación de empleo "cuasi-funcionarial" ha limitado el desarrollo de una vocación emprendedora real en As Pontes.</p>

Pregunta	<p>6. ¿Cómo calificaría el nivel y calidad de vida en As Pontes de García Rodríguez? ¿Qué aspectos positivos y qué aspectos negativos lo condicionan? ¿Por qué?</p>
<p>Consenso Circulación 1</p>	<p>En general, se entiende que el nivel y calidad de vida en As Pontes es bueno, mejor que la media gallega y provincial, siendo matizado por los siguientes:</p> <p><u>ASPECTOS POSITIVOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de vida, económicamente hablando. • Tranquilidad y comodidad para vivir. • Mejor nivel de servicios que la mayoría de Concellos de la zona. • Sin delincuencia. <p><u>NEGATIVOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de vida en descenso. • Se empiezan a notar carencias en servicios demandados por la evolución demográfica del pueblo: geriatría, discapacidad, conciliación... • Hoy el reto es el desempleo (jóvenes) y la dependencia. • Dualidad de la sociedad: prejubilados/jubilados de Endesa (altos ingresos) VS. nuevas generaciones (en precariedad laboral).
<p>Consenso Circulación 2</p>	<p>El buen nivel de vida es relativo, puesto que las mayores cotas de nivel de vida las poseen jubilados y prejubilados, lo cual no indica nada bueno.</p>

Pregunta	<p>7. ¿Qué ciudades o tipos de ciudades considera usted que están llevando a cabo una buena estrategia para su crecimiento y desarrollo? ¿Por qué? ¿Qué copiaría de ellas para implementar en As Pontes de García Rodríguez?</p>
<p>Consenso Circulación 1</p>	<p>Los ejemplos concretos más citados y por qué.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARTEIXO. Aprovechó mejor la sinergias que pueden generarse a partir de un gran industrial (INDITEX) para ubicar más industria, más diversa y de mayor valor añadido. • NARÓN. Especialización en sector servicios, buena oferta vivienda, oferta pública de servicios (cultura, deporte, ocio, conciliación...). • VILLALBA. Municipio con fuerte arraigo de sus residentes, con que se refleja en sus pautas de consumo e inversión. • OLEIROS. Municipio con muy buena calidad de vida. <p>Los ejemplos genéricos más citados y por qué.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIUDADES NÓRDICAS. Calidad de vida ciudadanos + economías sostenibles. • CIUDADES con REHABILITACIÓN/RECUPERACIÓN URBANA. Vitoria, Logroño, Pontevedra, Bilbao... Mejora del atractivo para visitantes y turistas
<p>Consenso Circulación 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quizás, analizar otros pueblos (no ciudades, que por tamaño quedan lejos) post-industriales y que, como As Pontes, tengan carácter de periferia. • ARTEIXO, NARÓN y OLEIROS cuentan con una privilegiada ubicación geográfica, cerca de núcleos urbanos muy poblados (de los que han absorbido residentes) y/o con localización de empresas por contar con muy buenas comunicaciones. • Parte del éxito de los anteriores se debe a estrategias metropolitanas y a la cooperación entre los Ayuntamientos de sus respectivas áreas, mientras aquí no existe este tipo de estrategia. • Los ejemplos de ciudades, mejor no utilizarlos como referencia (aunque sí, a lo mejor en determinadas acciones) ya que por tamaño no pueden ser comparables a As Pontes.

Pregunta	8. ¿Cuáles son los servicios que han de existir en la ciudad del siglo XXI para ser capaz de atraer a sus públicos objetivo: residentes, visitantes, empresas, turistas, inversores,
Consenso Circulación 1	<p>Por orden de preferencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Infraestructuras para las EMPRESAS (energía, comunicaciones...). b. Servicios PERSONALES y familiares (sociales, dependencia, conciliación...). c. Transporte público. d. Desde el punto de vista turístico se carece de plazas hoteleras.
Consenso Circulación 2	<ul style="list-style-type: none"> • El transporte público es un grave carencia de nuestro municipio. • Respecto del TURISMO existen otras graves carencias: información turística, rutas, señalizaciones del patrimonio, puesta en valor del patrimonio histórico... También habría que actuar contra el feísmo urbanístico.

Pregunta	9. ¿Cuál ha de ser el papel de las diferentes administraciones en el futuro de As Pontes de García Rodríguez?
Consenso Circulación 1	<p><u>En cuanto a funciones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, implementar y coordinar esfuerzos públicos y privados. • Crear las condiciones para la implantación de empresas y generación de empleo. • Servir de locomotoras económicas, incentivando al sector privado. • Fomento de la economía del conocimiento y de la innovación (económica, social...). <p><u>Respecto de características deseadas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesitan AAPP transparentes, eficaces, profesionalizas, colaborativas y cercanas al administrado. <p><u>Otras opiniones recurrentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco se puede esperar de las Administraciones públicas
Consenso Circulación 2	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que obviar las planificaciones localistas, cuando estamos en una zona en la que se pueden establecer relaciones de colaboración y cooperación con Ayuntamientos vecinos. • Hay que tener en cuenta que las facilidades dadas en épocas anteriores para el asentamiento de empresas no han funcionado, ya sea por su bajo interés, por la falta de control o por la coyuntura económica.

Pregunta	<p>10. Si las ciudades fueran marcas/modelos de coches, ¿Qué marca/modelo sería As Pontes de García Rodríguez?, ¿Por qué? ¿Qué marca/modelo compraría usted?</p>
Consenso Circulación 1	<p>AS PONTES ES... VW Golf, Fiat, Alfa Romeo, un Audi 80, Seat 124, Ferrari antiguo... Modelos exitosos y vanguardistas hace décadas pero que hoy son obsoletos, con prestaciones insuficientes o poco adecuadas para el día de hoy, en caso mera apariencia... El no escuchar a los mercados desde su pedestal, hizo que hoy sean un recuerdo... Hoy les toca ir despacio.</p> <p>YO ME COMPRARÍA UN... Seat León, Honda Prius, MB Serie A, BMW Serie 1, Tesla... Un modelo funcional, eficiente (acceptables prestaciones, bajos consumos y pocas averías), ágil, que transmita confianza y que esté equipado con nuevas tecnologías.</p>
Consenso Circulación 2	<p>Siguiendo con la metáfora, y también paradoja, muchos de los talentos que hacen posibles estos nuevos modelos son ponteses, lo cual puede significar esperanza para el As Pontes del futuro.</p>

2. Análisis externo de la ciudad.

2.1. Entorno general: Galicia.

As Pontes de García Rodríguez, como ya se ha visto, se localiza en la provincia de A Coruña, una de las cuatro que forma la Comunidad Autónoma de Galicia (Reino de España). La situación de Galicia, en el noroeste de la península ibérica, la coloca en la periferia de los centros económicos europeos, pero también nacionales.

Además, las conexiones con el resto de España (excepto Asturias) y con el resto de Europa son difíciles debido a una orografía que, sin llegar a ser extrema, es compleja, lo cual dificulta la construcción de infraestructuras, por su complejidad técnica y alto coste.

Galicia se extiende por una superficie de 29.574 km² y, a pesar de este complicado paisaje, posee 17.641 km. de carreteras, una red viaria condicionada por el alto nivel de dispersión de la población. De esta red de carreteras, el 6,3% de los km. son de vías de altas prestaciones, destacando la autovía de las Rías Baixas, la autovía del Noroeste (comunicación principal con la meseta), la autovía del Cantábrico, y la autopista del Atlántico (une cinco de los siete núcleos urbanos más importantes de Galicia).

Con respecto al transporte ferroviario, Galicia posee 1.167 km. de vías férreas (2013), la mayor parte de vía única (83,7%) y con vías sin electrificar (63,3%). En España estos porcentajes se sitúan en el 63,6% para los km. con una vía única y en el 38,7% para los km. con vías sin electrificar. Actualmente, las comunicaciones ferroviarias de Galicia con el resto de España se realizan a través de tres puntos: Lubián (línea Zamora – Orense) y Covas (línea León – Monforte de Lemos) en la red ADIF y Ribadeo en la conexión del cantábrico de la red FEVE. Esta red de alta velocidad, cuando esté terminada, permitirá la conexión de las principales ciudades de Galicia entre ellas y con el resto de España, y lo que propiciará a la aparición de dinámicas de cooperación entre los principales centros urbanos del territorio gallego.

Uno de los principales activos con los que cuenta Galicia en materia de infraestructuras es el sistema portuario. Galicia cuenta con 8 puertos de titularidad estatal: San Cibrao, Ferrol (exterior), Ferrol, A Coruña, A Coruña (exterior), Vilagarcía, Marín y Vigo.

Además de estos, cuenta con 120 puertos de titularidad autonómica repartidos a lo largo de 1.498 km. de costa. Una referencia de importancia de los puertos gallegos la constituye el valor en primera venta de pesca fresca capturada, así en Galicia este valor en 2013 alcanzó los 413,4 millones de euros, lo que supone el 42,4% del valor en primera venta de España.

Galicia tiene una densidad de población que alcanza 92,6 hab./km², muy similar a la media española que se sitúa en 91,8 hab./km² y muy por debajo de Madrid o del País Vasco (794,3 y el 299,6 hab./km², respectivamente). Por provincias, Pontevedra, con 211 hab./km² es la que presenta una mayor densidad de población. En el otro extremo se encuentra Lugo, con 34,5 hab./km². Esta situación es reflejo de la fragmentación de los asentamientos poblacionales, estando ubicadas en Galicia 3.772 de las 4.920 entidades colectivas que hay en España. Por otro lado, Galicia cuenta con más de 30.000 entidades singulares (el 49% de las que existen en España).

A pesar de ello, Galicia es, hoy, urbana. Los movimientos poblacionales del rural hacia núcleos urbanos han configurado la situación actual, donde el 3% del territorio concentra a 131 unidades local en las que vive el 58% de la población. Las zonas densamente pobladas se corresponden con las áreas de los 9 ayuntamientos más grandes de Galicia: Ferrol, Narón, A Coruña, Santiago, Vilagarcía, Pontevedra, Vigo, Lugo y Orense. Las zonas intermedias unen el área densamente poblada de Ferrol-Narón con la zona de A Coruña, hasta Carballo. También unen Santiago con el sur de la provincia de Pontevedra por la costa. Muchas son zonas que no pertenecen propiamente a periferias urbanas pero que están bajo su influencia por la existencia de importantes vías de comunicación.

En esta zona intermedia también se incluyen zonas que se podrían considerar urbanas por tener una población considerable (como A Estrada, Lalín, la costa norte de Ría de Arousa o la zona de Verín) o por presentar una importante pujanza económica (como Cervo, Burela y Viveiro en la Mariña lucense o en los ayuntamientos de la zona de Valdeorras).

2.1.1. Población. La población residente en la Comunidad Autónoma de Galicia (a 01 de enero de 2016, IGE) asciende a 2.717.749 personas, lo que supone un 5,84% de la población española. Una población inmersa en un profundo proceso de envejecimiento, acentuado por la dispersión territorial y por las consecuencias derivadas de los procedimientos migratorios del siglo pasado, y que, en un 75%, vive en las zonas urbanas y costeras de A Coruña y Pontevedra.

Las proyecciones demográficas realizadas (IGE, INE) prevén, por un lado, la continua pérdida de población, estimando que Galicia tendrá 2.539.735 habitantes en 2029 (un 6,77% menos y, por otro lado, una intensificación del proceso de envejecimiento. De hecho, se estima que, en ese mismo año 2029, la población gallega de 45 y más años supondrá el 62,4% del total (porcentajes del 50,4% para la UE-28 y del 55,8% para España). Esta dinámica demográfica se ve reforzada por el incremento de los movimientos migratorios hacia el exterior de la comunidad autónoma, siendo los residentes gallegos en el exterior casi medio millón en 2015 (IGE).

2.1.2. Economía. La evolución del PIB de Galicia, desde el año 2000, muestra un proceso de convergencia con el resto de España y la UE de 10 y 5 puntos, respectivamente. El mayor nivel de convergencia con la UE se situó, en 2009, en el 89% de la media europea.

Tras ese período, vinculado con la crisis económica, las distintas evoluciones de la economía marcan un distanciamiento, que sitúa a Galicia por debajo del 90% de la media europea, hasta alcanzar en 2014 la cifra del 80% con datos en base 2010.

En 2000, el PIBpc de Galicia medido en paridades de poder adquisitivo (PPA) representaba el 75% de la media europea, mientras que en 2009 superaba el 89%, siendo el período en el que alcanza el nivel de convergencia más elevado. A partir de 2010 el indicador desciende hasta situarse en el 80% en 2014.

El PIB real creció, hasta 2007, a ritmos muy superiores a la productividad, debido al crecimiento del empleo. A partir de 2008, la crisis económica introduce un cambio de tendencia y la productividad real incrementa sus tasas de crecimiento.

Sectorialmente, los servicios supusieron el 69% del valor añadido generado en Galicia en el año 2014. El sector primario presenta contribuciones del 5% (no llega al 2% para el conjunto de la UE). En cuanto al sector secundario, destacan el subsector energético (cuyo peso era del 6% en el PIB 2014, muy superior a la media UE) y la construcción, cuya contribución era del 7% en 2014 (superior, también a la media española y de la UE, situadas en el 5,4% para ese año).

Esta situación es el resultado de la transformación económica que Galicia ha experimentado en los últimos 30 años, donde la fuerte reducción del sector primario, la pérdida de peso de la industria, el comportamiento cíclico de la construcción y el crecimiento, insuficiente, del sector servicios, son las notas más destacables.

En el sector primario, la agricultura y la ganadería representan el 61% del valor añadido generado por el sector, las actividades pesqueras representan el 27% y la silvicultura significa el 12%. En la industria manufacturera destaca la fabricación de vehículos de motor (18,4%); la industria alimentaria (18,3%); la fabricación de productos metálicos (9,5%) y la confección de ropa (6,5%). Otras industrias relevantes en Galicia son la metalurgia, la fabricación de minerales no metálicos o la industria de madera con pesos que rondan el 5%.

Más del 83% del valor añadido del sector energético procede del suministro de energía eléctrica y gas. El suministro de agua, saneamiento y gestión de residuos representa algo más del 9% del sector, mientras que las industrias extractivas suponen poco más del 7%. En los últimos años se aprecia una caída importante del valor añadido generado por el sector minero, tanto en términos relativos como absolutos.

El sector de la construcción consiguió su mayor nivel en los años expansivos de la década anterior. Desde 2008, perdió casi 5 puntos de peso en el valor añadido total.

Dentro de los servicios, las actividades más destacadas son el comercio con el 18,5% del VEB del sector terciario, la hostelería con el 9,4%, las actividades inmobiliarias (en gran parte se debe a la del alquiler imputado) con el 13,5%, los servicios generales de la administración pública con el 9,3%, la educación con el 8,4% (siendo la formación de no mercado la que genera mayor VEB) y la sanidad y servicios sociales con el 10,6% (los servicios de no mercado en esta rama representan 6,8% del VEB del sector servicios). En conjunto, los servicios de no mercado representan casi el 25% del conjunto de los servicios en términos de valor añadido.

Galicia representa una mayor especialización en actividades como la pesca y acuicultura, silvicultura e industria de madera, fabricación de vehículos, industrias extractivas, energía eléctrica, refino de petróleo y el sector de confección. Como se puede apreciar, la especialización productiva está relacionada con el aprovechamiento de los recursos naturales (pesca, madera, minería o energías renovables) o con la implantación de empresas en sectores con un elevado arrastre (automóvil) o con una escasa competencia (refino de petróleo).

Por el contrario, las ramas con un menor índice de especialización están relacionadas con las actividades profesionales, científicas y técnicas (investigación y desarrollo, actividades de consultoría, contabilidad, informática, actividades de las sedes centrales, publicidad y estudios de mercado), así como actividades administrativas y servicios auxiliares (alquiler, agencias y operadores de viajes, actividades relacionadas con el empleo).

Toda esta actividad económica está presente de una forma desigual, geográficamente hablando. La mayor parte de la actividad productiva de Galicia se concentra en las provincias de fachada atlántica. Las provincias de A Coruña y Pontevedra acercaron en 2012 al 77% del PIB. A Coruña acerca el 45,1% con un PIB por habitante superior en un 9,4% a la media de Galicia. En cambio, el PIB por habitante en Pontevedra es inferior a la media. Las provincias de Lugo y Orense representan el 12,3% y 10,5% del PIB, respectivamente.

El 19,1% de la actividad productiva de Galicia en 2012 se generó en la comarca de Coruña, seguida por la de Vigo con un 17,4% del total. A continuación, figuran las comarcas de Santiago, Orense, Ferrol, Lugo y Pontevedra. Estas siete comarcas acercan casi el 64,1% del PIB de Galicia.

Por el lado de la demanda, en 2013 Galicia presentaba una estructura nos muy diferente a la presentada por las economías española y europea. La demanda externa contribuía negativamente al PIB ya que el saldo comercial, que incluye los intercambios de bienes y servicios con el resto de España, era negativo. La inversión aportaba ligeramente menos al PIB que en España y la Unión Europea y, por el contrario, el gasto en consumo final tenía mayor relevancia, sobre todo el gasto de los hogares e instituciones sin ánimo de lucro.

En 2014 la contribución de la demanda interna al crecimiento del PIB era positiva por primera vez desde el inicio de la crisis económica (5 décimas). Por lo contrario, el saldo comercial era negativo, repercutiendo en la evolución del PIB en una décima.

En Galicia, en 2013, la remuneración de asalariados/as representaba el 44,5% del PIB; mientras el excedente de explotación se acercaba al 45,4%, y los impuestos netos al 10,1% restante. En términos comparativos, la participación de las rentas salariales es menor en Galicia que en España y en la Unión Europea. Galicia presenta un menor salario por hora trabajada que España y la Unión Europea, además de una productividad ligeramente inferior a la de España y similar a la de UE-28, lo que está relacionado con la estructura productiva.

La renta bruta de los hogares descendió un 2,6% en el período 2008–2011 por la crisis económica y se situó en el 94,9% de la media nacional en términos per cápita. Lo salarios pierden peso progresivamente en la renta disponible, mientras que otras variables, como las prestaciones sociales, ganaron mucha importancia.

2.1.3. La empresa gallega. Según el Directorio de Empresas elaborado por el IGE, en 2013 había 201.093 empresas activas con sede social en Galicia, que representan el 6,4% total nacional. El 96% eran microempresas (de 0 a 9 asalariados/as), un 3,2% pequeñas empresas (de 10 a 49 asalariados/as) en un 0,4% son medianas (de 50 a 249 asalariados) y, solamente había 99 grandes empresas (más de 250 asalariados) que apenas representaban el 0,05% del total. Es decir, el predominio de las microempresas es muy elevado, mostrando una notable necesidad de incrementar el tamaño para ganar en productividad y competitividad internacional.

Respecto de su titularidad, el 56,5% son personas físicas y unas 32,3% sociedades de responsabilidad limitada. El 11,3% restante son sociedades anónimas, cooperativas, sociedades civiles, comanditarias, asociaciones, etc.

Los mayores porcentajes de microempresas se encuentran en el sector servicios (77,1%), fundamentalmente en el comercio (26,9%), hostelería (11,2%) y actividades profesionales (11,3%). Las empresas pequeñas y de tamaño medio (de 10 a 249 trabajadores/as asalariados/as) tienen más presencia en la industria (26,3%), mientras que la actividad comercial (21,6%) y la construcción (10,1%) son los otros sectores que concentran la mayor parte de estas empresas.

El 41,1% de las empresas gallegas tiene su sede social en A Coruña, mientras que en Pontevedra se sitúa el 33,4%. En Lugo y Orense están establecidas el 12,3% y el 11,6% de las empresas, respectivamente. De este modo, y en consonancia con la actividad económica, se mantiene el desequilibrio territorial entre las provincias occidentales y orientales. Hay que resaltar que en Galicia operan cerca de 5.000 empresas que tienen su sede social fuera de nuestro territorio.

Apenas el 1,8% de las empresas gallegas (incluyendo las grandes) pertenecen a sectores de alta y media-alta tecnología, representando el 4,5% del total de las españolas, porcentaje inferior al correspondiente al total de empresas.

En lo que se refiere a la actividad exportadora del tejido empresarial gallego, el 55,2% de las exportaciones son bienes de consumo, un 33,2% bienes intermedios (la mayoría energéticos) y un 11,7% bienes de capital. El 60% de las exportaciones están concentradas en productos de 3 actividades de la industria manufacturera: fabricación de vehículos de motor (27,5%), confección de ropa de vestir (20,1%) e industria alimentaria (11%). Las provincias de Pontevedra y A Coruña concentran el origen de mayor parte de las exportaciones con un 46,7% y 43,3% respectivamente. De Lugo proceden el 5,4% de las exportaciones y de Orense el 4,6%.

Por otra parte, Galicia importa bienes intermedios que se utilizan en los distintos procesos productivos (64,9%), de los que los bienes energéticos representan el 20,3% del total de las importaciones. Los bienes de consumo suponen un 31,7% y los bienes de capital el 3,3%.

2.1.4. Economía del conocimiento. La investigación científica y técnica, el desarrollo y la innovación constituyen factores clave para el crecimiento económico y la mejora de la competitividad. La ciencia y la tecnología son, cada vez más, elementos clave tanto para la competitividad empresarial como para la competitividad de los territorios. La innovación, entendida esta como aplicación productiva (comercialmente rentable) de dicho desarrollo científico y tecnológico es, por tanto, un motor de desarrollo regional importante si la aspiración es la mejora de la productividad en un cambio en el modelo productivo ocupando, por eso, un lugar preferente en los principios de Estrategia Europea 2.020.

El nivel de inversión en I+D en Galicia fue de 477,3 millones de euros en 2014, lo que significó un incremento del 1,8%, respecto del año anterior y el 0,87% del PIB Galicia 2014. El sector de la enseñanza superior representa el 37,8% del gasto total (28,1% en España) y el sector de la Administración Pública el 14,6% (18,8% en España). Esta diferente distribución de los gastos I+D, entre España y Galicia, se explica por el mayor peso de la inversión empresarial en I+D en España.

En cuanto a los recursos humanos cuya actividad se desarrolla en la investigación, desarrollo e innovación, en Galicia el personal total en I+D representa el 0,93% de la población total ocupada, mientras en comunidades autónomas como el País Vasco representa el 2,1% y la media española se sitúa en el 1,2% de la población ocupada.

2.1.5. Presencia de las TICs. El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) contribuye de forma substancial al crecimiento de la productividad general por su capacidad de innovación y su potencial transformador en el modo de funcionamiento de otros sectores. Por eso, las TIC son un elemento fundamental en la Estrategia Europea 2020 de que la Agencia Digital para Europa es una de las siete iniciativas emblemáticas.

Galicia está inmersa en un proceso de convergencia en el nivel de acceso con el conjunto de España y del UE-28. Con todo, aún se encuentra a 3 puntos porcentuales de España y casi 10 puntos de la UE-28 (2015).

Respecto al uso de las TIC por los hogares, en Galicia (2015; IGE) el 71,9% de la población entre 14 y 74 años utilizó Internet y el 67,6% ordenador, mientras que a nivel nacional estos porcentajes fueron del 78,7% y del 73,8%, respectivamente. En el uso frecuente de Internet, los datos gallegos también son inferiores a la media nacional, siendo las cifras muy similares para el uso del teléfono móvil.

Hasta los 44 años no hay diferencias significativas entre Galicia y España en el uso de Internet, ni en las compras por Internet, donde Galicia supera a España en estos grupos de edad. Con todo, a partir de esa edad el uso en Galicia es menor. De 45 a 54 años la diferencia ronda los 10 puntos porcentuales, y en el siguiente grupo la edad supera los 11 puntos porcentuales en el uso de Internet y casi 10 en las compras por red. La buena situación de penetración de la telefonía móvil en Galicia es común a todos los grupos de edad. La penetración de esta tecnología es muy similar en Galicia y España.

En cuanto a la presencia de las TICs en la empresa gallega, la gran mayoría de las que cuentan con 10 o más empleados/as dispone de ordenadores e internet de banda ancha, mientras un 74% dispone de página web en 2015 y casi 3 de cada 4 utilizan firma digital en alguna de sus comunicaciones. En general, el uso de las TIC en las empresas gallegas es similar a su uso del conjunto de España, destacando el muy limitado uso de las redes sociales en ambos casos y la poca presencia del ecommerce y del intercambio de información electrónica clientes-proveedores.

2.1.6. Capital humano. La población activa gallega superó en 2008 la cifra de 1.300.000 personas, manteniéndose por encima de dicha cuota hasta 2013 cuando esta cifra se redujo a los 1.290.900 activos/as y en 2014 a 1.273.900 personas.

En 2014, la población activa gallega alcanzó el 46,5% del total de la población, con diferencias notables entre la franja costera y las zonas interiores, donde este porcentaje se reduce como consecuencia del envejecimiento poblacional. La población inactiva se concentra mayormente en los grupos de edad de los extremos, es decir, entre los menores de 25 años y entre los mayores de 55, además el peso de la población inactiva también es mayor entre las mujeres que entre hombres. En 2008 la tasa de ocupación consigue el máximo de 65,4 ocupados/as por cada 100 personas entre 16 y 64 años, valor muy próximo a la tasa de ocupación de la UE-28 (65,7%). Sin embargo, en 2014 ya hablamos de apenas 57 puntos porcentuales.

Por provincias, A Coruña y Lugo son las que, en 2014, cuentan con un mayor porcentaje de ocupados entre la población de 16 y 64 años, con valores superiores a la media gallega (57,0%). En el otro extremo se encuentran Orense y Pontevedra, donde la tasa de ocupación se sitúa, respectivamente, 1,7 y 2,3 puntos por debajo del conjunto de comunidad autónoma.

Cabe destacar que entre la población joven (menor de 25 años), la tasa de ocupación en Galicia y España es significativamente más baja que en la media de la UE-28. Para el conjunto de la Unión Europea, aproximadamente uno de cada tres, de los chicos o chicas menores de 25 años, están ocupados/as, mientras que en Galicia trabajan uno de cada seis en este grupo de edad.

Respecto de la actividad, el número de efectivos que trabajan en el sector primario en Galicia sufrió una importante disminución debido a los procesos de tercerización y de migraciones del medio rural a las ciudades. En el año 1980, el 41,6% de las personas ocupadas gallegas realizaban su labor en este sector, mientras que este porcentaje cayó hasta el 6,6% en 2014.

El peso del sector industrial en Galicia (15,4%) es superior al del conjunto de España (13,7%), pero inferior al de la UE-28 (17,4%). La industria agroalimentaria, la textil y la industria de la madera tienen más importancia en la ocupación en Galicia que en la UE-28, mientras que el peso del resto de la industria es mayor en la UE-28.

En el sector servicios, destaca la rama del comercio, transporte y hostelería, donde trabaja el 25,9% de las personas ocupadas gallegas. Este porcentaje supera en 3,8 puntos la media de la UE-28 pero es 1,9 puntos inferior a la de España. El porcentaje de personas ocupadas en las administraciones públicas, en educación, sanidad y servicios sociales en Galicia alcanzó el 22,5% de la población ocupada, esto es, 2,8 puntos por debajo del valor de la UE-28.

En 2014 el 78,1% de los trabajadores de Galicia eran asalariados/as. El peso de este colectivo dentro de las personas ocupadas en Galicia se sitúa 4,2 puntos por debajo de la media del Estado y 6,4 puntos por debajo de la media de la UE-28. Respecto al empleo por cuenta propia, Galicia cuenta con un mayor porcentaje de empresarios y empresarias que España y la UE-28. Destaca el hecho de que el 14,4% de las personas ocupadas sean empresarios o empresarias sin personas asalariadas, frente al 11,8% en España y al 10,8% de la UE-28.

La tasa de temporalidad, que indica el número de personas asalariadas con contratos o relaciones laborales temporales sobre el total de la población asalariada, alcanzó el 23,5% en Galicia durante el año 2014. En la UE-28, para ese mismo período, la tasa de temporalidad se sitúa, en los últimos años, alrededor de los 14 trabajadores/as con contrato temporal por cada 100 personas asalariadas.

Finalmente, el desempleo, como en toda España, aumentó notablemente en los últimos años debido a la crisis económica, hasta alcanzar una tasa de paro del 22,0% en el año 2013. En 2014 la tasa se redujo tres décimas y se situó en el 21,7%. El desempleo está más presente entre los colectivos con niveles educativos más bajos y entre los jóvenes menores de 25 años (48,4% de tasa de paro en 2014), frente a tasas del 53,2% en España y del 22,1% en la UE-28. El desempleo de larga duración afectaba al 11,6% de la población activa gallega en 2014 (15,1% en España y 5,1% en la UE-28).

Con respecto al salario bruto anual, puede destacarse la apreciable diferencia por sexo, ya que el salario medio anual femenino alcanza solo el 78,19% del masculino. También existen grandes desigualdades por rango de edad: el salario medio bruto anual de las personas menores de 25 años alcanza el 63,55% de la media gallega.

En relación con el nivel de estudios, los territorios que presentan una mayor productividad son también los que presentan un capital humano con niveles educativos superiores, influyendo ambos aspectos en el nivel salarial. El grupo de nivel educativo bajo (analfabeto, primaria y primera etapa de secundaria) cuenta con salarios brutos del 79,62% de la media gallega (63,42% si se considera a las mujeres con niveles de educación bajos).

Para el grupo de estudios superiores, el salario bruto alcanza el 134,19% de la media en Galicia, siendo para hombres del 152,96% y para mujeres del 119,09%.

2.1.7. Condiciones de vida. Para realizar una aproximación a las condiciones de vida existentes en la Comunidad Autónoma de Galicia, son varios los indicadores a analizar.

Tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (AROPE). De acuerdo con los datos de EUROSTAT, en 2013 el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social en la UE-28 era de 122.897.000 (un 24,5% de la población) y en España 13.402.000 (un 29,2% de la población). En Galicia, el número de personas en riesgo de pobreza o exclusión social en 2013 fue de 622.066, lo cual significaba el 22,8% de la población, muy por debajo de la media de España. Estas personas tienen una renta disponible por debajo del umbral del riesgo de la pobreza, que se fija en el 60% de la media de la renta nacional disponible (después de las transferencias sociales) y son, mayoritariamente, jóvenes, inmigrantes y/o miembros de hogares monoparentales con niños/as a cargo y en los que hay una baja intensidad de trabajo.

La provincia de Pontevedra es la que presenta la mayor tasa de riesgo de pobreza o exclusión social seguida de Orense. Por debajo de la media de Galicia, están las provincias de Lugo y A Coruña. En el caso de los grandes municipios, los ayuntamientos de Ferrol (25,8%), Vigo (24,2%) y Pontevedra (23,0%) presentan una tasa superior a la media gallega, entre los restantes la tasa más baja conseguida en el ayuntamiento de Lugo (14,5%) seguido de Santiago de Compostela (18,0%), Orense (20,4%) y A Coruña (22,4%).

Desigualdad en la distribución de ingresos. Para analizar la distribución de los ingresos en la población y su nivel de concentración, se utilizan normalmente dos indicadores: el índice de Gini y la distribución de la renta S80/S20. En ambos indicadores, Galicia se sitúa por debajo de España y de la UE-28, desde el año 2004. En 2013, se produce un incremento del índice de Gini en Galicia mientras que la ratio S80/S20 se mantiene estable; a nivel nacional se registraba un ascenso en los dos indicadores, superior al gallego. En 2013, según el indicador S80/S20, los ingresos acumulados por el 20% más rico de la población equivalían a 4,5 veces los ingresos acumulados por el 20% más pobre. Para España (2013), esta ratio era de 6,8 y para la UE-28 (2012) de 5.

Tipología de ingresos en los hogares. La media de ingresos de los hogares es muy diferente según cual sea el principal origen de sus ingresos. El ingreso medio de los hogares cuya fuente principal de ingresos son los rendimientos del trabajo se situó (2013) en 2.313 euros mensuales, mientras que, en los hogares cuya fuente principal de ingresos eran las diferentes prestaciones públicas, se situaba en 1.466 euros. A pesar de la existencia de una diferencia del 57,8%, la distancia entre ambos se ha venido reduciendo constantemente desde 2007. De hecho, con la crisis económica, el número de hogares cuya principal fuente de ingresos procedía del trabajo se redujo en 59.000 hogares durante el 2007-2013.

Gastos de los hogares. El indicador “gasto de los hogares” es relevante por el hecho de poner de relieve las preferencias y/o prioridades de la población a la hora de realizar su gasto, así como puede ser utilizado para determinar dónde se hace más necesaria la ayuda para evitar situaciones pobreza. En Galicia, la vivienda y la alimentación ocupan casi el 50% del gasto diario de las familias, seguido por el transporte.

Existe un gasto reducido en educación y salud respecto al gasto total, lo que apunta a un uso mayoritario de los servicios públicos que tienen, a día de hoy, un menor coste directo para la población.

El gasto en vivienda y sus suministros principales (agua, electricidad, gas y otros combustibles) representan el 30,3% de gasto de los hogares gallegos, siendo el grupo de gasto que experimenta un mayor incremento desde 2006. El porcentaje de hogares gallegos con hipoteca sobre la vivienda principal en el año 2013 era del 20%, de ellos un 5,2% destina más del 50% de sus ingresos al pago de la hipoteca. En el caso de las viviendas familiares principales en régimen de alquiler, que en el año 2013 ascendía al 11,2% de los hogares gallegos, la proporción de los que destinan más del 50% de sus ingresos al pago del alquiler sube hasta el 9,2%.

Discapacidad. Según la información disponible en el Censo de Personas con Discapacidad de Galicia, el número total de personas que se encuentran en esta situación a 31 de diciembre de 2014, tomando como referencia las nacidas a partir de 1905, es de 214.248. El 53,2% de las discapacidades se presentan en mujeres. Por grupos de edad, el 50% de las personas con discapacidad tiene 65 o más años, mientras que el 25% de este colectivo pertenece al grupo de edad de 50 a 64 años y el 18% tiene entre 30 y 49 años. Como ocurre para el conjunto de España, en Galicia la mayoría de las discapacidades son de tipo físico (57%), seguidas de las de tipo psíquico (29%) y de las de tipo sensorial (14%).

La encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia (EDAD, 2008), estima que en Galicia viven 292.900 personas de más de seis años con discapacidad en domicilios familiares, que unidas a los 10.940 residentes en centros, suman casi 304.000 personas, es decir más del 11% de la población.

El colectivo gallego de las personas con discapacidad presenta estudios primarios incompletos en un 38% y completos en un 29%. Su participación en el mercado laboral es muy reducida, con índices de paro registrado que rondan el 30%, más de 8 puntos por encima de la tasa de la población en general.

Infraestructuras sanitarias. Galicia cuenta con una red compuesta por 14 centros hospitalarios y complejos hospitalarios de titularidad pública, a la que se unen 394 centros de salud y 74 consultorios, mientras que en atención especializada hay 30 hospitales, 15 centros de especialidades y 12 centros de orientación familiar. La esperanza de vida al nacer se sitúa en los 83 años, siendo similar a la de España y superior a la del conjunto de la Unión Europea. Este valor es parecido al de las regiones más desarrolladas de Europa.

Educación y formación. El capital humano resulta fundamental para aumentar la competitividad de un territorio, sobre todo vía aumentos de la productividad. De acuerdo con la Encuesta de Población Activa (INE, 2014), en España, la tasa de abandono educativo temprano era del 21,9% y para Galicia del 18,5%, lejos de la media europea que se situaba en el 11,1%. En 2014, con el 18,5% de abandono escolar temprano, Galicia es la novena Comunidad Autónoma con menor abandono escolar.

El porcentaje de personas de entre 30 y 34 años que completaron los estudios superiores alcanzó en 2014 el 42,3% en España y el 44,1% en Galicia, presentando una posición muy por encima de la media de la UE-28 del 36,8%. El indicador de formación permanente y formación continua (porcentaje de población de 25 a 64 años que participó en educación-formación en las últimas cuatro semanas, desde fecha encuesta) muestra que, en 2013, el 10,2% de los gallegos había participado en formación permanente (9,2% en hombres y 11,1% en mujeres).

En el estudio PISA 2012 (OCDE, 2013), Galicia presenta mejores medias que España y la media europea en las tres áreas de evaluación, excepto en matemáticas donde el dato gallego es igual al de la Unión Europea. Estos datos se confirmaron, recientemente, con la publicación del estudio PISA 2015.

Turismo. La oferta turística en Galicia está formada, a finales de 2013, por 3.002 alojamientos turísticos que ofrecían casi 129.000 plazas, lo que supone una media de 43 plazas por establecimiento. Desde 2010, las plazas de los alojamientos turísticos crecen por término medio un 1,9% anual. El 42% de estas plazas ofertadas se localiza en la provincia de Pontevedra, seguido de la provincia de Coruña con un 36%. En Lugo se ubican el 15% de las plazas, mientras que en Orense el 7%.

En lo que se refiere a indicadores de rentabilidad del sector hotelero, en 2014 la tarifa media diaria en Galicia asciende a 51,00 €, un 30% inferior a la del conjunto de España. Esta menor tarifa asociada con un grado de ocupación inferior, implica que los ingresos por habitación disponible son un 60% más bajos que en España, en concreto 17,00 € frente a los 43,00 € de España.

Por el lado de la demanda, Galicia presenta un índice de ocupación en las plazas ofertadas en los distintos establecimientos turísticos relativamente bajo en comparación con muchas de las regiones europeas. Este dato pone de manifiesto que Galicia cuenta con una oferta de plazas elevada (47 plazas por mil habitantes, frente las 39 de media de la Unión Europea) que contrasta con unas estadísticas de ocupación media inferiores.

Los viajeros que visitaron Galicia y se alojaron en establecimientos turísticos superaron la cifra de 4 millones en 2014, lo que representa un 3,8% del total de personas que viajaron en España. El 74% de los viajeros en Galicia son residentes, mientras que en el conjunto del Estado la distribución de los viajeros entre residentes (51%) y no residentes (49%) está equilibrada. La estadía media en alojamientos es de 2,1 días, sensiblemente inferior a la del conjunto de España que es de 3,8 días.

La encuesta de destino elaborada por la Agencia Turismo de Galicia, indicaba, para el período 2011-2013, que el 23,5% de los viajeros y viajeras nacionales proceden de la Comunidad Autónoma de Madrid, seguido de Castilla León, Cataluña y Asturias que superan el 10%. En cuanto a la procedencia desde mercados internacionales, el 22,8% proceden de Portugal, seguido de lejos por otros países europeos como Francia (9,7%), Alemania (8,6%) e Italia (8,2%). De América Latina, destacan Argentina (6,6%) y Brasil (5,2%).

En lo que se refiere a frecuencia, un tercio de los turistas visita Galicia por primera vez y un 17,8% la visitan más de una vez al año. El 67%, de estos visitantes, escoge Galicia para sus vacaciones y/o períodos de ocio, un 19,6% viene para visitar a familia y/o amigos y un 4,1% tienen el Camino de Santiago como principal motivo de su viaje. La naturaleza y el paisaje es el principal motivo de elección de Galicia como destino, seguido de la familia y amistades, la cultura y las costumbres.

Por lo que se refiere al medio de transporte que las personas no residentes utilizan para visitar Galicia, destaca el vehículo privado con el 57,1%, frente al 22,4% que utiliza el avión. Por último, casi el 40% de los turistas utiliza casa de familiares o amistades como alojamiento principal, seguido de los hoteles (26%) y la casa propia que representa el 7,8%.

Cultura. En 2012 Galicia contaba con 505 bibliotecas (el 7,4% del total nacional) y 661 puntos de servicio. De estas, hay una biblioteca central de la Comunidad Autónoma, 310 son públicas, 12 de instituciones de enseñanza superior, 29 no especializadas y 153 especializadas. La Red de Bibliotecas públicas de Galicia, cuenta con 422 bibliotecas y agencias de lectura distribuidas en 244 ayuntamientos, y con un fondo documental de más de 5 millones de documentos.

En 2014 se editaron en Galicia un total de 2.295 títulos de los que el 87% son libros. Este volumen representa el 4,1% de los títulos editados en España. El 33% corresponde a títulos en gallego, el 54,6% son editados en castellano y el restante 12,4% son obras en otros idiomas. En 2012, se cuenta con 295 casas de cultura en los 167 ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes. Además, el 90% de estos ayuntamientos cuenta con centros cívicos y/o sociales, un 24% tienen algún museo, 11 de ellos tienen cine y/o teatro y 25 disponen de un hogar del pensionista.

Respecto de la dotación de áreas de ocio, la mayor parte de los ayuntamientos cuenta con parques infantiles (80%) y zonas creativas (62%). Además, el 39% tienen algún jardín y el 20% cuenta con áreas de naturaleza.

En 2013, Galicia tenía 38 cines con un tamaño medio de casi 5 salas de exhibición, que representan el 4,7% del total de España. Desde el año 2000 se reduce en más del 40% el número de cines, pero aumenta el tamaño de los mismos en casi 2,5 salas. Para ese año, el número de espectadores por sala en Galicia era de 16.413, dato inferior en un 15% al del conjunto de España. La asistencia media por habitante al año es de 1,1 mientras que en España asciende a 1,7. En lo que se refiere al gasto medio por espectador es de 6,6 euros, ligeramente superior a los 6,4 euros de España.

En 2013, el 4,3% de las representaciones y conciertos de artes escénicas y musicales de España se realizaron en Galicia. El número medio de espectadores por evento era de 228, con un gasto medio de 5,4 euros frente a los 9,1 euros del conjunto de España. Por tipología, el 62% de los espectadores acuden a conciertos de música popular, seguido por representaciones teatrales (21,5%) y conciertos de música clásica (16,1%). Las representaciones de género lírico y de danza apenas representan el 1,36% de los espectadores/as.

Deporte. La práctica totalidad de los municipios con más de 50.000 habitantes cuenta con pista polideportiva o terreno de juego. Además, el 71% cuenta con polideportivo cubierto y un 40,9% con complejo polideportivo. En cuanto a las infraestructuras para practicar la natación, el 37,3% tiene piscina al aire libre y el 23,4% piscina cubierta. Los ayuntamientos con gimnasio suponen el 14,5% del total y, por otro lado, el 7,3% disponen de escuela de vela y/o de puerto deportivo.

El número de clubs federados en Galicia, en 2014, asciende a 4.525 lo que supone el 7,0% de los existentes en España. Un 36,4% son clubs de fútbol, el 11,6% de caza y por encima del 4% los de ciclismo y baloncesto. En 2014, en Galicia hay 204.299 deportistas federados, que representan el 6% de los de España y aproximadamente el 7,4% de la población gallega. El mayor número de licencias corresponde al fútbol (29,9%), seguido de la caza (9,4%), el baloncesto (6,9%) y el golf (5,3%). En el caso de las mujeres, los deportes con mayor número de licencias son el baloncesto (11,3%), el patinaje (9,4%) y el golf (7,5%), seguidos de balonmano, hípica y natación. El 39% de las personas realizan ejercicio físico en el transcurso del día, siendo este porcentaje ligeramente superior en hombres (41%).

2.2. Entrevistas a Expertos.

Tras los anteriores procesos de investigación y recogida de información anteriores, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad con expertos en la gestión de territorios y ciudades, con experiencia en la aplicación del marketing de ciudades, de los ámbitos universitario y empresarial (consultoría específica en territorios y ciudades).

El recurso a esta herramienta de investigación se produce con el objetivo de recoger la opinión, las reflexiones y las experiencias que expertos en el área nos puedan transmitir, así como analizar y validar las opciones estratégicas y las tendencias (en el ámbito del marketing de ciudades) que puedan ser de aplicación a As Pontes de García Rodríguez.

Los criterios de selección de los expertos a entrevistar fueron la experiencia profesional en el marketing de ciudades y territorios (refrendada por la cualificación y el reconocimiento), y la independencia respecto del objetivo de las entrevistas en profundidad

En concreto, durante los meses de junio y julio de 2016, se mantuvieron varias entrevistas en profundidad con cada uno de los siguientes expertos:

Dr. Andrés J. Precedo Ledo.

Fue Profesor Mercantil de la Escuela de Comercio y después consiguió el Doctorado en Filosofía y Letras por la Universidad de Navarra. Ejerció la docencia como Catedrático de Geografía en varias universidades españolas, en facultades de Geografía e Historia, Ciencias de la Comunicación y Arquitectura. Ha publicado más de 40 libros y 300 artículos científicos en 14 países.

En Galicia ha sido el autor del mapa comarcal de Galicia y el introductor del concepto de "región urbana". Creó el SITGA (Sistema de Información Territorial de Galicia) y formó parte de numerosas instituciones relacionadas con el desarrollo regional y la ordenación del territorio. Es miembro del Club de Roma, Coordinador del Grupo de Investigación de Estudios Territoriales de la USC y uno de los más reputados geógrafos urbanos del mundo.

Dr. Atilano Pena López.

Profesor de Economía Aplicada de la Univ. A Coruña. Experto en Desarrollo Local y Capital Social. Ha desarrollado investigaciones, publicado y participado en varias ponencias sobre desarrollo social y económico de los territorios y las ciudades.

Antonio Paz García.

Licenciado en Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela. Gerente de empresa de consultoría especializada en la planificación estratégica, los estudios sectoriales y territoriales, los diagnósticos empresariales y la política industrial, comercial, tecnológica y de innovación, así como en materia de RSE. Participó a lo largo de estos años en la dirección y desarrollo de múltiples proyectos en Galicia, Madrid, Cataluña, Extremadura, Asturias y Andalucía.

Fue miembro de la comisión de trabajo de "Estrategia de la Innovación" de la Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, ponente-redactor de la Ponencia de Infraestructuras y Ordenación del Territorio en el marco del Proyecto "Galicia 2010", colaborador en el libro "Galicia y su proyección exterior: homenaje a Manuel Guitián" con el artículo "La innovación: arma de competitividad de las PYME's en un entorno globalizado", además de destacar por sus diversas conferencias y artículos sobre "clusters empresariales" o "RSE".

En la primera entrevista, se trataba de ponerse en antecedentes, respecto de la información primaria recopilada (sobre todo, los resultados de la encuesta a los ciudadanos y de las conclusiones del panel de representantes) y de lo que las fuentes e información secundaria arrojaban sobre As Pontes de García Rodríguez.

En una segunda entrevista, se produjo el debate sobre las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que As Pontes de García Rodríguez presenta como ciudad/pueblo y las opciones estratégicas básicas que podrían implementarse.

Las principales conclusiones, obtenidas del proceso, fueron:

- a. Las altas rentas salariales provenientes de Endesa, históricamente no han tenido efecto multiplicador en As Pontes de García Rodríguez, sino que se consumían (e, incluso, invertían) en las áreas de Ferrol y A Coruña, principalmente.

De hecho, el recurso al modelo de la base exportadora (Polèse; 1998) mediante la aproximación del cociente entre empleo básico (industria, como empleo básicamente exportador) y empleo no básico (resto de empleo, orientado al propio municipio), proporciona datos para el multiplicador para As Pontes de García Rodríguez de 0,295 en 2015 y 0,35 en 2011.

- b. El caso de As Pontes de García Rodríguez se asemeja a de “ciudad de país negro” que no encuentra su “catch up”. Esta analogía se refiere a la ciudades y villas escocesas que se desarrollaron a la sombra de explotaciones mineras de carbón y que, una vez agotado el recurso y/o la demanda del mismo, desaparecieron, bajo el otro conocido dicho “el último que apague la luz”.
- c. Los pueblos y las ciudades no quiebran, se vacían. En As Pontes de García Rodríguez hay un elevado número de jóvenes formados y cualificados que “votan con los pies”, es decir, emigran hacia otros lugares donde el mercado laboral demanda (y retribuye) su talento y habilidades.
- d. As Pontes de García Rodríguez posee un considerable capital físico (infraestructuras) aunque con matices: no hay suelo industrial disponible para nuevos asentamientos y la autovía AG-64 conecta con Ferrol (zona en declive). El capital humano, como se ha indicado, de alto nivel de cualificación, “vota con los pies”. Y, en cuanto al capital social, aun existiendo un amplio tejido asociativo, este se ha desarrollado más con intereses clientelistas (a la espera del dinero público), que con vistas al liderazgo de proyectos y transformaciones sociales. De hecho, no hay cohesión social, sino más bien una fragmentación dual.

- e. Lo anterior, junto con la historia de conflictividad laboral de la zona de Ferrolterra, obliga a una cooperación con otras Administraciones públicas, de forma que se pueda atraer y ubicar en As Pontes de García Rodríguez una industria de cierto calado, que sirva de locomotora para el resto del tejido socioeconómico.
- f. En el mercado de ciudades, As Pontes de García Rodríguez se asocia con la industria. Recursos locales diferenciales como el agua, la madera, la energía y la posibilidad de desarrollo de suelo industrial, han de ser la palanca de la estrategia global.
- g. Las lecciones que el marketing (y, sobre todo, las técnicas de posicionamiento) dan sobre el hecho de que” no se puede ser todo para todos”, obliga al pragmatismo, es decir, a buscar una estrategia que gire en torno al As Pontes de García Rodríguez industrial. Para ello, ha de analizarse qué se ha hecho mal en el pasado y por qué el proceso de re-industrialización ha sido fallido, de forma que no se repitan errores.
- h. Posicionamientos para As Pontes de García Rodríguez como los basados en el turismo, en la cultura y/o en lo comercial, se caen por su propio peso: ni existe imagen de ciudad asociada a esas actividades, ni los recursos, ni las infraestructuras, ni ventaja comparativa alguna frente a localidades que ya han logrado un posicionamiento en ese sentido.

No quiere decir, esto, que sean actividades que se dejen de lado; sólo que no son el eje sobre el que habrá de girar el futuro del pueblo.

- i. Evidentemente, “no hacer nada” o la resignación no son opciones. Una política industrial sin complejos, agresiva y orientada a la atracción de sectores en crecimiento, con potencial en I+D+i y cierta estabilidad, es lo que aseguraría la supervivencia. Para ello, se ha de ir de la mano de todos los stakeholders posibles (administraciones, empresas, instituciones, lobbies, etc.)

3. Aproximación a casos de éxito (benchmarking).

La orientación al ciudadano-cliente puede verse complementada con la orientación a la competencia, de forma que la utilización del benchmarking como herramienta de gestión puede servir para para identificar ideas, políticas y acciones, a partir de la evaluación de las prácticas llevadas a cabo por ciudades que han tenido “éxito” con su city marketing.

El término bechmarking hace referencia a la metodología de identificar, aprender y aplicar las mejores prácticas de otras organizaciones e instituciones para, así, mejorar las propias actuaciones, políticas y capacidades.

Aplicado al ámbito de la ciudad, proporciona ayuda en el proceso de toma de decisiones, a partir de hechos y datos objetivos, y facilita la detección de los elementos y atributos diferenciadores que permitirán a la ciudad desarrollar una oferta propia que la posicionen de forma ventajosa en el mercado de ciudades.

Realizar un benchmarking de ciudades, aplicado al caso de As Pontes de García Rodríguez, es una labor compleja, dada la escasez de información secundaria existente y la ausencia de casos de aplicación del city marketing en poblaciones similares, tanto en tamaño como en tipología o perfil. Además, las variables coste, calidad y oportunidad aconsejan, en este caso, proceder de otra manera: identificar casos de éxito validados por la literatura especializada en city marketing y analizar los procesos de reactivación de poblaciones de tradición minera e industrial que han atravesado procesos de reconversión y/o reestructuración.

El propósito de realizar una aproximación a estos casos de éxito es obtener un mejor entendimiento sobre como el city marketing se ha aplicado en diferentes contextos, para lograr diversos objetivos y como ha enfrentado posibles problemáticas en su aplicación.

3.1. Casos de éxito de city marketing.

Como se ha visto, la aplicación del marketing a la gestión de la ciudad busca descubrir y satisfacer las necesidades de los públicos objetivo de la ciudad, mediante el desarrollo de una oferta adecuada para cada uno de ellos. En este apartado, se describen las decisiones de transformación de algunas ciudades que se han destacado como ejemplos en la aplicación del city marketing. Aunque en algunos se haga énfasis en una herramienta específica, como pudiera ser la promoción/comunicación o la regeneración urbana, no se ha de perder de vista que el marketing se aplicó a la ciudad de una forma integral, como proceso de mejora (infraestructuras, servicios...), de fomento de valores y de posicionamiento internacional.

3.1.1. Barcelona. Actualmente, Barcelona es una ciudad reconocida internacionalmente como modelo urbanístico y de calidad de vida, con un diseño original y vanguardista que se hereda de Gaudí y otros artistas. Atractiva para los profesionales, los estudiantes y los turistas, implementa un city marketing basado en la comunicación de Barcelona como marca-ciudad.

A esta situación se llega después de la organización de los Juegos Olímpicos de 1992, evento que logró el apoyo colectivo de ciudadanos, instituciones y tejido empresarial, tanto catalán como del resto de España y que, entre otros logros, supuso la puesta en marcha de un plan de remodelación urbana y de regeneración del litoral que abrió la ciudad al mar.

Marcos (1993; citado en Muñiz y Cervantes, 2010) considera el estudio realizado para los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992 como una de las primeras aplicaciones a gran escala del marketing de ciudades en España.

Para su puesta en marcha, se activaron grandes energías ciudadanas y empresariales, así como una gran campaña de comunicación, bien programada en el tiempo y con cuatro segmentos objetivo diferenciados: un segmento “prioritario o meta” (miembros del Comité Olímpico Internacional), un segmento “importante” (miembros de Comités Olímpicos nacionales, federaciones internacionales, federaciones deportivas de disciplinas olímpicas, prensa internacional especializada, líderes de opinión mundiales y nacionales, atletas olímpicos), un segmento de “interés adicional” (ex-olímpicos, deportistas, clubs deportivos, artistas, prensa nacional y local) y un cuarto segmento de “aliados y participativos” (organizaciones profesionales, empresas, estudiantes, ciudadanos de Barcelona, Cataluña y España.). Esta estrategia tuvo como resultado la designación de Barcelona como sede olímpica.

Posteriormente, edificaciones como la T1 del aeropuerto del Prat (convirtiéndolo en uno de los hubs mundiales y en un gran potenciador de la economía de la ciudad), el Teatro del Liceo (uno de los espacios más prestigiosos de ópera del mundo), la Torre Agbar (icono de la ciudad) o la remodelación del Camp Nou (realizada por Norman Foster) han venido a reforzar el posicionamiento de Barcelona como ejemplo de transformación y promoción urbana, cuya tradición se asentaba en el modernismo y en la huella dejada por Gaudí.

Este producto-ciudad urbano, moderno y de calidad atrajo a varias firmas de moda a la ciudad, puesto que su identificación con la marca Barcelona les proporcionaba un plus de imagen como moda “cool”.

Al mismo tiempo, la ciudad realizó un gran esfuerzo para colocarse como centro de nuevos sectores económicos como la biomedicina, la biotecnología y las TICs, apostando por el modelo clúster, que reforzaban su identidad como sociedad avanzada y moderna, generadora de conocimiento y capaz de atraer talento joven del ámbito científico, interesado en la calidad de vida y el atractivo urbanita de la ciudad. A todo ello, hay que añadir el papel del F. C. Barcelona, institución deportiva de reconocimiento mundial, entidad emblemática de la ciudad que comunica la marca a millones de seguidores y admiradores en todo el mundo y que trasciende lo meramente deportivo (“más que un club”).

Una de las consecuencias del éxito de Barcelona, en su aplicación del marketing a la gestión de la ciudad, es la necesidad de afrontar el reto de gestionar la afluencia masiva de turistas (y las molestias que se puedan causar a los residentes) y emigrantes (necesidad de integración).

3.1.2. Bilbao. Afectada por el declive industrial, la ciudad cayó en un crisis social y urbana que, en los años 80, tuvo sus momentos más duros. Entonces, la ciudad se planteó una profunda transformación urbana basada en la renovación y mejora de las infraestructuras, la regeneración ambiental y urbana de la ría. Por un lado, se saneó la ría fluvial, recuperándola de los efectos nocivos que le había causado la actividad industrial y, por otro, se impulsan infraestructuras que influirían en el futuro desarrollo socioeconómico de la ciudad: puerto, aeropuerto (diseñado por Santiago Calatrava), metro (diseñado por Norman Foster), tranvía, Parque Tecnológico de Zamudio, Palacio de Congresos y Música Euskalduna... además de renovar la ciudad y dotarla de amplios espacios verdes y de paseo.

Sin embargo, este proceso tenía a buena parte de la sociedad bilbaína en contra, siendo el Guggenheim el objeto de todas las críticas, calificado como un gasto faraónico, innecesario y de riesgo. A pesar de ello, el gobierno vasco apostó por el proyecto, la Fundación Guggenheim eligió Bilbao como nueva sede (tras la central de New York) y se construyó el Museo Guggenheim de Bilbao, obra cultural que significó un verdadero revulsivo social y económico para la ciudad.

La transformación urbana, la renovación de infraestructuras y la reactivación económica son resultados notables de la aplicación del city marketing a Bilbao, siendo el mayor éxito la recuperación de la ilusión social colectiva, la recuperación de la autoestima y confianza en la ciudad. Un proceso que simboliza la transformación mental, cultural e ideológica de una ciudad (Joseba Arregi, El País, 2007), que pasa de la transformación asentada en las infraestructuras y las edificaciones a la evolución basada en los valores (Alfonso Martínez, Bilbao Metrópoli 30).

3.1.3. Dubai y Abu Dhabi. Ambas ciudades, construidas en el desierto, son consecuencia de la apuesta por un modelo de marketing urbano de un gobierno (Emiratos Árabes Unidos) consciente de la caducidad de la riqueza que proporciona el petróleo.

Dubai es una ciudad construida recientemente con el objetivo de convertirse en un polo económico y un hub de comunicaciones, orientado al mercado del lujo. Abu Dhabi trata de convertirse en un centro cultural mundial con proyectos como el mayor de los museos Guggenheim, el nuevo Museo del Louvre y un Centro de Artes Interpretativas.

Las dos ciudades, concebidas, desde el inicio, desde una óptica de city marketing, tienen estrategias de posicionamiento definidas entorno al turismo de élite, los negocios, las comunicaciones, la cultura y la educación, como base para competir con las ciudades de occidente y las antiguas potencias coloniales.

Dubai quiere ser un centro comercial y financiero de relevancia mundial. Para ello, además de los hoteles de lujo, de los rascacielos (Burj Tower, por ejemplo), de las islas artificiales de The Palm y The World, de la equidistancia entre Europa, Asia y Rusia y de las infraestructuras de comunicaciones (aeropuerto y puerto internacionales, base de Emirates Airlines y la sede del canal de televisión Al Arabija), los gestores de la ciudad han creado la Knowledge Village, con el asentamiento de 15 universidades de 9 países y han construido diferentes instalaciones orientadas a los negocios y al ocio (centros comerciales, parques temáticos e. incluso, pistas de esquí artificiales).

Abu Dhabi, por su parte, quiere ser un centro cultural a nivel mundial, atrayendo sucursales de los grandes museos del mundo, asumiendo los retos de la falta de acervo cultural (como podrían tener Bagdad, Damasco o El Cairo) y de las limitaciones que la religión islámica pueda poner a las creatividades más liberales propias de contextos cívico-sociales muy diferentes. Por otro lado, el gobierno lanzó en esta ciudad el proyecto Masdar Initiative como plataforma de cooperación mundial para liderar la búsqueda de soluciones a problemáticas mundiales, como la seguridad y la sostenibilidad energética.

Se trata de una estrategia de diversificación que concibe una ciudad ecológica, sin emisiones de carbono ni residuos y con energías renovables.

3.1.4. La Haya. Sin tener el peso social ni económico que tienen Amsterdam o Rotterdam y siendo conocida por compartir la capitalidad de Holanda con la primera y, sobre todo, por albergar la Corte Internacional de Justicia, la ciudad recurre al city marketing para mejorar su atractivo antes sus propios ciudadanos y ante los visitantes.

Los objetivos de la estrategia de su city marketing pasan por ser una ciudad vital y competitiva en la economía global, donde se desee vivir y trabajar y se establezca como destino de turismo y negocios. Para ello, se han puesto en marcha varios programas que proyectan internacionalmente la marca *La Haya, Ciudad Internacional de la Paz y la Justicia*, entre los cuales destaca el hecho de albergar 80 organizaciones internacionales, 131 institutos y agencias que trabajan por la paz y ser la segunda ciudad, tras New York, de las Naciones Unidas.

La apuesta no es por las infraestructuras o la renovación urbana, ya que se trata de una ciudad con gran calidad de vida en un país avanzado, sino por la consolidación de la imagen de marca de la ciudad a través de nuevos canales y la creatividad necesaria para lograr ganar notoriedad internacional (pionera al desarrollar el primer logo audiovisual del mundo, fomentar que sea escenario de vídeos musicales...).

Una iniciativa, que llama la atención, es el programa *Greeters The Hague* y su campaña *Be my Guest!*, donde visitantes y turistas inscritos, cuentan con un residente como guía, conciliando, de esta forma., los intereses (a veces divergentes) de varios públicos objetivo de la ciudad.

3.1.5. Medellín. Asolada por el narcotráfico y el narcoterrorismo, el nombre de esta ciudad ha permanecido unido al de Pablo Escobar durante los años 80 y parte de los 90. De hecho, a pesar de ser una ciudad con una importante tradición emprendedora y de gran dinamismo empresarial, su imagen ha estado lastrada por las secuelas de ese pasado. Con el objetivo de cambiar dicha imagen, la estrategia de city marketing a adoptar fue la de la organización de eventos relacionados con la cultura, el deporte y la economía, de forma que dieran a la ciudad notoriedad internacional, al mismo tiempo que se incidía en la recuperación de la autoimagen de los residentes. Posteriormente, llegan las infraestructuras (primer y único metro del país, aeropuerto internacional, centro de congresos y convenciones) y la atracción y asentamientos de empresas y universidades.

En un enfoque de cooperación internacional, y de benchmarking de ciudades, Medellín estableció una alianza con Barcelona que le permitió “aprender” para su propio proceso de transformación y promoción.

3.2. La reactivación de zonas mineras en Europa.

El declive de las regiones y territorios mineros en Europa y los procesos seguidos por las diferentes administraciones para recuperarlos, ha puesto de manifiesto que la tarea ha resultado difícil, prolongada en el tiempo, exigió grandes recursos económicos, técnicos y personales y, aun así, no en todos los casos se han logrado los objetivos planteados.

Como vemos en la tabla 029, la mayoría de los países europeos afectados por los procesos de reconversión del sector, adoptaron un enfoque global de desarrollo basado en políticas regionales orientadas a reducir el déficit de las zonas mineras en cuanto a infraestructuras, a la recuperación del medio ambiente, la puesta en valor del patrimonio industrial y cultural, al desarrollo económico (diversificación industrial y terciarización) y a la formación de los excedentes mineros.

Tabla 029. Benchmarking. Recuperación de las cuencas mineras en Europa.

País	Consecuencias de la crisis minera	Principales retos y acciones
REPÚBLICA CHECA	En los últimos veinte años, la actividad minera ha disminuido su producción a la mitad. Profunda degradación del territorio y problemas medioambientales.	Déficit de infraestructuras, rehabilitación de activos mineros (edificios y terrenos), problemas medioambientales y puesta en marcha de nuevas actividades económicas.
FRANCIA	Cese de actividades con despoblación de las regiones mineras. Desempleo superior al 20% en regiones como Lens, Valenciennes...	Diversificación industrial y terciarización de la economía. Recuperación ambiental y revitalización urbana de ciudades y villas.
ALEMANIA	Cese progresivo de la actividad que conllevó el declive de las zonas mineras.	Reconversión orientada a los sectores tecnológicos, industria de futuro. Recuperación ambiental y conversión de los activos no reutilizables por otras industrias en enclaves museísticos y/o culturales.

Tabla 029 (Continuación). Benchmarking. Recuperación de las cuencas mineras en Europa.

POLONIA	Alto nivel de desempleo y emigración que deja vacías las zonas mineras.	Terciarización y privatizaciones empresariales en busca de diversificación, eficacia y competitividad. Renovación urbana orientada a la reducción de la contaminación, redefinición del hábitat minero, musealización de activos...
ESPAÑA	Desde 1960, eliminación del 88% de las explotaciones y del 80% del empleo minero. Decive de las cuencas mineras y despoblamiento.	Reconversión y cambio del sector industrial basado en la diversificación. Modernización infraestructuras y planes de formación/recuperación del capital humano.
FEDERACIÓN RUSA	Entre 1994 y 2004 cierre de 187 minas, reduciendo a 1/3 el número de trabajadores mineros (250 mil). Agotamiento de yacimientos, quedando en Siberia el 80% de las reservas de carbón.	Orientación de la economía hacia nuevas actividades industriales y sector servicios. Privatizaciones bajo control de costes sociales y ambientales Reeducación del capital humano.
UCRANIA	Disminución de la producción: de 136 M ton. (1991) a 82 M ton. (2002), consecuencia de la reducción de las ayudas estatales y la baja productividad. Empobrecimiento de las cuencas mineras y reducción de la población activa a sólo el 47% (frente al 68% resto país). 66% población de cuencas mineras tiene las prestaciones sociales como principal ingreso: pobreza.	Reestructuración del sector (cierres) larga y costosa (económica y socialmente). Escasez de medios económicos y técnicos para cometer la reconversión.
REINO UNIDO	Decive pronunciado de las explotaciones que aún resisten (cercañas de Liverpool y Cardiff).	Reconstrucción y revitalización de las estructuras socioeconómicas y ambientales de las comunidades mineras. Diversificación y formación para reubicar el capital humano, recuperación de los entornos degradados, etc.

Fuente: Elaboración propia, a partir del Programa RECORE (Euracom).

Si se profundiza en el análisis de las mejores prácticas identificadas por EURACOM (Asociación de Regiones Mineras de Europa), a la hora de implementar políticas de desarrollo de las cuencas mineras en Europa, se obtienen, para cada área, las siguientes conclusiones:

- a. Mejora de las infraestructuras en cuencas mineras. Se trata de una política considerada básica, puesto que la rehabilitación del entorno de las cuencas mineras requería la existencia de infraestructuras modernas, capaces de atraer inversión extranjera, favorecer la creación empleo y potenciar la renovación social y económica de estos espacios. Esta línea de acción demandó grandes inversiones, mayoritariamente públicas.

Ejemplos de buenas prácticas:

- *Zona industrial de Frantisek (Rep. Checa)*. Conversión de la antigua explotación minera (43.000 m²) en un parque industrial, con mejora de carreteras, suministro de servicios y puesta en valor del entorno.
- *Explotación de Onnaing (Francia)*. Adaptación del territorio y sus infraestructuras para la diversificación sectorial y la atracción de inversión extranjera (Toyota).
- *Reestructuración de Dortmund (Alemania)*. Colaboración público-privada entre la ciudad y agentes económicos y científicos, con el objetivo de localizar inversión extranjera: reestructuración de espacios, modernización de infraestructuras y prospección de potenciales inversores.
- *Desarrollo de Ruptawa (Polonia)*. La limpieza del entorno minero, la adecuación de infraestructuras, el suministro de agua y el tratamiento de las aguas residuales permitieron la conversión de la zona minera en la nueva zona industrial especial de Ruptawa.

- *Ciudad de Tula (Rusia)*. Los problemas medioambientales causados por la explotación minera condujeron a la inversión en una planta de tratamiento de residuos que, al mismo tiempo, se orientaba al tratamiento de residuos domésticos de las ciudades cercanas, generando 70 empleos directos, cierta actividad de I+D+i y la mejora de la red de transporte.

 - *Agencia IDEPA en Asturias (España)*. Ubicada en el parque tecnológico de Llanera, su competencia técnica hizo posible una utilización eficaz de los fondos nacionales y europeos, destinados a compensar las deficiencias de Asturias, especialmente en materia de infraestructuras, permitiendo, al mismo tiempo, el desarrollo de las empresas.

 - *Readaptación de infraestructuras terrestres del Sur de Gales (Reino Unido)*. La explotación del carbón tuvo como consecuencia el subdesarrollo de las infraestructuras terrestres, ya que los canales fluviales eran el principal medio de transporte. El cese del aislamiento de las cuencas mineras tras el abandono de la producción de carbón dependía de la adecuación de redes de transporte, destacando la construcción de un eje de carreteras para comunicar las regiones mineras del Sur de Yorkshire
- b. Recalificación de las antiguas explotaciones mineras. La gestión de recursos, como el agua y la planificación urbana, es determinante a la hora de hablar del desarrollo/recuperación sostenible de las cuencas mineras.

La generación de prácticas y normas que permitan evaluar la contaminación y aplicar acciones de recuperación ambiental resultan fundamentales para la atracción de inversores y empresas y para lograr cierta recuperación social.

Ejemplos de buenas prácticas:

- *Parque Orlova (Rep. Checa)*. La enorme degradación ambiental de la zona minera condujo a la imagen de un bosque devastado. La compañía minera y la ciudad de Orlova financiaron conjuntamente la reconstrucción de la vegetación y la recuperación de flora y fauna autóctonas. Al mismo tiempo, se restauró el parque, donde se encuentran el castillo de Orlova y varios monumentos neogóticos, con la participación de profesionales paisajistas, urbanistas, diseñadores...
- *Derecho minero al servicio del medio ambiente en región del Nord – Pas de Calais (Francia)*. Tras dos siglos de explotación minera intensiva, la alteración del subsuelo y de las aguas subterráneas, la contaminación y el debilitamiento del suelo, eran muestras de la degradación ambiental de la zona. En 1997, la Asociación de Comunidades Mineras acudió a las autoridades y a Carboneras de Francia (CDF) y planteó el tema a la Justicia.

De acuerdo con el Código Minero, se reclamaba la intervención de los propietarios de las concesiones. Además, la obligación de afrontar los riesgos y las consecuencias medioambientales del cese de la actividad minera les incumbe legalmente.

- *Renovación de Silesa (Polonia)*. Las explotaciones industriales abandonadas, las escolleras, las cenizas, las inundaciones y un aire casi irrespirable habían degradado el paisaje del distrito industrial de Rybnik. La transformación de la explotación en un espacio de ocio, así como la implantación de actividades diversificadas, la instalación de infraestructuras de ocio, cultura y deporte (anfiteatro, pistas de ciclo-cross, tenis y voleibol...) han iniciado el cambio.

- *Los métodos de conservación del capital ecológico (Rusia)*. El cierre de las minas, comenzado 1994 y realizado a gran escala, ha provocado una crisis sin precedentes. Las secuelas fueron de índole tanto económica como ecológica. El entorno quedó marcado por el sufrimiento: cambio en la calidad de vida, emisiones de gas metano incontroladas, fuentes y ríos contaminados, agua potable manchada, etc. Para responder a estos problemas, se arbitraron sistemas de vigilancia para una mejor comprensión del entorno económico. Situados en los Urales, en las cuencas de Donets oriental (cuenca minera de Kizel, en particular), estos centros de observación tienen como principal objetivo conservar el capital ecológico.

- *Rehabilitación del río Nalón (España)*. La mayor parte de las minas más importantes de Asturias vertían sus aguas usadas a este río (lavado de carbón, desechos de galerías subterráneas...). El tratamiento específico de estas aguas y la renovación de los acuíferos, acciones contenidas en la orientación hacia el desarrollo sostenible de la zona, las ha convertido en aguas limpias y aptas para los peces. De hecho, hoy en día, la pesca de la trucha o el salmón son actividades de ocio que captan visitantes y turistas para la zona.

- *Recalificación del espacio urbano en Warsop Vlae (Reino Unido)*. En 1989 cerró la mina de Warsop Vale (condado de Nottingham), perdiéndose 850 puestos de trabajo. A la recesión económica y social se unía el profundo deterioro del medio ambiente. Con el objetivo de atraer inversores, se acondicionaron la red de carreteras, las instalaciones de alumbrado, los sistemas de drenado y se realizó un plan de desarrollo urbano.

Por último, para combatir el fracaso de las empresas privadas que han adquirido la mayor parte del terreno, existe el compromiso de regenerar el espacio urbano derrumbando los antiguos edificios o renovándolos.

- c. Valorización del patrimonio minero: ocio y cultura. Además de aspectos históricos y sociales, las importantes reservas de terreno permiten, una vez recuperado, múltiples posibilidades de valorización: museos, centros históricos, parques de ocio... Con un enfoque a largo plazo, pero actuando con prontitud, la articulación territorial permitió terminar con el aislamiento de las cuencas mineras y obtener sinergias que revertisen en la rehabilitación urbana y paisajística.

Ejemplos de buenas prácticas:

- *Museo de Landek (Rep. Checa)*. La colina de Landek (parque natural nacional desde 1992) alberga el mayor museo minero de la República Checa, proyecto que ganó en 1999 el Premio Henry Ford. Su construcción significó la rehabilitación de espacios degradados y la recuperación de patrimonio cultural y atrae miles de turistas al año.

- *Catedral subterránea de Bochnia (Polonia)*. En la antigua mina de sal gema de Bochnia, con sus más de 300 km. de galerías en 9 niveles, se puede visitar la catedral subterránea y disfrutar de sus obras de arte y altares esculpidos en la sal. Calificada como Patrimonio de la Unesco, cuenta, además, con espacios subterráneos para la práctica de deportes como el voleibol o el baloncesto.

- *Parque de ocio de Cap'Découverte (Francia)*. Se trata de la conversión de la antigua mina de carbón de la cuenca del Albi Carmaux, cerrada en 1987, en un espacio de ocio múltiple que abrió al público en 2003. Único en Europa, con un espectacular anfiteatro de 1.300 m. de diámetro y 230 m. de profundidad, ofrece la posibilidad de practicar deportes sobre hielo (patinaje, snow-board), espectáculos y, además, un museo de la minería que permite descender a las galerías subterráneas reconstruidas.

- *Museos mineros (España)*. Los museos de la minería de Escucha (Teruel) y de Puertollano, son ejemplos representativos de ciudades de gran tradición minera. Emblemas de un pasado minero, contribuyen a la recuperación de las explotaciones, participando en la regeneración de los espacios degradados.

- *Turismo de ocio en Kemerovo (Rusia)*. El complejo turístico y deportivo de Mezhdurechensk, en la región de Kemerovo, atrae cada año a 3.500 visitantes. Las diferentes instalaciones revitalizan un territorio que había entrado en declive tras el cierre de las minas. En el mismo sentido, un segundo conjunto turístico ofrece, en Polysaev, la posibilidad de practicar deportes como el patinaje.

- *La ciudad minera de Blaenavon (Reino Unido)*. Testigo de la revolución industrial del s. XIX y, posteriormente, del declive de las explotaciones mineras, la ciudad de Blaenavon se dedicó a rehabilitar su entorno, tomando como punto de partida la puesta en valor del patrimonio minero. Para ello, el turismo entre otras actividades empresariales, hace de catalizador.

El Big Pit, un pozo abierto en 1880 y cerrado en 1990, se ha convertido en el Museo Nacional del País de Gales. Atrae a 110.000 visitantes al año que recorren las galerías subterráneas descubriendo la vida cotidiana de los antiguos mineros.

- d. Las inversiones extranjeras en las cuencas mineras. La inversión extranjera en las zonas mineras ha dependido de tres factores principales: el territorial, el humano y el económico. En cuanto al primero, la situación geográfica, las infraestructuras de transporte, las reservas de terreno para acoger nuevas actividades y la existencia de estrategias de desarrollo local son elementos que determinan la atracción o no de inversión foránea.

A continuación, la existencia de recursos humanos, la relación entre instituciones y universidad y otros centros de formación, así como una acogida adaptada a cada inversor (práctica del “interlocutor único”, cuya misión es coordinar a los distintos agentes) son elementos importantes para los inversores. En cuanto al factor económico, destaca la importancia de las ayudas, nacionales y europeas, que han llegado a las cuencas mineras (siempre y cuando se haya luchado contra los “cazadores de primas”; inversores que obtienen las ayudas para, a continuación, abandonar lo antes posible la región donde se habían implantado).

En conclusión, las políticas eficaces a favor de las inversiones se apoyan en la optimización de los factores territorial, humano y económico, con los que cuentan las cuencas mineras.

No obstante, parece esencial que la política para la acogida de inversiones extranjeras se consolide mediante políticas de desarrollo local. A este respecto, deben crearse sinergias entre las empresas locales y las extranjeras. El mayor reto es anclar las inversiones a nivel local para evitar el fenómeno de deslocalización.

Ejemplos de buenas prácticas:

- *Área industrial de Karvina (Rep. Checa)*. El plan de rehabilitación, establecido en 1996 por los entes públicos y colaboradores privados, ha permitido al área industrial de Karvina convertirse en una de las más atractivas del país. Las compañías Shimano y Molnlycke Health Care son las que han ejercido de locomotoras, atrayendo la ubicación de más inversores. Esta área industrial, una vez finalizada la reconversión, generó 2.000 empleos directos, la transferencia de alta tecnología y el aumento de notoriedad de la región.

- *Área industrial de Hambach (Francia)*. La recuperación de la cuenca minera de forma que hubiese disponibilidad inmediata de terrenos, mano de obra de calidad y se contase con la implicación de las autoridades locales y regionales, permitió la implantación de BEHR (manufactura de accesorios y partes de vehículos) en 1993. Tras dos ampliaciones, la empresa cuenta con 800 trabajadores directos.

- *Fabricación de polvo abrasivo en Venev (Rusia)*. Un ejemplo de diversificación industrial en zonas mineras en recuperación es la implantación de una fábrica de polvo abrasivo en Venev, zona de Tula, creando 70 puestos de trabajo.

La colaboración entre autoridades locales y regionales permitió la recepción de ayudas para la ampliación y generar 90 puestos de trabajo directos a mayores; puestos ocupados, en gran parte, por antiguos mineros que han readaptado sus competencias

- *Diversificación hacia la energía solar en Gelsenkirchen (Alemania)*. La colaboración público-privada y la reorientación de las competencias del capital humano, hizo posible diversificar y especializar a la ciudad de Gelsenkirchen en la producción de módulos solares, atrayendo inversiones por más de 70 millones de euros y 300 nuevos puestos de empleo directos, lo que ha contribuido a la recuperación económica y social de la zona.

- *La industria electrónica del Sur de Gales (Reino Unido)*. Desde los años 70, las inversiones japonesas, principalmente, han permitido la reorientación de las cuencas mineras hacia la industria electrónica. El papel de las administraciones locales, en colaboración con las de ámbito regional, nacional y europeo, fue definitivo para la construcción de las infraestructuras necesarias, las actividades de atracción de inversiones y la concentración/especialización de dichas inversiones, generándose interesantes economías de escala que hacía más atractiva la región para este tipo de industria.

- *Expansión de Rioglass (España)*. La recuperación de las cuencas mineras en Asturias trajo consigo la estrecha colaboración entre sindicatos y administraciones públicas.

Uno de los resultados más notables, de dicha cooperación, fue la transformación de una antigua explotación en un moderno parque industrial (Mieres), donde el grupo Rioglass continuó su política de expansión en el sector de la fabricación y comercialización de vidrio.

- e. La promoción de PYMES en las cuencas mineras. Además de los diferentes incentivos económicos (ayudas a la inversión, participaciones de capital, financiación bonificada, incentivos fiscales...), el acompañamiento de los emprendedores, la acogida de las nuevas actividades y las acciones encaminadas a mejorar las capacidades y competencias de los recursos humanos, fueron prácticas destacadas a la hora de potenciar el desarrollo empresarial de las cuencas mineras en proceso de recuperación.

Ejemplos de buenas prácticas:

- *La sociedad ROSH (Rep. Checa)*. La sociedad familiar ROSH (Orlová) es un caso de empresa de éxito de cuenca minera en recuperación. La colaboración con las autoridades locales (que estaban recuperando los espacios degradados de la zona minera e industrial) y el apoyo que estas dieron a su estrategia de diversificación, les llevó del sector textil al sector terciario: consultoría, servicios a hospitales, etc.

El resultado fue la consolidación de la empresa, el crecimiento de la facturación, la generación de puestos de trabajo y una cartera de clientes donde figuran empresas como Carrefour, Tesco o Ahold.

- *Un Call Center en Carmaux (Francia).* Tras el fin de la minería en la cuenca de Carmaux, el Comité de Empleo de la Cuenca Nord du Tarn inició un proceso de reflexión sobre las posibilidades para iniciar la reconversión de la zona (un territorio de 100.000 habitantes). Una de las opciones que terminaron por implementarse fue la implantación de un Call Center, para lo cual se implicó a todas las administraciones receptoras de ayudas (regiones, departamentos, profesionales...) para poner en marcha una empresa de telefonía con 300 empleados. El éxito de la iniciativa desemboca en la apertura de un segundo Call Center con otros 200 puestos de trabajo.

- *La sociedad Norres (Alemania).* Norres, fundada en 1889, producía y suministraba fusibles para la industria minera. Con el desarrollo de la tecnología de la plasturgia para el revestimiento de los cables de los fusibles, dejó de trabajar para la industria minera e inició la producción hacia el mercado exterior (China, sobre todo).

Este crecimiento genera 85 nuevos empleos y exige aumentar la capacidad, para lo cual se rescataron del abandono, se descontaminaron y se renovaron las instalaciones, en desuso, de una antigua industria (y se generaron 30 empleos más). La ciudad de Gelsenkirchen ve en Norres un ejemplo concreto de empresa innovadora.

- *La sociedad Rosa de la “zona económica especial” de Katowice (Polonia).* La empresa Rosa es un ejemplo del éxito de la diversificación. La empresa TPE (2 personas – su fundador Stanislaw Rosa y un empleado) fundada en 1992, cuenta actualmente con 3 sociedades y 122 empleados.

Especializada, en un principio, en equipamientos electrónicos, hoy produce y vende todo lo relacionado con el alumbrado (equipamientos, bombillas, sistemas sofisticados). Parte de su éxito se debe a su implantación en la “zona económica especial” (ZES) de Katowice, donde se favorecía la inversión (condiciones de las instalaciones facilitadas, ayudas económicas ...) y se concedían fondos adjudicados por la Unión Europea que, junto con su know how y una fuerte labor de I+D+i, llevaron a la empresa a ser líder en su sector y a exportar más del 50% de su producción.

- *Centro Regional de Incubación de Empresas de Novosaktinsk (Rusia).* Antes de la reestructuración de la minería rusa, la mayor parte de la producción procedía de la región de Rostov. Tras la pérdida de miles de empleos, con el cierre de las minas, se desarrollaron dos iniciativas: concesión de ayudas a los antiguos mineros para favorecer su reinserción y creación (1997) de un Centro Regional de Incubación de Empresas en Novosaktinsk.

Esta institución, sin ánimo de lucro, presta servicios como agente local de empleo, asesoramiento y promoción del emprendimiento. Los emprendedores reciben ayuda para desarrollar y poner en marcha su proyecto.

- *Agencia de Desarrollo Regional de Asturias (España)*. Se trata de un organismo público del gobierno de Asturias (con base en el Parque Tecnológico de Llanera) cuya misión es aplicar y promover la política administrativa regional. Sus objetivos son promover la modernización y la diversificación de las actividades económicas bajo un enfoque de desarrollo sostenible, medioambiental y social.

Los resultados se reflejan en la obtención de inversiones, en la innovación y en la extensión de nuevas formas de gestión (participativa, cualitativa). A pesar de la persistencia de algunos problemas (deficiencia de las infraestructuras, entorno degradado), han logrado cierta terciarización de la economía y aumentar la tasa de empleo (multiplicada por 6 de 1985 a 2003).

- *Las Zonas Económicas Especiales de Ucrania*. Estas zonas especiales nacen con el objetivo de ayudar a reestructurar el sector minero, muy poco competitivo. mediante la protección estatal y el apoyo a la creación de PYMES. Ello ha permitido la implantación de 70 proyectos empresariales que, en 2005, supusieron una inversión de 1,2 mil millones de dólares.

- *Colaboración público-privada para los emprendedores (Reino Unido)*. La British Coal Enterprise se desarrolla para financiar y promover las iniciativas empresariales en las zonas mineras. Gestionada por Enterprise Ventures (representante del Gobierno británico), asigna la financiación que genera el capital propio de salida. Priority Sites es un grupo de interés económico compuesto por Royal Bank of Scotland (entidad privada) y una agencia de desarrollo nacional (entidad pública).

Su objetivo es proporcionar oficinas, fábricas y emplazamientos con alta tecnología inscribiéndolos en un marco de recalificación y de rehabilitación de los espacios.

- f. La formación continua en las cuencas mineras. La inversión permanente en formación, mediante la colaboración entre empresas, centros de formación y administraciones públicas, resulta vital para crear nuevas perspectivas de empleo, atraer nuevas actividades hacia las zonas en reconversión y favorecer un clima de emprendimiento que permita la recuperación.

Ejemplos de buenas prácticas:

- *La Agencia del Polo del Trabajo (Rep. Checa).* Esta agencia aplicaba una política activa de reinserción de los desempleados, especialmente de los jóvenes. Tras dos meses de formación (inglés, informática, comunicación ...), los participantes en el programa realizaban un año (como máximo) de periodo de prácticas que les permite adquirir experiencia en el mundo empresarial. Este dispositivo lograba una eficacia del 92% de contratados al finalizar el programa.

- *El GRETA (Francia).* Se trata de un polo de formación que cubre las comunidades de Lens y Liévin. Una gran estructura (3.000 participantes, 300 empleados y 37 centros de formación con numerosas escuelas técnicas) y una gran experiencia han permitido mejorar la empleabilidad de miles de desempleados. Además de los medios económicos, las iniciativas como el seguimiento pedagógico individual y los talleres prácticos personalizados han facilitado el acceso al empleo.

- *El aeropuerto de Dortmund (Alemania)*. Tras la ampliación del aeropuerto de Dortmund se necesitaban 150 empleados suplementarios. La colaboración entre el servicio de reinserción y el aeropuerto permitió establecer cursos de formación para la recolocación, con el objetivo de ocupar los puestos de agente de servicios portuarios. Al cabo de dos años, 76 antiguos mineros fueron recolocados, en un proceso de colaboración entre servicios público y entidades privadas.

- *Formación como prioridad en Sunderland (Reino Unido)*. Sunderland es un ejemplo de la concienciación del contexto local en cuanto a las políticas de desarrollo y la mejora de las competencias. El conjunto de estrategias, estructuras y agentes, renovaron las prácticas para la formación, las titulaciones y los empleos, con el objetivo de la mejor calidad de vida de la región.

- *Reinserción en Kemerovo (Rusia)*. La reestructuración minera en Siberia provocó el despido de más de 40.000 empleados. El centro para el desarrollo regional de recursos humanos de Kemerovo, gracias a sus cursos de formación profesional múltiples (mecánica, electrónica, reparación de automóviles...), ha podido ayudar a más de 5.000 desempleados.

- *Fundación para la Igualdad de Oportunidades (España)*. La fundación para la mejora de la formación centra su actividad en el marco para el desarrollo de las regiones mineras 1998-2005. Financiar las becas para la educación o programas de formación ha permitido valorizar los recursos humanos y facilitar el acceso a los estudios superiores, participando así a la igualdad de oportunidades entre la población.

- *Creación de empresas al servicio de la reinserción (Ucrania).* Desde 1999, en Donetsk, el “Centro de Apoyo a los Negocios” tiene como objetivo la adaptación social de los mineros. Desde esa fecha, los seminarios, los cursos y las prácticas en las empresas propuestos por el centro siguiendo el modelo de “incubación de empresas” han permitido a los antiguos mineros, y/o a sus familias, crear numerosas empresas. Las instituciones locales también han contribuido a la promoción de la iniciativa privada.

- *Programa de reinserción en Silesia (Polonia).* La región de Silesia desarrolló un programa de reinserción para desempleados que permitió ocupar al 70% de los 1.800 participantes (20% mujeres) en 70 profesiones diferentes. Los factores del éxito de este programa “Iniciativa 1” fueron la formación profesional teórica y práctica, la utilización de talleres y cursos de formación y la elaboración de los contenidos de los cursos por parte de los encargados de las empresas que iban a ocupar a los alumnos.

3.3. Casos de recuperación de zonas mineras en España.

El crecimiento y el declive son parte inherente al proceso de urbanización. En las sociedades occidentales, la principal causa de declive urbano en la actualidad puede considerarse la inadaptación de las ciudades a contextos económicos cambiantes.

En este sentido, las fases de crecimiento y crisis suponen nuevos contextos ante los que las ciudades deben adaptar sus condiciones económicas, sociales y políticas. Aquellas que lo logran se convierten en áreas dinámicas, mientras que aquellas incapaces de reaccionar ante este nuevo panorama, sufren contracciones económicas y demográficas.

Como se expone, para el caso de Europa y España, en el apartado anterior, las ciudades ubicadas en las cuencas mineras en reconversión se vieron sacudidas por varios problemas: desempleo, falta de alternativas económicas a la situación de monocultivo industrial/extractivo, escasa capacidad innovadora y emprendedora del capital humano local, entornos degradados social y medioambientalmente, carencias en los sistemas de gobernanza y empeoramiento de la calidad de vida.

Los procesos iniciados, en respuesta a estos retos, dieron lugar a cierta recuperación, muy desigual entre unas ciudades y otras a pesar de la cercanía (geográfica, social y cultural) y de contextos legales, económicos y políticos similares. Estas diferencias se asientan, entonces, en la especialización sectorial, en la mayor o menor accesibilidad a los centros económicos y, sobre todo, en factores y características locales (existencia de recursos que han de ser movilizados y puestos en valor por actores locales, públicos y privados).

De hecho, el papel de los actores locales es fundamental, coordinándose con otros provenientes del exterior, para generar respuestas innovadoras ante los retos a los que se enfrenta la ciudad del siglo XXI.

Por su interés para la presente investigación, y la similitud con As Pontes de García Rodríguez, se pasan a analizar los casos de las ciudades asturianas de Langreo y Avilés y la castellano-leonesa de Ponferrada. Langreo y Ponferrada por ser ciudades que han padecido la crisis que afectó a la explotaciones mineras y Avilés por haberse recuperado de la crisis que afectó a su modelo de monocultivo industrial.

3.3.1. Langreo. La ciudad de Langreo, en el Valle del río Nalón, se localiza 22 km. al sur de Oviedo (capital administrativa de al CCAA) y a 32 km. al sur de Gijón (principal centro económico de Asturias). Se extiende sobre una superficie de 82 km² con fuerte inclinación, lo que limita al 8,3% del total los terrenos con menos de un 5% de pendiente, concentrados en el fondo del valle, donde se única el casco urbano y la mayor parte de la población (40.000 hab. en 2010; INE). El ayuntamiento se divide en ocho parroquias y posee más de 200 entidades de población (de 0 a 850 habitantes).

Industrialización y crisis. A finales del siglo XIX se inicia la explotación de las minas existentes en el subsuelo y la empresa Duro Felguera construye una planta siderúrgica, aprovechando la cercanía del carbón. Esto derivó en un rápido proceso de urbanización que convirtió, en apenas unas décadas, a unos pequeños núcleos agrícolas en una ciudad industrial. Este crecimiento trajo consigo la acelerada construcción de fábricas y viviendas sin planificación urbana alguna, dando lugar a una ciudad donde industrias y viviendas se entremezclaban y los habitantes eran segregados en función de su posición, estableciéndose las clases trabajadoras (generalmente inmigrantes) en barrios periféricos de nueva construcción y con deficiencia de servicios y abastecimientos.

En el ámbito económico, se produce una especialización extrema en la siderurgia y la extracción de hulla, que hace a la ciudad muy dependiente de estos dos sectores (en 1960, ambas actividades significaban el 72,6% de la población activa de la ciudad). La restricción de importaciones, vigente durante la época autárquica, y la disponibilidad de mano de obra barata supuso el crecimiento de la producción, pero también la descapitalización del resto de tejido industrial y su rápido envejecimiento, lo que incidió, más tarde, en una mayor virulencia en el momento de la crisis.

Desde el punto de vista ambiental, las industrias contaminantes entremezcladas con las zonas residenciales y la estrechez del Valle del Nalón, fueron el germen de graves problemas, como la concentración de partículas sólidas, la emisión de CO₂, la contaminación de suelos y del río Nalón, etc. Si a ello se le agregan las carencias en infraestructuras, la mala calidad de la vivienda de los trabajadores y el déficit de servicios, Langreo se “ganó” una imagen de lugar incómodo y desagradable para vivir, lo cual no impidió un crecimiento que, en esos momentos, era imparable, amparado en la alta natalidad y en una fuerte inmigración con origen principalmente en otras áreas de Asturias, León, Zamora, Lugo, La Coruña, Cáceres, Jaén y Córdoba.

La apertura económica (finales de la década de los 50) y la sustitución del carbón por otras fuentes de energía fueron los detonantes de la crisis de la minería asturiana. Además, tuvo lugar la desaparición de las pequeñas empresas mineras que no fueron integradas en Hunosa (empresa pública estatal) y el cierre de las explotaciones menos rentables de las grandes empresas.

En las últimas décadas, los diferentes reajustes laborales consistieron en importantes procesos de prejubilaciones, lo que significó una drástica reducción del empleo minero.

La siderurgia también se vio afectada, ya que a la crisis minera se añadía el hecho de que las instalaciones de Duro Felguera Langreo estaban anticuadas, eran de reducida dimensión (reducida competitividad) y estaban alejadas de la costa, donde se ubicaban las nuevas plantas del sector. Los siguientes años estuvieron protagonizados por procesos de traslado o de prejubilación, con el objetivo de reducir progresivamente la plantilla empleada en estas factorías.

Las políticas de revitalización. El proceso de reconversión económica de la ciudad fue de tal profundidad que tuvo sus consecuencias políticas, morfológicas y demográficas, que han influido en la evolución reciente de la ciudad. El punto de partida del proceso se sitúa en 1983, año del cierre definitivo de las últimas instalaciones de Duro Felguera y de cambio político. Se lanza, entonces, un ambicioso proyecto que combinaba la reconversión económica de Langreo con la protección de las piezas centrales de su patrimonio.

Se protegieron los elementos fundamentales del patrimonio minero-industrial langreano y el ayuntamiento compró los terrenos de Ensidesa, los cuales se recuperaron (con la ayuda del gobierno autonómico) como la ciudad industrial de Valnalón (1987), la cual, más tarde, se transformaría en ciudad tecnológica. En 1988 se inauguró el centro de empresas y en 1989 el polígono industrial. Estas acciones supusieron, en su día, la puesta en marcha del primer centro de empresas de Asturias, así como una nueva concepción de la producción, más ligada a la innovación, las tecnologías y la formación.

La protección de la antigua refrigeradora de Duro Felguera y la presión realizada por diferentes colectivos y asociaciones locales, permitieron la inauguración, casi veinte años más tarde, del Museo de la Siderurgia de Langreo.

En los años ochenta, la imparable destrucción de empleo, iniciada años antes, proseguía: continuaba el cierre de empresas locales y llegaban los efectos de las políticas de reconversión nacionales. La presión laboral y sindical era más fuerte que la propuesta municipal de iniciar un camino hacia la terciarización del tejido económico de la ciudad, lo cual hizo que se apostase por la reindustrialización a ultranza.

Sin embargo, las diferentes políticas de revitalización emprendidas desde el Estado y el gobierno asturiano (Polo de Desarrollo en la década de los setenta, Zona de Urgente Reindustrialización a inicios de los ochenta, Ley de Incentivos Regionales unos años más tarde...), el nuevo suelo industrial y las medidas adoptadas no fueron capaces de sustituir el empleo generado con anterioridad a los años sesenta. Las prejubilaciones de Hunosa y el cierre de empresas en la década de los noventa, derivaron en un fuerte aumento de la inactividad y del desempleo.

Por otra parte, un viejo tejido industrial que recibía importantes ayudas continuaba perdiendo población activa a tal ritmo que, en 1991, empleaba ya a menos gente que el sector servicios. El proyecto de ciudad seguía siendo industrial, mientras el motor económico de la ciudad pasaba a ser el sector servicios.

La importante apuesta por la diversificación económica y por la formación de emprendedores significó la progresiva expansión de las actividades del centro de empresas de Valnalón. A este centro se unieron, posteriormente, proyectos como la escuela de hostelería y el centro de formación en nuevas tecnologías, al tiempo que se creaba un semillero de proyectos y una incubadora de empresas.

La Sociedad Asturiana de Diversificación Minera (SADIM), encargada de poner en marcha proyectos de diversificación económica en las comarcas mineras asturianas, con los 1.600 millones de fondos mineros recibidos por esta autonomía, priorizó la creación de infraestructuras de transporte, de suelo industrial, de equipamientos y servicios públicos, la rehabilitación de la vivienda obrera de la época del desarrollismo y la creación de vivienda asequible para los jóvenes. Con esto, se pretendían cumplir los objetivos de fijar población en las cuencas mineras, mejorar la calidad de vida y la accesibilidad y favorecer la creación de empleo.

Todo este esfuerzo por la diversificación y la terciarización de la economía de Langreo no tuvo los resultados esperados. Si bien existieron varios proyectos relacionados con los servicios, la innovación, las nuevas tecnologías y el aprendizaje, la industria siguió siendo fuertemente subvencionada directamente (ayudas a las propias empresas) o indirectamente (fondos para crear infraestructuras y suelo industriales).

En consecuencia, la economía de Langreo se ha terciarizado y ha reducido su dependencia de la minería y la siderurgia, pero una parte importante del relevo lo han tomado los transformados metálicos u otras ramas industriales relacionadas. Incluso la separación entre enclaves industriales y zonas de viviendas no se potenció lo suficiente y aparecían situaciones paradójicas, como la ocupación de los polígonos industriales por naves de almacenamiento, que consumen mucho espacio y apenas generan empleo.

Langreo presentaba dos proyectos de ciudad. El primero de ellos, el “tradicional”, planteaba potenciar el sector secundario y los servicios en paralelo, mantener y crear todo el empleo industrial posible y crear nuevas infraestructuras para atraer empresas.

Frente a este, un proyecto “alternativo” basado en favorecer al sector servicios y moderar el crecimiento industrial, deshacerse de las industrias más contaminantes, apostar por las de mayor valor añadido y ordenar de forma más rigurosa la ciudad.

Ambas visiones tienen, sin embargo, coincidencias y discrepancias. Entre las primeras aparece la necesidad de impulsar formas supramunicipales de gobierno, de acometer mejoras urbanas, de poner en valor el patrimonio minero-industrial y de crear servicios que atraigan población. Entre las discrepancias destacan el papel que se le da a la industria en la economía local, la posición respecto a la central energética, el rol del Ayuntamiento en la sociedad o las causas que interpretan el declive demográfico de la ciudad.

3.3.2. Avilés. La ciudad de Avilés se sitúa en el norte de Asturias, junto a la costa, a 35 kilómetros de Oviedo y 27 kilómetros de Gijón. Su superficie es de 26,8 km² de terrenos mayoritariamente llanos, con algunas elevaciones junto a la ría que recibe el mismo nombre. una ría que recibe el nombre de la ciudad. El ayuntamiento avilesino se divide en seis parroquias, con un total de 62 núcleos de población (de los 7 a los 354 habitantes, excepto el casco urbano con 79.000 hab. en 2010, INE). La escasez de suelo y la importancia de la ciudad de Avilés hacen que las distancias entre unos núcleos y otros no sean grandes, y que todo el ayuntamiento (y otros limítrofes) gravite claramente en torno a la principal urbe.

Crecimiento y crisis. A comienzos de los años cincuenta, el Gobierno español decide instalar una planta siderúrgica integral en la ciudad de Avilés, población de apenas 21.000 habitantes que se dedicaban, fundamentalmente, a la pesca y el comercio.

La construcción de Ensidesa supuso la llegada de gran número de trabajadores, primero para llevar a cabo las obras y después para trabajar en la acería. Esto provocó un crecimiento enorme de la población, que pasó de los 21.270 habitantes (1950) a los 81.710 habitantes (1970) y que cambió su composición: rejuvenecimiento e inmigración.

Esta situación provocó un crecimiento confuso, no planificado, de la ciudad, similar al que padeció Langreo. Por un lado, Ensidesa construyó una serie de poblados obreros cerca de sus instalaciones (ubicaciones marginales respecto a la ciudad, segregación social y déficit de servicios) y el Ministerio de Vivienda edificó otros en la periferia del casco urbano y, por otro lado, la iniciativa privadas levantó barrios para gente de la nueva clase media (técnicos y directivos).

Ensidesa desarrolló una marcada política “paternalista”: economatos, actividades culturales y deportivas, fomento del asociacionismo, creación de clubes... de esta forma, la villa fue transformada por Ensidesa en una ciudad de más de 80.000 habitantes que presentaba una fisionomía improvisada, desacertada urbanísticamente, con déficit de viviendas, graves problemas de circulación, bajo nivel de servicios públicos, altos niveles de contaminación y todo tipo de desequilibrios económicos y sociales.

Con la crisis mundial de 1973, en España se puso de manifiesto la pésima planificación de la demanda de acero, lo que hizo que Ensidesa presentara números rojos, por primera vez en su historia, en 1975.

La situación continuó agravándose mientras las medidas de reajuste no llegaban: el final del régimen franquista, la azorada transición española, la creación y desarrollo del Estado de las Autonomías y la falta de un gobierno estable, retrasaron la puesta en marcha de cualquier política con entidad suficiente como para reconducir la industria del país. Para cuando estas se quisieron poner en marcha, ya toda Europa lo había hecho.

En dos fases, 1984-1990 y 1991-1997, se produjo una reconversión que se saldó con el saneamiento, redimensionamiento y privatización de Ensidesa. Decisiones como los ajustes de personal, el cese de los tramos menos rentables, los cierres de las cabeceras en Avilés y Sestao y el viraje de la producción hacia los segmentos más rentables, marcaron un proceso que permitió llegar a una empresa saneada y competitiva en el ámbito internacional. Como consecuencia, la destrucción de 9.524 empleos, más de la cuarta parte del empleo total perdido en Asturias por este sector. Durante los años noventa se destruyeron otros 6.714 empleos industriales. La paulatina destrucción de empleo industrial sumió a la economía local en una crisis con graves consecuencias negativas para el resto de los sectores hasta mediados de los noventa.

En el ámbito demográfico, la población se redujo un 4% entre 1981 y 2001 (3.400 habitantes), como consecuencia de tres fenómenos: estancamiento de la inmigración, fuerte incremento de la emigración y envejecimiento poblacional.

En el ámbito espacial, se produjo la desarticulación del complejo industrial-portuario y el cierre de Ensidesa tuvo un efecto dominó sobre empresas auxiliares, con cierres y vaciados de instalaciones, que empeoró la degradación ambiental y paisajística de la ciudad.

Estrategias para revitalizar la ciudad y su entorno. En el proceso de revitalización de la ciudad participaron agentes locales, regionales y estatales, públicos y privados, liderados por el Ayuntamiento de la ciudad. Se trataba de acometer una metamorfosis urbana, sin dejar de lado la herencia industrial.

El discurso político, en los inicios de la reconversión, se dirigía a crear las condiciones que permitieran perpetuar la industria: renovación del tejido productivo existente y/o atracción de nuevas inversiones en sectores tecnológicamente más avanzados e innovadores, con mayor demanda y más competitivos que los preexistentes. Con la reindustrialización como objetivo, la ciudad se dotó de nuevas infraestructuras industriales y empresariales que configuraron un paisaje productivo ajustado a criterios de planificación y reutilización de la herencia industrial, rescatando de la ruina y del abandono los suelos y edificios existentes en ese momento en Avilés. Sin embargo, estas medidas resultaron insuficientes.

Con los fondos de promoción económica y las zonas de urgente reindustrialización (ZUR), para incentivar la reindustrialización de los espacios industriales en declive, Avilés creó el polígono industrial de Las Arobias y se pusieron en marcha 20 proyectos que crearon 341 puesto de trabajo (un total de 7.008 millones de pesetas de inversión). Otro proyecto emblemático, de este período, fue la construcción del centro de empresas La Curtidora, en terrenos de una antigua fábrica que, abierto en 1995, tenía como objetivo promover y apoyar la actividad empresarial y el espíritu emprendedor en el marco de la reindustrialización.

Pero con la privatización de Ensidesa (1997) y el desmantelamiento de parte de las instalaciones que la empresa tenía en Avilés, se puso fin al proceso de reindustrialización.

Se abrió, entonces, una nueva etapa (que no existió en el caso de Langreo), marcada por unas nuevas políticas de reactivación, cuyo foco eran, ahora, lo urbano y lo económico. La idea era buscar un nuevo modelo de ciudad dinámica, competitiva, sostenible y atractiva para el visitante, alejada de la dependencia de la industria.

Las estrategias puestas en marcha estaban agrupadas, funcionalmente, en:

- a) *La promoción económica y del empleo*; buscando crear una ciudad competitiva, a través de la mejora de las comunicaciones internas y con el exterior, la conexión carretera-ferrocarril, la creación del aeropuerto regional, la ampliación del puerto, la construcción del Parque Empresarial Príncipe de Asturias (diversificación y atracción de Pymes, generando 2.400 empleos) y el centro de empresas La Curtidora.

- b) *El reforzamiento del sistema local*; teniendo como objetivo poner en marcha una ciudad con proyecto, vinculando la imagen de Avilés con la cultura y la innovación, donde al proyecto emblemático del centro internacional Óscar Niemeyer, se le unirían el fomento de la imagen cultural, artística, gastronómica y turística del municipio y su comarca.

Se introdujo a la ciudad en diversas redes internacionales, con el objetivo de crear diferentes relaciones que mejorasen la colaboración y la visibilidad de la ciudad, como eran la red de “Cool Cities” (para impulsar el turismo de excelencia), la red de “Know Cities” (con el objetivo de fomentar el conocimiento) o las redes de ciudades de la ciencia y la innovación (para promover estos aspectos).

- c) *La promoción de la innovación, o fomento de una ciudad inteligente;* conectando a la ciudad y sus agentes con centros tecnológicos y universidad, fomentando la cultura emprendedora y reconvirtiendo/recuperando actividades como, por ejemplo, la Escuela Superior de Artes de Avilés.

- d) *La mejora de la calidad de vida y ambiental, en aras de una ciudad más habitable;* mediante una “política de barrios” dedicada a la mejora de equipamientos, subsanar carencias detectadas por el vecino y la promoción de infraestructuras culturales (museo, centros de arte, escuelas de música, cerámica...). Se mejoró el aspecto de la ciudad con el saneamiento de la ría, la recuperación del centro histórico, la participación en consorcios regionales para el tratamiento de residuos y el tratamiento de aguas y el transporte interurbano y cooperativo con otros municipios y ciudades de Asturias.

3.3.3. Ponferrada. La ciudad de Ponferrada, capital de la comarca de El Bierzo, en la provincia de León, está situada en la confluencia de los ríos Sil y Boeza. La altitud media de la ciudad es de 512 m. y el término municipal cuenta con una superficie total de 283,17 km². Además del casco urbano (42.858 hab. en 2011; INE), el municipio cuenta con otras 33 entidades poblacionales.

La imagen, geográficamente hablando, de Ponferrada se forjó, esencialmente, durante el período de autarquía y se asocia con el carbón y la electricidad representados por las empresas Minero Siderúrgica de Ponferrada (MSP) y ENDESA. A la presencia de esas compañías, vendría a sumarse el efecto externo de la “época dorada” de la minería.

El resultado iba a ser un impulso en el crecimiento que, entre 1940 y 1960, situó a Ponferrada a la cabeza del conjunto nacional, rodeándola de una aureola de prosperidad reflejada en el lema “La Ciudad del Dólar”. No obstante, el paisaje urbano estaba negativamente marcado por la improvisación y el poder de estas grandes empresas, hasta el punto de que el símbolo de la ciudad era una montaña artificial de 15 Has. de base, que llegó a acumular estériles de carbón hasta alcanzar 608 metros de altura. Sin ordenación urbana efectiva hasta los años setenta, el resto de industrias se establecieron de forma espontánea.

La recesión minera. La crisis de las explotaciones mineras hace que la ciudad y su entorno pierdan el mayor soporte económico, lo cual derivó en una espiral de despoblamiento y empobrecimiento. Desde los 12.650 mineros activos en 1977, la reordenación sistemática ejecutada desde 1989 reduce la fuerza laboral hasta los 5.500 empleos en 1997, antes de entrar en vigor el Plan del Carbón 1998-2005 destinado a coronar esta reestructuración.

A diferencia de otros territorios en declive, el Bierzo poseía bases de actividad fuera del carbón y la electricidad, lo cual amortiguó el declive minero. De hecho, la zona es la mayor productora mundial de pizarra natural y existe una competitiva industria agroalimentaria, basada en la producción hortofrutícola. A ello deben sumarse la posición estratégica de Ponferrada en el noroeste español, su proyección comercial y el despegue turístico reciente de la comarca.

Alternativas de desarrollo: industria eólica y turismo. La reordenación de la minería se acompañó, muy tardíamente, con una política de ayudas a la reindustrialización. Su primer fruto, con anterioridad a 1997, fue el polígono periurbano de Cabañas Raras, destinado, sobre todo, a la fabricación de piezas para la industria eólica.

Con esa iniciativa se incrementó, en el entorno de Ponferrada, la oferta de terrenos de los dos polígonos preexistentes: Camponaraya (y su ampliación) y el Parque Industrial de Bierzo (1994), de localización urbana y con actividades básicamente de servicios.

A partir de 1998, con la entrada en vigor del Plan del Carbón, se pusieron sobre la mesa varias demandas: ayudas y subvenciones a proyectos industriales, una intervención más decidida en la mejora de las infraestructuras y equipamientos, la preocupación por el medio ambiente y la necesidad de mejorar la cualificación profesional de los demandantes de empleo.

Los principales problemas planteados en torno a la llegada de los Fondos Miner (UE) pueden resumirse en el retraso de las inversiones, la denunciada falta de equidad en el reparto entre comunidades y el propio hecho de que los recursos no solían ser adicionales; en muchos casos se aplicaron a obras de necesidad acuciante, por ejemplo, carreteras, que de todos modos deberían haber realizado las comunidades autónomas, quedando liberadas, en la época, de esa obligación.

La reconversión se ejecuta apresuradamente en términos de empleo y reducción del arranque de mineral. En cambio, las ayudas para construir una economía alternativa fueron insuficientes y con un marcado carácter de progresiva reducción. Entre los principales proyectos financiados con Fondos Miner destacaron: la autovía entre Cubillos del Sil y Toreno (13 km.) con prolongación como vía rápida hasta Villablino, siguiendo la ruta de transporte del carbón desde Laciaña a la central térmica, el nuevo Campus universitario de Ponferrada, la recuperación del tramo urbano del río Sil y el hospital de Villablino (en el entorno comarcal).

Urbanismo estratégico y nueva imagen de la ciudad. Como en otras ciudades, la política urbana aplicada desde mediados de los noventa, contiene objetivos de desarrollo económico y parámetros de marketing empresarial (no de city marketing), tratando de crear las condiciones necesarias para la superación de la crisis. Las líneas de intervención sectorial apenas se apartan del modelo más común, excepto quizá por el esfuerzo dedicado a las inversiones industriales, sin descuidar la finalidad última de favorecer la tercerización de la ciudad.

El fortalecimiento de la infraestructura comercial y de servicios, incluyendo las nuevas funciones turística y universitaria, el empuje dado a los negocios inmobiliarios y una política de grandes obras urbanas son los resultados de este intento de tercerización de la economía de la ciudad. Por otro lado, y en parte como consecuencia, el sector de la construcción adquirió un papel de motor socioeconómico, puesto que pudo atender la demanda de vivienda de los prejubilados y, así, posibilitó la fijación de población.

La captación de esos inmigrados, ya jubilados o prejubilados, y despertar el interés de los inversores, requirieron romper con la mala imagen urbana tradicional, mediante la inversión en patrimonio, medio ambiente y modernización de la ciudad.

Recuperación ambiental. El río Sil, que divide el continuo urbano y acompaña la trama en una longitud superior a 4 km., define el marco físico de la ciudad y su imagen geográfica, junto con el emplazamiento elevado de la confluencia Sil-Boeza y el monte Pajariel. Tradicionalmente, el Sil fue percibido de forma negativa por su encajamiento en la parte central de la ciudad (lo que dificultaba el acceso), por su habitual mal estado sanitario y por la falta de acondicionamiento en las partes donde fluye sobre terreno llano.

En los años noventa, se busca modificar la relación del río con la ciudad, ordenando las riberas y rectificando el cauce para alejarlo de las edificaciones y liberar terreno para componer un paraje recreativo seminatural en continuidad con el parque del Temple. Los Fondos Miner se aplican para extender las obras río arriba, a la totalidad del recorrido urbano entre el puente del ferrocarril y la fuente del Azufre. Tras modificar colectores al objeto de sanear el cauce, este resulta parcialmente canalizado y las márgenes reciben tratamiento paisajístico (paseos paralelos, jardines y embarcaderos), de modo que la ciudad gana un corredor verde interior y la barrera fluvial se suaviza mediante nuevos pasos entre orillas.

3.4. Conclusiones del Benchmarking.

La principal diferencia existente en los casos analizados reside en el hecho de que, en los primeros existe un enfoque de city marketing (estratégico, intencionado y desde el planteamiento inicial), mientras que en los procesos de recuperación de ciudades ubicadas en cuencas mineras en crisis, se aplicaron (o, por lo menos, así se intentó) técnicas tradicionales de planificación estratégica y política regional, sólo de oferta.

Las ciudades industriales y mineras, más afectadas por la crisis, aplicaron como modelo una primera versión de la planificación estratégica del territorio, muy centrada en el empleo. Sin embargo, ésta no siempre llegó a dar el resultado esperado, lo cual motivó una segunda generación de planes estratégicos basados en la ecuación investigación-cultura-tecnología (modelo Pittsburg) asociados, en su mayoría, a grandes operaciones de cambio de imagen mediante la renovación urbana y la rehabilitación y revitalización de los centros urbanos.

En la práctica, los objetivos no fueron alcanzados o lo fueron en menor medida de lo esperado, aunque se han observado ejemplos de buenas prácticas que tuvieron cierto éxito. El hecho es que, las herramientas tradicionales de planificación estratégica y política territorial se toparon con la globalización, la cual exigía soluciones más innovadoras para lograr un lugar para la ciudad en un contexto internacional y dar respuesta a los nuevos retos: deslocalización empresas y sectores, nuevas necesidades de los ciudadanos (y del resto de públicos objetivo, que se empiezan a identificar) que hay que satisfacer, nuevas fórmulas de gobernanza y procesos participativos, etc.

El enfoque de city marketing nos lleva, también, a un proceso de reflexión estratégica y de planificación, pero recurriendo a técnicas que permiten diseñar y adecuar la oferta de la ciudad a la demanda de los públicos objetivo de la misma, de acuerdo con una visión y un posicionamiento (en el mercado global de ciudades) de la marca ciudad, que definirán las políticas, programas y acciones que se han de llevar a cabo para lograr o reforzar ese posicionamiento. Un enfoque *from market to market*, es decir, se va al mercado de la ciudad a detectar, analizar y valorar las necesidades de los públicos objetivo de mayor interés para la ciudad y, en consecuencia, se diseña la oferta que la ciudad (producto/servicio) lanzará, de vuelta, al mercado, comunicándola a sus públicos objetivo (imagen/marca) de forma que se potencie su atractibilidad.

Por otro lado, ha de tenerse en cuenta que, a día de hoy, el centro de atención se ha desplazado desde los aspectos materiales de las ciudades (morfología e infraestructuras) a la valorización de los aspectos inmateriales. Se produce una valorización de los activos inmateriales de la economía y la sociedad urbana, que lleva a los gestores y planificadores de la ciudad a poner en marcha nuevas metodologías de participación y creatividad social.

4. Diagnóstico: la matriz DAFO.

Lo que caracteriza al pensamiento estratégico es, en resumen, dar respuesta a preguntas del tipo ¿Cómo hacer mejor lo que hacemos? y/o ¿Estamos haciendo lo que tenemos que hacer para mejorar la situación en la que nos encontramos?

La herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite clasificar y sintetizar toda la información obtenida en la fase anterior, de análisis de la situación, de acuerdo con la finalidad del diagnóstico estratégico: identificar las oportunidades y las amenazas, las debilidades y las fortalezas de la propia ciudad.

El diagnóstico DAFO es comparativo (toma como punto de referencia otras ciudades); es indicativo (no proporciona criterios definitivos, sino que facilita información para la elaboración de las estrategias), es determinado (se refiere a un periodo temporal y a unas circunstancias concretas), es relativo (considera la percepción y opinión ciudadana) y es la base que servirá para centrar la reflexión estratégica, de la cual partirá el Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez.

De acuerdo con lo anterior, se organiza el DAFO en ejes o áreas principales de actuación para la ciudad, que se derivan del trabajo realizado con el Panel de Representantes y con los expertos consultados, de forma que permita acceder a los retos que suponen los actuales cambios sociales y económicos (potenciando las fortalezas y minimizando las debilidades), a las oportunidades que se presentan para la ciudad y a las amenazas que se han de contrarrestar, para reafirmar, cuestionar o actuar sobre los elementos que las constituyen.

EJE 1. Personas y calidad de vida.

DEBILIDADES

Declive demográfico con aceleración del proceso de envejecimiento de la población.

La negativa evolución demográfica prevista puede incidir sobre las prestaciones de servicios a los ciudadanos.

Flujos emigratorios de talento (vota con los pies).

Despoblación de núcleos de población rurales.

Muy reducida oferta de vivienda pública y mercado privado de vivienda estancado.

El elevado nivel de asociacionismo no se traduce en la generación de capital social.

Oferta < Demanda en servicios para la Tercera Edad (geriatría).

Coexistencia de segmentos de población con muy diversos niveles de renta y riqueza: desigualdad económica y social.

FORTALEZAS

Buen lugar para residir: buena calidad de vida.

Alto nivel de servicios al ciudadano: cultura, deporte, sociales...

Varias generaciones con un elevado nivel de formación y capacitación.

AMENAZAS

Declive demográfico con aceleración del proceso de envejecimiento de la población.

Saldo migratorio juvenil negativo.

Reducidas tasas de fecundidad.

Incremento de la población dependiente proyectada para 2020, lo cual incidirá en la prestación y oferta de servicios públicos.

Alta tasa de cronicidad y pacientes pluripatológicos crónicos.

Personas con discapacidad con muy reducida integración socio-laboral.

Parque de viviendas de protección pública antiguo y poco eficiente.

Creciente coste de la prestación farmacéutica.

La crisis económica trajo consigo el aumento del número de personas en situación de pobreza y exclusión social.

Persistencia de la desigualdad de género: laboral, salarios, conciliación y corresponsabilidad.

Los niveles de pobreza juvenil y de los hogares monoparentales con hijos a cargo se agravaron especialmente, con la crisis.

Falta de alternativas para personas no cualificadas y/o afectadas por el fracaso escolar.

Bajo nivel de aprendizaje de idiomas.

OPORTUNIDADES

Elevada esperanza de vida al nacer.

Crecimiento de entidades de iniciativa social volcadas en los servicios personales.

Nuevas iniciativas de formación orientadas a la mejora de la empleabilidad de los menos cualificados: FP Dual, Obradoiros...

Crece la población con estudios universitarios y de tercer ciclo.

Desarrollo TIC para la atención a las necesidades personales y a la dependencia.

EJE 2. Economía, empresa y empleo.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Las últimas décadas se han caracterizado por el monocultivo industrial basado en el eje explotación minera - central térmica de Endesa.</p> <p>Sector industrial auxiliar de la explotación minera y de la central térmica con problemas de supervivencia.</p> <p>Fracaso del proceso de re-industrialización que comenzó a mediados de los 80s y principios de los 90s.</p> <p>Elevados índices de desempleo (sobre todo desempleo de larga duración: jóvenes con bajos niveles de cualificación, mayores 45 años...).</p> <p>Desajuste entre opciones de formación y tejido empresarial local.</p> <p>Fuga de talento (del gran número de titulados superiores y técnicos).</p> <p>Dualidad de la población, en términos económicos.</p> <p>Inexistencia de infraestructura suficiente para el desarrollo de un sector turístico que aproveche lago y Fragas do Eume, como ejes principales.</p> <p>A día de hoy, incertidumbre sobre el futuro del lago (propiedad, usos, posibilidades socio-económicas, etc.)</p> <p>Inexistencia de estrategia local para el aprovechamiento socioeconómico de los recursos y para la captación de empresas/inversiones.</p> <p>Mercado interno muy limitado para desarrollar negocios de ámbito local.</p>	<p>Existencia de suelo susceptible de ser destinado a uso industrial.</p> <p>Como recursos naturales y/o industriales diferenciales se cuenta con suelo (a urbanizar/calificar), agua, madera y electricidad.</p> <p>Altos niveles de renta disponible familiar y pensiones por encima de la media autonómica. Se ha de matizar con la dependencia que se tiene de las pensiones, sobre todo de las relacionadas con ENDESA.</p> <p>El lago artificial presenta oportunidades de diversa tipología para la generación de nuevas economías locales.</p> <p>Condiciones para la implantación de As Pontes de G. R. como "polo industrial".</p>
A MENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Reducido tamaño de la empresa gallega y pontesa, lo que condiciona la productividad, la absorción de conocimiento, la competitividad, el crecimiento y la internacionalización.</p> <p>Sectores económico-industriales en los que se especializó Galicia (textil, automoción, naval...) están sujetos a la amenaza de la deslocalización.</p> <p>Pérdida de competitividad sector primario (presión precios mundiales).</p> <p>Tasas de Actividad y Productividad inferiores a la media española.</p> <p>Alta tasa de paro juvenil y de paro de larga duración.</p> <p>Reducidas posibilidades de conciliación vida laboral y personal/familiar.</p> <p>Merma de la Renta disponible para el consumo familiar.</p> <p>Temor a una decisión negativa de ENDESA respecto de la reforma para adaptarse a la DEI (cierre en 2023).</p>	<p>Permanencia de sectores tractores con amplia experiencia.</p> <p>Potencial de mejora de la productividad y de los costes en el tejido empresarial.</p> <p>Amplio potencial de la economía social para la creación de empleo y prestación de servicios y oferta de productos competitivos.</p> <p>Planes de mejora competencia desde la CCAA: Plan Galicia 4.0 (Agenda de Competitividad Industrial), Estrategia Internacionalización Empresa Galega 2020, Plan Capacita... Existencia de un marco de apoyo público (nacional y autonómico) con ventajas especiales para la zona.</p> <p>Comercio exterior con balance positivo.</p> <p>Condiciones climáticas favorables para producción agrícola y forestal. La importancia de la masa forestal de Galicia la convierte en una "buena alcantarilla" de carbono.</p> <p>Desarrollo de las TIC para la búsqueda de nuevas vías de comercialización de los productos desde y hacia el medio rural.</p> <p>Creciente uso del software de código abierto.</p> <p>Colaboración pública y pública-privada que permita ahorrar costes y aprovechar sinergias en el sector de las nuevas tecnologías.</p> <p>Vinculación de Galicia con LATAM: posibilidad de atracción de "multilatinas" para su presencia en UE.</p>

EJE 3. Infraestructuras.

DEBILIDADES

Poca/Nula presencia y uso del transporte público/colectivo.
Escasez de suelo industrial disponible para nuevos asentamientos.
Polígonos industriales con bajo nivel de servicios.

FORTALEZAS

Mejora de las conexiones por carretera (AG64). Si bien la comunicación es con la meseta y con Ferrol (ciudad que, desde hace años, presenta un proceso de declive económico y demográfico).
Existencia de varias edificaciones que, ante el declive demográfico, podrían ser susceptibles de destinar a otros usos.

AMENAZAS

Situación de periferia que perjudica la implantación de nudos de logística y transporte.
Incremento del abandono de los terrenos para uso agrícola por falta de recambio en el rural.
Escasos recursos económicos destinados a mejorar el ciclo natural y del uso del agua.
Ajustes presupuestarios en la administración local en los últimos años.
El feísmo urbanístico y la abundancia de elemento disonantes que perjudican el paisaje gallego.

OPORTUNIDADES

Refuerzo del eje Ferrol-Coruña-Santiago-Vigo y conexión con el eje Oporto-Lisboa.
A pesar de estar en la periferia de una CCAA periférica, las comunicaciones vía carretera han mejorado en los últimos años.
Posibilidades de coordinación entre AAPPs para la regeneración de entornos urbanos y rurales física y socialmente degradados.
Cercanía de los puertos exteriores de Ferrol y A Coruña, elemento positivo para algunas industrias.

EJE 4. Atracción de la ciudad.

DEBILIDADES

La capacidad de atracción (sobre todo comercial y de ocio) es muy reducida. De hecho, As Pontes de G. R. gravita hacia Vilalba, Ferrol y A Coruña, sobre todo.

Respecto de la atracción de empresas e inversiones, imagen de cierta conflictividad laboral (como ubicación en la zona de Ferrolterra).

FORTALEZAS

Gran patrimonio histórico (sin poner en valor), natural e industrial con alto potencial de valorización y explotación socioeconómica.

Elevada y variada oferta lúdica y cultural.

AMENAZAS

Competencia de otros destinos más atractivos para turistas y visitantes que buscan playas, eventos, congresos, historia...

OPORTUNIDADES

Potencial en el ámbito deportivo (localización de centros de alto rendimiento, atracción deportistas de élite, eventos y competiciones...) ligado al desarrollo del lago.

Posibilidad de acometer iniciativas de atracción a nivel comarcal y/o con otros Ayuntamientos limítrofes.

EJE 5. Imagen y Marca ciudad.

DEBILIDADES

La existencia de destinos turísticos más consolidados.

Autoimagen negativa: As Pontes de G- R. pueblo en declive demográfico, sin oportunidades, con exceso de improvisación y sin planificación alguna.

Identificación con la decadencia, con la no adaptación al desarrollo social y económico global.

Perspectivas poco halagüeñas respecto del futuro.

FORTALEZAS

Fuerte identificación con "lo industrial": industria, térmica y lago.

La sostenibilidad y el medio ambiente comienzan a ser valores muy demandados, conscientes del agua (lago y embalses) y el entorno (Fragas del Eume) como recursos futuros.

Existencia de varios casos de "ponteses con éxito" (fuga de talento), que se pueden utilizar para mejorar la autoimagen y potenciar la imagen/marca en el exterior.

AMENAZAS

La percepción negativa respecto al clima por parte de turistas.

Escasa cultura de innovación como factor necesario para favorecer el desarrollo socio-económico.

La pérdida de población en determinadas zonas dificulta la conservación de su patrimonio.

OPORTUNIDADES

Aprecio social por el valor de la cultura como parte de la identidad.

Vinculación entre cultura y desarrollo local y comunitario.

Importante red de infraestructuras y equipamientos culturales en una industria cultural consolidada en diferentes ámbitos.

Aumenta la conciencia y demanda social respecto de la conservación y protección de los recursos naturales.

Capítulo V.

Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez.

1. Reflexión Estratégica.

Gran parte de las soluciones prácticas que permiten superar los desafíos de la globalización y aprovecharla a favor del desarrollo corresponden al nivel local. El lugar físico en el que vivimos sigue siendo el centro de la vida de cada uno de nosotros, por lo que conforme avanzamos en la globalización, el nivel local de nuestras decisiones individuales y colectivas seguirá siendo clave. ¿Cuál es, entonces, la relevancia de los gestores de la ciudad?

El papel que ha de jugar el gobierno de la ciudad, el gobierno local, ha de fortalecerse mediante la profesionalización, la diferenciación entre las tareas de definición y ejecución de las políticas, la adopción de prácticas de gestión “empresarial”, la cooperación entre municipios y/o regiones (búsqueda de economías de escala en la provisión de servicios, ordenación del territorio e intercambio de información) y la colaboración con el sector privado (gestión de servicios, atracción de inversiones, I+D+i...).

En este contexto, la gestión de la ciudad, si se desea que esta se sobreponga al proceso (constante y continuo) de cambio, sobre todo en lo económico y lo social, pasa por conocer y canalizar las necesidades, intereses y deseos de los ciudadanos, principalmente, y del resto de públicos objetivo de la ciudad. Y para ello, el marketing de ciudades se posiciona como la herramienta fundamental a utilizar; una oportunidad para reflexionar de manera innovadora, flexible, para diseñar un futuro del territorio no necesariamente complejo, mediante una participación abierta y tan amplia como sea posible, por parte de todos los colectivos promoviendo su implicación hacia metas razonablemente ambiciosas (Mintzberg, H.; Quinn, J.B. y Ghoshal, S.; 1999).

El hecho de el proceso de reflexión estratégica conduzca, a través de la aplicación de la tecnología del city marketing, a una estructura coherente, dinámica e incentivadora de objetivos y acciones y de recursos y responsabilidades, impulsados por los dirigentes y líderes locales, alerta de que, como mantienen Kotler (1994), Precedo (2010) y otros autores, en la aplicación del marketing a la ciudad, ha de evitarse el error de creer que comercializar una ciudad o una región es, únicamente, promoverla. Se trata de un enfoque limitado, pero muy habitual en la gestión de ciudades, donde se considera el marketing como un ejercicio de elaboración de imagen, confundiendo el “todo” (el marketing como tecnología) con una de sus “partes” (o herramientas: la comunicación).

Como ya ha quedado patente a lo largo de la presente tesis, el city marketing es una tecnología integrada por un conjunto de técnicas y actividades orientadas, por un lado, a identificar y determinar las necesidades de los distintos públicos objetivo de la ciudad y, por otro lado, a desarrollar una estrategia de la que deriven acciones, productos y servicios que satisfagan dichas necesidades. De hecho, la interpretación seguida en la presente tesis es la del marketing como una filosofía de gestión para las organizaciones que desean tener éxito y alcanzar sus objetivos. Por una parte, supone una actitud, una forma de concebir la planificación para el desarrollo local y, por otra parte, lleva implícita una forma de actuar, una búsqueda de la eficiencia siempre acorde con los principios que orientan la actuación, una perspectiva práctica. Esa conjunción tiene como fin la generación, comunicación, entrega e intercambio de valor (Luque, T.; 2010).

Así como Drucker (2001) mantiene para las empresas que “el marketing y la innovación son las dos funciones principales de las organizaciones; todo lo demás es cálculo de costes”, desde aquí se traslada a la “organización” ciudad.

Hoy, la ciudad ha de ser competitiva, ofreciendo a sus habitantes las oportunidades educativas y laborales, la prosperidad social y económica y la calidad de vida que estos demandan, porque en caso contrario, estos buscarán otras localizaciones alternativas. Para ello, la ciudad ha de desarrollar una estrategia de marketing que, teniendo su origen en el análisis de la situación (externa e interna) reflejado en un correcto diagnóstico, permita a la ciudad satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo, garantizando, así, su supervivencia.

Cada ciudad ha de realizar su reflexión estratégica de marketing de forma que elabore su visión o modelo, tenga clara la misión y cuáles son los valores en los que asentará su futuro desarrollo, siempre a partir del diálogo y la cooperación con los stakeholders de la ciudad. No siempre es fácil esta tarea, puesto que se ha de llevar a cabo compatibilizándola con la elección periódica de los equipos de gobierno municipales y atendiendo a la diversidad de intereses de los públicos objetivo de la ciudad. La estrategia, entonces, se configura como un elemento integrador que marca el camino a seguir para alcanzar la visión.

Una estrategia de marketing ambiciosa, ejecutada de forma colaborativa, con el soporte técnico y tecnológico apropiado, resulta esencial para conseguir ciudades competitivas y sostenibles. Se han de hacer cosas distintas para alcanzar resultados diferentes y el marketing aplicado, integralmente, a la ciudad es la herramienta que genera un mayor impacto a la hora de conseguir la ciudad que todos sus stakeholders quieren y desean (Seisdedos, G.; 2007).

1.1. Visión, Misión y Valores.

Del análisis de la situación que se ha realizado, donde se ha implicado a gran parte de la población y sus representantes y cuyo reflejo es el DAFO expuesto en el capítulo anterior, podemos extraer las siguientes reflexiones que condicionan la estrategia de marketing para As Pontes de García Rodríguez:

- a. Existe una fuerte imagen y posicionamiento como asentamiento industrial.
- b. Los principales recursos con los que cuenta y en los que puede basar su desarrollo futuro son: agua, energía, madera, suelo (industrial y rústico) y personas (talento).
- c. Por infraestructuras, imagen y ubicación, las estrategias fundamentadas en la cultura, el binomio ocio/turismo, la actividad comercial, la idoneidad como ubicación residencial o una urbe de servicios, se han de obviar: ni son creíble sin se cuenta con los recursos y medios para ello.
- d. El empleo (de valor añadido) es el factor clave para fijar población y frenar e invertir el declive demográfico.
- e. El capital físico (infraestructuras), aun siendo necesario, es menos importante que el capital humano (de gran relevancia en esta ciudad, porque se ve obligado a irse) y que el capital social (liderazgo social que, a día de hoy, es inexistente).

- f. El Plan de Marketing ha de ser puesto en marcha con la colaboración de los stakeholders de la ciudad y apoyado por otras Administraciones públicas. El proceso continuo de repensar la ciudad, significa mejorar los canales de participación ciudadana y aplicar la cultura del diálogo urbano.

Con todo ello, definimos la visión, la misión y los valores que han de guiar la estrategia de marketing de As Pontes de García Rodríguez.

VISIÓN.- En general, puede decirse que la formulación de la visión estratégica representa la toma de posición frente al entorno y, por tanto, busca dos objetivos: conseguir una ciudad competitiva aprovechando su voluntad de transformación y diferenciación, y procurar coherencia al desarrollo de su estrategia de marketing, facilitando la asignación de prioridades a las diversas estrategias seleccionadas.

Siguiendo a Kotler, Haider y Rein (1994), la visión define una imagen realista de lo que puede llegar a ser la ciudad en la próxima década, y más adelante, como lugar para vivir, trabajar... Ha de ser una idea simple y clarificadora que rijas las decisiones de los agentes decisores para alcanzar un modelo de urbe, convirtiéndose la planificación estratégica y de marketing en contribuyente para definirla y crear la imagen de futuro. En concreto, para As Pontes de García Rodríguez, quedaría establecida de la siguiente forma:

***As Pontes de García Rodríguez, referencia internacional como
enclave industrial inteligente, de valor añadido y sostenible.***

Esta visión ideal es óptima y esperanzadora (frente a la negativa autoimagen existente), imaginable y creíble (la imagen de pueblo industrial se refuerza y moderniza), factible y realista (los recursos que se poseen son susceptibles de generar riqueza de forma respetuosa con el medio ambiente), lo suficientemente centrada, pero sin perder flexibilidad, y fácilmente comunicable. Siguiendo con los mismos autores, la visión formulada consigue ir más allá del debate “qué hacer” y sugiere los conflictivos “cómo” y “quien paga qué”.

MISIÓN.- La misión hace referencia a la razón de ser de la ciudad, su esencia misma, el motivo por el cual ha de tener su lugar en el competitivo mundo de las ciudades. Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar de forma correcta la ciudad, teniendo en cuenta la necesaria flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades de nuestros públicos objetivo, pero sin perder de vista quiénes somos y de dónde venimos. Sobre todo, ha de estar presente siempre el proceso previo y fallido de re-industrialización de los años noventa y primera década de este siglo.

La misión está determinada por el diagnóstico de la ciudad, los recursos disponibles, las ventajas competitivas que se pueda desarrollar y la voluntad de los gestores de la ciudad. Es por ello que ha de impregnar de modo global todas las decisiones y actuaciones de los gestores de la ciudad (Sixto, J.; 2010). A partir de lo expuesto, la formulación de la misión de As Pontes de García Rodríguez se realiza del siguiente modo:

La misión de As Pontes de García Rodríguez consiste en implementar aquellas acciones que le permitan convertirse en un enclave industrial del siglo XXI, moderno, tecnológicamente avanzado, de alto valor añadido y sostenible, de forma que pueda atraer empresas e inversiones que permitan la fijación de población.

VALORES.- Los valores son concepciones complejas surgidas de los procesos perceptivos, cognitivos y simbólicos propios del ser humano, el cual no sólo percibe los elementos del ambiente, sino que también los conoce y valora, orientando su comportamiento hacia el logro de metas y objetivos (De la Puente, P.; 1987).

Los valores constituyen un catalizador para la acción, influyendo en preferencias, deseos, aspiraciones y aversiones generando estándares sociales y culturales que se traducen en opciones selectivas que permiten dar significado a las acciones y discernir, por ejemplo, lo bueno de lo malo, lo bello de lo feo, lo justo de lo injusto, lo conveniente de lo inconveniente, lo apropiado de lo inapropiado.

Siguiendo con De la Puente (1987), éste cita a Kluckhohn (1958) para establecer que los valores “son concepciones explícitas o implícitas, propias de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye en los modos, medios y fines de la acción accesible”. Por ello resulta importante enfatizar aquellos que son idóneos para generar una corriente de opinión favorable y entusiasta hacia el presente plan de city marketing y las acciones que de él se deriven.

Para llevar a cabo esta tarea de enfatizar determinados valores, respecto de otros que pudieran existir y que no serían los más idóneos para asentar la reflexión estratégica llevada a cabo, se ha de partir del supuesto de que los valores de la sociedad sí pueden modificarse, a pesar de la opinión en contra de varios autores. Pero, realmente, ¿podemos modificar los valores de la ciudad o de los ciudadanos?

De acuerdo con Argandoña (2013), para modificar los valores de una sociedad, si hablamos de valores entendiéndolos como ideales (lo que me gustaría ser), debemos recurrir a la información (qué valores son los deseables) y a la formación (saber por qué se han de vivir esos valores); si hablamos de valores entendiéndolos como prácticas (lo que hago efectivamente) recurriremos al entrenamiento (hacerse capaz de vivir de acuerdo con ellos).

Por lo tanto, a la vista del diagnóstico obtenido y de la visión y misión establecidas en este Plan de Marketing, independientemente de los valores existentes, se sugiere el inicio de un trabajo de comunicación para la interiorización y fortalecimiento de determinados valores que ayudarán a llevar a cabo la estrategia principal:

*innovación, sostenibilidad, valor añadido, competitividad, eficiencia, eficacia,
transparencia, comunicación, responsabilidad, cohesión.*

1.2. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que, en este caso, la ciudad pretende alcanzar a largo plazo. Nacen de la reflexión estratégica que se realiza tras el diagnóstico de la situación y una vez se han definido la visión, la misión y los valores de la ciudad.

Para el caso el As Pontes de García Rodríguez, formulo un objetivo estratégico principal o central (referente máximo de la ciudad de futuro que se pretende lograr), a partir del cual se derivan los objetivos y líneas estratégicas para cada área de acción.

Objetivo Central.- *Hacer de As Pontes de García Rodríguez una ciudad industrial moderna, competitiva, vertebrada, abierta, sostenible y atractiva, referencia para la atracción de talento, inversiones y actividades de alto valor añadido, asegurando las oportunidades de empleo y emprendimiento que garanticen la fijación de población.*

Como se puede apreciar, este objetivo central contiene los elementos que, derivados de la visión, misión y los valores, nos han de llevar a la definición del planteamiento estratégico para la ciudad. Utilizándolo como guía, puedo definir los siguientes objetivos instrumentales:

- a. Recuperación industrial de As Pontes de García Rodríguez: estudio, análisis y atracción de sectores potenciales, dotación de infraestructuras, políticas de atracción, posicionamiento... y puesta en valor de los recursos naturales susceptibles de explotación industrial sostenible y de usos alternativos.
- b. Detener el declive demográfico y aumentar la cohesión social: disminución de la dualidad existente, empleo y dotación de servicios sociales sin oferta adecuada (tercera edad y dependencia).
- c. Recuperación de la autoimagen y lanzamiento de la marca ciudad de As Pontes de García Rodríguez.
- d. Mejora de la atracción (visitantes) de As Pontes de García Rodríguez: relanzamiento de los sectores de comercio y hostelería, a partir del ocio.

1.3. Planteamiento estratégico: segmentación y posicionamiento.

ESTRATEGIA de SEGMENTACIÓN. Del diagnóstico de la situación obtenemos la importante (y urgente, hoy por hoy) necesidad de crear empleo en la ciudad y su entorno, de forma que existan las oportunidades que demandan los residentes actuales para poder seguir viviendo en As Pontes de García Rodríguez y para atraer nuevos residentes y, de esta forma, asegurar la viabilidad de la ciudad, evitando el actual proceso de “vaciado”.

No se trata de seleccionar a uno/s público/s objetivo en detrimento de otro/s, sino de establecer prioridades, de acuerdo con las necesidades fortalezas y debilidades que presenta la ciudad y las oportunidades y amenazas a las que el entorno la expone.

De acuerdo con el tamaño de la ciudad y las posibilidades (recursos) que esta posee, en relación con sus competidores más cercanos, no recomiendo una estrategia de segmentación diferenciada, lo cual significaría una estrategia y un plan de marketing específico para cada segmento o público objetivo de la ciudad o, lo que es lo mismo, diseñar y desarrollar una oferta de productos y servicios específica para cada público. Además de la gran cantidad de recursos que exigiría, este tipo de estrategia está amenazada por el riesgo de acabar queriendo ser “todo para todos” (lo cual provocaría confusión entre los públicos objetivo e, incluso, acciones contradictorias que perjudicarían objetivos y resultados) y por la muy probable posibilidad de entrar en pugna con grandes ciudades, para cada segmento, en condiciones de inferioridad. Como aseveran Trout y Ries (2001), “cuando se intenta ser todo para todos, se termina siendo casi nada para nadie. Es preferible ser fuerte en algo, que débil en todo”.

En el otro extremo, la adopción de una estrategia indiferenciada o igual para todos los segmentos, necesitaría de un nexo de unión entre ellos en el que basar un plan de marketing único. Esta estrategia ha sido utilizada por ciudades que han establecido como nexo entre sus públicos objetivo la calidad de vida, ciudades en proceso de crecimiento. Sin embargo, en nuestro caso estamos en una ciudad que, si bien conserva aún cierta calidad de vida, se encuentra en declive y con una sociedad poco cohesionada.

Descartadas las anteriores, la estrategia de segmentación concentrada o de enfoque es la que mejor se adapta a la situación actual de As Pontes de García Rodríguez, puesto que se trata de centrarse en uno o unos pocos segmentos, recurriendo a las fortalezas, potencialidades y recursos con los que se cuenta y lograr en ellos una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Del proceso de análisis y diagnóstico, los públicos objetivo principales del presente Plan de Marketing de As Pontes de García Rodríguez son empresas e inversores (generación de economías y empleo), administraciones públicas (necesarios colaboradores para lograr los objetivos) y ciudadano/residentes (necesidad de mejora de la autoimagen). Como segmentos secundarios, visitantes, residentes potenciales y turistas.

Podemos, siguiendo el esquema de Elizagárate (2008), pero adaptándolo a nuestra situación y priorizando nuestros públicos objetivo, categorizar las necesidades que se les han de satisfacer, obteniendo el siguiente cuadro de nuestra estrategia de enfoque:

Esquema 008. Priorización y necesidades de los públicos objetivo del Plan de Marketing de As Pontes de G. R.

PRIORIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	NECESIDADES PRINCIPALES
A 1	EMPRESAS e INVERSORES	Oferta atractiva de suelo: industrial y de usos terciarios. Disponibilidad de Parques Empresariales. Disponibilidad de Parques Tecnológicos. Incentivos fiscales. Clima empresarial y laboral favorable. Posibilidades de transferencia de I+D+i. Capital humano apropiado y accesible, en continuo desarrollo. Cultura de trabajo y emprendimiento. Gestión pública eficaz y transparente.
A 2	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS *	Cooperación estratégica en el ámbito industrial. Capital social y liderazgo
A 3	RESIDENTES	Generación de oportunidades de empleo. Mejora autoimagen y marca ciudad. Servicios sociosanitarios y dependencia. Adecuación calidad/precio oferta de vivienda. Mejora del transporte público. Potenciación del triángulo ocio/hostelería/comercio.

PRIORIDAD	PÚBLICO OBJETIVO	NECESIDADES PRINCIPALES
B 1	VISITANTES	Potenciación de la atracción de la ciudad: ocio, comercio... Ferias, mercados y congresos.
B 2	RESIDENTES POTENCIALES	Oportunidades de empleo y emprendimiento. Relación calidad/precio vivienda. Oferta de servicios y calidad de vida. Imagen de ciudad y marca.
B 2	TURISTAS	Puesta en valor del patrimonio histórico y natural. Potenciación de la atracción de la ciudad: ocio, comercio... Eventos deportivos en lago.

Fuente: *Elaboración propia, a partir de esquema de Elizagárate (2008).*

* No se trata de satisfacer sus necesidades en general, sino de establecer las acciones precisas para que las AAPP estatal, autonómica y provincial (e, incluso, AAPP locales vecinas) pasen a ser socios cooperadores a la hora de implementar el Plan de Marketing, puesto que muchas medidas requieren del apoyo (no sólo económico) de estos niveles de poder legislativo y ejecutivo.

ESTRATEGIA de POSICIONAMIENTO. En el contexto actual, la compresión de las variables espacio y tiempo, donde el coste que supone la distancia entre territorios y el beneficio de la proximidad de centros operacionales pierden su importancia en beneficio de la interconectividad global que facilitan las nuevas tecnologías. En estas condiciones, se hace imperativo lograr un lugar, una posición entre los territorios que compiten por la atracción de inversores y empresas, por el desarrollo y la llegada de talento y por la fijación de población.

Del análisis de la situación y del diagnóstico, se desprende que la posición que As Pontes de García Rodríguez ocupa en la mente de sus ciudadanos y de sus públicos objetivo es la de pueblo/ciudad eminentemente industrial. Esta posición, fuertemente arraigada, ha de configurar la estrategia competitiva a adoptar, de forma que configure la oferta diferencial de la ciudad y la coloque en situación de ventaja frente a sus competidores.

Al mismo tiempo, durante el proceso se han identificado como recursos diferenciales de As Pontes de García Rodríguez el agua (2 embalses y el lago artificial) y el entorno natural (bosque susceptible de explotación maderera, parque natural Fragas do Eume...) y la posibilidad de desarrollo de suelo industrial y/o agro-industrial (sobre todo en la escombrera, hoy recuperada medioambientalmente), por lo que a la robusta imagen de la industria, hemos de añadir la preocupación por la sostenibilidad y el respeto al entorno natural.

Observando lo anterior, y de acuerdo con las consideraciones de Trout y Ries (1996) y Trout y Rivkin (1997), defino el posicionamiento para As Pontes de García Rodríguez de la siguiente manera:

As Pontes, naturalmente industrial.

2. Planes de Acción: mix de City Marketing.

Como hemos visto, satisfacer las necesidades de los públicos objetivo de la ciudad, es decir, entender las necesidades y deseos de los clientes (orientación de mercado) y diseñar el producto ciudad de acuerdo con ello, se sitúa en el núcleo del marketing de ciudades.

Es la capacidad y la disposición de satisfacer estas necesidades, la que define el marketing estratégico de la ciudad, cuyo fin último es crear ese valor diferencial para sus públicos objetivo que le permita ocupar una posición ventajosa en un entorno competitivo entre ciudades y territorios.

De esta manera, hemos situado al marketing de ciudades como el inicio del proceso de planificación de la ciudad, y como filosofía y técnica que ha de acompañar, en todo momento, a las líneas de acción, planes específicos y/o áreas de intervención en el territorio ciudad. El city marketing nos ofrece un modelo de gestión de la ciudad que la ayuda a competir y a cooperar con otras ciudades e instituciones y, al mismo tiempo, contribuye a la promoción de la imagen de la ciudad.

La transición del marketing estratégico de la ciudad al marketing operativo o mix de city marketing significa llevar a la práctica aquellas acciones específicas (y hacer seguimiento de ellas) necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Los planes de acción son las herramientas de las que nos serviremos para planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing estratégico del cómo llegar.

Entonces, estos planes de acción han de contribuir al posicionamiento deseado para la ciudad en el sistema de relaciones funcionales con otras ciudades y los entornos territoriales más próximos, han de contener aquella opción de desarrollo económico que mejor se adapta a su situación (cohesión y sostenibilidad económica, ambiental y social son la base de la ciudad), han de recoger las principales necesidades de desarrollo social y, de forma transversal, poner en valor todos aquellos intangibles que mejoren la autoimagen y procuren una marca ciudad potente.

La implementación de los mismos se hace necesaria una vez que, aun teniendo recursos naturales de cierta relevancia, hoy son otros los factores que determinan la localización de las actividades económicas y cuya atracción es necesaria, en el presente caso, para fijar población (retener la actual proporcionando mejoras en la calidad de vida y atraer nuevos residentes a través de la generación de nuevas oportunidades de empleo/emprendimiento de valor añadido) y encaminarse hacia la economía del conocimiento, cuya dimensión es más local que global: *“las ideas intelectuales pueden cruzar más fácilmente calles que océanos y continentes”* (Glaeser et al.; 1992). De hecho, la expansión del conocimiento (la ventaja competitiva de este siglo), sobre todo el tácito, necesita de relaciones personales, directas y frecuentes.

Con todo ello, los planes de acción que establezco en este Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez (horizonte temporal de 5 años) se agrupan en 4 líneas estratégicas, cuyos objetivos son los siguientes:

Esquema 009. Líneas Estratégicas del Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.

Línea Estrategia 1: INDUSTRIA.	As Pontes, naturalmente industrial.
Objetivo principal	Re-industrialización (recuperación industrial).
Objetivos secundarios	Atracción de empresas e inversiones. Creación de empleo. Fijación de actividad industrial sostenible y de valor añadido. Desarrollo de la economía del conocimiento.
Línea Estrategia 2: PERSONAS.	As Pontes, más y mejor vida.
Objetivo principal	Mejora de la calidad de vida.
Objetivos secundarios	Atracción y fijación de población (corrección del declive demográfico). Mejora de la cohesión en una sociedad caracterizada por su dualidad. Asistencia a colectivos en riesgo de exclusión.
Línea Estrategia 3: ATRACCIÓN.	As Pontes, ven y vívelo.
Objetivo principal	Mejora de la Atracción de la Ciudad.
Objetivos secundarios	Revitalización del eje hostelería-comercio. Incurción en los circuitos de eventos internacionales. Desarrollo de actividades complementarias de turismo/deporte: lago y fragas. Aumento del "multiplicador de la base exportadora".
Línea Estrategia 4: MARCA.	As Pontes, una marca naturalmente industrial.
Objetivo principal	Crear marca-ciudad.
Objetivos secundarios	Posicionamiento de la marca a nivel internacional. Mejora de la autoimagen. Puesta en valor del patrimonio (histórico, natural e industrial).

La línea estratégica 1 (Industria) es fundamental, tal y como he venido sosteniendo, puesto que es la “locomotora” de todo el Plan de City Marketing (visión), cuyo éxito condiciona los resultados del resto de líneas estratégicas. Las líneas estratégicas 2 (Personas) y 3 (Atracción) complementan a la primera y, a su vez, las tres en conjunto son básicas para la consecución de una marca fuerte (línea estratégica 4), con un posicionamiento reconocido a nivel internacional, que permita contemplar este intangible como una ventaja competitiva diferencial y sostenible para el futuro de la ciudad.

2.1. Línea estratégica 1: *As Pontes, naturalmente industrial.*

Buena parte del dinamismo industrial de determinadas ciudades se asienta en su capacidad para generar ventajas competitivas dinámicas a partir de estrategias de innovación, que encuentran su fundamento en la presencia de determinados recursos específicos, actores locales capaces de ponerlos en valor y formas de organización productiva y de gobernanza urbana eficaces, con especial protagonismo de las redes.

El caso de As Pontes de García Rodríguez se caracterizó, sin embargo, por su eficiencia estática, o lo que es lo mismo, por su dotación de un recurso productivo (lignito) cuya explotación, en épocas de mayor laxitud en la normativa medioambiental, era muy rentable.

Hoy, son otros los recursos que han de ponerse en valor. Por un lado, recursos productivos básicos (suelo industrial, suelo rural y urbano, energía, madera y agua), infraestructuras que han mejorado la comunicación (autovía AG64, puerto de Ferrol), la existencia de mano de obra cualificada (incluso, mucha emigrada que podría retornar) y el acceso al capital público y privado.

Por otro lado, es necesaria la puesta en marcha de medidas dirigidas a desarrollar las *soft skills*: atracción y mejora del talento (centros de enseñanza, centros de investigación, centros de I+D+i...), desarrollo de ambientes empresariales (atracción de inversores y de empresas, creación de redes de cooperación, incentivos regulatorios y tributarios...) y mejora de la gobernanza de administraciones públicas y su coordinación y cooperación con los agentes privados.

Desde la idea de *distrito industrial* (Becattini, G; 1987) y su posterior generalización en el concepto de *sistema productivo local* (Courlet, C. y Pecquer, B.; 1991) y hasta la investigación sobre las *ventajas competitivas de las naciones y de las regiones* (Porter, M.; 1998), las teorías sobre desarrollo e innovación territorial destacan la importancia de la pequeña empresa y de los clústeres localizados para la generación de externalidades y rendimientos crecientes derivados de la aglomeración y la interrelación entre economía, sociedad y cultura, así como la relación directa entre el éxito de determinados sistemas productivos y su capacidad para generar, incorporar y difundir innovaciones (aprendizaje colectivo e interactivo).

En los últimos años, conceptos como los de *economía del conocimiento y dinámicas regionales de innovación*, refuerzan una visión sistémica de unos procesos innovadores en que participan actores diversos que producen, transmiten y/o utilizan conocimiento, junto a una serie de instituciones que regulan ese flujo, destacando la importancia ejercida por la proximidad física, organizativa y cultural en la creación de redes capaces transmitir saberes tácticos, no formalizados y difícilmente codificables, pero que siguen siendo esenciales para la innovación.

La aglomeración espacial de empresas organizadas en torno a una o varias cadenas productivas, generadora de una acumulación de conocimiento tecnológico, tanto explícito como implícito, es el origen de diversas ventajas competitivas en forma de externalidades y reducción de los costes de transacción en los procesos de comunicación.

La mayor facilidad para llevar a cabo procesos de aprendizaje colectivo y difusión de ese conocimiento, se reflejará en mayores tasas de innovación empresarial y socio-institucional, junto a un más eficiente desempeño económico, con aumento de la competitividad individual y colectiva, además de un incremento paralelo del capital territorial.

De acuerdo con estos planteamientos, esta línea estratégica quedaría reflejada en el siguiente cuadro:

Esquema 010. Línea Estratégica 1: INDUSTRIA. Elaboración propia.

Línea Estrategia 1: INDUSTRIA.	As Pontes, naturalmente industrial.
Objetivo principal	Re-industrialización (recuperación industrial).
Objetivos secundarios	<p>Atracción de empresas e inversiones.</p> <p>Creación de empleo.</p> <p>Fijación de actividad industrial sostenible y de valor añadido.</p> <p>Desarrollo de la economía del conocimiento.</p>
ACCIONES	
1A. PLAN ESCOMBRERA AGROINDUSTRIAL.	<p>Conversión de la escombrera en área de cultivo agroindustrial: PLANTAS MEDICINALES.</p> <p>Incorporación de actividades complementarias: abejas, biomasa, otros cultivos, etc.</p>
1B. PLAN DE MEJORA INDUSTRIAL.	<p>Ampliación Pg. Ind. Penapurreira.</p> <p>Mejora infraestructuras de los polígonos industriales existentes.</p> <p>Proyecto Industria Sostenible: eficiencia energética, gestión de residuos y RSC.</p> <p>Parque Tecnológico de As Pontes.</p>
1C. PLAN DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES.	<p>Atracción/Instalación de la cadena de valor completa de las Plantas Medicinales: SALUD, ALIMENTACIÓN, ESENCIAS, ESTÉTICA...</p> <p>Campaña de comunicación y lobismo.</p> <p>Incubadora y Vivero de empresas/emprendedores.</p> <p>Construcción Naves Industriales de Crecimiento empresarial.</p> <p>Política de incentivos fiscales: tributos y subvenciones, precio suelo industrial...</p> <p>Ventanilla Única Virtual.</p>
1D. DESARROLLO DE "Soft Factors".	<p>Solicitud Ciclos Agroindustriales y Química: Superiores, FP Dual y FP básica.</p> <p>Transformación IPPEC: Oficina de Innovación empresarial y mejora industrial.</p> <p>Centro/s Tecnológicos y de I+D+i: agroindustria, bio-farma y química.</p> <p>Planes de formación sectoriales.</p> <p>Becas de formación y experiencia.</p>

1A. Plan Escombrera Agroindustrial.

ACCIONES

1A. PLAN ESCOMBRERA AGROINDUSTRIAL.

Conversión de la escombrera en área de cultivo agroindustrial: **PLANTAS MEDICINALES**.
Incorporación de actividades complementarias: abejas, biomasa, otros cultivos, etc.

La escombrera.

La escombrera exterior (de la antigua mina de lignito) se extiende por una superficie de 1.150 hectáreas, tiene un volumen de 720 millones de metros cúbicos y una altura de 160 metros. Los materiales que en ella fueron depositados eran los estériles limo-arcillosos del yacimiento, las filitas que conformaban el borde de éste y las cenizas producidas en la central térmica.

Su disposición en el terreno, junto con la construcción de taludes, el entubamiento de arroyos, la configuración de una completa red de drenaje y la selección de los materiales a depositar, hace que esta superficie sea estable, capaz de soportar cubiertas vegetales autosuficientes y que la acción del agua tenga una limitada capacidad erosiva.

De hecho, la restauración se orientó a conseguir una cubierta vegetal estable que controlase la erosión y la calidad del agua de escorrentía y propiciase la formación de un suelo productivo, a la reparación del paisaje afectado por la explotación minera y a la recuperación y mejora de los usos anteriores a la explotación (Aréchaga, F.; Ferrero, T.; Gil, A.; Menéndez, J. A. y Valle, R.; 2011).

Una primera cubierta vegetal (actylo, festuca, rye-grass y trébol) formó praderas permanentes que permitieron la evolución hacia una base de matorral (tojo, retama...) de leguminosas para fijar nitrógeno atmosférico potenciando la fertilidad del suelo, protegiéndolo de la erosión y generando las condiciones para dar paso a la introducción de distintas especies de arbolado: coníferas (pino en sus variedades pinus pinaster y pinus radiata), frondosas (abedul y aliso), ambas especies con una considerable capacidad de adaptación y de enriquecer el suelo. Posteriormente, se produjo la plantación de especies más exigentes: roble, castaño, arce...

A diciembre de 2006, la escombrera había sido tratada en su totalidad, dando por finalizada su rehabilitación en los aspectos de movimiento de tierras, infraestructuras, implantación de la vegetación, etc. Desde entonces, solo se llevan a cabo algunos trabajos de mantenimiento y programas de seguimiento sobre el suelo, el agua, la vegetación y la fauna.

La restauración de estas 1.150 hectáreas implicó que se realizasen del orden de 6.000 análisis fisicoquímicos de muestras de tierra y de agua, que se utilizasen más de dos millones de metros cúbicos de tierra vegetal o estériles seleccionados y que se construyeran 67 kilómetros de pistas y 56 de cunetas. Asimismo, se aplicaron 40.000 metros cúbicos de abonos orgánicos, 500.000 kilogramos de abonos químicos y 120.000 kilos de semillas. Se plantaron del orden de 600.000 árboles.

Hoy, la escombrera es un gran ecosistema global que engloba praderas (34%), matorral (20%), arbolado (40%) y zonas húmedas (6%). Se han identificado 220 taxones (especies) pertenecientes a 49 familias de flora, de los cuales un 75% se corresponden con plantas herbáceas mientras que el porcentaje restante incluye la flora leñosa (25%) de la cual 24 especies constituyen la flora arbustiva (11%).

Todo ello, a pesar de que el objetivo final de la restauración no era la producción, sino la diversidad, la estabilización y la protección del sistema, por lo que son prácticamente nulos los cuidados culturales tales como la aplicación de herbicidas, riegos, abonados, podas, etc.

Al mismo tiempo, cuenta con una abundante y rica fauna que la fue colonizando: 9 especies de anfibios, 6 de reptiles, 131 de aves (23 protegidas) y 34 de mamíferos. Las razones que explican la existencia de un nivel tan alto de biodiversidad en la escombrera y que sus poblaciones de vertebrados alcancen densidades tan altas, básicamente son tres: diversidad de hábitats, recursos alimentarios suficientes y escasa competencia.



Imagen 20: Vista panorámica (I) de la escombrera exterior. As Pontes de García Rodríguez. (Aréchaga, F.; Ferrero, T.; Gil, A.; Menéndez, J. A. y Valle, R.; 2011).



Imagen 21: Vista panorámica (II) de la escombrera exterior. As Pontes de García Rodríguez. (Aréchaga, F.; Ferrero, T.; Gil, A.; Menéndez, J. A. y Valle, R.; 2011).

Con todo ello, la escombrera constituye una reserva de suelo con un gran potencial para su explotación agraria, cuya ventaja principal es su tamaño, su diversidad y capacidad para albergar diferentes cultivos, y que su propiedad actual sea de un único titular. Estas circunstancias suponen claras ventajas a la hora de que la Administración (local y autonómica) inicie un proceso de negociación y adquisición de dicha superficie para su puesta a disposición controlada como zona de cultivos de alto valor añadido.

Esta potencialidad que ofrece la escombrera como zona de cultivos de alto valor añadido supuso el llevar a cabo una ronda de entrevistas con Ingenieros Técnicos Agrícolas, tanto del sector público como del sector privado, orientadas a verificar las posibilidades de la escombrera respecto de cultivos que pudieran originar una cadena de valor lo más completa y larga posible.

El objetivo es que las ventajas competitivas que ofrece la escombrera, sirvan para fijar una actividad agraria y/o agroindustrial que ejerza de locomotora y atractora de actividades de alto valor añadido e, incluso, intensivas en tecnología y conocimiento.

Tras el análisis de abundante literatura sobre varias tipologías de cultivos y producciones agroindustriales de valor añadido que, posteriormente, fueron contrastadas en las mencionadas rondas de entrevistas (manzana como materia prima para sidra, arándanos y otros cultivos denominados de “frutos pequeños...”) la opción que, en mi análisis, más se adecuaba a este objetivo era la del cultivo de plantas medicinales. En los puntos siguientes se justifica dicha elección.

El sector de las plantas medicinales.

Las plantas medicinales y su uso industrial. Las plantas medicinales son vegetales que elaboran unos metabolitos secundarios que se denominan “principios activos”, sustancias que ejercen una acción farmacológica, beneficiosa (o perjudicial) sobre el organismo vivo.

Suele diferenciarse entre la planta oficial (la que debido a sus propiedades farmacológicas puede utilizarse en todo o en parte como medicamento y/ se les puede extraer y aislar el principio activo que contienen), la planta aromática (la que cuyos principios activos están constituidos, total parcialmente, por esencias, cuyos componentes mayoritarios son los terpenos) y la planta condimentaria o especia (cuyas características organolépticas comunican a los alimentos y bebidas ciertos aromas, colores y sabores, que los hacen más apetitosos, gratos y sabrosos a olfato, vista y paladar).

Con estas propiedades, las plantas medicinales tienen un uso creciente como input en las industrias alimentaria, farmacéutica y perfumero-cosmética, lo cual redundará en beneficios económicos, sociales y medio ambientales en las zonas de cultivo; industrias que las demandan de diferente forma, según su nivel de procesado, preparación o transformación: material vegetal, graneles secos, aceites esenciales y extractos base.

La demanda de plantas medicinales. Los sectores industriales que demandan las plantas medicinales se pueden clasificar de la siguiente forma:

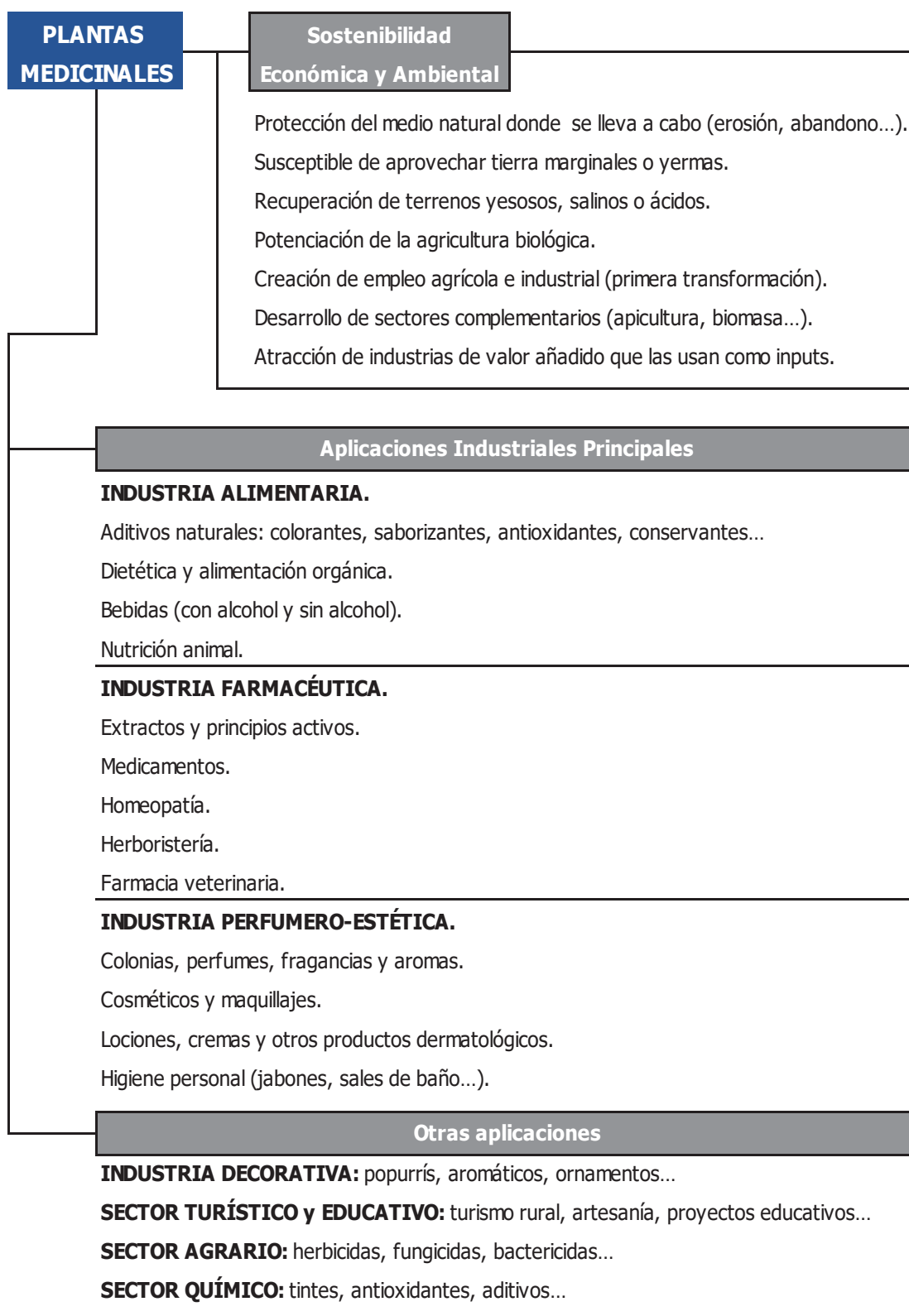
- a) Sector de la Salud.- Utiliza las plantas medicinales o sus derivados (extractos, aceites, esencias...) para el desarrollo de productos farmacéuticos, fitoterapéuticos y dermatológicos.
- b) Sector Alimentario.- Utiliza las plantas aromáticas y condimentarias (secas, frescas o congeladas) para elaborar condimentos, colorantes y conservantes alimenticios, infusiones, complementos alimenticios y alimentos funcionales.
- c) Sector Perfumero y Estético.- Utiliza extractos y aceites esenciales para elaborar productos con la finalidad de introducir fragancias y/o propiedades “naturales”. La tradicional competencia de los productos sintéticos en este sector, comienza a menguar ante el incremento de la demanda de productos naturales y orgánicos para la higiene personal, el cuidado de la piel, la perfumería y el maquillaje. De hecho, crece el reconocimiento de las propiedades de este tipo de plantas, al ahora de utilizarlas en este sector: tonificantes, astringentes, anti-inflamatorias, antiséptica, cicatrizantes...

También otros productos utilizan a las plantas medicinales como materia prima: detergentes, repelentes de insectos, ambientadores, etc.

- d) Sector Decoración.- Tanto el aspecto visual como la fragancia de este tipo de plantas hace que sean demandadas para el diseño y confección de productos decorativos.
- e) Sector Turístico.- Este tipo de plantas disponen paisajes de un aspecto visual y aromático que sirve como reclamo turístico. Además, las características etnobotánicas de las plantas medicinales y aromáticas también pueden ser el hilo conductor de una oferta educativa, relacionada con las visitas para reconocimientos botánicos, con los talleres de elaboración de productos artesanos (jabones, popurrís, caramelos, cremas, aceites...).
- f) Otros sectores.- Las plantas medicinales se utilizan, también, para la producción de antioxidantes, tintes, insecticidas, fungicidas, bactericidas, aditivos para alimentación animal, etc.

Por otro lado, existen una serie de sectores cuya actividad es complementaria a la del cultivo de plantas medicinales, como pueden ser el apícola (su ubicación cercana genera una mejor polinización y, con ello, un aumento de la productividad del cultivo, que llega a incrementar en un 16% su rendimiento en aceites esenciales, al tiempo que se produce una miel de mayor calidad) o el de la biomasa (mantenimiento del cultivo con obtención de materia prima para este sector).

Esquema 011. Potencial económico de las plantas medicinales.



Elaboración propia a partir de Palacio, L. (2000).

El mercado mundial de plantas medicinales (para uso relacionado con la salud) se aproximó a los 14 billones de dólares anuales (Latinpharma, 2006), siendo los principales mercados Alemania, China, Japón, Estados Unidos, Francia, Italia, Reino Unido y España. La producción mundial de plantas silvestres para la industria alimentaria se situó entre 530 y 630 millones de euros FOB (Tribuna Económica – ICE 2007), de la cual el 19% se destinaba a producir complementos alimenticios y el 14% a remedios naturales.

Otro sector que demanda este tipo de input es el de los alimentos y bebidas naturales, el cual, en 2007, superó los 22 mil millones de dólares en Europa y los 27,5 mil millones de dólares en Estados Unidos. La industria cosmética alcanzó un tamaño de 10 mil millones de dólares en 2006 (Legiscomex, 2006), con incrementos anuales esperados del 8%.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que la industria farmacéutica ha conservado su lugar en la industria de extracción, ya que al menos el 25% de los principios activos medicinales son de origen vegetal y, además del aumento de la demanda “bio”, en muchos casos, por razones técnicas y/o económicas, la planta natural resulta mejor que la síntesis artificial.

Ha de destacarse que todos los países de la Unión Europea son deficitarios en la producción de este tipo de plantas, por lo que han de recurrir a las importaciones de material vegetal procedente de países en vías de desarrollo, donde más que cultivarse se recolecta, existiendo mano de obra barata y abundante, aunque un producto de menor calidad y en fases primarias de elaboración (planta o granel).

Proceso de cultivo. El cultivo de este tipo de plantas, como en otros casos, se realiza por implantación directa (cuando ponemos el material de multiplicación directamente en campo o por plantación: semillas, rizomas, raíces, plantas, etc.) o por plantación (cuando con el material de multiplicación se hace plantel, normalmente en invernadero, y posteriormente este material se planta en el campo).

La preparación del terreno será similar a las de otros cultivos: labrar, estercolar, desterronar, etc. y se tendrán que seguir las prácticas utilizadas según el tipo de agricultura que hagamos: convencional o ecológica. La plantación de grandes superficies se hace utilizando plantadoras de hortícolas, y el número de plantas por hectárea depende de la disponibilidad de agua, el porte de la planta y el marco de plantación, disponiéndolas en filas simples o múltiples, de acuerdo con la maquinaria disponible. Los costes de plantación van desde los 2.020 €/ha. a los 5.520 €/ha. (esquejes), mientras que los de siembra se sitúan entre los 340 €/ha. y los 540 €/ha. (Centro Tecnológico Forestal de Cataluña, 2010).

Las labores culturales se limitan básicamente a dos: desherbado y fertilización. Si el cultivo es ecológico, y por tanto no se utilizan herbicidas, se estima que son necesarias unas 160-180 horas de trabajo manual el primer año, y de 60-80 horas a partir del segundo año.

Si el cultivo es convencional se estima que solo es necesaria una cuarta parte del trabajo manual, pero añadiendo el coste de aplicación de herbicidas. En cuanto a la fertilización, aunque no son especies con alta demanda de nutrientes (según la especie), es importante seguir un programa de fertilización confeccionado según las necesidades y así poder hacer regularmente la aportación de nutrientes. El aporte de agua resulta importante para lograr incrementos en el rendimiento de cualquier especie.

Durante el año de implantación o año 0 la planta se establece en el terreno. Y es partir del primer año cuando la planta entra en producción, aunque el rendimiento acostumbra a ser inferior al del resto de años. Según la especie y las condiciones ambientales, se pueden dar 1, 2 o hasta 3 cortes al año. El ciclo productivo de los cultivos varía según la especie y la intensidad de producción. Por ejemplo, se estima un ciclo de 2-3 años para milenrama, menta, equinácea, hipérico, estragón y marrubi, de 4-5 años para tomillo, orégano, melisa, salvia y ajedrea y de 8-9 años para lavanda y romero. También existen cultivos anuales como eneldo, hinojo, comino, cardo mariano, adormidera, albahaca, perejil y anís, entre otros.

El momento de recolección lo determina la parte de la planta que se aprovecha y la especie y resulta un factor clave para conseguir la calidad y la riqueza de la planta, producto o principios activos. Para recolectar, existen en el mercado máquinas diseñadas y ajustadas a estos cultivos. Aunque en algunos casos se aprovechan cosechadoras de cereal o segadoras de forraje adaptadas. Con estas máquinas se pueden recolectar 5-8 hectáreas diarias. El ritmo de recolección está condicionado al ritmo de procesado y transformación del material vegetal fresco, lo cual ha de estar perfectamente ajustado.

El material vegetal fresco no puede almacenarse, ya que fermenta rápidamente y pierde su posibilidad de comercialización, por lo tanto, debe encajarse la capacidad de trabajo de la maquinaria de recolección (ha/día), con la capacidad de transformación del equipo disponible (toneladas de planta fresca por día), la mano de obra disponible y el periodo de recolección óptimo de las especies cultivadas. Un incorrecto dimensionado de las instalaciones de transformación o del ritmo de alimentación de la línea de proceso puede originar el fracaso de un proyecto de producción de plantas medicinales y aromáticas.

Es por ello que la distancia entre las áreas de cultivo y los puntos de transformación ha de ser la menor posible, convirtiéndose en una ventaja competitiva importante.

Primera transformación o procesado. Son varias las operaciones de primera transformación. Si la planta se comercializa fresca o congelada, ha de pasar por procesos de selección, limpieza, corte y envasado/congelado. Si hablamos de secado, en nuestro caso, para obtener un producto de alta calidad se ha de recurrir a metodologías industriales de alta tecnología: vacío, infrarrojos, microondas, criodesecación o liofilización. Tras el secado se han de llevar a cabo operaciones de limpieza, selección, corte, etc. para llegar al producto final: hoja seca, planta cortada o triturada, semilla o fruto envasado.

En el caso de la extracción industrial, se trata de métodos basados en el arrastre del aceite contenido en las plantas. Con este método, los compuestos volátiles e insolubles en agua, como por ejemplo los aceites esenciales, se pueden extraer con un alto grado de pureza y sencillez de proceso. Son habituales la hidrodestilación, la cohobación y el arrastre por vapor de agua. Si se trata de procesar plantas con poco rendimiento de aceite esencial, solubles en agua o de valor comercial muy alto, se utilizarían métodos como la extracción por solventes, la extracción supercrítica o la presión en frío.

En general cualquier aceite obtenido puede salir al mercado crudo, en solución o parcialmente rectificado. A nivel industrial, el aceite esencial crudo requiere un procesado posterior antes de almacenarlo o transportarlo, que consiste en eliminar las impurezas sólidas, eliminar el agua remanente y refinar para reducir los compuestos indeseables o restos de la destilación, ya que su calidad final se determina por atributos como el color, el olor, la densidad, el índice de rotación, la solubilidad en etanol y la composición química.

El rendimiento que se obtiene depende de las condiciones a las que se ha sometido el cultivo, ya que los factores externos modifican el metabolismo de las plantas y por tanto su rendimiento final, como son luz, temperatura, humedad, fertilización y localización.

Asimismo, el rendimiento en aceite esencial y/o extracto depende de la especie vegetal, la época de recolección (relacionada con el estado fenológico de la planta), la edad de la planta y las condiciones edafológicas y climáticas.

A modo de ejemplo, tendríamos la siguiente tabla:

Tabla 030. Rendimiento de algunas especies de plantas aromáticas y medicinales.

Especie	Parte Comercial	Nº plantas / ha.	Rendimiento planta seca (ton/ha)	Rendimiento aceite esencial (kg/ha)
Ajedrea	Hoja	40.000	2 - 7	16 - 24
Eneldo	Planta	270.000	2 - 4	30 - 45
Equinacea	Raíz	40 - 50.000	3 - 8	-
Espliego	Flores	15 - 20.000	1 - 5	15 - 30
Estragón	Hoja	35 - 40.000	2 - 2,5	20 - 30
Hipérico	Sumidad florida	40 - 60.000	1,8 - 3	-
Hisopo	Planta	35 - 40.000	4 - 5,5	40 - 50
Lavanda	Flores	12 - 15.000	1 - 3	20 - 40
Mejorana	Planta	40 - 50.000	1,8 - 2	15 - 16
melisa	Hoja	30 - 40.000	2 - 7	25 - 30
Menta	Hoja	50 - 60.000	2,5 - 4	20 - 50
Milenrama	Planta/infloresc	40 - 50.000	2 - 4	-
Orégano	Hoja/infloresc	30 - 40.000	3 - 5	-
Romero	Hoja	12 - 15.000	1,5 - 2	10 - 15
Salvia	Hoja	30 - 40.000	3 - 6	35 - 40
Tomillo	Ho	30 - 40.000	2 - 8	20 - 25
Valeriana	Raíz	40.000	2 - 5	-

Elaboración propia a partir de Moré, E.; Fanlo, M.; Melero, R. y Cristóbal, R. (2010).

Por otro lado, habría que tener en cuenta otra serie de variables como: disponibilidad de agua, técnicas de cultivo, maquinaria, inversiones, superficie de cultivo, años de permanencia del cultivo, densidad de la plantación, coste semilla/plantel, costes de plantación, mantenimiento y recolección, número de cortes por años, rendimientos en materia prima, rendimientos en primera transformación, costes de manipulado y envasado, distribución y la evolución de demanda y precio globales.

Empleo. Las actividades relacionadas con el cultivo de plantas medicinales (siembra, cuidados, tratamientos, recolección...) y las factorías de primer procesado (secaderos, extractoras, destilerías, envasado y almacenaje...) suponen la creación de empleos que, aunque muchos no son de alto valor añadido, sí permiten el empleo de personas en riesgo de exclusión, parados de larga duración, personas con menor trayectoria formativa, etc.

Hay que tener en cuenta que, a nivel global, el cultivo tiene como factor desequilibrante el coste de la mano de obra en la recolección. Sin embargo, en nuestro caso se dan las condiciones para mecanizar/tecnificar, lo que supone optimizar esta fase y, de este modo, lograr ventajas competitivas.

Por otro lado, el cultivo de plantas medicinales a escala industrial supone una gran oportunidad para localizar/atraer a empresas en los asentamientos industriales del municipio, cuya materia prima principal son los productos obtenidos tras la primera transformación de lo cosechado. Se trata de empresas que, partiendo de estos inputs, elaborarán productos de alto valor añadido medicinales, farmacéuticos, parafarmacéuticos, alimentarios, cosméticos, aromáticos, químicos de uso industrial, etc.

La atracción de este tipo de empresas generará empleo de calidad, puesto que se trata de actividades que añaden un alto valor a toda la cadena productiva-comercial, al que habría que añadir el empleo creado por industrias y/o actividades complementarias a estas principales: investigación de mercados, laboratorios, centros de I+D+i, logística, internacionalización, etc.

Riesgos y Oportunidades. A modo de resumen, podríamos establecer:

RIESGOS

- Alto poder de negociación y concentración de los clientes (grandes firmas, compradoras de materia prima en todo el mundo), con tendencia a la integración vertical dentro de la cadena de valor añadido.
- Competencia en mano de obra de países del norte de África (Marruecos, Túnez, Egipto), Turquía y el Este de Europa.
- Aplicación de una exigente normativa para el cultivo y las condiciones de primera transformación, lo que significa la necesidad de contar con formación específica para los empleados del sector.
- Fluctuaciones de los precios mundiales, dependientes de la climatología que condiciona las cosechas.

OPORTUNIDADES

- El cultivo de plantas medicinales se encuentra en desarrollo y crecimiento, siendo necesaria la orientación industrial: amplias superficies, mecanización/tecnificación y profesionalización.
- Se trata de una alternativa a otros cultivos excedentarios de la Unión Europea, con políticas públicas tendentes al fortalecimiento de la sostenibilidad ambiental, social y económica que fomenten la biodiversidad y apoyos a la diversificación industrial. La PAC seguirá alentando los cultivos no excedentarios, los no alimentarios y las plantaciones con especies agroforestales, entre las que se encuentran gran número de medicinales y aromáticas.
- El mercado mundial de las plantas medicinales está en expansión por el importante incremento de la demanda, tanto del uso medicinal, como del uso alimentación y cosmético.
- Fuerte expansión de la producción ecológica/biológica y de la demanda de productos “bio” y “eco”, originado en la creciente preocupación por el medio ambiente y el uso y gestión de los recursos naturales.
- Creciente consumo de especias y condimentos alimentarios en occidente (fast food, cocina de microondas, comidas exóticas, mezclas de condimentos...), así como de conservantes y antioxidantes naturales.

- El principal mercado de plantas medicinales se localiza en Europa y Estados Unidos (62% de la demanda mundial). Si se incluye Japón, este porcentaje sube hasta el 68%.
- Crecientes exigencias de calidad y de cumplimiento de normas sanitarias, en la gestión empresarial, en la I+D+i y en la aplicación el marketing para el desarrollo de marcas y productos diferenciados.
- Reconocimiento (legal, sanitario y de mercado) de las posibilidades terapéuticas y medicinales de estas plantas en Estados Unidos. En Alemania, Francia e Italia los tratamientos con fitomedicinas se encuentran bien establecidos.
- En España, la superficie cultivada se estima que apenas ronda las 15.000 Ha. Sobre todo, existen explotaciones de reducido tamaño y la recolección silvestre.
- Simbiosis con otros cultivos y actividades agropecuarias, así como con las Fragas del Eume (agroturismo, artesanía...).
- Capacidad de atracción de empresas e industrias de mayor valor añadido, cuya ubicación cercana a la materia prima (seguridad y calidad del abastecimiento) y a la AG64 y el puerto de Ferrol (mercados de exportación) significa una mayor competitividad.

El caso de “Soria Natural”. Como ya se ha mantenido anteriormente, el benchmarking es una excelente herramienta para detectar las buenas prácticas de un sector, de un grupo de empresas o de organizaciones que pertenezcan al área de interés del estudio, cuyo fin es adquirir esas buenas prácticas o conocimiento, para su aplicación.



Imagen 022. Instalaciones de Soria Natural (I). www.sorianatural.es.



Imagen 023. Instalaciones de Soria Natural (II). www.sorianatural.es.

Aunque estamos hablando de la atracción y localización de todo un sector, con su cadena de valor extendida, el caso de la empresa Soria Natural nos sirve para aproximarnos al sector del cultivo, procesado/transformación y comercialización de las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias desde una organización cuya actividad se desarrolla en toda la cadena.

Se trata de la empresa líder en el sector de la medicina natural español, la cual produce y comercializa más de 20 líneas de productos naturales con más de 700 referencias, mediante sus divisiones Soria Natural (fitoterapia y dietética), Alimentación (cultivo y elaboración y comercialización de alimentos ecológicos y alimentos especiales) y Homeosor (división farmacéutica con productos de homeopatía, fitoterapia y complementos alimenticios).

Sus cultivos se extienden en una plantación de más de 380 ha. certificada, como ecológica, donde crecen 70 especies distintas de plantas (riego pluvial y riego inteligente de manantial; abono orgánico vegetal). Posee unas instalaciones de más de 25.000 m², de entre las cuales destaca un laboratorio (próximo a los cultivos) que se posiciona como uno de los más grandes e innovadores de Europa en este sector.

Todos los procesos de la empresa se desarrollan en instalaciones propias, bajo condiciones de atmósfera y temperatura controladas y la supervisión del laboratorio, el departamento de calidad y la sección de I+D+i. Los productos de Soria Natural (las tres divisiones) se pueden encontrar en más de 3.500 comercios minoristas, con presencia destacada en herbolarios, parafarmacias, ecocentros y centros especializados. En el exterior, posee filiales propias en Estados Unidos, Portugal, Alemania, Marruecos y México y cuenta con presencia, mediante distribuidores, en otros 28 países.

Su gama de productos incluye aceites esenciales, cápsulas compuestas y compuestas de liberación prolongada de origen vegetal, cápsulas simples y simples de liberación prolongada de origen vegetal, chinisor (productos de medicina tradicional china), compositores (mezclas de extractos y aceites esenciales en vehículo de glicerina vegetal), comprimidos de planta, cosmética natural, productos de “dieta limpia”, elaborados energéticos, complementos dietéticos, extractos vegetales en glicerina vegetal, extractos naturales en tinturas, fitofréd (plantas medicinales frescas y congeladas), gluconatos y oligoterapia clásica, infusiones, infusiones ecológicas en cápsula, jarabes para adultos y jarabes infantiles, jugos de plantas en comprimidos, melasores, aminoácidos, complejos vitamínicos y de minerales, planas en bolsa, suplementos de primera medicina...

A todo esto, se añade la apuesta por la alimentación vegetal ecológica que ha desarrollado más de 100 referencias (alimentación dietética, alimentación para intolerancias alimentarias...).

Además, provee de servicios como una plataforma propia de formación online para fomentar y promocionar el conocimiento de la medicina natural y las terapias alternativas, el proyecto “Dieta 100% natural” o el Club Soria Natural (ayuda a herbolarios clientes a potenciar su imagen y sus servicios y productos).

En 2015 (Registro Mercantil de Soria) alcanzó una cifra de negocio de más de 35 millones de euros y un total de 300 empleados directos en España (500 en todo el mundo). Sus principales números son los siguientes:

Tabla 031. Cuenta de Explotación (2012-14). Soria Natural SA.

	2014	2013	2012
Importe Neto Cifra de Negocios	32.587.495,14 €	30.871.054,07 €	29.082.362,15 €
Ventas	32.533.474,92 €	30.825.241,54 €	29.043.670,20 €
Prestación Servicios	54.020,22 €	45.812,53 €	38.691,95 €
Otros Ingresos	480.558,85 €	490.500,49 €	276.542,50 €
Ingresos Accesorios	312.105,18 €	268.123,49 €	140.912,90 €
Subvs. de Explotación	75.079,18 €	122.596,56 €	37.591,25 €
Subvs. de Capital a Rdo.	93.374,49 €	99.780,44 €	98.038,35 €
Variación de Existencias	279.773,01 €	-42.916,71 €	260.732,02 €
Aprovisionamientos	-7.219.341,56 €	-7.165.654,23 €	-6.099.057,08 €
Gastos de Personal	-9.877.507,87 €	-8.912.221,08 €	-8.785.799,39 €
Salarios	-7.783.860,36 €	-7.123.600,62 €	-7.046.485,56 €
Cargas Sociales	-2.093.647,51 €	-1.788.620,46 €	-1.739.313,83 €
Servicios Exteriores	-13.959.007,43 €	-12.981.432,32 €	-12.197.035,51 €
Otros Tributos	-81.562,54 €	-125.146,02 €	-169.780,75 €
Pérdidas y Prov. Comerciales	-104.363,13 €	-254.257,18 €	-336.392,25 €
Amortizaciones Inmovilizado	-2.083.534,01 €	-1.980.757,14 €	-1.734.671,86 €
Otros Resultados	92.990,05 €	8.710.806,45 €	755.835,49 €
BAIT (Rdo. Explotación)	115.500,51 €	8.609.976,33 €	1.052.735,32 €
Ingresos Financieros	80.922,95 €	56.104,99 €	83.059,09 €
Gastos Financieros	-688.401,94 €	-590.856,37 €	-579.349,81 €
Otros Resultados Financ.	-231.531,84 €	-2.556,46 €	-278.366,36 €
Resultado Financiero	-839.010,83 €	-537.307,84 €	-774.657,08 €
BAT (Beneficio antes de impuestos)	-723.510,32 €	8.072.668,49 €	278.078,24 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil de Soria.

- La cifra de ventas de la empresa creció un 5,56 % entre 2013 y 2014, mientras que el BAIT decreció un 98,66 %.

Esta evolución implica una reducción en la rentabilidad económica de la empresa y de la rentabilidad de explotación del 83,24 % en el periodo analizado, siendo dicha rentabilidad del 6,25 % en el año 2014.

- El Resultado Neto de la empresa decreció un 108,7 % entre 2013 y 2014. La aportación de las actividades de explotación a la evolución de la Rentabilidad Financiera ha sido mayor que la de las actividades financieras.

El resultado de estas variaciones es una reducción de esta rentabilidad del 109,33 % en el periodo analizado, siendo igual a -9,89 % en el año 2014.

- La cifra de ventas de la empresa creció un 6,15 % entre 2012 y 2013. El BAIT de la empresa creció un 717,87 % entre 2012 y 2013. Esta evolución implica un incremento en la rentabilidad económica de la empresa.

La consecuencia de estas variaciones es un aumento de la Rentabilidad de Explotación de la empresa del 255,14 % en el periodo analizado, siendo igual al 37,29 % en el año 2013.

- El Resultado Neto de la empresa creció un 6.253,21 % entre 2012 y 2013. La aportación de las actividades de explotación a la evolución de la Rentabilidad Financiera ha sido menor que la de las actividades financieras.

El resultado de estas variaciones es un aumento de esta rentabilidad del 393,39 % en el periodo analizado, siendo del 105,98 % en el año 2013.

Tabla 032. Balance de Situación: ACTIVO (2012-14). Soria Natural SA.

	2014	2013	2012
ACTIVO NO CORRIENTE	18.021.308,07 €	15.462.454,39 €	15.639.751,59 €
Inmovilizado Intangible	520.091,48 €	458.025,26 €	470.160,12 €
Patentes y marcas	555,62 €	873,12 €	1.541,59 €
Fondo de Comercio	46.426,01 €	46.426,01 €	46.426,01 €
Apps. Informáticas	114.323,45 €	104.275,13 €	55.036,62 €
Otro Inmov. Intangible	358.786,40 €	306.451,00 €	367.155,90 €
Inmovilizado Material	13.566.297,14 €	13.412.373,44 €	13.353.327,11 €
Terrenos y Construcciones	4.538.811,20 €	4.396.374,88 €	4.134.189,26 €
Instalaciones Técnicas y otro Inm. Mat.	8.770.557,50 €	8.953.515,94 €	8.861.469,50 €
Inmov. en curso	256.928,44 €	62.482,62 €	357.668,35 €
Inv. Empresas grupo l/p	3.253.672,88 €	1.344.955,82 €	1.389.815,50 €
Inv. Financieras largo plazo	212.557,93 €	52.848,04 €	187.513,34 €
Activos por Impuestos Diferidos	468.688,64 €	194.251,83 €	238.935,52 €
ACTIVO CORRIENTE	17.156.172,19 €	12.938.299,80 €	10.911.660,35 €
Existencias	5.502.588,35 €	4.625.761,01 €	4.930.619,39 €
Deudores	4.867.109,51 €	5.431.029,89 €	4.339.186,18 €
Clientes	3.351.903,12 €	3.524.012,70 €	3.149.718,78 €
Clientes, empresas asociadas	448.580,04 €	600.094,00 €	393.469,04 €
Otros deudores	455.523,48 €	40.646,29 €	27.930,74 €
AAPP	611.102,87 €	1.266.276,90 €	768.067,62 €
Inv. Empresas grupo c/p	103.238,00 €	600.000,00 €	100.000,00 €
Inv. Financieras c/p	3.754.885,49 €	1.518.933,57 €	779.636,24 €
Periodificaciones c/p	137.274,89 €	38.940,26 €	36.447,07 €
Tesorería	1.791.075,95 €	723.635,07 €	725.771,47 €
Otros Act. líquidos equivalentes	1.000.000,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL ACTIVO	35.177.480,26 €	28.400.754,19 €	26.551.411,94 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil de Soria.

- El activo total de la empresa creció en un 23,86 % entre 2013 y 2014. Un crecimiento menor en el caso del activo no corriente, que sólo se incrementó un 16,55 %. Este crecimiento se ha financiado con un aumento del endeudamiento del 35,22 %.

Además, el Patrimonio Neto se ha reducido un 4,78 %, lo que explica parte del aumento del endeudamiento.

- El activo total de la empresa creció en un 6,97 % entre 2012 y 2013. A pesar del crecimiento del activo, el activo no corriente decreció un 1,13 %. Este crecimiento se ha financiado con un aumento del Patrimonio Neto del 339,63 %; este incremento del neto de la empresa también ha cubierto la reducción de 17,72 % del endeudamiento de la empresa.

Tabla 033. Balance de Situación: PATRIMONIO NETO y PASIVO (2012-14). Soria Natural SA.

	2014	2013	2012
PATRIMONIO NETO	7.678.200,31 €	8.063.358,22 €	1.834.113,78 €
Capital (escriturado)	3.246.374,14 €	3.246.374,14 €	3.246.374,14 €
Capital (no desembolsado)	-2.253.750,00 €	-2.253.750,00 €	-2.253.750,00 €
Reservas	6.853.823,47 €	495.235,98 €	216.847,41 €
Rdo. Ejercicio	-533.017,62 €	6.128.918,25 €	96.469,69 €
Dividendo (a cuenta)	0,00 €	0,00 €	-11.569,37 €
Ajustes cambio valor	-5.797,97 €	-5.893,44 €	5.017,17 €
Subvenciones de capital	370.568,29 €	452.473,29 €	534.724,74 €
PASIVO NO CORRIENTE	18.295.115,99 €	13.034.480,04 €	7.698.538,39 €
Deuda l/p entidades crédito	16.573.857,92 €	11.749.959,81 €	7.364.685,44 €
Otros pasivos financieros	1.560.330,97 €	1.089.789,55 €	95.023,70 €
Pasivos impuesto diferido	160.927,10 €	194.730,68 €	238.829,25 €
PASIVO CORRIENTE	9.204.163,96 €	7.302.915,93 €	17.018.759,77 €
Deuda c/p entidades crédito	4.120.651,70 €	3.250.900,59 €	3.794.227,37 €
Otros pasivos financieros c/p	375.585,65 €	181.418,79 €	38.633,69 €
Proveedores	1.440.999,34 €	1.316.960,22 €	1.467.816,05 €
Otros Acreedores	2.496.741,70 €	1.735.616,59 €	2.084.667,09 €
Personal	326.187,01 €	409.009,87 €	332.148,01 €
AAPP	443.998,56 €	409.009,87 €	9.301.267,56 €
TOTAL PN+ PASIVO	35.177.480,26 €	28.400.754,19 €	26.551.411,94 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil de Soria.

Tabla 034. Estado de FLUJOS DE CAJA (2012-14). Soria Natural SA.

	2014	2013	2012
Flujos Efectivo EXPLOTACIÓN	2.117.093,39 €	-1.732.378,01 €	964.725,79 €
Resultado antes de Impuestos	-723.510,48 €	8.072.668,49 €	278.078,24 €
Ajustes del Resultado	2.910.535,64 €	-5.958.949,69 €	2.051.489,34 €
Cambios en Capital Corriente	-107.069,53 €	-902.888,55 €	-753.014,57 €
Otros flujos de explotación	37.137,76 €	-2.943.208,26 €	-611.827,22 €
Flujos Efectivo INVERSIÓN	-5.733.843,15 €	-3.106.471,83 €	-3.078.982,85 €
Pagos de Inversiones	-5.743.920,63 €	-3.261.828,79 €	-4.237.478,39 €
Cobros de Desinversiones	10.077,48 €	155.356,96 €	1.158.495,54 €
Flujos Efectivo FINANCIACIÓN	5.684.190,64 €	4.836.713,44 €	1.429.856,73 €
Cobros/Pagos Inst. Patrimonio	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas entidades crédito (+)	8.469.465,08 €	7.549.000,00 €	3.800.000,00 €
Deudas entidades crédito (-)	-2.814.072,49 €	-3.742.393,68 €	-1.769.483,71 €
Otras Deudas	28.798,05 €	1.030.107,12 €	0,00 €
Dividendos	0,00 €	0,00 €	-600.659,56 €
Flujos Efectivo TOTAL	2.067.440,88 €	-2.136,40 €	-684.400,33 €
<i>Efectivo a comienzo ejercicio</i>	<i>723.635,07 €</i>	<i>725.771,47 €</i>	<i>1.410.171,80 €</i>
<i>Efectivo a final ejercicio</i>	<i>2.791.075,95 €</i>	<i>723.635,07 €</i>	<i>725.771,47 €</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil de Soria.

- La rentabilidad económica en el 2014 alcanzó un nivel positivo del 0,33 %. La rentabilidad económica en el 2014 se ha reducido desde el 30,32 % de 2013 hasta el 0,33 % de 2014, aunque manteniéndose positiva. A esta caída ha contribuido el descenso de la rotación de activos, cuyo índice ha pasado de valer 1,09 a un nivel de 0,93.
- La rentabilidad financiera en el 2014 alcanzó un nivel negativo del -9,89 %. La estructura financiera de la empresa ha afectado positivamente a su rentabilidad financiera. La rentabilidad económica en el 2013 alcanzó un nivel positivo que ascendió al 30,32 %.

- La rentabilidad económica en el 2013 se ha incrementado desde el 3,96 % de 2012 hasta el 30,32 % de 2013. Este crecimiento se ha visto negativamente influido por la caída de la rotación de activos, que ha descendido desde un índice de 1,1 hasta un valor de 1,09. Muestras tanto, la rentabilidad financiera en el 2013 alcanzó un nivel positivo del 105,98 %. La estructura financiera de la empresa ha afectado positivamente a su rentabilidad financiera.

Tabla 035. Ratios Económico-Financieros (2012-14). Soria Natural SA.

	2014	2013	2012
RATIOS DE EQUILIBRIO			
Fondo de Maniobra (€)	7.952.008,23 €	5.635.383,87 €	-6.107.099,42 €
Ratio Fondo de Maniobra	0,23	0,2	-0,23
Ratio de Solidez	0,41	0,49	0,08
PMC (días)	42	48	44
PMP (días)	25	24	29
RATIOS DE LIQUIDEZ			
Ratio de Liquidez (%)	186,4	177,17	64,11
Ratio de Liquidez Inmediata (%)	71,12	30,71	8,85
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento (%)	64,33	57337	42,53
Coste medio Financiación Externa	0,03	0,04	0,05
Cobertura del Servicio de la Deuda	10,95	-7626,84	-16,5
Cobertura de Intereses	0,17	14,57	1,82
RATIOS GENERALES Y DE ACTIVIDAD			
Autofinanciación generada por las Ventas (%)	6,34	-0,01	-2,35
Autofinanciación generada por los Activos (%)	5,88	-0,01	-2,58
Punto Muerto	1	1,39	1,04
Facturación media por empleado	99.352,12 €	104.287,05 €	98.919,60 €
Coste medio por empleado	30.114,35 €	30.106,82 €	29.883,67 €
Rotación de Activos	0,93	1,09	1,09
Rotación de Inventario (días)	285,45	231,01	304,03
Rentabilidad Económica (ROA) (%)			
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	0,33	30,32	3,96
Rentabilidad de Explotación (%)			
Rentabilidad de Explotación (%)	6,25	37,29	10,5
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)			
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)	-9,89	105,98	21,48

Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil de Soria.

Tabla 036. Evolución del empleo (2010-14). Soria Natural SA.

AÑO	Total Empleo	Indefinidos	Eventuales
2010	263	84,03%	15,97%
2011	277	84,83%	15,17%
2012	294	82,31%	17,69%
2013	296	83,10%	16,90%
2014	328	87,80%	12,20%

Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil de Soria.

Como podemos deducir de la información anterior, el sector de las plantas medicinales, aromáticas y alimentarias es fuente de riqueza y generación de empleo de calidad y estabilidad, lo cual supondría para As Pontes de García Rodríguez, dadas sus ventajas comparativas para ello, su relanzamiento industrial (en este caso, agroindustrial). Una oportunidad de revitalización económica y de creación de empleo que permitirá la fijación de población.

¿El cultivo de plantas medicinales como tractor económico e industrial para As Pontes de García Rodríguez?

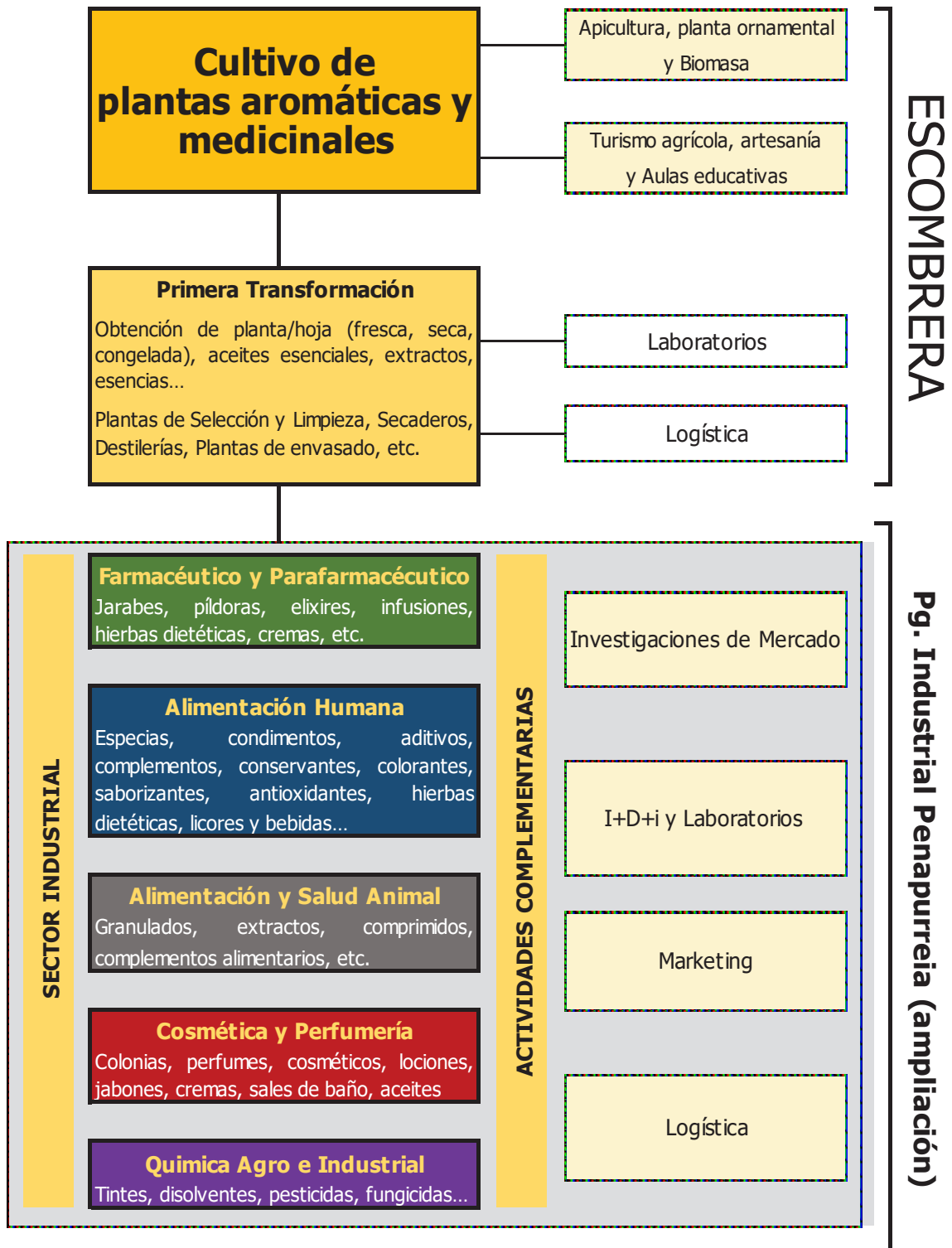
Las condiciones climáticas de Galicia (clima eurosiberiano con influencia atlántica), así como su orografía, su peculiar ecología y sus suelos predominantemente ácidos, de granito, gneis y pizarra, la hacen zona rica en plantas medicinales, con la presencia de más de 1.0000 especies y variedades, de las que unas 50 son endémicas. Destacan, entre otras, especies como la angélica, la menta, el laurel, la caléndula, la milenrama, el abedul, la equinácea, la valeriana, e espino albar, el hipérico, el saúco, el tilo, el árnica, el equiseto y la genciana, gran parte de ellas aptas para suelos ácidos (escombrera) y que alcanzan un elevado precio en el mercado, ya que su demanda excede en mucho la producción.

Además, existiendo agua, energía y suelo con capacidad para producir una amplia variedad vegetal, no se han de desechar otras posibilidades de cultivo, ya sea en exterior (arbustos: endrino, enebro, escaramulo, espino albar, grosellero...; árboles: abedul, ciprés, fresno...; plantas de riego: albahaca, cebollino, melisa, poleo, perifollo...) o en interior (plantas de climas más cálidos o mediterráneos: tomillo, rosa canina, orégano, espliego, lavanda...).

Con estas ventajas competitivas para la implantación industrial de este tipo de cultivos, no se trata de quedarse en esta fase o en la de primera transformación, sino de atraer empresas de los sectores industriales consumidores o clientes para su localización en los asentamientos industriales (principalmente polígono industrial del Penapurreira y su/s ampliación/es).

Atracción y localización de toda la cadena de valor del sector, cuya proximidad generará externalidades positivas para las empresas (producción industrial en cantidad y calidad, menores costes logísticos, mejor adecuación oferta-demanda, posibilidades de cooperación entre empresas de la cadena de valor, posibilidad de centros tecnológicos y de I+D+i sectoriales, posibilidad de cooperación público-privada para estrategia, formación e innovación, etc.), para el resto de sectores económicos presentes en la zona (apícola, cultivos complementarios como la plata ornamental, los hongos o los frutos “pequeños”, biomasa, turismo y educación relacionados con la naturaleza...) y significará el relanzamiento industrial de una zona en declive (antes “industria negra o del carbón” y ahora “industria natural”), lo cual significará empleo de calidad, posibilidad de fijación de población y, con ello, fortalecimiento de otros sectores (hostelería, comercio, servicios, educación...) y mejora de la calidad de vida.

Esquema 012. Diseño de la implantación de la cadena de valor (extendida) de las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias en As Pontes de García Rodríguez. Elaboración propia.



1B. Plan de Mejora Industrial.

ACCIONES

1B. PLAN DE MEJORA INDUSTRIAL.

Ampliación Pg. Ind. Penapurreira.
Mejora infraestructuras de los polígonos industriales existentes.
Proyecto Industria Sostenible: eficiencia energética, gestión de residuos y RSC.
Parque Tecnológico de As Pontes.

Ampliación del polígono industrial de Penapurreira.

Uno de los retos a los que ha de hacer frente As Pontes de García Rodríguez es a la escasez de suelo industrial. Actualmente, apenas se cuenta con una parcela de 11.858 m² libre en el polígono industrial de Penapurreira, siendo varias las parcelas que fueron utilizadas, en su día, por proyectos de inversión que, atraídos por las ayudas públicas (administración autonómica, fondos de la minería para la reindustrialización, suelo industrial a precio atractivo...) realizaron la primera instalación, pero en un breve período de tiempo cesaron su actividad, encontrándose sus instalaciones dentro del proceso de suspensión de pagos, administración concursal o quiebra.

Entonces, por un lado, ha de iniciarse un proceso de ampliación de la superficie del polígono industrial de Penapurreira y, por otro, la liberación de suelo ocupado por instalaciones sin actividad. Esta acción resulta vital para la atracción y localización de proyectos industriales nuevos, sobre todo los ligados con la acción anterior, esto es, inversiones y proyectos industriales de los sectores salud, alimentación, perfumería-cosmética...

Muchas iniciativas empresariales dependen de la existencia de suelo industrial urbanizado a precio razonable para poder llevar a cabo su actividad. Además, para llevar a cabo una buena política de suelo se presenta como imprescindible la necesidad de disponer de una reserva pública de suelo suficiente, para en caso de que se juzgue necesario pueda ser ocupada (Irazabal, U.; 2004) de forma rápida y administrativamente flexible.

Mejora infraestructuras de los polígonos industriales existentes.

Los polígonos industriales existentes en As Pontes e García Rodríguez han de verse completados, en cuanto a infraestructuras se refiere. La mejora de los servicios de alcantarillado, suministro eléctrico, la mejora de las telecomunicaciones (incluyendo dotarlos de internet de banda ancha), la recogida de basuras y residuos y su tratamiento, el alumbrado y el adecentamiento de los espacios públicos (calzadas, aceras, jardines, mobiliario público y señalética...) son acciones necesarias para crear un espacio industrial “amigable” para el desarrollo de las diferentes actividades económicas y que tenga un “impacto visual” menos agresivo con el entorno (Fragas do Eume, lago...).

Otras acciones que se han de llevar a cabo en una fase posterior son la redistribución de la sección viaria (en coordinación con la ampliación), la eliminación de barreras arquitectónicas, el establecimiento de un servicio de seguridad y la instalación de servicios para usuarios que permitan la conciliación (cafetería/restaurante, guardería...).

Para todo ello sería recomendable crear la “Oficina Técnica de Mejora Industrial” que, dependiente del área o concejalía industrial del Ayuntamiento, será la encargada de la detección de necesidades y requerimientos de las empresas instaladas, analizar la información sobre la actividad económica, industrial y servindustrial de los polígonos y poner en marcha las actuaciones precisas para darles cobertura y potenciar a las actividades económicas implantadas (incluso, atrayendo y promocionando la localización de actividades que completen las cadenas de valor existentes).

La industria ha de jugar un papel esencial en el futuro de As Pontes e García Rodríguez y para ello, ha de incentivarse su transición hacia un modelo de mayor valor añadido, basado en la innovación, el mejor uso de los recursos y la capacidad para generar y atraer conocimiento.

Proyecto Industria Sostenible: eficiencia energética, gestión de residuos y RSC.

Este proyecto, liderado por una “Oficina Técnica de Mejora Industrial”, consiste en encaminar a las empresas localizadas en los polígonos industriales de As Pontes de García Rodríguez hacia una mejora en la gestión que contemple una mejora en la gestión de sus residuos, aplicar protocolos de eficiencia energética e incluir la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial como estrategia destacada de su actividad.

Esta acción, acompañada de incentivos para que se logren las diferentes acreditaciones (ISOs, IQNet, etc.), no sólo se trataría de asegurar una gestión más eficaz y eficiente de las empresas, sino que mejoraría su proyección internacional y reforzaría el posicionamiento: “As Pontes, naturalmente industrial”.

Además, y también dentro de la “Oficina Técnica de Mejora Industrial”, tendrán cabida dos comités o mesas de trabajo:

- Comité o Mesa de Innovación. Tiene por objeto poner a disposición de las empresas el apoyo y la ayuda necesarios para implantar internamente, mediante una serie de herramientas básicas y procesos de innovación, técnicas y mejoras de gestión en cualquiera de las áreas de la cadena de valor de la empresa, de modo que finalmente se materialice en un incremento de los beneficios y en una mejora de la competitividad.

Esta Mesa trabajará en torno a cinco ejes: generación de un entorno proclive a la innovación, fomento de la innovación desde la demanda pública, proyección internacional, fortalecimiento de la cooperación territorial y capital humano.

- El elemento central es la transferencia de conocimiento desde los centros de investigación hacia los sectores productivos y la demanda de soluciones tecnológicas y de innovación que las empresas hacen a esos centros de investigación.
- Comité o Mesa de Fomento Asociativo. La cooperación empresarial, ya sea bilateral o en el marco de una red de apoyo especializada, es un valioso instrumento que permite a las empresas innovar más rápidamente, desarrollar y mejorar capacidades productivas, y obtener ventajas competitivas que les permitan crecer antes y con menos riesgos.

La experiencia internacional y española, analizada por diversos autores, destacando Bueno (2006), señala la importancia del papel de los parques científicos y tecnológicos para crear y transferir conocimiento; espacios o ámbitos orientados a crear, intercambiar, difundir y aplicar o concretar industrialmente ideas, conocimientos, técnicas y prácticas, que incentiven un modelo económico de producción de bienes y servicios demandados por una sociedad que exige un desarrollo sostenible, generador de bienestar.

En el caso que nos ocupa, se trata de la construcción de un espacio con instalaciones de vanguardia que permitan la instalación de actividades múltiples y mixtas, industriales, de servicios, de formación, de dinamización empresarial, de innovación, etc. con un alto componente tecnológico que permitan, no sólo, la extensión del uso de la tecnología y la innovación hacia el resto de actividades industriales de la ciudad, sino que también contribuyan, creando productos y servicios, al desarrollo de As Pontes de García Rodríguez como Smart City.

Un entorno de fórmulas emprendedoras e innovadoras, abriendo el concepto espacial hacia un parque tecnológico, estimulando y gestionando el flujo de conocimiento y tecnología, de forma que se potencie el dinamismo económico y social de las áreas industriales de la ciudad, en el que los espacios productivos cohabiten con centros de innovación, formación y transferencia tecnológica y, en segundo lugar, contribuir a la propuesta de implantación de los que, a futuro, sería un clúster cuya base se asienta en el cultivo industrial de las plantas medicinales y la atracción de toda la cadena de valor que puede generar.

1C. Plan de Atracción de Inversiones.

ACCIONES	
1C. PLAN DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES.	Atracción/Instalación de la cadena de valor completa de las Plantas Medicinales: SALUD, ALIMENTACIÓN, ESENCIAS, ESTÉTICA... Campaña de comunicación y lobbying. Incubadora y Vivero de empresas/emprendedores. Construcción Naves Industriales de Crecimiento empresarial. Política de incentivos fiscales: tributos y subvenciones, precio suelo industrial.. Ventanilla Única Virtual.

Atracción/Instalación de la cadena de valor completa de las Plantas Medicinales.

A lo largo de la diversa literatura sobre desarrollo industrial se indica que las claves del éxito de la industria son un entorno favorable a la actividad económica, un buen funcionamiento de los mercados, y la capacidad de las empresas para competir en los mismos. Por otra parte, la política industrial sectorial se orienta al apoyo y el fomento de sectores industriales específicos. Las razones para concentrar esfuerzos en determinadas actividades son diversas, pero las podemos agrupar en dos, las de tipo económico, basadas en el potencial estimado y la capacidad de arrastre del sector que recibe apoyo, y las de tipo sociopolítico, basadas en cuestiones de seguridad, sostenibilidad o de garantía de abastecimiento.

En nuestro caso, a partir del cultivo industrial de plantas medicinales, aromáticas y condimentarias (con las ventajas competitivas ya descritas), crear las condiciones idóneas para el asentamiento de empresas e inversiones de mayor valor añadido que utilicen estas plantas y los productos de su primer procesado, para desarrollar productos de alto valor añadido y con una demanda global en continuo crecimiento.

Además de lo ya comentado, el Estado español ha situado, entre los sectores industriales prioritarios para desarrollar su política nacional industrial a la agroalimentación, la agroindustria, la biotecnología y la industria orientada a la protección ambiental (Plan Integral de Política Industrial 2020; Secretaría General de Industria – MITYC, 2010), lo cual significa la posibilidad de recurrir a todos los niveles de la administración para lograr la atracción de estas empresas.

Por otro lado, de acuerdo con las industrias ya implantadas y con los recursos identificados en la fase de investigación, siempre y cuando no se atente contra el posicionamiento “As Pontes, naturalmente industrial”, la política de atracción industrial también se ha de dirigir hacia la captación de empresas del sector agrario y forestal, energético y medioambiental, en aras de la deseable diversificación y teniendo en cuenta su complementariedad con las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias.

Campaña de comunicación y lobbying.

Como nota previa a esta acción, se ha de establecer que se parte de una visión analítica exenta de apriorismos, lo cual permite apreciar el lobbying en su justa medida, comprender sus peligros y las oportunidades que de él se derivan. Es por ello que, pasando por alto las connotaciones negativas del término, a efectos de esta acción estratégica, interpretamos el lobbying como un proceso planificado de comunicación, de contenido predominantemente informativo, en el marco de la política de relaciones de una estructura social con los poderes públicos, ejercido directamente por ésta, o a través de un tercero a cambio de una contraprestación.

Su función es la de intervenir sobre una decisión pública (norma o acto jurídico; en proyecto o en aplicación) o promover una nueva, transmitiendo una idea positiva de los intereses representados basada en la veracidad de las informaciones transmitidas y la legitimidad de los argumentos defendidos, que genere un entorno normativo y, eventualmente, social favorable con el fin de orientar dicha decisión en el sentido deseado y propicio a los intereses representados sin conculcar el interés público (Xifrá, J.; 2004).

Así, la presente acción de lobbying consiste, principalmente, en el desarrollo de implementación de una estrategia (y sus operativas) de relaciones públicas cuyo objetivo final es dual:

- Por un lado, atraer a empresas, inversiones y proyectos que permitan la instalación en los asentamientos industriales de As Pontes de García Rodríguez de toda la cadena de valor que tiene como base a las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias, hasta el punto de poder constituir un verdadero clúster industrial con proyección internacional.
- Contribuir al posicionamiento: *“As Pontes, naturalmente industrial”*.

Incubadora y/o Vivero de empresas/emprendedores.

La instalación de una incubadora y/o vivero de empresas (actualmente existe una, de carácter privado, cuyo aforo está completo) tiene como finalidad facilitar la puesta en marcha y desarrollo de la iniciativa empresarial a través de la combinación de infraestructuras especializadas y servicios de apoyo.

La función principal consiste en la puesta a disposición de los emprendedores de conocimientos y medios necesarios para que puedan lanzar su empresa y asentarla en sus fases primitivas: instalaciones, asesoramiento, formación... para que, en un plazo determinado, se asienten en el mercado, ya maduras, para enfrentar su etapa de crecimiento. Esta línea de acción puede ser complementada con el establecimiento de líneas de financiación apropiadas, de carácter público, privado o mixto: Capital Semilla, Capital Riesgo, Créditos bonificados, etc. Como mantienen Ferreiro y Vaquero (2011), un vivero es un punto de arranque de los proyectos empresariales de emprendedores que demandan un buen asesoramiento y ayuda para poner en marcha sus negocios (más que satisfacer un precio subvencionado por un local).

El uso generalizado de los viveros de empresa, tanto en economías occidentales como en emergentes, como herramienta eficaz para la promoción y desarrollo de las empresas de nueva creación, tiene como objetivo la creación de nuevos puestos de trabajo en unas economías dinámicas en las que la destrucción de empresas y empleo, por distintos factores, es una realidad difícil de evitar y que sólo se puede combatir con el nacimiento de nuevas empresas que generen nuevos empleos.

Construcción Naves Industriales de Crecimiento empresarial.

Esta es una fase posterior al paso por el vivero o incubadora de empresas (si bien, podrá accederse sin tener que provenir del vivero/incubadora público de As Pontes de García Rodríguez).

Tras una primera fase de maduración de la idea, constitución y lanzamiento, existes muchos proyectos que necesitan instalaciones de cierto tamaño para crecer, lo cual a veces no es posible (escasez de instalaciones, precios de las mismas, ubicaciones...).

Para ello, la construcción de unas naves industriales de diversos tamaños, ajustables y con servicios comunes (maquinarias compartidas, espacios conjuntos para formación, gestión...) permitirá que, las empresas que inician su fase de crecimiento, la pueda afrontar con menores riesgos y menores exigencias de inversión.

Política de incentivos fiscales: tributos y subvenciones, precio suelo industrial...

La mejora de la competitividad de las empresas viene determinada por los costes de producción (laborales, energéticos, logísticos, m. primas...), las herramientas de gestión (TICs, organización, innovación, formación, operativa y logística...) y el marco institucional (regulaciones, incentivos, burocracia...).

En el mercado global, la mayoría de los países de la OCDE han tomado, o están tomando, medidas para fortalecer un entorno más favorable que facilite el nacimiento y crecimiento de empresas: reducción de las cargas administrativas, mejora de la legislación, modernización de la administración pública, política de competencia, financiación, aplicación de la Directiva de Servicios, apoyo a la innovación y el desarrollo de tecnología, la internacionalización de las empresas, etc. (Martínez, S.; 2011).

Las ciudades complementan este panel de incentivos mediante los suyos propios, lo cual se ha de tener en cuenta para la mejora de capacidad de atracción de empresas hacia As Pontes de García Rodríguez y su posicionamiento como enclave industrial de futuro. Por lo tanto, se hace necesario diseñar un marco político-normativo-administrativo local que sea un incentivo a la hora de que las empresas y las inversiones decidan su localización. Para ello se puede recurrir a varios instrumentos, como pueden ser:

- Bonificaciones tributarias (ICIO, IBI, licencias de actividad, etc. ligadas a la creación de empleo y permanencia del proyecto).
- Plan de ayudas al emprendimiento e inversión local, para la creación de empleo y la primera instalación. Su confección ha de contemplarse dentro de las competencias de la administración local y sin entrar en contradicciones ni incompatibilidades con los incentivos de otras administraciones.
- Al mismo tiempo que se crea suelo industrial, promover su ocupación ofertando varias posibilidades: compra bonificada, arrendamiento, etc.

Ventanilla Única Virtual.

Con el objetivo de avanzar en la simplificación y eliminación de trabas administrativas a la actividad empresarial y emprendedora, la puesta en marcha de una Ventanilla Única Virtual de cara a facilitar a los emprendedores la realización de trámites relacionados con la puesta en marcha y funcionamiento de sus empresas.

De esta forma, se busca eliminar trámites burocráticos, reducir costes y, lo más importante, acortar los plazos necesarios para la puesta en marcha de una iniciativa empresarial.

Este servicio brindará a emprendedores y empresarios la posibilidad de realizar por Internet los trámites necesarios para construir nuevas empresas, solicitar licencias municipales (comunicaciones previas, declaraciones responsables y licencias urbanísticas exigibles para el inicio de la actividad de las empresas constituidas) y se asesorados para la correcta implantación en As Pontes de García Rodríguez.

Este servicio podría encuadrarse dentro de la “Oficina Técnica de Mejora Industrial”, o bien en un organismo más generalista orientado a la promoción económica (para dar servicio no sólo a las iniciativas de carácter industrial).

1D. Plan de Desarrollo de los “Soft Factors”.

1D. DESARROLLO DE "Soft Factors".

Solicitud Ciclos Agroindustriales y Química: Superiores, FP Dual y FP básica.
Transformación IPPEC: Oficina de Innovación empresarial y mejora industrial.
Centro/s Tecnológicos y de I+D+i: agroindustria, bio-farma y química.
Planes de formación sectoriales.
Becas de formación y experiencia.

Solicitud Ciclos Agroindustriales y Química: Superiores, FP Dual y FP básica.

Uno de los problemas que, tradicionalmente, viene afectando a la industria en España es la falta de adecuación de la formación de la mano de obra a las necesidades de las empresas y los mercados.

Destaca el hecho de que las empresas industriales no suelen encontrar problemas para cubrir puestos de carácter administrativo, ejecutivo o técnico superior, todo lo contrario a lo que ocurre con puestos que requieren formación profesional u ocupacional. Por otro lado, como indiana Serrano y Soler (2015), los continuos cambios sociales, la globalización y el avance de la tecnología significan un constante reajuste en la configuración socio-económica del país y en la organización de las empresas. Todo ello hace que las necesidades de formación cambien y obliguen a toda la sociedad a esfuerzo extraordinario para que ningún profesional (ni región) quede desligado del mundo laboral, y mantenga o mejore su nivel de cualificación.

En este caso, y dado que la formación de carácter superior pertenece a competencias de mayor nivel, de acuerdo con la estrategia industrial diseñada, se ha de dar cobertura formativa a nivel profesional y ocupacional, de forma que encajen oferta y demanda, a las siguientes necesidades:

- Por el lado de la oferta, a las necesidades que, con la implantación del sector de las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias y su cadena de valor, tendrán las empresas: empleados capacitados en el área agrícola-industria, en ramas del sector bio-farmacológico y bio-químico, etc.
- Por el lado de la demanda de empleo, dar cobertura al elevado número de desempleados de larga duración que existe en As Pontes (cuya formación es inexistente o necesita un reciclaje) y da los jóvenes que no estudian ni trabajan (que han de reengancharse al sistema educativo-formativo con modalidades que mejor se adaptan a ellos: formación ocupacional, formación profesional básica y dual, etc.).

Transformación IPPEC: Oficina de Innovación empresarial y mejora industrial.

Se trata de reorientar el actual Instituto Pontés de Promoción Económica (IPPEC; en realidad, lo constituye una única trabajadora que asesora y transmite información que recaba de otras administraciones relacionada con la promoción económica). Lo ideal es que sea una oficina que trabaje de forma independiente a la propuesta “Oficina Técnica de Mejora Industrial”, con lo cual se orientaría a las actividades económicas no vinculadas con la industria (comercio, hostelería, servicios...), para prestarles servicios similares, adoptados a esos sectores. Optando por esta vía, ha de cambiarse su nombre.

Otra opción es que le IPPEC sea un verdadero organismo u oficina de innovación empresarial y mejora industrial, que integraría la “Oficina Técnica de Mejora Industrial” y otra sección destinada al resto de sectores.

Centro/s Tecnológicos y de I+D+i: agroindustria, bio-farma y química.

De acuerdo con la línea de acción que postula la creación de un Parque Tecnológico en As Pontes, resulta necesario promover la ubicación en él mismo, además de otras tipologías, de centro tecnológicos y de I+D+i vinculados a la actividad agroindustrial de las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias y su cadena de valor.

El objetivo de terminar constituyendo un potente clúster sectorial de carácter internacional para esta actividad significa ser capaces de atraer y generar talento específico, para lo cual la atracción de estos centros tecnológicos resulta de vital importancia.

Planes de formación sectoriales.

Dentro de la línea estratégica industrial, no se trata sólo de implementar acciones dirigidas a atraer talento, sino también de que, una vez ubicado, se potencie y se pongan los cimientos para poder generarlo endógenamente.

De acuerdo la identificación de necesidades que, tanto la “Oficina Técnica de Mejora Industrial”, como el IPPEC (si procede) hayan realizado a partir de sus análisis y contactos con el tejido empresarial e industrial, se establecerán los correspondientes planes de formación sectorial, los cuales tendrán los siguientes objetivos principales:

- Atender las necesidades formativas de los trabajadores y empresarios que conforman las cadenas de valor implantadas, como factor imprescindible de estabilidad, mejora profesional y competitividad.
- Facilitar la formación de los trabajadores en las nuevas tecnologías específicas de dichas cadenas de valor y demás demandas de la sociedad de la información.
- Potenciar los nuevos conocimientos que permitan a los trabajadores la mejora de sus cualificaciones, el mantenimiento del empleo, la promoción profesional y la posibilidad de cambio de actividad.
- Concienciar a los trabajadores y empresarios de la necesidad de un continuo reciclaje profesional mostrando las ventajas y beneficios de los nuevos modos, herramientas y sistemas de trabajo.

Becas de formación y experiencia.

Este programa, de carácter público, pero que puede ser complementado por instituciones de carácter privado (fundamentalmente empresas asentadas en As Pontes de García Rodríguez), está destinado a la promoción del talento, el esfuerzo, la inclusión y la igualdad de oportunidades como parte de los valores sociales que han de caracterizar a la ciudad.

- Becas de formación. Con el desarrollo de estas becas se pretende promover, entre los estudiantes ponteses, una formación de excelencia, la movilidad transnacional, la especialización en áreas de especial interés para As Pontes de García Rodríguez (sectores económicos implantados, gobernanza, investigación social y cultural, entorno natural...), de forma que se pueda aprovechar todo su potencial, impulsando su actividad académica e investigadora.
- Becas de experiencia. Programa que se llevará a cabo cooperando con la “Oficina Técnica de Mejora Industrial” y el IPPEC (si procede), para proporcionar la primera experiencia a recién titulados (formación media y superior) en empresas asentadas en As Pontes.

2.2. Línea estratégica 2: *As Pontes, más y mejor vida.*

Cada vez más, la gente escoge los lugares donde decide vivir en función de la calidad de vida, por lo que la mejora de dicho nivel ha de ser una línea estratégica que complemente a la primera (empresa/empleo) cuyo objeto es la fijación de población, revirtiendo la tendencia demográfica actual.

En un primer momento, fueron factores ambientales y socioeconómicos de la ciudad los que definían la calidad de vida, para posteriormente, hacer referencia al bienestar social y a valoraciones y aspectos subjetivos de la vida. Los diferentes investigadores han concluido que la calidad de vida se refiere tanto a indicadores objetivos de las condiciones de vida como a indicadores subjetivos de satisfacción con la vida (Hombrados, M. I.; 2010), siendo estos últimos los de mayor relevancia a efectos del marketing aplicado a la ciudad.

De ahí que, siendo esta característica de la ciudad de vital importancia a la hora de atraer potenciales residentes o fijar los existentes, no debe perderse de vista que la mejora de la calidad de vida en la ciudad no es una cuestión que pueda resolver solo la Administración, ya que la configuración y dinámica de cada ciudad depende, también, de factores que se escapan del ámbito de la gestión pública (y, con ello, del plan de city marketing que sea de aplicación) y que son el resultado de inercias internas y de un pacto continuo entre los distintos intereses en conflicto que conviven en estos espacios.

En definitiva, el hecho es que el concepto de calidad de vida es relativo y tiene un muy importante componente de valoración subjetiva.

A medida que la creación de empleo y la mejora de la economía local son consecuencias visibles de la línea estratégica 1, el talento que se ha atraído hacia esas empresas ha de fijarse como población en As Pontes de García Rodríguez. Para ello, ha de tenerse en cuenta que a medida que las personas prosperan en lo económico, profesional y laboral, más les importa la calidad de vida, tanto para ellos como para sus familias.

En la fase de investigación, tanto en la encuesta a la población como en el Delphi de representantes, se constató el alto nivel de satisfacción que el ciudadano pontés tiene respecto de la calidad de vida en el municipio. Es por ello que, salvo el reto de tener un empleo (una fuente de ingresos), los residentes consideran que viven en un “muy buen lugar”, con una adecuada oferta social, cultural y deportiva.

Esta satisfacción con el nivel o la calidad de vida, sin embargo, no impide que se haya dejado de manifiesto la existencia de varios servicios demandados por la población que redundarían en la mejora de la calidad de vida y que, desde la ciudad, se han de poner en marcha, sin perder de vista la potenciación y mejora de los ya existentes, todos ellos necesarios para fijar población.

En concreto, en el presente Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez, dentro de esta línea estratégica 2, se priorizan las siguientes acciones:

Esquema 013. Línea Estratégica 2: PERSONAS. Elaboración propia.

Línea Estrategia 2: PERSONAS.	As Pontes, más y mejor vida.
Objetivo principal	Mejora de la calidad de vida.
Objetivos secundarios	Atracción y fijación de población (corrección del declive demográfico). Mejora de la cohesión en una sociedad caracterizada por su dualidad. Asistencia a colectivos en riesgo de exclusión.
ACCIONES	
2A. PLAN DE MOVILIDAD.	Directrices del PXOM: concentración y densidad. Continuación de la circunvalación del casco urbano con "carril bici" y "paseo". Establecimiento de Transporte Colectivo desde el rural al casco urbano.
2B. PLAN "CIUDAD DE TOD@S"	Construcción de un GERIÁTRICO público. Promoción de 2 centros especiales/ocupacionales de empleo para personas con discapacidad, ligados a la actividad agroindustrial. Plan Municipal "As Pontes es voluntario".
2C. PLAN SMART CITY.	Plan estratégico de transición hacia una Smart City.

2A. Plan de Mejora de la Movilidad.

ACCIONES

2A. PLAN DE MOVILIDAD.

Directrices del PXOM: concentración y densidad.
Continuación de la circunvalación del casco urbano con "carril bici" y "paseo".
Establecimiento de Transporte Colectivo desde el rural al casco urbano.

Directrices del PXOM: concentración y densidad.

Actualmente se encuentra en período de estudio y redacción el PXOM (Plan Xeral de Ordenación Municipal), el cual diseñará el futuro urbano de la ciudad. La propuesta que, desde este Plan de City Marketing se hace para el gobierno municipal y los encargados del estudio y redacción del mismo, es darle la orientación necesaria para revertir varios efectos negativos para la gestión de la ciudad, de la actual urbanización y de anteriores planes urbanísticos y/o normas subsidiarias, como pueden ser: la dispersión, la descentralización y la edificación de baja intensidad.

Siguiendo a Glaeser (2011) y a Florida (2010), comparto el hecho de que la concentración del talento es, hoy, el factor determinante para el crecimiento económico. La mano de obra, el capital y el conocimiento técnico son de gran ayuda, pero ninguno de ellos llega a ser relevante si las personas no pueden compartir talento e ideas en lugares reales. Cuando las personas con talento se juntan, las ideas fluyen, por lo que el resultado es exponencial (mayor que la suma de las partes), luego hay que buscar la concentración de estas personas en espacios concretos, de forma que su interacción, su afinidad y su capacidad de atraer a más talento, signifique un crecimiento de valor añadido a la ciudad.

Es por ello que, desde aquí, se opta por la corrección de la dispersión, de la descentralización y de la edificación de baja intensidad, puesto que, es justo lo contrario lo que permite el desarrollo del talento local y la atracción de talento foráneo (con el objetivo de fijarlo).

El humano es profundamente social; las ciudades facilitan la colaboración, sobre todo en cuanto a la producción de talento se refiere, porque aprendemos más y mejor cuanto más gente tenemos gente alrededor. La densidad urbana hace circular constantemente la información nueva que procede de fijarse en los éxitos y fracasos de los demás, hace que observar, escuchar y aprender sea más fácil y que la comunicación sea más fluida.

Cuando una gran (o mayor) cantidad de empresarios, economistas, ingenieros, diseñadores, artistas... se encuentran en el trabajo, en las cafeterías, en los parques o en los ascensores de su edificio, mayor probabilidad de innovación, de éxito en los negocios y de hacer crecer una economía de valor añadido. Cuántas más personas con talento haya en la ciudad y cuanto más densas sean sus relaciones entre ellas, más rápido es el proceso, puesto que desarrolla un efecto multiplicador.

La aparición de nuevas tecnologías que permiten otro tipo de comunicaciones y aprendizajes no han logrado acabar con la ventaja que supone la interacción personal; las ventajas de la proximidad entre personas generan mayor impacto en el desarrollo del talento y la innovación. La cultura, la prosperidad económica, el desarrollo social... y valores como la libertad, la cooperación, la justicia... son fruto de personas que trabajan, piensan, y viven juntas.

Considero que las ciudades exitosas suelen construir porque la vitalidad económica lleva a la gente a estimular la demanda de inmuebles (vivienda, locales, oficinas...) y a desear pagar por ellos. Es decir, la edificación es consecuencia del éxito económico (no su causa), por lo que vuelve a enfatizarse, incluso para el desarrollo urbanístico de As Pontes de García Rodríguez, la necesidad y la importancia de la Línea Estratégica 1 de este Plan. Las personas determinan el éxito de la ciudad, no los edificios. Cada vez más, estas personas eligen donde instalarse en función de la calidad de vida (una vez satisfecha la necesidad de contar con un empleo) y, a mayor cualificación, mayor nivel de participación de esta ciudadanía en la vida pública de la ciudad (asociaciones, grupos de presión, proporción de ideas, etc.).

Por otro lado, aunque de forma secundaria, no hay que perder de vista que limitar la dispersión, la construcción de baja intensidad y descentralización, también significa menores costes públicos (en la prestación de servicios: alumbrado, alcantarillado, seguridad, etc.) y menores costes privados (economías de escala en mantenimiento edificios, menor impacto del coste del suelo, menores distancias, etc.).

Además, la concentración y la reducción de distancias limita el uso del automóvil, fomenta que se comparta e, incluso podrá ejercer demanda sobre transporte público, por lo que la huella de carbono de la ciudad se reducirá drásticamente, mejorando todos los aspectos ambientales de As Pontes de García Rodríguez y contribuyendo al posicionamiento “As Pontes, naturalmente industrial”. Sería mucho mejor, desde un punto de vista eco-eficiente, construir ciudades en torno al ascensor que en torno al automóvil (Florida, R.; 2010).

Continuación de la circunvalación del casco urbano con "carril bici" y "paseo".

Una de las actividades de ocio que gana adeptos en As Pontes de García Rodríguez es el paseo de personas mayores (por cuestiones de salud, sobre todo) y el ciclismo y el running por parte de los más jóvenes. Sin embargo, los espacios urbanos para desarrollar estas actividades de ocio y deportivas están limitados: existe un carril – bici por algunas partes del casco urbano que no tiene continuidad y la población adopta circuitos que, en muchos casos ni siquiera cuentan con aceras en sus calzadas.

Por ello, es recomendable planificar y construir un paseo de circunvalación por el casco urbano que permita estas actividades, aprovechando los tramos actuales y desarrollándolo por delante del lago, la presa de A Ribeira, la ribera del Eume y el perímetro del centro de la ciudad. Ha de tener el espacio suficiente para permitir albergar un carril-bici y una zona de paseo que sea accesible a personas usuarias de sillas de ruedas que paseen, de forma paralela, en compañía de otras personas.

El peatón es el principal protagonista de este espacio público y, al mismo tiempo, el elemento más frágil frente a los distintos medios de transporte con los que convive. El grado de vulnerabilidad depende en gran medida de la edad de la persona, de su condición física y de sus pautas y hábitos de comportamiento a la hora de desplazarse por la calle.

Por tanto, la movilidad peatonal y la accesibilidad han de ir unidas de la mano, complementándose, mediante una adecuada planificación urbana que proteja a los colectivos más vulnerables: niños, mayores y personas con movilidad reducida.

Establecimiento de Transporte Colectivo desde el rural al casco urbano.

As Pontes de García Rodríguez cuenta con un gran casco o núcleo urbano (parroquia de Santa María) y con otras 12 parroquias de ámbito rural, de hábitat muy disperso, con población mayor en su gran parte y con reducidas posibilidades de comunicación (apenas, alguna que otra opción de taxi) con el centro administrativo, económico y comercial del ayuntamiento. Resulta de especial interés articular una comunicación, mediante transporte público colectivo subvencionado, entre el rural y el casco urbano, que permitiese al apenas millar de residentes en las más de 200 entidades poblacionales de las diferentes parroquias acceder al casco urbano para llevar a cabo tareas imprescindibles para su vida cotidiana: trámites administrativos, trámites económicos, compras, servicios médicos, etc.

Con una frecuencia semanal, a la que añadir los días de feria/mercado popular (días 1 y 15 de cada mes) y los de las principales ferias gastronómicas (Feria del Grelo, Feria de Fungos e Cogumelos, Fiestas patronales...), esta vertebración a partir del transporte público, significa un aumento en la calidad de vida de los residentes en el entorno rural, sobre todo de los que, por cuestiones de económicas, de edad y/o enfermedad, no pueden contar con vehículo propio. Sería recomendable complementar este servicio con el desplazamiento de la administración hacia estos enclaves de población rural, por lo menos una vez al mes. Las TIC permiten que, técnicos de la administración local puedan desplazarse hacia las parroquias para ayudar, sobre todo a los habitantes de mayor edad, con sus trámites administrativos. No se trata solo de verificar, garantizar y ayudar en el cumplimiento de sus obligaciones burocráticas y administrativas, sino también, de que entienda el porqué de cada una de sus relaciones con la administración.

2B. Plan “Ciudad de Tod@s”.

2B. PLAN "CIUDAD DE TOD@S"

Construcción de un GERIÁTRICO público.
Promoción de 2 centros especiales/ocupacionales de empleo para personas con discapacidad, ligados a la actividad agroindustrial.
Plan Municipal "As Pontes es voluntario".

Construcción de un Geriátrico público.

Desde hace años, incluso más de veinte, es una de las demandas más veces reiteradas por colectivos vecinales, asociaciones y, como no, presente en la totalidad de los programas políticos de las diferentes organizaciones que se presentan a las elecciones municipales en este ayuntamiento. Esta demanda también ha sido reflejada en la encuesta realizada a la población en la investigación llevada a cabo en esta tesis.

Actualmente, las personas de más edad poseen para su uso específico los siguientes servicios: un centro de la tercera edad (popularmente denominado “el club de los jubilados”, donde realizan actividades de ocio; de titularidad pública y gestionado por la Xunta de Galicia), un centro de día (de titularidad pública, dependiente de la Xunta de Galicia) y una residencia geriátrica privada (apenas 30 plazas, con lista de espera).

La “alarma social” se produce por el hecho de que la residencia geriátrica privada, además de no contar con plazas libres y una amplia lista de espera, tiene un coste elevado (con precios que rondan los 1.200-1.500 euros mensuales), lo cual impide el acceso de los mayores con pensiones más reducidas y/o que no cuentan con aportaciones de familiares.

Estos últimos, en caso de necesidad, han de dirigirse a la red pública de centros geriátricos, lo cual significa, en la mayor parte de los casos, desarraigo (lo cual, por sus consecuencias psicológicas, significa un empeoramiento de la salud psíquica y física) y una gran reducción del contacto con amigos y familiares.

Estamos, pues, ante otra de las consecuencias de la dualidad de la sociedad pontesa: los pensionistas de Endesa poseen unos recursos suficientes para poder acceder a este servicio que, por otro lado, dada la demanda, puede hacer crecer los precios).

Lejos del concepto de asilo, se trata de la puesta en marcha de un Centro Geriátrico, una institución especializada, inicialmente, en brindar cuidados y servicios de enfermería y atención médico-geriátrica a los adultos mayores que precisan de estos servicios en una residencia permanente.

Hoy los servicios básicos que prestan son variados: residencia, alimentación, lavandería, higiene, atención personal y familiar, terapias, prevención y atención a la salud. A ello se unen, servicios complementarios como pueden ser: peluquería, podología, alfabetización TIC, actividades de ocio...

En definitiva, se trata de proveer de un servicio público y social básico, cuyos objetivos principales son garantizar, para todos los mayores, independientemente de sus posibilidades económicas, los siguientes aspectos relacionados con la mejora de su calidad de vida:

- Garantizar las libertades básicas y derechos de las personas.

- Incrementar la calidad de vida de los usuarios.
- Mantener la motivación personal y fomentar la autoestima.
- Prevenir el incremento de la dependencia hacia las actividades de la vida diaria.
- Controlar y prevenir las patologías propias de la edad.
- Fomentar la integración familiar, social y generacional.
- Dinamización socio-cultural participativa.
- Estimular la autonomía de la persona mayor.

Consciente del volumen de inversión requerida para este tipo de proyectos, al tiempo que se ha de recabar la cooperación de otras administraciones (aunque sea a cambio de considerar este centro como de ámbito comarcal) puede valorar la adecuación y/o aprovechamiento de edificios existentes en el casco urbano, como puede ser el antiguo Colegio Endesa (hoy cedido en uso al Ayuntamiento, como conservatorio; servicio que sería fácilmente trasladable a los múltiples locales sin utilización del remodelado mercado de abastos).

Promoción de 2 centros especiales/ocupacionales de empleo para personas con discapacidad, ligados a la actividad agroindustrial.

La integración social de las personas con discapacidad llega a través de dos pilares fundamentales: el acceso a la formación y la incorporación al mercado laboral, siendo este último la vía más complicada para las personas con algún tipo de diversidad funcional (Fundación Once; 2015). Las iniciativas dirigidas a fomentar el empleo de las personas con discapacidad se agrupan según vayan destinadas a facilitar la incorporación al empleo ordinario, o al empleo protegido.

En As Pontes de García Rodríguez estamos hablando de 539 personas con discapacidad en edad laboral (Consellería de Política Social de la Xunta de Galicia; 2015) de las cuales se estima (aplicando porcentajes de actividad, empleo y desempleo que afectan a este colectivo) 433 están en situación de desempleo o se consideran no activas (desde el punto de vista laboral). Si abarcamos la Comarca del Eume y los ayuntamientos que limitan con As Pontes de García Rodríguez, esta cifra se eleva a las 1.816 personas con discapacidad en edad laboral, de las cuales se estima que 1.459 están en situación de desempleo o se consideran no activas (desde el punto de vista laboral).

Para este colectivo, en riesgo de exclusión social, el trabajo protegido se ha diseñado para los casos en los que la persona con discapacidad puede ejercer una actividad laboral, pero no (por lo menos en una primera fase) en el mercado ordinario. Este es el caso de los Centros Especiales de Empleo (RD 2273/1985), centros públicos o privados que realizan un trabajo productivo y asistencial, aseguran una remuneración para los trabajadores y cuyo objetivo fundamental es la integración de personas con discapacidad al mercado ordinario.

El trabajo de estos centros se ha actualizado mediante el RD 469/2006, que moderniza los Servicios de Ajuste Personal y Social, que permiten ayudar a superar las barreras y dificultades que tienen los trabajadores con discapacidad de los Centros en el proceso de incorporación y permanencia en un puesto de trabajo.

Otra iniciativa, en este ámbito, es la constitución de los denominados "enclaves laborales", regulados en el RD 290/2004 y que consisten en el traslado temporal de un grupo de trabajadores con discapacidad de un Centro Especial de Empleo a las instalaciones de una empresa del mercado ordinario de trabajo, para el desarrollo de una actividad productiva, a través de un contrato de arrendamiento de servicios entre el centro y la empresa. El objetivo final es facilitar la transición desde el empleo protegido al empleo ordinario.

Existen, además, otras medidas, como los centros ocupacionales. Estos constituyen un servicio social de atención a personas con discapacidad, mediante un equipamiento especializado de estancia diurna y tienen como finalidad proporcionar la habilitación ocupacional y el desarrollo personal y social, con el fin de conseguir el máximo nivel de desarrollo de las capacidades y habilidades personales y socio-laborales de sus usuarios.

Su programa de habilitación debe permitir: configurarse como el recurso permanente para muchas personas que por su discapacidad no pueden acceder a un empleo protegido, en un Centro Especial de Empleo, y servir de centro de formación-habilitación profesional, como etapa de tránsito, para aquellas personas con capacidad para alcanzar el nivel de inserción en un centro especial de empleo o en el empleo ordinario.

El objetivo de esta acción es favorecer la integración de las personas con diversidad funcional de As Pontes de García Rodríguez (e, incluso, alrededores) a través de su incorporación a una actividad, ya sea en un Centro Especial de Empleo (como paso previo a su incorporación en el mercado laboral ordinario) o en un Centro Ocupacional (para adquirir las habilidades que le permitan pasar a un Centro Especial de Empleo).

De acuerdo con la línea estratégica 1 y siendo consciente del necesario estudio y análisis previo, existe varias actividades ligadas a la cadena de valor de las plantas medicinales susceptible de ser llevada a cabo por centros de este tipo, ya sean productos (bolsas, etiquetas, envases...) o servicios (limpieza, empaquetados/envasados, mantenimientos agrícolas, etc.).

Además del objetivo social, la existencia de ayudas a este tipo de empleo, permite en determinados casos, mejorar la productividad de partes de la cadena de valor que son accesorias y, a menudo, externalizadas por la empresa.

Plan Municipal "As Pontes es voluntario".

Uno de los hallazgos de esta investigación ha sido la existencia de cierta dualidad en la sociedad pontesa, lo cual alerta de la necesidad de mejorar la cohesión social de este ayuntamiento. Para ello, una acción recomendable, idónea desde mi punto de vista, es el establecimiento de un programa de voluntariado.

Varias definiciones concluyen que el voluntario, sobre todo desde el punto de vista social, es una persona sensibilizada por la situación social de los colectivos en situación de exclusión social, o en riesgo de ella, que decide de manera altruista y solidaria participar en diferentes proyectos de organizaciones de voluntarios, dedicando parte de su tiempo a mejorar la calidad de vida de esas personas. Al mismo tiempo, el voluntariado es, en sí mismo, una escuela de formación en valores y en justicia social. La solidaridad se aprende mediante la práctica de la experiencia vital de la colaboración en la prestación de apoyos a quien más lo necesita.

El voluntariado es percibido por la sociedad, según el “Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España” (2010), como agente de cohesión y participación social, vertebrador de sociedad civil y generador de conciencias de responsabilidad social. Precisamente, una de las fortalezas más significativas del voluntariado se encuentra en el discurso de los valores; de los valores sociales, de la participación cívica y del impulso para la mejora y transformación de la sociedad.

Aunque en un primer momento, al hablar de voluntariado, a la mayoría se le viene a la mente personas jóvenes con inquietudes y motivaciones sociales, en el caso de As Pontes de García Rodríguez, se trata de ampliar esta visión a los prejubilados y jubilados activos.

El envejecimiento activo implica un amplio grado de flexibilidad sobre cómo los individuos y familias eligen utilizar su tiempo a lo largo de la vida, en el trabajo, en el ocio y en la atención o cuidados. Como señalan Agulló et al. (2002), el voluntariado es una buena forma de desarrollar este tipo de envejecimiento, porque además de ser un motor de progreso y de cohesión social, es un vehículo de crecimiento personal para quienes lo llevan a cabo.

Además de proporcionar una “vejez” activa que mejora la calidad de vida mediante el servicio a los demás (discapacitados, personas en riesgo de exclusión social y económica, etc. en colaboración con entidades locales que se dedican a ello) se puede recurrir al aprovechamiento del talento, el know how y la experiencia vital de prejubilados de la actividad minera y de jubilados de la misma u otras actividades, para el fomento de profesiones, la recuperación de tradiciones culturales, la enseñanza e integración de extranjeros, etc.

Se trata, pues, de implementar el Plan “As Pontes es Voluntario”, donde además de los beneficios que obtienen los colectivos usuarios o receptores del servicio, se mejore la cohesión social del municipio y se aumente la calidad de vida de los numerosos jubilados y prejubilados activos residentes, ya que la acción de voluntariado les permite:

- a) Aumentar la confianza en uno mismo, la autoestima y la satisfacción vital, de forma que también se reducen las conductas no saludables (drogodependencias, depresión, tristeza, soledad...).
- b) Mejora de la condición física al volver a realizar actividades que permiten el ejercicio físico y mental.
- c) Mejora las perspectivas ante la vida, ya que es una manera de explorar intereses, fomenta la creatividad, lograr reconocimiento social y aportar una actividad que permite salir de la rutina diaria.

2C. Plan Smart City.

ACCIONES

2C. PLAN SMART CITY.

Plan estratégico de transición hacia una Smart City.

Plan estratégico de transición hacia una Smart City.

Uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan las ciudades que quieren ser calificadas como innovadoras es la necesidad de que sus estrategias y sus acciones se diseñen de forma que se adapten a los requerimientos de sus públicos objetivo, teniendo en cuenta su diversidad y, especialmente, integrando a los colectivos en riesgo de exclusión. De hecho, la noción de ciudad inteligente, que se sigue en esta tesis, es la que se aplica en las urbes que ponen el ser humano al centro del desarrollo y planificación, estableciendo de esa manera una visión a largo plazo.

La puesta en marcha de un plan de transición hacia una Smart City o hacia una Smart Human City (Fundación ONCE; 2015) tiene como objetivo la mejora de la calidad de vida de los residentes, en primer lugar, y del resto de públicos objetivo de la ciudad, aumentar la eficiencia en la prestación de los servicios públicos y convertirse en un punto de atracción de industria, comercio y turismo.

Una Smart Human City, además de contemplar el diseño universal en todas sus competencias (urbanismo, infraestructuras, transporte, señalizaciones...), debe facilitar la gestión automatizada y eficiente de las infraestructuras y servicios públicos, ha de proveer de canales directos de comunicación y decisión entre administrados y administración.

El uso de las TIC se orienta a la mejora de la toma de decisiones, así como a la eficiencia de las operaciones, los servicios urbanos y su competitividad, a la vez que se garantiza la atención a las necesidades de las generaciones actuales y futuras en relación con los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

Siguiendo a autores como Bouskela et al. (2016) o Shapiro (2006) y observando las directrices de “El libro blanco de las Smart Cities (VV.AA.; 2012), el Plan propuesto, en esta acción de la línea estratégica 2, ha de contemplar la definición, desarrollo, supervisión y control de la adecuación urbana, edificación y servicios, a las necesidades de los públicos objetivo de la ciudad y a las comunicaciones entre ellos y con el propio municipio, mediante:

- a) Instalaciones y servicios innovadores: semáforos y señalización inteligentes, equipamientos/productos accesibles para comunicación e información, plataformas de e-gobierno y voto accesible, sistemas de emergencias, atención y comunicación en los hogares, plataformas de servicios de asistencia y seguimiento médico para la autonomía personal, rehabilitación de edificaciones y transporte público accesible/sostenible, adaptación de puestos de trabajo, sistemas de realidad aumentada, plataformas de teleformación accesibles...
- b) Capacitación y sensibilización: del personal de la administración pública, de trabajadores que prestan servicios de provisión pública, de creadores de materiales educativos, culturales e informativos, de empresarios para la integración y el fomento del teletrabajo y campañas de sensibilización sobre herramientas, usos, diversidad y accesibilidad de todo lo que se ejecuta en el proceso de transición hacia una Smart City.

Independientemente de la aplicación, una solución Smart City involucra procesos, tecnologías y personas. Desde lo tecnológico presenta, siempre, cuatro elementos básicos:

- a) Infraestructura de conectividad: redes de Internet de banda ancha (fijas y/o móviles), para recibir y enviar datos.
- b) Sensores y dispositivos conectados que captan diferentes señales del medioambiente y los transmiten por las redes a centros de control y gestión de las ciudades, que integran diferentes áreas temáticas como tránsito, seguridad, atención al público, situaciones de emergencia y alerta de desastres naturales.
- c) Centros integrados de operación y control, dotados de computadoras y software, que reciben, procesan y analizan los datos enviados por los sensores, ofrecen paneles de monitoreo y visualización, manejan dispositivos remotamente y distribuyen información a los departamentos, las instituciones y a la población.
- d) Interfaces de comunicación (servicios, portales web, aplicaciones móviles) para enviar y recibir información de población y empresas, asociadas a plataformas de datos abiertos y de gobierno electrónico que favorecen la gestión participativa y la transparencia de la estructura pública.

Vuelvo a enfatizar que la tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para transformar la infraestructura tradicional de la ciudad en un ecosistema vivo y sostenible que funciona en doble sentido, captando datos y brindando beneficios a las personas y los negocios que viven y trabajan en la ciudad.

2.3. Línea estratégica 3: *As Pontes, ven y vívelo.*

Como he venido sosteniendo a lo largo de la presente tesis, el marketing desempeña el papel protagonista en la planificación estratégica de la ciudad, ya que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo (clientes) y, además, proporciona a los encargados de realizar la planificación, las claves para identificar las oportunidades y valorar las capacidades de la organización, para aprovecharse de ellas y desarrollar las oportunas estrategias.

La gestión de la atracción de la ciudad se convierte en un eje estratégico fundamental, donde las actividades comercial, de ocio y hostelera y los eventos que se desarrollan son la base para la atracción de público objetivo. Estas actividades son de suma importancia para el desarrollo estratégico de las ciudades por diversas causas:

- Los espacios donde ocurren se vuelven relacionales: intervienen personas, interviene el espacio urbano e intervienen diferentes actividades.
- Son actividades experienciales y personales: se basan en acciones dirigidas a personas y en la mejora de la calidad de vida.
- Permiten la diversificación: fomentan la diversidad de usos, revitalizan las ciudades, benefician la complementariedad y favorecen la libertad de elección.

- Diferencian a la ciudad y la colocan (posicionan) en el mapa: generan la necesaria atraktividad de la ciudad, ayudan a la formación de la imagen de la ciudad y evitan fugas de talento, inversiones y actividades.
- Influyen en la regeneración urbana: sirven como motor de revitalización de espacios urbanos, tienen un importante papel social, impiden la degradación de los centros urbanos y crean espacios novedosos.
- Complementan y ayudan al desarrollo de la ciudad: sus equipamientos vertebran la ciudad y fomentan la centralidad.
- Generan riqueza: aumentan los niveles de renta, generan empleo y permiten la conservación de oficios tradicionales.
- Fomentan la innovación: nuevas formas de gestión, participación a pie de calle e incentivan la pública-privada.

Por todo ello, la potenciación de estas actividades se convierte en una de las líneas estratégicas del presente Plan de City marketing para As Pontes de García Rodríguez, al tiempo que puede servir de base o punto de partida para para la implementación de acciones de atracción más ambiciosas, que ayuden al posicionamiento de la marca y sirvan de efecto arrastre sobre el resto de la ciudad. Para ello, destacan las siguientes acciones:

Esquema 014. Línea Estratégica 3: ATRACCIÓN. Elaboración propia.

Línea Estrategia 3: ATRACCIÓN	As Pontes, ven y vívelo.
Objetivo principal	Mejora de la Atracción de la Ciudad.
Objetivos secundarios	Revitalización del eje hostelería-comercio. Incurción en los circuitos de eventos internacionales. Desarrollo de actividades complementarias de turismo/deporte: lago y fragas. Aumento del "multiplicador de la base exportadora".

ACCIONES

3A. AS PONTES CCA.	Creación del Centro Comercial Abierto As Pontes Centro. Construcción de un Recinto Ferial cubierto. Promoción de una central de compras hostelera. Planes de Formación, Comunicación y Excelencia para hostelería y comercio.
3B. AS PONTES EN EL MUNDO.	Relanzamiento de las Fiestas Gastronómicas tradicionales: Grellos, Fungos, Miel y Queso. Lanzamiento de una Feria vinculada a la nueva agroindustria de plantas medicinales. Macro-Festival "ExcesoRock" (equivalente a Resurrection Fest o Festival Folk Ortigueira). Plan de Turismo "As Pontes, naturalmente industrial". Plan de eventos/competiciones vinculadas al lago y a las Fragas do Eume. Construcción de Centro/s de Alto Rendimiento en el lago (deporte acuático).

3A. As Pontes, Centro Comercial Abierto (CCA).

ACCIONES

3A. AS PONTES CCA.	Creación del Centro Comercial Abierto As Pontes Centro. Construcción de un Recinto Ferial cubierto. Promoción de una central de compras hostelera. Planes de Formación, Comunicación y Excelencia para hostelería y comercio.
---------------------------	--

Creación del Centro Comercial Abierto As Pontes Centro.

La ciudad como centro comercial abierto parte del hecho de que los centros comerciales han satisfecho las necesidades del consumidor a partir de una mayor y más variada concentración de la oferta (establecimientos comerciales, de servicios, de ocio y de esparcimiento) y de la aplicación de nuevas técnicas de promoción, comunicación y comercialización que han permitido a estos espacios optimizar sus ventas (Elizagárate, V.; 2008).

La implantación de centros comerciales en los perímetros de ciudades como Ferrol, A Coruña y Lugo, así como el dinamismo comercial de Villalba, todos ellos lugares hacia los que gravitan comercialmente los residentes de As Pontes de García Rodríguez, han erosionado el flujo de compradores que, desde hace años, no recurren al casco urbano pontés para hacer sus compras, al haber perdido su atractivo. Para afrontar este reto, las posibilidades que permiten la integración espacial y funcional de comerciantes y hosteleros, para convertir la compra en una experiencia de ocio y diversión atractiva, son el centro comercial cerrado (supone compartir el mismo edificio) y el centro comercial abierto (supone compartir la vecindad en una determinada calle o zona urbana).

Dadas las circunstancias de As Pontes de García Rodríguez y su tejido comercial y hostelero, en mi opinión, la opción del Centro Comercial Abierto es la de mayor utilidad y menor coste. El adjetivo “abierto” señala, expresamente, el carácter no cubierto de un espacio comercial y hostelero al que se pretende dotar de cierta unidad en la gestión y comercialización, de forma que se dinamicen dichas actividades y se genere valor económico y social (Davara, A.; 1998).

Esta estrategia no puede suponer una reproducción idéntica de los Centros Comerciales Cerrados o Integrados, sino que su implantación trata de llevar a las calles comerciales las innovaciones relacionadas con la promoción y gestión unitaria de una zona comercial, claramente delimitada. Para ello, se han de cumplir una serie de requisitos previos, como son: el conocimiento de la oferta comercial, la implantación de establecimientos “locomotoras”, la potenciación de la vocación asociativa de los empresarios implicados, la rehabilitación de edificios, la consecución de consensos entre las múltiples partes involucradas y la delimitación espacial de la zona en torno a un eje comercial principal. Por supuesto que a todo esto han de añadirse todos los aspectos relacionados con la circulación urbana y la accesibilidad.

Por otra parte, es importante hablar de una gestión unificada de acción comercial y promocional, compartiendo muchos servicios comunes, tales como pueden ser, entre otros importantes, los siguientes:

- Imagen conjunta.
- Publicidad/comunicación y acciones promocionales comunes.
- Campañas de animación y dinamización.
- Medios de pago comunes (incluso con tarjeta de fidelización propia).
- Política de Servicios comunes: limpieza, seguridad, formación...
- Infraestructuras y servicios públicos cercanos: parkings, administraciones...

El modelo de ciudad centro comercial abierto representa para las ciudades una atracción importante y complementaria con la oferta de ocio, haciendo que su presentación conjunta sea de interés para los visitantes. La variedad urbanística y el valor artístico hacen del entorno un lugar atractivo para añadir al acto de compra el motivo lúdico y la diversión, elementos que siempre se han considerado integrantes de los hábitos de compra de los centros comerciales. Las posibilidades que ofrece la ciudad, así como la propia imagen de la ciudad con sus atractivos artísticos, de ambiente y de las propias personas que forman el municipio, son los principales elementos para competir en las mejores condiciones con cualquier otra forma comercial.

Construcción de un recinto ferial cubierto.

Una política de atracción para la ciudad que, entre otras herramientas, recurra a la organización de eventos (ferias, jornadas, etc.) requiere de la existencia de instalaciones para ello, tanto al aire libre como cubiertas. En As Pontes de García Rodríguez, a pesar de la elevada pluviosidad durante gran parte del año, así como temperaturas poco agradables para actividades en el exterior durante otoño e invierno, no existe ningún recinto ferial y/o de exposiciones cubierto, capaz de albergar eventos de una entidad tal que permitan aumentar la atraktividad de la ciudad.

La construcción de una infraestructura de este tipo, dotada de una amplia superficie de exposición, adaptable a las diferentes necesidades, y dotada de instalaciones como auditorio, sala de prensa, sala VIP, zona de restauración, etc. resulta de vital importancia para albergar los distintos eventos que ya se realizan y que, demasiado a menudo, se ven perjudicados por la meteorología de la época en que se celebran y para atraer eventos nuevos, ya sean económicos, sociales, culturales o deportivos.

Promoción de una Central de Compras Hostelera.

El sector de la hostelería está inmerso en un entorno muy competitivo y dinámico. Desde la vertiente de la oferta (multiplicidad de tipologías de establecimientos y forma de servicio) y desde la vertiente de la demanda (nuevas pautas de consumo y hábitos de compra), se observa un alto crecimiento en el grado de exigencia de calidad y servicio, no ya sólo en el acto de consumo, sino también en la elección del establecimiento.

Además, hoy la competencia para el sector hostelero, libra su primera batalla en el momento en que los miembros de los diferentes públicos objetivo evalúan y deciden el lugar donde van a disfrutar de su ocio y, con ello, realizar su consumo del servicio hostelería (restaurantes, tascas, bares, pubs, discotecas...). Hay una competencia entre ciudades, pueblos o lugares, previa a la elección de establecimientos.

Una de las herramientas que permitirá al sector hostelero generar ventajas competitivas diferenciales, respecto de otras localizaciones, es la constitución de una central de compras. El hecho es que la diferenciación en este sector no se produce con el producto sino con el servicio, por ello es factible y recomendable el unir capacidades de compra para acceder a mejores costes de adquisición de mercancías (bebida, alimentos, ajuar...), servicios (softwares, gestión, asesoramiento, publicidad, diseño...) y otros elementos (mobiliario, seguridad...), lo cual repercute en la mejora de la viabilidad del sector y en la mejora de la competitividad como destino de ocio atractivo (ya sea por canalizar los remanentes de las economías de escala logradas para una mejor diferenciación, en prestar mayores atenciones a los clientes y/o en ofrecer mejores precios).

Planes de formación, comunicación y excelencia para Hostelería y Comercio.

La formación es un factor fundamental para hacer frente a las constantes modificaciones que se producen en el entorno, tanto desde el punto de vista de la demanda (cambio de gustos y hábitos del consumidor) como desde el punto de vista de la oferta (incremento de la competencia y aparición de nuevos formatos comerciales y hosteleros).

Por ello es aconsejable que los comerciantes y hosteleros tomen conciencia de lo importante que es para sus negocios la constante inversión en capital humano, de forma que las acciones de formación para el comerciante, el hostelero y los empleados, se traduzca en el reconocimiento, por parte de los públicos objetivo, de la excelencia en productos y servicios, de la excelencia en el trato y fidelización del cliente...

El enfoque que se persigue es que, si bien es importante cumplir con las exigencias del mercado y con las legalmente establecidas en relación con la calidad (incluso certificándose), el comercio y la hostelería son servicios cuyo éxito se basa en la experiencia del cliente. La implementación de estos planes de excelencia persigue el objetivo de que el cliente vea en todo momento superadas sus expectativas y para ello, ha de lograrse que la excelencia en todos los aspectos del servicio inspire todas las acciones a corto, medio y largo plazo.

Además de la formación, los planes de comunicación institucionales y sectoriales (comercio/hostelería) han de realizarse de forma conjunta y con mensajes claros que pongan en conocimiento de los públicos objetivo los mensajes a transmitir: imagen, marca conjunta, promociones, celebraciones, concursos, campañas....

3B. As Pontes en el mundo.

ACCIONES

3B. AS PONTES EN EL MUNDO.

Relanzamiento de las Fiestas Gastronómicas tradicionales: Grelos, Fungos, Miel y Queso.
Lanzamiento de una Feria vinculada a la nueva agroindustria de plantas medicinales.
Macro-Festival Rock (equivalente a Resurrection Fest o Festival Folk Ortigueira).
Plan de Turismo "As Pontes, naturalmente industrial".
Plan de eventos/competiciones vinculadas al lago y a las Fragas do Eume.
Construcción de Centro/s de Alto Rendimiento en el lago (deporte acuático).

De ser meras reuniones lúdicas de grupos de personas, los eventos han pasado a ser una de las herramientas de promoción y comunicación que influyen decisivamente en el resultado de la gestión de la atracción de la ciudad y, al mismo tiempo, contribuyen la creación y/o fortalecimiento de la marca e imagen de la ciudad donde tienen lugar y logran dinamizar la economía local. En el contexto del presente plan de marketing de ciudades, al hablar de eventos nos referimos, sobre todo a actividades como las fiestas, los festivales, las ferias o las competiciones deportivas.

Las fiestas son eventos en los que, tradicionalmente, se manifiestan creencias, mitos, concepciones de la vida e imaginarios colectivos, suelen estar asociados a etapas del ciclo vital, de la economía, de las creencias religiosas, de la política y, por lo general, constituyen actos de identificación, donde los participantes refuerzan su sentido de pertenencia y hospitalidad hacia los visitantes. Hoy, este tipo de eventos ha de asumir retos como la globalización (diversidad de los públicos objetivo de la ciudad), la compatibilidad con principios de defensa y promoción del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y, de forma decisiva, con el traslado a las pantallas para su proyección al resto del mundo.

Los festivales, ya sean artísticos (música, cine, teatro, literatura...) o folclóricos (recuperación de tradiciones, mitos y leyendas) son eventos donde se evoca el talento y la creatividad.

Las ferias son eventos de carácter promocional, donde oferta y demanda de una actividad, de un sector o de un espacio geográfico se encuentran para comprar y vender productos y servicios, conocer a sus competidores, investigar el potencial del mercado, crear o desarrollar la red de contactos, establecer alianzas estratégicas, etc.

Por lo tanto, desde el punto de vista del citymarketing, las ferias son herramientas de comunicación y promoción que permiten desarrollar el mercado de un territorio, posicionar una determinada industria y su cadena de valor y hacer marca de la ciudad anfitriona.

Los eventos deportivos son celebraciones y/o competiciones capaces de atraer a un número considerable de visitantes a la ciudad (sede), ya sea con el objeto de participar/competir o con el de asistir como espectadores. En la actualidad, sobre todo en determinadas disciplinas deportivas (fútbol, baloncesto...), han adquirido tal relevancia que los sitúa como una gran oportunidad para aumentar la atracción de la ciudad entre sus públicos objetivo.

La relevancia de la organización de eventos de este tipo, se deriva del impacto y de las repercusiones, a menudo interrelacionadas, que tienen en las ciudades que los organizan.

Destacan, a corto plazo, la mejora de la atracción de la ciudad, la creación de gasto que revierte en la economía local, la proyección de la imagen y la marca de la ciudad... y a largo plazo, la reafirmación de la identidad y del sentido de pertenencia del residente, la mejora de la cohesión social, el aumento del nivel de bienestar, el desarrollo de valores, el desarrollo de nuevas actividades y sectores económicos y la regeneración urbana de la ciudad.

Relanzamiento de las Fiestas Gastronómicas tradicionales.

Las fiestas gastronómicas que cuentan con cierta relevancia más allá del ámbito local son:

- “Feira do Grelo “. La primera edición se realiza en 1980, y su objetivo era poner en valor a una agricultura que estaba desapareciendo de la zona, a consecuencia del auge industrial. Se celebra en domingo de Carnaval, por lo que su identidad se diluye entre las actividades carnavalescas, destacando el concurso de cestas (calidad y decoración) y el menú popular.

- “Feira de Fungos e Cogumelos”. En 2016 se llega a la XXVII edición de esta fiesta gastronómica, nacida a partir de la Asociación Micológica Popupariña. En sus inicios se trataba de dar a conocer este producto típico de los montes de la zona, poniendo en valor su riqueza gastronómica.

Para ello, charlas, exposiciones, cursos, concursos de cestas (calidad y decoración) y menú popular. Se celebra los días 1 de noviembre, junto con otra serie de actividades como la celebración del “Samaín”, el MOVA (outlet del comercio local) o la Muestra de Artesanía del Eume. Como en el caos anterior, su significado y contenido se ha diluido ante la acumulación de actividades tan dispares.

- “Feira do Mel e do Queixo”. Se celebra anualmente en el mes de octubre, a iniciativa de la Asociación “Casa do Mel” y las asociaciones de vecinos “Virxe do Rosario” y “Raíces”. En 2016 se llega a la VIII edición. De similar contenido a las anteriores (concursos, exposiciones y menú popular), también se la han ido añadiendo otra serie de acciones que diluyen su enfoque: exposición de coches y motos antiguas, exposición de artesanía, exhibiciones caninas...

Existen otros festejos menores como la “Festa dos Freixós” (parroquia de O Freixo) e, incluso, productos con mayor arraigo en la zona y que no cuentan con evento propio (mantecadas).

Aunque, en general, las fiestas de carácter gastronómico se realizan a partir de productos agroalimentarios que generan en el territorio una dinamización socio-económica importante, pues implican diversos actores, productores, comercializadores y restauradores, y a su vez a los consumidores finales, población local, visitantes y turistas, este no es el caso de As Pontes de García Rodríguez, puesto que la relevancia económica y productiva del “grelo” o los “fungos e cogumelos” es mínima. En el caso de la miel, comienza a existir cierta producción en la zona que traspasa el autoconsumo y se orienta al mercado y, para el queso, existe una única factoría local, “Queserías del Eume”, sin otro tipo de producción ni tradición popular.

Sin embargo, son eventos que cuentan con un respetable nivel de asistencia y amplia tradición entre los residentes de la ciudad, por lo que su replanteamiento, dirigido, sobre todo, a recuperar el enfoque y la especialización, significa volver a una orientación hacia la atracción de visitantes profesionales y aficionados, que ayuden a re-posicionar estas fiestas gastronómicas como citas obligatorias de sus respectivos sectores.

Para las actividades que se han ido introduciendo dentro del programa de estas celebraciones y que son susceptibles de contar con un evento propio, ha de estudiarse la conveniencia de su creación. El objetivo es doble, por un lado, recuperar a identidad de las fiestas actuales y, por otro, planificar un calendario de eventos que permita una gestión de la atracción con mayor continuidad durante el año (en vez de concentrar y mezclar todo en unas pocas fechas) e, incluso, una desestacionalización de visitantes.

Lanzamiento de una Feria Internacional vinculada a la agroindustria de las plantas medicinales.

El lanzamiento de esta feria sectorial, esto es, dirigida a toda la cadena de valor de la agroindustria de las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias, tiene como objetivo articular y potenciar el compromiso de todos los agentes sociales y económicos, locales y regionales, con el desarrollo socioeconómico de la ciudad entorno a esta actividad.

Este evento, orientado al posicionamiento mundial de As Pontes de García Rodríguez como localización emblemática del sector, es una herramienta de gestión de la atracción, ya que sirve para mostrar las potencialidades de los recursos existentes para las empresas de dicha cadena de valor, promocionar todas las ventajas competitivas que se ofrecen desde la ciudad (puestas de manifiesto en la línea estratégica 1), concentrar a los principales actores sectoriales a nivel mundial (encuentro comercial, social, formativo, científico...) y lograr el intercambio de información y tendencias.

Macro Festival “Rock”.

Uno de cambios producidos, en estos últimos años, en la demanda de turistas y visitantes es la segmentación y diversificación, derivadas sobre todo del acceso a la información. El turismo de eventos es más exigente y requiere una oferta de calidad, cuyas expectativas, si son satisfechas, significan la llegada de visitantes y turistas de cualquier parte del mundo. Un magnífico ejemplo de ello son los festivales de música, algunos de los han pasado de ser un fenómeno puramente festivo, circunscrito a una población local (o como mucho, comarcal), a convertirse en un fenómeno de impacto social y mediático a nivel mundial.

La gente que disfruta de este tipo de eventos consume (Gómez, J. M.; 2012), y eso hace funcionar el comercio, la hostelería y el ocio, lo cual significa activación de la economía y de la atracción de la ciudad.

En la zona, festivales como el “Resurrection Fest” de Viveiro o el “Mundo Celta” de Ortigueira, se han convertido en eventos con un enorme poder de atracción que, además de aportar valores únicos no intercambiables con otros destinos competidores, sirven de elemento básico para diferenciar el destino de la competencia, generar un impacto económico que resulta vital para esas poblaciones y poner en valor el ocio y el consumo de cultura.

Según la prensa (La Voz de Galicia, 14/07/2016), recurriendo como fuente a los organizadores, el Resurrection Fest 2016 ha tenido un impacto económico de más de 10 millones de euros, la asistencia de más de 80.000 personas procedentes de 36 países, una ocupación hotelera del 100% en el municipio y toda la comarca y fue “trend topic” en las redes sociales durante los cuatro días de duración. De hecho, hoy es el festival musical más grande de Galicia y un evento de referencia mundial para los fans de música rock, punk y metal-hardcore, lo cual significa una proyección mundial de la ciudad de Viveiro.

En cuanto al festival “Mundo Celta” de Ortigueira, en 2016 se llegó a la XXXII edición, con 90.000 asistentes de toda Europa, que gastaron, durante los cuatro días de duración, una media de 40 a 60 euros diarios. Este impacto económico que supera los 15 millones de euros (La Voz de Galicia, 18/11/2016), adquiere mayor relevancia si sabemos que el presupuesto de este evento alcanzó su máximo en 2014: 400.000 euros. Desde 2005, es Fiesta de Interés Turístico Internacional y se configura como el evento de atracción por excelencia de la comarca del Ortegal.

En As Pontes de García Rodríguez se realizaron varios intentos respecto de la organización de eventos de este tipo. Dentro de las fiestas patronales “O Carmen e a Fraga”, se introdujeron, hace casi dos décadas, dos intentos de festivales. Por un lado, para las noches del 24 de julio (víspera del Día de Galicia), un festival/concierto folk que se celebra dentro de la “Festa de A Fraga”. Aunque se sigue celebrando, ha perdido gran parte de su relevancia como festival musical, sobre todo por la coincidencia en fechas con el Festival Folk de Ortigueira y la mucho menor entidad del cartel de actuaciones. Por otro lado, durante 5/6 ediciones se celebró el festival Nabiza Rock, primero dentro de la programación de las fiestas del Carmen y, en sus últimas ediciones, dentro de la programación de la fiesta de A Fraga. Con carteles de pequeña relevancia, con alguna excepción como Loquillo o Sober, tampoco cuajó como fórmula de atracción.

La presente propuesta trata de recurrir al festival musical como evento para la mejora de la atracción de la ciudad y herramienta para la proyección de la marca e imagen de la ciudad. Para ello ha de tenerse en cuenta que, a efectos de posicionamiento en el panorama musical, ya no hay sitio para el folk o el metal (posiciones ocupadas por Ortigueira y Viveiro, como se ha comentado), por lo que siendo un evento que atrae, sobre todo, gente joven, ha de seleccionarse un estilo rock, que permita acceso a cabezas de cartel que atraigan a miles de asistentes dispuestos a pagar por ello.

Podría celebrarse en verano, lo que incentiva la asistencia, pero evitando la coincidencia con eventos competidores y en un entorno natural que permita seguir reforzando el posicionamiento de la marca ciudad: “As Pontes, naturalmente industrial”.

Para no caer en errores anteriores, esta propuesta ha de basarse en el funcionamiento actual de este tipo de eventos, donde existe un fenómeno de polarización: “o festivales muy grandes o conciertos diminutos, la clase media y los festivales pequeños al garete” (G. Ginesi, profesor de Etnomusicología en la ESMUC).

Plan de Turismo “As Pontes, naturalmente industrial”.

Desde hace más de cien años, existen las visitas a fábricas de chocolate en Francia, de quesos en Holanda e, incluso, las visitas a la destilería de Jack Daniels en Tennessee en EE.UU. se inician en 1866. Como tendencia, surge en Francia a finales de los años 40, cuando empresas como Peugeot (planta de Sochaux) o Kronenbourg (Estrasburgo) abren sus puertas al público con el objetivo de mostrar su cara más moderna.

Más tarde, en 1978, la mina de sal de Wieliczka (Polonia) fue el primer emplazamiento industrial declarado Patrimonio de la Humanidad, recibiendo, en la actualidad más, de 800.000 visitas al año. En España, el turismo industrial se inicia en Cataluña, con el programa “Turismo Industrial cerca de Barcelona” de la Oficina de Promoción Turística de la Diputación de Barcelona.

En todos estos casos, el turista se siente atraído por las actividades tradicionales, descubrir el cómo se hacen o hacían las cosas, entender el patrimonio económico de una zona y por contar con alternativas al turismo convencional.

Edwards y Llurdés (1996) definieron el turismo industrial como “el desarrollo de actividades turísticas en lugares contruidos por el hombre, edificios y paisajes, que se originan en procesos industriales pasados”, aprovechando su transformación tras atravesar épocas de crisis, reconversión, reestructuración y/o deslocalización. Más tarde, se incorporan las visitas programadas a industrias en funcionamiento (Prat, J. M. y Cánoves, G.; 2012).

Partiendo del hecho de que As Pontes de García Rodríguez no es un destino turístico, tal y como reconocen los propios residentes en la encuesta realizada en la presente investigación, sin embargo, su riqueza industrial, su patrimonio histórico y el entorno natural, pueden ponerse en valor mediante un Plan de Turismo Industrial que contemple estos tres aspectos.

No se trata sólo de concertar visitas a empresas en funcionamiento (actividad que realiza en la actualidad el Ayuntamiento, con usuarios prácticamente locales en su totalidad), sino de introducir en el Plan otra serie de elementos, de forma que se configure un producto más completo que sea atractivo para el turista que visita Galicia. Me refiero, por ejemplo, a:

- Un centro de interpretación de la actividad térmica y de la antigua mina y su conversión en lago.

- Visita a las “rotopalas” localizadas en la zona del lago.

- La visita e interpretación del Poblado As Veigas, uno de los mejores ejemplos de urbanismo industrial en España.

- Visita a la Casa/Museo de la Energía.

- Visita al futuro Museo Etnográfico.

- Visita e interpretación de “Camiño dos Arrieiros”, los diversos puentes (romano, Isabel II...), etc.

- Cualesquiera otros elementos de interés.

Un producto turístico diseñado para visitas de 1 o 2 días que, a través de guías, centros de interpretación y diverso material informativo, presenten la historia de As Pontes de García Rodríguez y su evolución hasta ser un pueblo industrial (en una primera fase) y sostenible (en la actualidad): un “As Pontes, naturalmente industrial”.

Para llevar a cabo esta acción, hay que observar que la comunicación en el ámbito turístico se convierte en un elemento imprescindible en todo el proceso de selección del destino, por parte del turista y/o visitante (Martínez, V. A. et al; 2011), lo que significa que su estrategia, planificación y herramientas han de ser correctamente empleadas y estar supeditadas al refuerzo del posicionamiento de la marca ciudad. Sirva como ejemplo, la utilización de técnicas del marketing de afiliación por parte de los intermediarios del sector turístico, en su búsqueda de nuevas fórmulas de comercialización de destinos ante el incremento de la competencia, la coyuntura económico-social y el desarrollo tecnológico (Martínez, V. A. et al; 2015).

Otra de las acciones que permiten mejorar la atracción de la ciudad son los eventos deportivos, reclamo para deportistas y aficionados. Como indican Torres et al. (2009), Sánchez y Barajas (2012) y Fernández (2014), este tipo de eventos, al tiempo que significan inversiones en instalaciones y un impacto económico positivo en la ciudad, contribuyen a la mejora de la imagen de la ciudad, de acuerdo con el posicionamiento de su marca.

La tipología de los eventos deportivos se ha de seleccionar teniendo en cuenta varios aspectos: la modalidad deportiva, el ámbito geográfico, los participantes (edad, sexo, categoría deportiva...), el número de espectadores y su origen, las infraestructuras necesarias, etc.

En el entorno de As Pontes de García Rodríguez se cuenta dos con espacios naturales de características únicas y diferenciadoras: la Fragas del Eume y el lago (antiguo hueco m minero). Ambas ubicaciones son idóneas para la práctica deportiva y añaden la connotación de la sostenibilidad a la imagen del evento, de la marca y del posicionamiento de la ciudad. Por otro lado, existen (o están el proyecto) instalaciones que, de forma complementaria, podrían ser utilizadas: campos de fútbol y rugby, piscinas, circuito de karts, presa de A Ribeira, pabellones polideportivos... y deportistas y clubes que destacan en varias disciplinas: tiro con arco, kayak polo, motor, piragüismo, artes marciales...

Evidentemente, hay que ser conscientes de que el mercado de eventos deportivos es muy competitivo, con cientos de ciudades intentando ser sede de aquellos que generan la atracción de mayor número de visitantes (deportes mayoritarios: fútbol, baloncesto...) o una mayor presencia en los mass media ((Fórmula 1, Olimpiadas...).

Se trata de una parte de ese mercado al que no interesa ir, porque se está en clara desventaja (fondos, infraestructuras, capacidad de la ciudad, etc.). Sin embargo, existen otra serie de eventos y competiciones deportivas que son susceptibles de atraer visitantes a la ciudad y que encajan con el posicionamiento e imagen de la ciudad: carreras tipo “Iron Man”, competiciones relacionadas con el motor y la motonáutica (motos acuáticas, ski acuático...), competiciones acuáticas (piragüismo, kayak y kayak-polo...), senderismo y carreras de orientación, etc.

Todas estas actividades, desarrolladas en un entorno natural (Fragas del Eume y lago) e industrial (central térmica, polígonos industriales) y, ahora agroindustrial (escombrera), además del impacto económico y de atracción de visitantes, estarían contribuyendo al posicionamiento “As Pontes, naturalmente industrial”.

De hecho, el NorthWest Triaman (en 2016, se celebró la III edición) es un Triatlhon con distancias Iron Man, que se está ganando un lugar en el circuito nacional de competiciones de este tipo, logrando para la edición de 2017, cerrar las más de 600 suscripciones de participantes en apenas 24 horas. Según sus organizadores (el pontés Club Galorient), en 2016 el impacto económico en As Pontes de García Rodríguez alcanzó el millón de euros, en el fin de semana que se celebró.

Centros de Alto Rendimiento Deportivo en el lago (deporte acuático).

Otra fórmula, mediante la cual el deporte y su práctica tienen un impacto positivo en lo económico, en lo social, en la atractividad de la ciudad y en la imagen de la misma, es localizar en la ciudad una práctica de élite o profesional, continua en el tiempo.

El entrenamiento de los deportistas que participan en las competiciones de alto nivel requiere la existencia de centros, instalaciones, servicios y medios técnicos altamente especializados, que también pueden ser utilizados para organizar competiciones. Estos Centros de Alto Rendimiento deportivo, además de los deportistas de élite, también sirven para la preparación y detección de futuras promesas deportivas.

Según el Consejo Superior de Deportes (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte), se ha de distinguir entre:

- Centros de Alto Rendimiento Deportivo (CARD), los cuales son de titularidad estatal y/o autonómica. Su público son los deportistas de alto nivel y cubren las necesidades de entrenamiento de las distintas Federaciones a nivel nacional.

Han de contar con instalaciones multidisciplinares (deportivas, técnicas y médicas), residencia, centro académico (propio o cercano) y centros de investigación científica.

- Centros de Tecnificación Deportiva (CTD), de titularidad local o autonómica, orientados a los deportistas regionales. Sus instalaciones deportivas han de ser de interés deportivo autonómico y multidisciplinar y deben contar, también, con una residencia, tutorías, servicio médico...

En estos casos la financiación corre a cargo de las Comunidades Autónomas, sobre todo. Son los más numerosos.

- Centros Especializados, que pueden ser tanto estatales, como locales y de las federaciones o compartidos entre las tres. En este caso sus instalaciones están orientadas a dar servicio a deportistas de modalidades concretas que no encuentran lugar en las dos categorías anteriores. Para los Centros Especializados las instalaciones ya no tienen que ser multidisciplinarias ni es obligatorio la existencia de una residencia, por ejemplo.

De acuerdo con lo expuesto, en el punto anterior y respecto de los eventos deportivos, además de este tipo de actos y competiciones puntuales, la localización de Centros de Tecnificación Deportiva y/o de Centros Especializados para deportes como el piragüismo, el kayak, el motor náutico, la montaña... tiene un entorno óptimo, bien comunicado, con posibilidad de práctica incluso en invierno y capaz de albergar competiciones, visitas de familias, etc. Para la ciudad, su localización significa atracción de talento, de visitantes, mejora de imagen y marca e impacto socio-económico (empleo, consumo...).

2.4. Línea estratégica 4: *As Pontes, más que marca.*

A lo largo de la presente tesis, cuando avanzo en el concepto de ciudad, partiendo de la identificación con una organización de gestión pública que provee y/o presta un amplio conjunto de productos y servicios a diferentes públicos objetivo, el número de indicadores y la problemática asociada a los mismos dificulta en gran medida la evaluación global de la gestión de la ciudad.

Ello obliga a traspasar, cada vez más, dicha valoración a la opinión, decisión y elección que sobre ella hagan los públicos objetivo a los que la ciudad se dirige. Y es aquí donde la marca ciudad cobra una importancia cada día mayor, pudiendo considerarse, su valor, como un indicador de la gestión pública que se lleva a cabo desde los gobiernos municipales, puesto que recoge, de forma conjunta la evolución de dichas opiniones, decisiones y elecciones de los públicos objetivo, a través de las variaciones en el mismo.

La ciudad de hoy, considerada como un producto con una marca, debe plantearse si es capaz de ser un elemento atractivo en todas sus interpretaciones (Villafañe, J.; 2009): para los residentes es un lugar para vivir, para trabajar, para el ocio y entretenimiento; para los inversores, un lugar interesante donde invertir y situar empresas; y, para los turistas y visitantes, un lugar de interés cultural, de entretenimiento, de negocios y de descanso. Las características de la ciudad son un instrumento para competir y diferenciarse de otras ciudades con las que puede entrar en competencia para atraer a esos públicos objetivo y, como con otros productos, la ciudad se puede identificar y diferenciar formalmente de su competencia mediante la marca y sus símbolos, un activo intangible que permitirá a los clientes manifestar sus preferencias y sobre el que se centrarán importantes estrategias de comunicación.

La imagen de una ciudad, concretada en su marca, viene definida por un conjunto de atributos, unos resultados y/o beneficios de la gestión pública llevada a cabo que la diferencian del resto de ciudades. Por tanto, el éxito de la imagen y marca de una ciudad depende de la conjunción de su identidad con una adecuada comunicación de los atributos que posee (derivados de la gestión pública) y se proyectan, determinando la importancia del proceso de branding y creación de marca ciudad como parte de la estrategia para identificar y distinguir a la ciudad.

Si he mantenido que el marketing, como metodología de gestión de la ciudad, significa una gestión pública activa e integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar necesidades reales y potenciales que la ciudad ha de satisfacer mediante la formación de capital público productivo, capital público humano y capital social, entonces, un objetivo del plan de city marketing es que la ciudad y sus públicos objetivo participen de unos objetivos, identidades e interacciones conjuntas y de un componente emocional mediante el que genere la vinculación entre ambos (misión, visión, valores y posicionamiento).

Para que la marca de la ciudad sea percibida como algo único, diferente y atractivo se ha de incidir sobre los públicos objetivo internos de la ciudad (residentes, empresarios, administraciones...) y sobre los públicos objetivo externos (inversores, visitantes, turistas...), recurriendo a herramientas de branding y comunicación interna y externa, seleccionadas de acuerdo con los objetivos estratégicos de la ciudad.

Esquema 015. Línea Estratégica 4: MARCA. Elaboración propia.

Línea Estrategia 4: MARCA.	As Pontes, una marca naturalmente industrial.
Objetivo principal	Crear marca-ciudad.
Objetivos secundarios	Posicionamiento de la marca a nivel internacional. Mejora de la autoimagen. Puesta en valor del patrimonio (histórico, natural e industrial).
ACCIONES	
4A. POSICIONAMIENTO MARCA.	Plan de comunicación y branding "As Pontes, naturalmente industrial". Plan de RRPP externas y presencia en eventos sectoriales (congresos, ferias...). Plan de publicity (presencia informativa en medios de comunicación). Campus/Congreso Internacional de Talento y Excelencia.
4B. PLAN DE MEJORA AUTOIMAGEN.	Unión a redes de ciudades: industriales, smart-cities.. Puesta en valor del Patrimonio local: historia, naturaleza e industria. Congreso "Puentes de Talento local y global". Creación de la "Asociación de Ponteses en el mundo".

4A. Posicionamiento de la marca ciudad.

ACCIONES

4A. POSICIONAMIENTO MARCA.

Plan de comunicación y branding "As Pontes, naturalmente industrial".
Plan de RRPP externas y presencia en eventos sectoriales (congresos, ferias...).
Plan de publicity (presencia informativa en medios de comunicación).
Campus/Congreso Internacional de Talento y Excelencia.

Campaña de comunicación y branding “As Pontes, naturalmente industrial”.

Una vez que del proceso de investigación se desprende cómo se percibe a la ciudad por parte de sus públicos objetivo y que del proceso de reflexión estratégica se ha optado por una misión, una visión y unos objetivos, a partir de los cuales se decide un posicionamiento deseado para la ciudad, la gestión de la marca de la ciudad es un proceso continuo (nunca puntual), donde el tratamiento y el enfoque puesto en estos elementos diferenciadores han de estar presentes siempre en la agenda política, administrativa y de gestión y, sobre todo, definir y orientar la relación de la ciudad con los medios de comunicación.

El gobierno local, impulsor de esta iniciativa, ha de coordinar a todos los agentes sociales, económicos e institucionales, de forma que comuniquen lo mismo sobre la ciudad.

Una de las acciones fundamentales, entonces, consiste en desarrollar un Plan de Comunicación y Branding que, partiendo del posicionamiento “As Pontes, naturalmente industrial”, logre el objetivo de identificación y diferenciación de la ciudad.

Para ello y observando las definiciones de la marca-ciudad de Aaker (1991), Richie y Richie (1998) y Blain, Levy y Brent (2005), establecemos que “la marca de la ciudad es un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue a la ciudad; que comporta la promesa de una experiencia memorable que se asocia exclusivamente con la ciudad; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre los públicos objetivo y la ciudad; que reduce los costes de búsqueda del público objetivo y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de ciudad que influya positivamente en la elección de la propia ciudad por parte de los públicos objetivo”.

De acuerdo con lo anterior, el Plan de Comunicación y Branding, independientemente de que sea una acción a externalizar con especialistas, ha de presentar las siguientes fases:

- a. Establecimiento de objetivos y metas de comunicación y branding.
- b. Diseño gráfico: logos, imágenes, tipografías, etc. y manuales de identidad e imagen corporativa.
- c. Selección de conceptos clave y concepción de los mensajes para los diferentes públicos objetivo.
- d. Selección de medios y canales/soportes para llegar a los diferentes públicos objetivo (internet, tv, prensa, radio, marketing directo... spots, banners, anuncios, emailing, podcasts, presentaciones, eventos, sponsors, patrocinios, cuñas, folletos, cartelería, marquesinas, vallas, díp/trípticos...) y adaptación de mensajes a los mismos.

- e. Planificación temporal de inserciones en medios y canales/soportes y combinación con otras herramientas.
- f. Presupuesto y Ejecución.
- g. Control. Mejor si es del tipo 360°, es decir, no sólo contemplar el impacto en los públicos objetivo, internos y externos, de la ciudad, sino también en los miembros del equipo de gobierno, los representantes de la ciudad, los empleados públicos locales, etc.

Resulta de interés, al mismo tiempo, definir cómo se implementa la comunicación en caso de crisis, puesto que, en caso de acontecer tal circunstancia, además de evaluar los riesgos y anticipar soluciones, ha de mantenerse la integridad del posicionamiento y comunicar siempre atendiendo a criterios de tranquilidad, transparencia y coordinación.

El fin último de la comunicación de crisis es defender la imagen de la ciudad ante sus públicos objetivos y la opinión pública, imponiendo el enfoque estratégico al operativo, en un contexto actual en el que los medios convencionales han perdido eficiencia para llegar a un ciudadano que posee un mayor acceso a la información y que, por lo tanto, demanda proactividad frente a reactividad (Martínez, V. A.; 2008).

Plan de RRPP externas y presencia en eventos sectoriales (congresos, ferias...).

El principal objetivo de las relaciones públicas (RR.PP.) es conseguir que la ciudad tenga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad. Su trabajo se centra en abrir vías de diálogo y establecer relaciones, eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los que se dirige la ciudad.

Este departamento de RR.PP., además, tendría otras funciones como son las de protocolo, relaciones institucionales, gestión de eventos y patrocinio (sponsoring, mecenazgo...), que, entre otras actividades, se asegure de la presencia institucional del Ayuntamiento de As Pontes de García Rodríguez en todos aquellos congresos, ferias, exposiciones... donde por su contenido industrial, natural y ambiental ha de estar presente comunicando su posicionamiento y atrayendo públicos objetivo hacia la ciudad.

Plan de publicity (presencia informativa en medios de comunicación).

En el ámbito de este Plan de City Marketing, interpreto el término “publicity” como aquella comunicación que aparece en los medios sin previo pago (es decir, no es publicidad). Se trata de un recurso que permite que se hable de la ciudad, obteniendo un espacio gratuito en los medios de comunicación, con información que genera el gabinete de comunicación y prensa.

A pesar de su bajo coste (gabinete de comunicación y prensa que, en un Ayuntamiento de este tamaño, puede ser una o dos personas), sin embargo, genera una mayor credibilidad aquellos formatos tradicionales de publicidad (depende del medio y del periodista), aunque también tiene sus riesgos (menor control sobre el mensaje, opinión de quien escribe/redacta noticia y voluntad del medio de comunicación para publicar o no).

Para ello, ha de crearse un gabinete de comunicación y prensa (Moya, F.; 2013) cuya función básica es hacer el seguimiento y control de la aparición de la ciudad en los diferentes medios, al tiempo que genera información y gestiona la relación con los periodistas. La única forma de “controlar” la información es proporcionarla, sobre todo en una crisis. Es por ello que el gabinete de prensa se constituye como portavoz de la ciudad tratando de alcanzar la mayor difusión posible en la divulgación de los mensajes de la ciudad.

Campus/Congreso Internacional de Talento y Excelencia.

Como ya hemos visto, los eventos son una herramienta esencial en la estrategia de comunicación de una ciudad, contribuyendo a su posicionamiento.

En este caso, se trata de una reunión de carácter científico, social, económico, tecnológico y profesional, que se vinculará, por lo menos de forma inicial, con la agroindustria y contará con una periodicidad anual y con una duración de 2 a 4 días.

Este Campus o Congreso Internacional de Talento y Excelencia está orientado, por un lado, a promover la ciudad y su posicionamiento entre los asistentes y, por otro, captar la atención de medios de comunicación, empresas y ámbito educativo sobre la ciudad, vinculándola con el contenido del evento y proyectándola internacionalmente.

El elemento diferenciador (respecto de la feria sectorial) es su contenido científico e intelectual, la relevancia de los ponentes y el programa accesorio (para participantes y acompañantes; exposiciones, gastronomía, cultura, deporte...).

4B. Plan de Mejora de la Autoimagen.

ACCIONES

4B. PLAN DE MEJORA AUTOIMAGEN.

Unión a redes de ciudades: industriales, smart-cities..
 Puesta en valor del Patrimonio local: historia, naturaleza e industria.
 Congreso "Puentes de Talento local y global".
 Creación de la "Asociación de Ponteses en el mundo".

La gestión de la imagen, que de la ciudad tienen los que la habitan, es decir, los públicos objetivo internos de la ciudad, es una tarea vital, cuyo principal objetivo es fijar, mejorar y reforzar esa autoimagen de la ciudad.

Si los diferentes públicos internos de la ciudad se encuentran satisfechos (orgullosos) con la ciudad en la que viven, ayudan a la creación de una imagen y marca positiva de esta. Si la calidad de vida, el entorno socio-económico y cultural, etc. satisfacen las diversas necesidades de ciudadanos, empresas, instituciones... locales, cada uno de ellos se convertirá en un comunicador (o mejor, en términos de marketing, un “evangelizador”) de la marca de la ciudad.

Para ello, una adecuada planificación de la comunicación interna sirve informar y para generar efectos positivos en los ciudadanos e instituciones de la ciudad, fortaleciendo los valores relacionados con el orgullo de pertenencia o vivencia, la innovación y el cambio.

Entonces, el recurso a las diversas herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo esta comunicación interna, se hace necesario para para afrontar uno de los retos advertidos en la fase de investigación, en concreto en la metodología Delphi aplicada a los representantes de la ciudad: la necesidad de revertir las connotaciones negativas existentes en la autoimagen o imagen interna de la ciudad.

Lo que la ciudad es para sus públicos internos y como les gustaría que la ciudad fuese, es una aspiración que ha estado presente, en todo momento, en el planteamiento estratégico de este plan de city marketing, guiando también la parte operativa en cuanto a la elección de las acciones a llevar a cabo para satisfacer las necesidades detectadas de los públicos objetivo de la ciudad.

Por otro lado, la implementación del Plan de City Marketing, y de todas las acciones que lo integran, necesita de la implicación y el consenso de los diferentes agentes públicos y privados de la ciudad, garantizándose, así, la continuidad del plan, más allá de los horizontes electorales. El marketing aplicado a la gestión de la ciudad significa una estrategia de largo plazo, orientada a crear nuevas ventajas competitivas (entre ellas la propia marca de la ciudad), cuya ejecución necesita del apoyo y motivación de todos los agentes, públicos y privados de la ciudad. Para ello es necesaria una acertada comunicación interna de los contenidos del propio plan.

As Pontes de García Rodríguez ha celebrado varios hermanamientos con otras localidades que han resultado inoperativos, con excepción del realizado con las localidades mineras de Lesneven (Bretaña francesa) y Carmarthen (País de Gales) que mantiene cierta actividad de intercambio cultural (idiomas, visitas...).

Sin embargo, no me refiero a este tipo de acuerdos, sino al ingreso y pertenencia a verdaderas redes de ciudades y, en consecuencia, incorporar esta acción como parte de la propia estrategia de la ciudad.

Se trata de redes de ciudades, cuyo objetivo es configurarse como importantes grupos de presión (permiten reclamar la posición de liderazgo y promocionar la ciudad de un modo más abierto y ambicioso), ser una herramienta para la implantación de tecnologías avanzadas y permitir el acceso a un mayor volumen de información e intercambio de experiencias en todos los niveles de gestión de la ciudad (provisión y prestación de servicios, gobernanza, eficacia y calidad en la gestión, medio ambiente, etc.).

En ese contexto, se pretende buscar la integración y pertenencia a redes de índole económica urbana (para desarrollar soluciones a los problemas comunes e identificar ventajas competitivas y divulgar innovaciones urbanas), de temática cultural (para la promoción y defensa de intereses de forma conjunta), de ámbito turístico (para la promoción turística, cultural, histórica y medio ambiental) y de contenido social (de fomento de valores, de cooperación, etc.).

La pertenencia a estas redes, supone una herramienta de comunicación y de gestión que sirve para la proyección exterior de la ciudad, el fortalecimiento de su atractividad y la mejora de la autoimagen (la asociación con ciudades consideradas “referencia” y sus atributos significa una mejora de la imagen percibida, interna y externa, de la ciudad).

As Pontes de García Rodríguez ingresará en redes de ciudades y villas que le permitan un mayor y mejor acceso a industrias y tecnologías (smart cities), así como a una más eficiente prestación de servicios de ámbito cultural, deportivo y social.

Puesta en valor del Patrimonio local: historia, naturaleza e industria.

El patrimonio histórico, natural e industrial de As Pontes de García Rodríguez es un elemento que enlaza el pasado, con el presente y proyecta hacia el futuro una identidad como colectivo y/o como ciudad. Las huellas que van dejando la historia, la acción del hombre sobre el medio natural y la intensa actividad industrial en la zona, son un nexo entre personas y generaciones que se puede convertir en una magnífica herramienta para educar, formar y comunicar (una identidad, una imagen y/o una marca).

Este patrimonio histórico, natural e industrial tiene la función de preservar la identidad, mejorar la autoimagen y mantener la continuidad de la comunidad, al tiempo que genera el derecho individual de disfrutarlo en el presente y el deber individual/colectivo de conservarlo para el futuro.

Mediante la creación de mecanismos de financiación y cooperación con asociaciones cuyo objeto es poner en valor este patrimonio, así como el llevar a cabo acciones de formación y comunicación, logramos:

- a. Otorgar valor a los elementos histórico-culturales, naturales e industriales, recuperándolos para la sociedad que los construye y valora como acervo de la historia y como parte de la memoria colectiva.
- b. Plantear la gestión del patrimonio como un proceso continuo y sostenible.
- c. Desarrollar y potenciar la identidad como ciudad a partir del descubrimiento y conocimiento de este patrimonio, mejorando la autoimagen y fortaleciendo la marca ciudad.

La puesta en marcha un plan para poner en valor este patrimonio histórico (yacimientos arqueológicos de paleolítico y neolítico, objetos del románico, puente romano, señorío de García Rodríguez de Valcárcel...), natural (Parque Fragas do Eume, lago, escombrera, presas de A Ribeira y Eume, monte Caxado...), e industrial (vinculado a la explotación minera y el desarrollo industrial que originó), significa diagnosticar, seleccionar qué y cómo se pone en valor, cuáles son los procesos mediante los cuales se incorpora a la identidad colectiva y las acciones que hay que poner en marcha para la conservación y difusión.

No se ha de perder de vista que la interpretación y valoración de estos elementos se realiza desde las propias lógicas, intereses y percepciones, por lo que este plan debe contemplar consensos colectivos sobre conceptos, modelos de gestión, fórmulas depuesta en valor, etc.

Congreso “Puentes de Talento local y global”.

Como ya hemos visto, el congreso es una herramienta que arroja muchos beneficios a la estrategia de comunicación de una ciudad. En este caso, la utilidad de esta herramienta reside en su capacidad para contribuir a la mejora de la autoimagen de la ciudad, al desarrollo del sentido de pertenencia y a generar un sentimiento de orgullo como colectivo.

El Congreso “Puentes de Talento local y global” es un congreso, donde los ponentes serán ponteses que han destacado o destacan en su profesión, aunque se encuentren ubicados fuera de la ciudad, que disertarán sobre su labor profesional, su visión (desde fuera) de As Pontes de García Rodríguez y que, incluso, podrían indicar cómo su talento y su actividad (individual y del organismo donde la estén desarrollando) podrán beneficiar a la ciudad, desde un punto de vista socioeconómico y cultural.

Creación de la Asociación “Ponteses en el mundo”.

As Pontes de García Rodríguez vivió los mismos procesos de emigración que el resto de Galicia, tanto a finales del siglo XIX y principios del siglo XX (sobre todo dirigidos hacia América Latina) como en los años 50s y 60s (América Latina y centro de Europa).

Más tarde, con la explotación minera y la central térmica de Endesa, el auge económico permitió que, prácticamente la totalidad de los jóvenes ponteses pudiesen acceder a formación de todos los niveles, destacando el alto porcentaje de personas que han cursado estudios superiores. Gran parte de estos universitarios, al finalizar sus carreras, no encontraron oportunidades profesionales en la localidad, lo que supuso su salida hacia otras zonas.

La Asociación “Ponteses en el mundo” (el nombre podría debatirse) tiene como objetivos facilitar la comunicación entre esos ponteses que “están fuera”, mantener y potenciar los vínculos con la ciudad y convertirse en una herramienta idónea para impulsar las relaciones económicas, sociales y culturales entre los propios miembros y entre miembros y la ciudad y sus instituciones. Con estos objetivos, se desarrolla la identidad de la ciudad entre los residentes ponteses (y sus entornos familiar, social, económico...) en el exterior y se mejora la autoimagen de los residentes actuales.

3. Seguimiento y Control. Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a la ciudad.

La adopción del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el seguimiento y control del Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez significa un cambio de cultura respecto de la información pública, vincula el Plan de City Marketing y sus planes de acción a la consecución de resultados u objetivos y, generalmente, sobrepasa los períodos deterministas que representan los mandatos públicos.

Se trata de que el equipo gestor de la ciudad se centre en los objetivos estratégicos, que aumente el nivel de transparencia de la gestión pública, que sirva para comunicar y motivar a los públicos objetivo de la ciudad (sobre todo a los ciudadanos) y que obligue a la adopción de una cultura de mejora continua.

Para ello, el planteamiento que realizo es el de un Cuadro de Mando Integral general, al que han de contribuir todos los planes de acción y, posteriormente, un Cuadro de Mando Integral para plan de acción.

Esquema 016. Cuadro de Mando Integral del Plan de City Marketing de As Pontes de G. R. Elaboración propia.

OBJETIVOS	DEFINICIÓN	INDICADOR	META	PLAZO	
GENERALES	Finanzas públicas	Superavit/Déficit presupuestario	0 euros	Anual	
		Deuda acumulada	0 euros	Anual	
	Evolución demográfica	Var. población (total)	↑ 500	4 años	
		Saldo Migratorio	↑ 300	4 años	
	Evolución Económica	Var. Nº Actividades Económicas	↑ 15%	4 años	
		Recaudación por IAE	↑ 20%	4 años	
		Var. Desempleo	↓ 50%	4 años	
	OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR	META	PLAZO
	ESPECÍFICOS	AS PONTES naturalmente industrial (INDUSTRIA y EMPLEO)	Captación fondos para industria	20 M €	4 años
Suelo industrial nuevo			↑ 50%	4 años	
Satisfacción usuarios polígonos			Media 8.5/10	Bianual	
Nuevo empleo industrial			500	4 años	
Nº proyectos captados			10	4 años	
Nº proyectos innovadores nuevos			5	4 años	
Reconocimiento posicionamiento			75% target	4 años	
AS PONTES Más y mejor vida (PERSONAS)		Residencia geriátrica / plazas	SI / 100	4 años	
		Integración discapacidad	30 personas	4 años	
		Integración riesgo exclusión	50 personas	4 años	
		Usuarios atendidos serv. sociales	↑ 20%	Anual	
		Nº particip. Planes específicos	↑ 25%	Anual	
		Nº Experiencias ecobarrios	5	4 años	
		Nº ciudadanos en formación	↑ 20%	Anual	
		Nº VPOs y/o Vivienda Joven	150	4 años	
AS PONTES Ven y vívelo (ATRACCIÓN)		Nº socios CCA	↑ 25%	Anual	
		Nº socios CC Hostelería	↑ 25%	Anual	
		Nº particip. Plan Excelencia	↑ 20%	Anual	
		Asistentes Fiestas Gastronómicas	↑ 25%	Anual	
		Nº eventos lago y asistencia	↑ 20%	Anual	
		Nº eventos urbanos y asistencia	↑ 25%	Anual	
AS PONTES Una marca naturalmente industrial (MARCA y AUTOIMAGEN)		Nº participantes campañas	↑ 25%	Anual	
		Nº asistentes Congresos/Campus	↑ 30%	Anual	
		Red ciudades, nº miembros	↑ 10%	Anual	
		Mejora autoestima ciudadana	↑ 25%	Anual	
		Reconoc. marca (nacional)	↑ 25%	Anual	
		Reconoc. marca (internacional)	↑ 15%	Anual	

Capítulo VI.

Conclusiones.

En la presente investigación, se parte de un trabajo inicial de recopilación y análisis de la literatura más destacada en el ámbito del marketing y su aplicación a la ciudad. El objetivo no es otro que concretar el concepto de marketing, en su aplicación a la ciudad, así como establecer y describir una metodología de aplicación, partiendo de la consideración del city marketing como una tecnología de gestión pública, con enfoque de demanda y oferta, que mejora la eficacia y la eficiencia de la administración de la ciudad.

De este análisis se extraen las siguientes conclusiones:

- 1.1. Tras las diferentes evoluciones en el proceso de adopción de técnicas de gestión priva por parte del sector público, la necesidad de prestar servicios públicos más ajustados a la demanda de los ciudadanos y de mejorar las relaciones con todos los stakeholders lleva a los gestores públicos a la adopción del marketing como técnica de gestión. Las herramientas que el marketing, como tecnología, aporta, proveen de información sobre necesidades presentes y futuras de los administrados y sobre los cambios del entorno y la competencia, permitiendo un mejor diseño e implementación de planes y acciones destinadas a satisfacer esas necesidades de la forma más eficaz y eficiente posible.

- 1.2. El marketing, como tecnología de gestión aplicada a la ciudad, supone superar el modelo de planificación estratégica urbana (enfoque de oferta), al agregar y priorizar el enfoque de demanda (necesidades de los públicos objetivo de la ciudad).

Se trata de un enfoque *“from market to market*, esto es, se va al mercado de la ciudad a detectar, analizar y valorar las necesidades de los públicos objetivo de mayor interés para la ciudad y, en consecuencia, se diseña la oferta que la ciudad (producto/servicio) lanzará de vuelta al mercado, comunicándola a sus públicos objetivo (imagen/marca) de forma que se potencie su atractibilidad.

- 1.3. La adopción del marketing como herramienta o tecnología de gestión pública (en los ámbitos estratégico y operativo) permite a la administración establecer, de forma más sencilla, sus prioridades, al incluir las demandas de los ciudadanos en los objetivos organizacionales, en lo que sería una “orientación al cliente”. Esta adopción de la orientación al mercado, en la gestión de las ciudades, significa diseñar la ciudad para satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo.

- 1.4. La gestión estratégica de la ciudad, bajo la aplicación del marketing de ciudades, implica tener una visión de futuro sobre la misma y, a partir del diagnóstico de la situación, tomar decisiones encaminadas a evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, mediante la maximización de las fortalezas y minimización de las debilidades de la ciudad. Se trata de satisfacer las necesidades actuales (proporcionar los servicios e infraestructuras adecuadas) y futuras (propiciar el desarrollo de nuevos atractivos que permitan mejorar la calidad de vida y mantener las ventajas competitivas) de los públicos objetivo y comunicarlo, de forma que se construya una imagen de marca ciudad.

- 1.5. A la vista de lo anterior, se puede concluir que, muchas veces, se confunde el término marketing, y su metodología, con una de sus partes: la promoción/comunicación. Es práctica muy habitual que los gestores de las ciudades comentan el error de creer que comercializar una ciudad o una región es, únicamente, promoverla o crear un logo. Tampoco es extraño encontrar confusiones entre el city marketing y el marketing político, sobre todo cuando son los políticos locales quienes implementan acciones de marketing de ciudades, confundiendo los objetivos de la ciudad con su promoción personal.

- 1.6. La ciudad como producto se considera el núcleo del marketing de ciudades. Es por ello que el desarrollo del marketing de ciudades como disciplina, lleva a la aparición de modelos, metodologías y estrategias que lo hacen evolucionar, al igual que evolucionan la ciudad y sus públicos objetivo.

A continuación, se establece una metodología concreta para la aplicación la tecnología del marketing de ciudades al caso de As Pontes de García Rodríguez, teniendo en cuenta el contexto y las particularidades de dicha población. De la aplicación de la metodología propuesta, se concluye:

- 2.1. El análisis y estudio de las fuentes de información secundaria necesita de la investigación de campo para entender de forma correcta los datos estadísticos y los efectos que el entorno general tiene en la ciudad.

La información cualitativa que se obtiene del panel de representantes (Delphi) y del panel de expertos sirve para una mejor interpretación de la situación interna de la ciudad, así como para matizar los datos obtenidos de la encuesta a la población, cuyo objetivo era evaluar la opinión de los ciudadanos, fundamentalmente, respecto de dos áreas: su satisfacción con el nivel de vida en la ciudad y la autoimagen.

- 2.2. El benchmarking, comparación de la ciudad su competencia y/o con casos de éxito, se ha postulado como otra herramienta importante para el proceso de análisis y diagnóstico, cuya mayor utilidad es la de extraer aprendizajes y “buenas prácticas” que pueden servir de aplicación al caso concreto de estudio.

En el ámbito de la presente investigación, el benchmarking de ciudades se interpreta como una metodología sistemática y continua que consiste en identificar, aprender e implantar aquellas prácticas y capacidades más efectivas de otras ciudades para así mejorar las propias actuaciones. Este proceso, junto con la implantación de una organización del aprendizaje, como elemento estratégico, trata de identificar prácticas eficaces y eficientes en gestión de ciudades que, al incorporarlas en nuestra ciudad, aportan ideas innovadoras al proceso de planificación de marketing estratégico.

La implementación de la metodología anterior conduce, como primer paso a la realización de análisis de la situación, es decir, la fase de investigación aplicada al caso concreto y la de realización del trabajo de campo, llegando a obtenerse las siguientes conclusiones:

- 3.1. As Pontes de García Rodríguez, tras el cese de la explotación minera, se sumerge en una fase de “vaciado”: demográfico, económico, social... similar al producido en otras ciudades y zonas europeas que se vieron afectadas por el cierre de sus minas y/o procesos de reconversión industrial.

- 3.2. Las técnicas tradicionales de planificación estratégica de ciudades (enfoque de oferta) llevadas a cabo durante la fase de “re-industrialización” no lograron los resultados esperados, a pesar de la gran cantidad de fondos públicos invertidos.

La globalización que, entre otras cosas, trajo consigo la “competencia entre ciudades, exige soluciones más innovadoras para lograr un lugar para la ciudad en el contexto internacional y dar respuesta a los nuevos retos: deslocalización empresas y sectores, cambios en las necesidades de los ciudadanos (y del resto de públicos objetivo, que se empiezan a identificar) que hay que satisfacer, nuevas fórmulas de gobernanza y procesos participativos, etc.

- 3.3. La imagen de la ciudad atraviesa momentos difíciles; por un lado, tanto interna como externamente, se sigue identificando a la ciudad como una ubicación industrial del siglo XX (industria pesada, polución, etc.) y, por otro, la autoimagen también muestra esa situación de villa en proceso de “vaciado”.

- 3.4. Existe un gap muy profundo entre lo que manifiestan los ciudadanos y sus representantes, así como en lo que los expertos proponen para la ciudad de este siglo, y las políticas llevadas a cabo por la administración local. De hecho, se puede decir que la situación actual, en cuanto a las acciones puestas en marcha por el gobierno local, es la que se describe en la conclusión 1.4.
- 3.5. As Pontes de García Rodríguez, dada la situación actual, es un ejemplo de ciudad en la que la aplicación de la tecnología del city marketing, o marketing de ciudades, puede contribuir, de forma definitiva, a la mejora de su competitividad, mediante la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo, detectadas y evaluadas en un proceso continuo de análisis interno y externo. Una estrategia de marketing ambiciosa, ejecutada de forma colaborativa, con el soporte técnico y tecnológico apropiado, resulta esencial para volver a posicionar a As Pontes de García Rodríguez en el mercado de ciudades.
- 3.6. Del diagnóstico realizado, se concluye que As Pontes de García Rodríguez ha de actualizar y replantear su posicionamiento como ciudad industrial sostenible, mejorar la atracción de empresas e inversiones que generen empleo de valor añadido y, de esta forma, fijar y atraer población a la que se le ofrece un nivel de vida atractivo, respecto del entorno. Con este punto de partida, se inicia, aplicando la metodología establecida para As Pontes de García Rodríguez, un proceso de reflexión estratégica que desemboca en el Plan de City Marketing propuesto.

3.7. A partir del proceso de reflexión estratégica derivado de la información obtenida en la fase de investigación y diagnóstico, se definen la visión, la misión y los valores que guían todo el proceso de fijación de objetivos y planificación de marketing. Con todo ello, los fundamentos estratégicos para el Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez se concretan en:

- a. Estrategia de posicionamiento para el producto y marca ciudad: “*As Pontes, naturalmente industrial*”.
- b. Estrategia de segmentación: concentrada o de enfoque.

3.8. La transición del city marketing estratégico al marketing operativo o mix de city marketing implica la implementación de aquellas acciones específicas (y hacer seguimiento de ellas) necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Los planes de acción son las herramientas de las que nos serviremos para planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing estratégico del cómo llegar.

En el Plan de City Marketing para As Pontes de García Rodríguez (horizonte temporal de 5 años) se pueden agrupar en 4 líneas estratégicas:

- a. *Línea estratégica 1 (Industria): As Pontes, naturalmente industrial.* Su objetivo principal es la re-industrialización (recuperación industrial), es decir, la atracción y fijación de empresas e inversiones que generen empleo y la transición hacia una economía del conocimiento. Esta es la línea estratégica prioritaria.

- b. Línea estratégica 2 (Personas): As Pontes, más y mejor vida. En este caso, el objetivo principal es la mejora de la calidad de vida en la ciudad, de forma que permita la atracción y fijación de población, la mejora de la cohesión social y la asistencia a colectivos de riesgo de exclusión.

- c. Línea estratégica 3 (Atracción): As Pontes, ven y vívelo. Como objetivo principal se persigue la mejora de la atracción de la ciudad, mediante la revitalización del eje hostelería-comercio (vinculados mediante el ocio), la inclusión de la ciudad en circuitos internacionales de eventos y el desarrollo de actividades complementarias de turismo activo y deportivo. Esta línea busca que se mejoren los datos del “multiplicador de base exportadora”.

- d. Línea estratégica 4 (Marca): As Pontes, naturalmente industrial es la marca a crear y a posicionar a nivel externo (circuitos internacionales) e interno (mejora autoimagen).

3.9. Otra aportación que el city marketing realiza a la gestión de la ciudad es el proceso de seguimiento y control. La adopción del Cuadro de Mando Integral como herramienta para dicho seguimiento y control del Plan de City Marketing de As Pontes de García Rodríguez significa un cambio de cultura respecto de la información pública, vincula el Plan de City Marketing y sus planes de acción a la consecución de resultados u objetivos y, generalmente, sobrepasa los períodos deterministas que representan los mandatos públicos.

Por último, como es requerido por un trabajo de investigación de estas características, es necesario referirse en primer lugar a sus limitaciones y, posteriormente, a las futuras extensiones o nuevos trabajos de investigación relacionados que, a partir de la presente memoria, iniciar más adelante, para proseguir mi labor investigadora.

En cuanto a las limitaciones que, posiblemente, se encuentren en mi trabajo, he de citar:

- Tengo que lograr una mejora sustancial en la homogeneización de la información a escala municipal, especialmente en la cualitativa, de forma que se pueda potenciar el comparativo, lo que sin duda mejorará la fiabilidad de los resultados obtenidos.
- Implementar y aumentar la capacidad explicativa del conjunto de indicadores objetivos que permita estudiar la ciudad como proceso social, económico, cultural, urbano, etc. continuo y, de esta forma, apreciar la evolución de las distintas magnitudes de la ciudad y su entorno, durante un período de tiempo determinado.
- Mejorar la capacidad, profundidad y frecuencia de los paneles de representantes y expertos, con ayuda financiera adicional.

La solución a estas limitaciones, no cabe duda que abrirían la puerta para futuras continuaciones de esta investigación, puesto que el estudio más exhaustivo de casos concretos y la aplicación complementaria de otras técnicas de investigación económica y social, me permitirían llegar a conclusiones más elaboradas y con un mayor valor científico de lo que me ha permitido el formato de esta tesis.

Todo ello, sin perder de vista que, no sólo el marketing -visión estricta- es una disciplina en continua evolución, sino que las ciudades y los pueblos están sumergidos en procesos de cambio permanente que exigen un seguimiento y un estudio constante, lo que abriría el marketing en un sentido científico amplio de oportunidades de investigación.

Ello deja entrever nuevas líneas de investigación, como serían

- 4.1. El estudio, diseño y análisis de herramientas que, aprovechando el desarrollo tecnológico (big data, internet 4.0, etc.) y las nuevas tendencias que surgen en el ámbito del marketing de ciudades (smart cities, lean cities, etc.), permitan la anticipación o una mejor y más rápida detección de las necesidades de los públicos objetivo de la ciudad para, en el mínimo plazo, evaluar y aplicar medidas conducentes a su satisfacción y monitorización.
- 4.2. La comprobación de en qué medida los aspectos inmateriales de la ciudad adquieren más importancia que los aspectos materiales y cómo influyen y definen nuevas formas de planificar y gestionar la ciudad, integrando nuevas metodologías de participación ciudadana y creatividad social.
- 4.3. La marca de la ciudad, y su posicionamiento, refleja la competitividad de la ciudad, lo que significa capacidad para generar y aportar valor, incluso como marca de origen (para productos y empresas). Resultaría útil, entonces, evaluar el “city branding” desde el punto de vista de una política pública que, sustentada por el plan estratégico de marketing, sirva para potenciar las capacidades de la ciudad y desplegar sus ventajas competitivas.

4.4. Y, como última, procede la investigación que tenga como objetivo la identificación, evaluación y jerarquización de los “brand value drivers” (parámetros para crear, gestionar y medir el valor de marca), con el fin de desarrollar un método o herramienta gerencial y/o de gestión para crear valor, orientada a la obtención de marcas ciudad fuertes y estables y que, al mismo tiempo, sirva para evaluar el desempeño de las políticas llevadas a cabo desde el gobierno de la ciudad.

Capítulo VII.

Bibliografía

Aaker, D. (1991): “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name”, The Free Press, New York.

Aaker, D. (1996): “Building Strong Brands”, Free Press, New York.

Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2000): “The Brand Relationship Spectrum: Key to the Brand Architecture Challenge”, California Management Review, vol. 42, núm. 4, págs. 8-23.

Aguilera, M. y Perales, A. (1994): “La imagen de las ciudades en el marketing urbano”, MK Dossier, núm. 79, Madrid.

Agulló, M. S.; Agulló, E. y Rodríguez, J. (2002): “Voluntariado de mayores: ejemplo de envejecimiento participativo y satisfactorio”, Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, núm. 45, diciembre, págs. 107-128.

Albert, F. J. y Albert, A. (1998): “Producción de plantas aromáticas y medicinales en la Unión Europea”, Revista Agraria de la Comunitat Valenciana, núm. 11, Valencia.

Alcaide, F. (2007): “Retos, tendencias y oportunidades en el sector de eEventos”, Druk Comunicación S.L., Madrid.

Alcalde, I. (2009): “Un proyecto estratégico para Avilés y Asturias”. Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm 60-61.

Aldeiturriaga, J. (1997): “Centros Comerciales Urbanos. Debate”, V Congreso Español de Centros Comerciales, Asociación Española de Centros Comerciales, págs. 108-112, Barcelona.

Aldrej, J. A. y De Ríó, D. (2014): “Crónica de un envejecimiento anunciado: Galicia 2015-2030”, XIV Congreso nacional de Población, AGE, Sevilla.

Allen, J.; O’Toole, W.; Harris, R. y McDonnell, I. (2002): “Festival and Special Event Management”, John Wiley & Sons Inc., Queensland (Australia).

Alonso, L. (1994): “Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales”, Ed. Síntesis, Madrid.

Alonso, J. L. (1982): “El proceso de industrialización de Ponferrada”, El espacio geográfico de Castilla La Vieja y León, I Congreso de Geografía de Castilla La Vieja y León, Consejo General de Castilla y León, págs. 271-284, Burgos.

Alonso, J. L. (2004): “Práctica urbana y liberación de los terrenos de la industria minera. ¿De la fragmentación física a la social?”, Revista de Geografía Ería, núm. 63, págs.35-52.

Álvarez, M. A. (1992): “Recuperación y uso del patrimonio industrial”, ÁBACO, Monográfico sobre Arqueología Industrial, 2ª época, núm. 1, págs. 57-66.

Álvarez, M. A. (2005): “Patrimonio industrial y política cultural en el marketing de ciudades y territorios”, Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 44-45, págs. 45-62.

Anguiano, R. (2005): “Experiencias urbanas en México y Colombia” Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 44-45, págs. 115-118.

Anholt, S. (2002): «Foreword to Special Issue of Journal of Brand Management», Journal of Brand Management núm. 9 (4/5), págs. 229-239, Palgrave Macmillan, UK.

Anholt, S. (2007): “Competitive identity; the new brand management for nations, cities and regions”, Palgrave MacMillan, New York.

Anholt, S. (2009): “Why National Images Matters”, en WTO (2009): “Handbook on Tourism Destinations Branding”, WTO/ETC. Madrid.

Aréchaga, F.; Ferrero, T.; Gil, A.; Menéndez, J. A. y Valle, R. (2011): “Riqueza restaurada. Historia de la mina de As Pontes”, Endesa Generación SA, As Pontes (A Coruña).

Argandoña, A. (2013): “Los valores se pueden cambiar”, disponible en <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2013/11/08/los-valores-se-pueden-cambiar-i/>, IESE, Madrid.

Armas, A. (2007): “En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad”, Revista de Geografía y CCSS, vol. XXII, núm. 712, marzo, Barcelona.

Armstrong, G. y Kotler, P. (2008): “Principles of Marketing”, 12th. Ed., Prentice Hall, New Jersey.

Asensio, P. (2008): “Marketing municipal”, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

Ashill, N. J. y Sinha, A. (2004): “An Exploratory Study into the Impact of Components of Brand Equity and Country of Origin Effects on Purchase Intention”, Journal of Asia-Pacific Business, vol. 5, núm. 3, págs. 27-43.

Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2009): “Beyond the Logo: Brand Management for Cities”, Journal of Brand Management, vol. 16, pág. 520–531.

Ashworth, G. y Voodg, H. (1990): “Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector and Urban Planning”, Belhaven, New York.

Auluck, R. (2002): “Benchmarking: a tool for facilitating learning?”, Public Administration and Development, núm. 22, págs. 109-122.

Ave, G. y Corsico, F. (1994): “Planificazione urbanística e marketing urbano strategico in Europa”, Marketing urbano in Europa, Conferenza Internazionale. Edizione Torino Incontra, págs. 89-126, Torino.

Avraham, E. (2000): “Cities and their news media images”. Cities, vol. 17, núm 5, págs. 363-370.

Azúa, S. (1998): “Un paso más avanzado al cuadro de mando integral”, Conferencia en el Institute for International Research, QAP, noviembre.

Bagnasco, A. et al (2003): “El capital social. Instrucciones de uso”, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

Bai, C. y Sarkis, J. (2010): “Integrating Sustainability into Supplier Selection with Grey System and Drough Set Methodologies”, *International Journal of Production Economics*, vol. 124, págs. 252-264.

Baigorri, A. (1998): “Hacia la urbe global, ¿el fin de las jerarquías?”, XIV Congreso Mundial de Sociología de la ISA, julio, Montreal.

Baker, B. (2007): “Places. The New Brand Frontier”, en *Total Destination Management*.

Ballina, F. J. (1993): “Los modelos de evolución del comercio minorista: análisis para la síntesis”, *Esic-Market*, núm. 81, págs. 51-65.

Barreiro, X. L.; Pascual, R. M. y Araujo, L. R. (2013): “O reto demográfico para Galicia”. Escola Galega de Administración Pública, Santiago de Compostela.

Barrionuevo, J. M.; Berrone, P. y Ricart, J. E. (2012): “Ciudades inteligentes, progreso sostenible”, *Revista IESE Insight*, Núm. 14, Tercer Trimestre, Barcelona.

Bean, J. y Hussey, L. (1997): “Marketing Public Sector Services”, HB Publications, Londres.

Becattini, G. (1986): “Del ‘sector industrial’ al ‘distrito industrial’: algunas consideraciones sobre la unitat de recerca de l’economia industrial”, *Revista Económica de Catalunya*, núm 1, Barcelona.

Becattini, G. (2002): “Del distrito industrial marshalliano a la ‘teoría del distrito’ contemporánea. Una breve reconstrucción crítica”, *Revista Investigaciones Regionales*, núm. 1, págs. 9-32, Barcelona.

Becattini, G.; Costa, M. T. y Trulén, J. (2002): “Desarrollo local: teorías y estrategias”, Ed. Civitas, Barcelona.

Begg, I. (1999): “Cities and Competitiveness”, *Urban Studies*, vol. 36, núm. 5-6, Londres.

Bellandi, M. (1982): “Il distretto industriale in A. Marshall”, *L’Industria*, núm. 3, págs. 35-375.

Bellandi, M. (2001): “Local Development and Embedded Large Firms», Entrepreneurship & Regional Development, núm. 13, London.

Bellandi, M. y Russo, M. (1994): “Distretti industriali e cambiamento economico locale”, Rosenberg and Sellier, Torino.

Benito, P. (2000): “Renovación urbana y reindustrialización. El caso de Avilés”, en González, V. (ed.) (2000): “Industria y medio ambiente”, Universidad de Alicante y AGE, págs. 139-148., Alicante.

Benito, P. (2006): “Revitalización de espacios industriales obsoletos. La puesta en valor de la herencia industrial en las ciudades”, Análisis Local, núm. 64, págs. 23-31.

Benko, G. (2000): “Estrategias de comunicación y marketing urbano”, EURE, vol. XXVI, núm. 79, diciembre, págs. 67-76, Santiago de Chile.

Benko, G. y Lipietz, A. (1994) (coords.): “Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica”, Ed. Alfons el Magnánim, 1994.

Berg, L.; Braun, E. y Otgaar, A. H. J. (2002): “Sports and City Marketing. European Cities”. Aldershot: Ashgate.

Berg, P. O. (2009): “Diseño de marcas metropolitanas competitivas: posicionamiento estratégico de regiones metropolitanas en el norte de Europa”, Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm 60-61.

Berry, B (1970): “Geographical perspectives on urban system”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Blain, C.; Levy, S. E. y Brent, J. R. (2005): “Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations”, Journal of Travel Research, vol. 43, págs. 328-38.

Bigné, E. et al. (2000): “Marketing de destinos turísticos”, Esic. Madrid.

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*, vol. 40, núm. 4, págs. 321-333.

Bogers, R.; Craker, L. y Lange, D. (eds.) (2006): “Medicinal and Aromatic Plants: Agricultural, Commercial, Ecological, Legal, Pharmacological and Social Aspects”, *Wageningen UR Frontis Series*, vol. 17, Berlín.

Boisen, M. (2007): “The Strategic Application of City Marketing to Middle-Sized Cities”, *Utrecht University*, Utrecht.

Boisier, S. (2006): “El mercadeo territorial: La imperiosa necesidad de ser diferente en la globalización”, *Territorios*, núm. 15, págs. 71-85.

Borden, N. (1964): “The Concept of Marketing-mix”, *Journal of Advertising Research*, vol. 4, págs. 7-12.

Borja, J. y Castells, M. (1997): “Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información”, *Taurus*, Madrid.

Bornemeyer, C. y Decker, R. (2001): “Key Success Factors in City Marketing – Some Empirical Evidence”, *Exploratory Data Analysis in Empirical Research Proceedings*, págs. 443-453.

Bouskela, M.; Casseb, N.; Bassi, S.; De Luca, C. y Facchina, M. (2016): “La ruta hacia las Smart Cities”, *Monografías*, núm. 454, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington DC.

Bourne, L. (1990): “The Changing Geography of Urban Systems”, *Eunsa*, Pamplona.

Bramwell, B. (1997): “A Sport Mega-Event as a Sustainable Tourism Development Strategy”, *Tourism Recreation Research*, vol. 22 (2), págs. 13-19, London.

Bramwell, B. y Rawding, L. (1994): “Tourism Marketing Organizations in Industrial Cities – Organizations, Objectives and Urban Governance”, *Tourism Management*, vol. 15, núm. 6, págs. 425-434.

Broudehoux, A. (2007): “Spectacular Beijing: The Conspicuous Construction of an Olympic Metropolis”, *Journal of Urban Affairs*, vol. 29, núm. 24, págs. 383 – 399.

Brown, R. (1987): “Marketing – a function and a philosophy”, *The Quarterly Review of Marketing*, vol. 12 (3 y 4), págs. 25-30.

Brocket, P. L.; Golden, L. L.; Sarin, S. y Gerbermqn, J. H. (2001): "The identification of Target Firms and Functional Areas for Strategic Benchmarking", *The Engineering Economist*, vol. 46, núm. 4, págs.. 274-299.

Brotchie, J.; Batty, M.; Blakely, E.; Hall, P. y Newton, P. (eds.) (1995): “Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21st Century”, Longman Australia. Melbourne.

Brunet, I. y Belzuneguim, A. (2001): “En torno a las redes de empresa y el territorio”. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, núm. 95, págs. 69-98, Madrid.

Bryson, J.M. y Roering, W.D. (1987): “Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector”, *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, Chicago.

Bueno, E. (2006): “Los parques científicos como espacios y agentes de innovación en la sociedad del conocimiento”, en Fernández, J.E. (ed.) (2006): “Temas recurrentes en economía”, Universidad de Valladolid, págs. 49-80.

Camagni, R. (2005): “Economía urbana”, Antoni Bosch Editor, Barcelona.

Carman, J. (1973): “On the universality of marketing”, *Journal of Contemporary Business*, otoño, págs. 1-16.

Carrillo, E. y Tamayo, M. (1997): “El Marketing para el gobierno y la administración pública” en Bañón, R. y Carrillo, E. (1997) (comps.): “La nueva administración pública”, Alianza Universidad, Madrid, págs. 199-216.

Casado, D. (2004): “Conocimiento y gestión del empleo de las personas con discapacidad». Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, núm. 50, págs. 47-72, Madrid.

Castells, M. (dir.) (1994): “Estrategias para la reindustrialización de Asturias”, Ed. Civitas, Madrid.

Cea, M.A. (2009): “La senda tortuosa de la calidad de la encuesta”, REIS III, págs. 75-103.

Cervera, A. (1999): “Construcción de un modelo de orientación al mercado de las Administraciones Públicas”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, núm. 3, págs. 41-62.

Cervera, A. (2001): “La gestión del marketing en las administraciones públicas locales”, Revista Dirección y Organización, núm. 206, febrero.

Cervera, A. (2004): “Orientación al mercado y Administración pública local: determinación de un modelo teórico y de medición”, Revista de Marketing Público y No Lucrativo, vol. 1, núm. 1, junio, págs. 53-72.

Cervera, A. y Marín, G.M. (2004): “Orientación al mercado y performance en las organizaciones públicas. Aplicación a los gobiernos locales”, en Raposo, M. L. (2004) (ed. coord.): “III Jornadas Internacionais de Marketing Público e Não Lucrativo”, Universidade da Beira Interior, págs.. 115-125, Covilhã.

Cervera, A.; Sánchez, M. y Gil, I. (1999): “Desarrollo de una escala de orientación al mercado en el ámbito de las Administraciones públicas”, Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC, Madrid.

Chacón, R. M. (2009): “El compromiso ciudadano en la construcción de la imagen de la ciudad, un reto para el marketing”. Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 60-61.

Chacón, R. M. y Silva, D. (2005): “Las ciudades hacia el desarrollo sostenible”, Revista *Ábaco*, núm. 44-45, Gijón.

Chasco, P. (2000): “Modelos de gravitación comercial: una aplicación al anuario comercial de España”, Instituto L. R. Klein, Univ. Autónoma de Madrid, junio.

Cheshire, P. (1999): “Cities in Competition: Articulating the Gains from Integration”, *Urban Studies*, vol. 36, núm. 5-6, Londres.

Chías, D. (1995): “Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público”, McGraw-Hill, Madrid.

Chías, J. (2005): “El negocio de la felicidad. Desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares”, Ed. Prentice-Hall, Madrid.

Choi, H. y Sirikaya, E. (2005): “Measuring Residents’ Attitude toward Sustainable Tourism: Development of Sustainable Tourism Attitude Scale”, *Journal of Travel Research*, vol. 43, núm. 4, págs. 380-394.

Christaller, W. (1966): “Central Places in Southern Germany”, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Christensen, T. y Laegreid, P. (2007): “The Whole of Government Approach to Public Sector Reform”, *Public Administration Review*, num. 67 (6), págs. 1059-1066.

Clark, G. (2002): “Emerging Local Economic Development Lessons from Cities in the Developed World, and their applicability to Cities in Developing and Transitioning Countries”, World Bank Urban Forum.

Comisión de las Comunidades Europeas (2004): “Libro verde sobre la colaboración público-privada y el Derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones”, abril, Bruselas.

Coffman, L. (1986): “Public-Sector Marketing. A Guide for Practitioners”, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Comisión de las Comunidades Europeas (1997): “Libro Verde del Comercio”, Comunidades Europeas, Bruselas.

Comisión de las Comunidades Europeas (1999): “Libro Blanco del Comercio”, Comunidades Europeas, Bruselas.

Conacee (2013): “Centros Especiales de Empleo”, Confederación Nacional de Centros Especiales de Empleo, Barcelona, abril.

Córdoba, J. L. y Torres, J. M. (1989): “Teoría y aplicaciones del marketing”, Ed. Deusto, Bilbao.

Courlet, C. y Pecquer, B. (1991): “Systemes locaux d’entreprises et externalités: un essai de typologie”, Revue d’Economie Regionales et Urbaine, núm. 3-4, págs. 391-406.

Cowell, D.W. (1991): “Mercadeo de Servicios. Un Nuevo enfoque: del operativo al perceptivo”, Legis Serie Empresarial, Bogotá

Crompton, J. A. y Lamb, C. W. (1986): “Marketing Government and Social Services”, John Wiley and Sondo, New York.

Cuadrado, M. y Montoro, J. (2011): “Live and Prerecorded Popular Music Consumption», Journal of Cultural Economics, núm. 35, vol. 1, págs. 19-48.

Cueto, J. (2005): “Ciudades lentas”, El País Semanal, núm. 1478, pág. 8, enero.

Cullis, J. G.; Jones, P. R. y Prado, A. J. (1991): “Microeconomía y Economía Pública”, Ministerio de Hacienda.

Cubillo, J. M. y Sánchez, J. (2005): “Imagen-Ciudad y calidad percibida de los servicios”, Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 44-45, págs. 79-87.

Dahles, H. (1998): “Redefining Amsterdam as a Tourist Destination”, *Annals of Tourism Research*, vol. 25, núm. 1, págs. 55-69.

Daniels, M.J.; Norman, W.C. y Henry, M.S. (2004): “Estimating Effects of a Sport Tourism Event”, *Annals of Tourism Research*, vol. 31 (1), págs. 180-199, enero.

Davara, A. (1998): “Centro comerciales. Un futuro urbano y de ocio”, *Distribución Actualidad*, núm. 61, junio, págs. 6-10.

Davara, A. (1999): “Centros comerciales urbanos, abierto y lúdicos”, *Distribución Actualidad*, núm. 275, octubre, págs. 8-12.

Day, G. S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, págs. 37-52, octubre.

De Aguilera, M. y Perales, A. (1994): “La imagen de las ciudades en el marketing urbano”, *Marketing + Ventas*, núm. 79, págs.10-14.

De la Calle, M. (2002): “La ciudad histórica como destino turístico”, Ed. Ariel, Barcelona.

De la Puente, P. (1987): “Hacia una identificación de los valores del espacio público”, Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad católica de Chile, Santiago de Chile.

Devesa, M.; Herrero, L.C. y Sanz, J.A. (2009): “Análisis económico de la demanda de un festival cultural”, *Estudios de Economía Aplicada*, núm. 27, vol. 1, págs. 137-138, Valencia.

Díaz, R. (coord.) (2009): “Las personas mayores en España. Datos estadísticos estatales y por Comunidades Autónomas”, Informe 2008, Tomo I. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), Madrid.

Dinnie, K. (2004): “Place Branding: Overview of an emerging literature”. *Place Branding*, vol. 1, núm. 1, págs. 106-110.

Dolles, H. y Söderman, S. (2010): “Addressing Ecology and Sustainability in Megasporting Events: The 2006 Football World Cup in Germany”, *Journal of Management & Organization*, vol. 16, págs. 587-600.

Domínguez, P. y Bernard, A. (2005): “Hacia una ciudad histórico-turística legible. El desafío de Puebla de los Ángeles (México)”, *Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, núm. 44-45, págs. 89-95.

D’Orsi, P. M. (2005): “City marketing y administración de ciudades o city management. El rol especial del city marketing en la administración de ciudades o city management”, *Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, núm. 44-45, págs. 97-104.

Doyal, L. y Gough, I. (1994): “Teoría de las necesidades humanas”, Ed. Icaria-Fuhem, Barcelona.

Drucker, P. F. (2001): “The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management”. Collins Business Essentials, New York.

Drucker, P. F. (2002): “El Management, Escritos Fundamentales”. Ed. Sudamericana, Buenos Aires.

Dunleavy, P. y Hood, Ch. (1995): “De la Administración Pública tradicional a la nueva Gestión Pública. Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados”, *Gestión de Análisis de Políticas Públicas*, núm. 3, mayo-agosto, págs. 105-114.

Echevarría, K. y Mendoza, X. (1999): “La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management público”, en Losada i Madorrán (1999): “¿De burócratas a gerentes?”, BID, Washington DC.

Edwards, J. y Llurdés, J. C. (1996): “Mines and Quarries: Industrial Heritage Tourism”, *annal of Tourism Research*, núm. 23, vol. 2, págs. 341-363.

Elizágarate, V. (1996): "Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización", Revista de Dirección y Administración de Empresas, núm. 4, págs. 63-71, noviembre.

Elizágarate, V. (2000): "La ciudad Centro Comercial Abierto. Una estrategia para potenciar la competitividad de las ciudades", Revista de Dirección y Administración de Empresas, núm. 8, págs. 63-71, septiembre.

Elizágarate, V. (2007): "Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano", Colección Mediterráneo Económico: nuevos enfoques del marketing y la creación de valor, núm. 11, págs. 299-310.

Elizágarate, V. (2003): "Marketing de ciudades", Ed. Pirámide, Madrid.

Elizágarate, V. (2008): "Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global.", Ed. Pirámide, 2ª Ed., Madrid.

Eschenfelder, M. y Ming LI. (2007): "Economics of Sport", 2nd Edition, Fitness Information Technology, Morgantown (USA).

Escourido, M. (2013): "La marca ciudad: la importancia de su valor", Revista ACEF-UDIMA, disponible en <http://acef.cef.es/marca-ciudad.html>.

Euracom (Asociación de Regiones Mineras de Europa) (2006): "Programa RECORE 2007-2013" (Regenerating Europe's Coalfield Regions - Regeneración de las Regiones Mineras de Europa), UE.

Fajardo, S. (2005): "Medellín, una nueva cara", Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 44-45, págs. 122-126.

Fericgla, J. M. (1992): "Envejecer. Una antropología de la ancianidad", Ed. Anthropos, Barcelona.

Fernández, 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.

Fernández, G. y Friedmann, R. (2004): “Marca territorial: Cómo construir y administrar la marca de ciudades y territorios”, Foro Internacional de City Marketing, noviembre, Medellín.

Fernández, 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”, IX Coloquio Internacional de Geocrítica, mayo, Portoalegre.

Fernández, G. y Leva, G. (eds.) (2004): “Lecturas de economía, gestión y ciudad”, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

Fernández, J. M. (2000): “Planificación Estratégica de Ciudades”, Ed. Gustavo Gili SA, Barcelona.

Fernández, J. M. (2009): “Ciutats, regions i països com a marques: llums i ombres del place branding”, en De San Eugenio, J. (coord.) (2009): “Manual de Comunicació Turística”, Documenta Universitaria, Girona.

Fernández, M. T. (2014): “El impacto turístico de los eventos deportivos: un estudio de caso”, Cuadernos de Turismo, Universidad de Murcia, núm. 33, págs. 59-76.

Fernández, R. (1992): “Mitos y realidades sobre la vejez y la salud. SG Editores y Fundación Caja Madrid, Barcelona.

Fernández-Pola, J. (1996): “Cultivo de plantas medicinales, aromáticas y condimenticias”, Ed. Omega SA, Barcelona.

Ferreiro, F. (2008): “Los viveros de empresas de Galicia: una manera de emprender”, XXII Congreso AEDEM, Salamanca.

Ferreiro, F. y Vaquero, A. (2011): “Los viveros gallegos como instrumento de desarrollo local: Situación actual y líneas de mejora. Revista Galega de Economía, núm. 1, vol. 20, págs. 1-23.

Florida, R. (2005): “The Flight of the Creative Class; the New Global Competition for Talent”, Harper Collins Business, New York.

Florida, R. (2010): “Las ciudades creativas”, Ed.Paidós, Barcelona.

Franz, P. (2000): “Suburbanization and the Clash of Urban Regimes. Developmental Problems of East German Cities in a Free Market Environment”, European Urban and Regional Studies, vol. 7, núm. 2, págs. 135-146.

Friedmann, R. (1999): “Marketing urbano”, Contactar, núm 3, Buenos Aires.

Friedmann, R. (2005): “Marketing estratégico de ciudades”, Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 44-45, págs. 21-27.

Fundación ONCE (2015): “El mercado potencial de las personas con discapacidad en España. Oportunidades para la creación de valor compartido”, Colección Inclusión y Diversidad, Fundación Once, Cermi y Esade, Ed. Cinca, Madrid.

Fundación ONCE (2015): “Smart Human City – Hacia una ciudad inteligente para todas las personas”, I Congreso Ciudades Inteligentes, marzo, Madrid.

Ganau, J. y Vilagrassa, J. (2003): “Middle-sized and Intermediate Cities in Spain: Their Position in the Urban Network and Recent Urban Processes” en Charbonneau, F.; Lewis, C. y Manzagol, C. (2003) (eds.): “Villes moyennes et mondialisation. Renouvellement de l'analyse et des stratégies”, Universidad de Montreal, Montreal, págs. 128-145.

García, A. y Albuquerque, F. J. (2003): “El turismo cultural y el de sol y playa: ¿sustitutivos o complementarios?”, Universidad de Murcia, Cuadernos de Turismo, núm. 11, págs. 97-105, Murcia.

García, X. (2001): “El voluntariado en la sociedad del bienestar”, Documentación Social núm 122/2001, Monográfico sobre Voluntariado, Universidad de Valencia.

García, Y. (2009): “La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela. ¿Éxito o fracaso?”, UOC Papers, núm. 8, Universidad Oberta de Catalunya, Barcelona.

Getz, D. (2008): “Event Tourism: Definition, Evolution and Research”, Tourism Management, núm. 29, vol. 3, págs. 403-428, Calgary (Canada).

Glaeser, E. (2011): “El triunfo de las ciudades”, Ed. Taurus, Madrid.

Godet, M. (1997): “Manuel de prospective stratégique. Tome 2: L’art et la méthode”, Dunod, País.

Gold, J. R. y Ward, S.V. (1994): “Place Promotion. The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Rregions”, John Wiley & Sons, Chichester (UK).

Gómez, P. M. (2000): “Marketing de ciudades”, en Aguirre, M. S. (Coord) (2000): “Marketing en sectores específicos”, Ed. Pirámide, págs. 265-300, Madrid.

Gómez, J. M. (2012): “El impacto de los festivales”, Suplemento Tiempo de Hoy, Diario Tiempo, junio.

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, núm. 30, págs. 836-857, december.

González, F. y Salcines, J. V. (2003): “Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlántico Europeo”, Boletín Económico de ICE, núm. 2.789, diciembre.

Gonzalo, P. (2005): “El turismo cultural de Festivales y Eventos como herramienta para la segmentación de la demanda turística”, Investigación y Marketing, núm. 87, págs. 25-30, Madrid.

Goñi, J. J. (2007): “El trabajo en red y la generación de valor”, Harvard Deusto Business Review, págs. 58-63.

Granados-Cabezas, V. (1995): "Another Mythology for Development? Selling Places with Packaging Techniques: A View from the Spanish Experience on City Strategy Planning", European Planning Studies, vol. 3, núm. 2, págs. 173-187.

Grant, R.M. (2004): “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”, Ed. Civitas Economía y Empresa, Madrid.

Green, R. (2005): “Pensar, dibujar, matar la ciudad: orden, planificación y competitividad en el urbanismo moderno”, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (EURE), vol. 41, núm. 94, págs. 77-95.

Greenberg, M. (2002): “Branding Cities: A Social History of the Urban Lifestyle Magazine”, Urban Affairs Review, vol. 36, núm 2, págs. 228-263.

Greene, S. (1992): “Cityshape: Communicating and Evaluating Community Design”, Journal of American Planning Association, vol. 58, núm. 2.

Grönroos, C. (1994): “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”, Asia–Australia Marketing Journal, núm. 2, págs. 9–29, august.

Grönroos, C. (2000): “Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach”, Wiley, West Sussex (UK).

Hall, P. (1993): “Forces Shaping Urban Europe”, Urban Studies, vol. 30, págs. 883-898.

Hall, T. y Hubbard, P. (1996): “The Entrepreneurial City: New Urban Politics, New urban Geographies of Politics?”, Progress in Human Geography, núm 20, págs. 153-174.

Hall, T. y Hubbard, P. (1998): “The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime, and Representation”, Wiley, New York.

Harvey, D. (1989): “The Urban Experience”, Basil Blackwell, Oxford.

Hauben, T.; Vermeulen, M. y Patteeuw, V. (2002): “City branding: Image building and building images”, NAI uitgevers, Rotterdam.

Hawley, A. (1966): “Ecología Humana”, Ed. Technos, Madrid.

Hayden, V. (1993): “How to Increase Marketing Orientation”, Journal of Management in Medicine, vol. 7, núm. 1, págs. 29-46.

Herrero, P. (2000): “Gestión y Organización de congresos”, Ed. Síntesis, S.A., Madrid.

Hombrados, M. I. (2010): “Calidad de vida y sentido de comunidad en la ciudad”, Universidad de Málaga, Revista Uciencia, núm. 3, págs. 38-41, abril, Málaga.

Howard, D. y Crompton, J. (2005): “Financing Sports”, 2nd Edition., Fitness Information Tecnology, Morgantown (USA).

Hubbard, P. y Hall, T. (1996): “The Entrepreneurial City: Geographics and Politics, Regime and Representation and the New urban Politics”, Arnold, New York.

Huertas, A. (2010): “Las claves del Citybranding”, Portal de la Comunicación, Institut de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.

Hunter, C. (1997): “Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm”, Annals of Tourism Research, vol. 24, núm. 4, págs. 850-867.

IDAE (2012): “Mapa tecnológico ciudades inteligentes”, Observatorio Tecnológico de la Energía (IDAE), Madrid.

IMSERSO (2008): “La participación social de las Personas Mayores”, Colección Estudios Serie Personas Mayores, núm. 110055, Secretaría de Estado de Política Social, Familias y Atención a la Dependencia y a la Discapacidad Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO), Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, Madrid.

Iniesta, L. (2001): “Master de Marketing”, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Irazabal, U. (2004): “Las políticas públicas actuales de promoción de suelo industrial en el territorio histórico de Bizkaia”, Azkoaga, núm. 12, págs. 139-167

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, vol. 2, núm. 2, págs. 171-183.

Jacquier, C. (2008): “Cities’ competitiveness and attractiveness”, Urban Audit Conference, junio.

Jaworski, B. J. y Kholi, A. K. (1993): “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, Journal of Marketing, vol. 57, julio, págs. 53-70.

Jaworski, B. J. y Kholi, A. K. (1996): “Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap”, Journal of Market Focused Management, vol. 1, págs. 119-135.

Jensen-Butler, C.; Arie, S.C. y Weesep, J.V. (eds.) (1997): “European Cities in Competition”, Avebury Books, Aldershot (UK).

Jessop, B. y Sum, N. L. (2000): “An Entrepreneurial City in Action: Hong Kong's Emerging Strategies in and for (Inter-)Urban Competition”, Published by the Department of Sociology, Lancaster University.

Johnsen, J. y Biegert, T. (2004): “Sustainability of Mega Events: Challenges, Requirements and Results. The Case-Study of the World Ski Championship St. Moritz 2003”, Tourism Review, vol. 59, núm. 4, págs. 27-36.

Jiménez, M. y De San Eugenio, J. (2009): “Identidad territorial y promoción turística: la organización de eventos como estrategia de creación, consolidación y difusión de la imagen de marca del territorio”, Revista Zer, vol. 14, núm. 26, págs. 277-297, Leioa (Bizkaia).

Jordan de Urrías, F.B. y Verdugo, M.A. (2010): “Informe sobre la situación de los Centros Especiales de Empleo en España”, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Universidad de Salamanca, Salamanca.

Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2009): “The Increasing Importance of Public Marketing: Explanations, Applications and Limits of Marketing within Public Administration”, *European Management Journal*, vol. 27, núm. 3, págs. 197-212.

Kavaratzis, M. (2004): “From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands”, *Place Branding*, vol. 1, núm. 1, págs. 58-73.

Kavaratzis, M. (2008): “From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens”, *Rijksuniversiteit Groningen*.

Kavaratzis, M. (2013): “From “necessary evil” to Necessity: Stakeholders' Involvement in Place Branding”, *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, núm. 1.

Kavaratzis, M. y Ashworth, G. J. (2007): “Partners in Cofeeshops, Canals and Commerce: Marketing the City of Amsterdam”, *Cities*, vol. 24, núm. 1, págs. 16-25.

Knox, P. y Taylor, P. (1995): “World cities in a World-system”, *Vambridge University Press*, New York.

Ko, T. (2005): “Development of a Tourism Sustainability Assessment Procedure: a Conceptual Approach”, *Tourism Management*, vol. 26, págs. 431-445.

Kolb, B. (2006): “Tourism marketing for cities and towns; using branding and events to attract tourists”, *Elsevier*, Oxford.

Köhler, H. D. (coord.) (1996): “Asturias: el declive de una región industrial”, *Ed. Trea*, Oviedo.

Kohli A. K. y Jaworski, B. J. (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, págs.1-18.

Kohli A. K.; Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993): “Markor: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, vol. 30, núm. 4, noviembre, págs. 467-477.

Komninos, N. (2002): “Intelligent Cities: innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces”, Spon Press, New York.

Kotler, P. (2001): “*Dirección de Marketing*”, Pearson Education, México.

Kotler, P.; Haider, D. y Rein, I. (1994): “Mercadotecnia de localidades”, Ed. Diana, México.

Kotler, P.; Jatusripitak, S. y Maesincee, S. (1998): “El Marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional, Paidós, Barcelona.

Kotler, P.; Asplund, C.; Rein, I. y Haider, D. H. (1999): *Marketing Places Europe*, Prentice Hall, New York.

Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I. y Lacour, C. (2000): “*Dirección de Marketing*”, Prentice-Hall, Madrid.

Kotler, P. y Lee, N. (2007): “Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance”, Pearson Education Inc., New Jersey.

KPMG (2013): “Presente y future de los Centros Especiales de Empleo”, Programa Operativo del FSE de Lucha contra la Discriminación 2007-2013, Madrid.

Krugman, P. (1991): “Geografía y Comercio”, Antoni Bosch, Barcelona.

Krugman, P. (1997): “Desarrollo, Geografía y Teoría Económica”, Antoni Bosch, Barcelona.

La Roca, F. y Ferrer, G. (2004): “Valencia y Barcelona ante el desarrollo sostenible. ¿sustentabilidad o marketing ambiental?”, *Centre d’Estudis Polítics i Socials, Àgora Revista de Ciències Socials*, vol. 11, págs. 53-81.

Lamb, C.W. (1987): “Public Sector Marketing Is Different”, Business Horizons, vol. 30, núm. 4, págs. 56-60.

Lambin, J. (1995): “Marketing estratégico”, McGraw Hill, 3ª ed., Madrid.

Landeta, J. (1999): “El método Delphi”, Ed. Ariel, Barcelona.

Landry, C. (2000): “The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators”, Earthscan Publications, Londres.

Laufer, R. y Burlaud, A. (1989): “Dirección pública: gestión y legitimidad”, INAP, Madrid.

Lauteborn, B. (1990): “New Marketing Litany: Four Ps Passe: C-words Take Over”, Advertising Age, vol. 61, núm. 41, pág. 26.

Le Galés, P. (2002): “European Cities: Social Conflicts and Governance”, Oxford University Press, Oxford.

Lim, H. (1993): “Cultural Strategies for Revitalizing the City: A Review and Evaluation”, Regional Studies, núm. 27, vol. 6, págs. 589–594.

Limburg, B. (1998): “City Marketing: a Multi-Attribute Approach”. Tourism Management, núm. 19(5), págs. 475-477.

Linstone, H. y Turoff, M. (1975): “The Delphi Method. Techniques and Applications”, Addison-Wesley Publishing, Reading (Massachusetts).

López, C. M. y Seco, E. (2005): “Discapacidad y empleo en España: su visibilidad”, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar, núm. julio-diciembre. págs. 59-72, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Losada, C. (1997): “Procesos de modernización de las Administraciones Públicas. Contenidos y estrategias de reforma”, Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. 7-8, Madrid.

Luque, T. (1997): “Investigación de Marketing”, Ed. Ariel, Madrid.

Luque, T. (2003): “Nuevas Herramientas de Análisis en Investigación de Mercados”, Ed. Civitas, Madrid.

Luque, T. (2010): “Planificación estratégica y marketing de ciudad”, en Martín, M. y Merinero, R. (eds.) (2010): “Planificación Estratégica Territorial: Estudios Metodológicos”, Colección Textos Legales - Serie Administración Local, Dirección General de la Administración Local, Junta de Andalucía.

Luque, T. y Muñoz, F. (2003): "Benchmarking y Marketing de Ciudades", XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés, vol. I, págs.. 663-673, 4, 5 y 6 de junio, Burdeos.

Madill, J. (1998): “Marketing in Government”, The Journal of Public Sector Management, vol. 28, núm. 4, págs. 9-18.

Martín, F. (1998): “Potenciación de los centros urbanos como espacios comerciales abiertos”, Distribución y Consumo, núm. 41, agosto/septiembre, págs.130-134.

Martins, J. (2006): “Lobby: ética, técnica y aplicación”, Texto Editores, Madrid.

Martínez, A. (2004): “Planificación estratégica y la imagen de la ciudad”, I Congreso Citymarketing Elche '04, Elche.

Martínez, A. (2006): “Creación de una marca de ciudad”, V Curso de Dirección Pública Local, Instituto Nacional de Administración Pública, Centro de Estudios Locales y Territoriales, Madrid.

Martínez, S. (2011): “Incentivos fiscales para la PYME en otros países europeos y en Estados Unidos”, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Martínez, V. A. (2008): “Las nuevas tecnologías de la información en la definición de estrategias de comunicación ante situaciones de crisis”, *Hologramática, Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ*, vol. 2, núm. 9, págs. 25-56.

Martínez, V. A.; Rodríguez, M. y Juanatey, Ó. (2011): “Función de la comunicación en la promoción y desarrollo del evento Xacobeo y su influencia en el posicionamiento de Galicia como destino turístico”, *Hologramática Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ*, vol. 2, núm. 14, págs. 93-115.

Martínez, V. A.; Rodríguez, M.; Juanatey, Ó. y Rodríguez, C. (2015): “La intermediación turística en España y su vinculación con el Marketing de Afiliación: una aproximación a la realidad de las Agencias de Viajes”, *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 13, núm. 4, Special Issue, págs. 805-827.

Mason, P. (2003): “Tourism Impacts. Planning and Management”. Butterworth-Heinemann, Oxford (UK).

Matas, J. y Riveros, F. (1988): “Valores socioculturales en el residencial de la gran ciudad”, *Revista Eure*, vol. XIV, núm. 43, págs. 139-152, Santiago de Chile.

Matheson, V. (2006): “Mega-Events: The Effect of the World’s Biggest Sporting Events on Local, Regional, and National Economies”, Department of Economics, College of the Holy Cross, Massachusetts (USA).

McCann, E. J. (2004): “Best Places: Interurban Competition, Quality of Life and Popular Media Discourse”, *Urban Studies*, núm. 41(10), págs. 1909-1929.

McCann, Ph. (2002): “Industrial Location Economics”, Edgar Elgar, Chetelham (UK).

McDowell, B. (1992): “Public Works of Tomorrow”, *Intergovernmental Perspective*.

Méndez, R. y Pascual, H. (2006) (eds.): “Industria y ciudad en España: nuevas realidades, nuevos retos”, Thomson-Civitas, Madrid.

Méndez, R.; Sánchez, S.; Abad, L. y García, I. (2008): “Dinámicas industriales, innovación y sistema urbano en España: trayectorias de las ciudades intermedias”, Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, núm. 46, págs. 227-260, Madrid.

Mendoza, J. y Díaz-Bautista, A. (2006): “Economía regional moderna: teoría y práctica”, Pkasa Valdés Editores, México DF.

Merrilees, B.; Miller, D. y HERINGTON, C. (2009): “Antecedents of Residents’ City Brand Attitudes”, Journal of Business Research, vol. 62, núm. 3, págs. 362-367.

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, vol. 6, págs. 427-438.

Mexico City Statement on Sustainable Learning Cities (2015): 2nd International Conference on Learning Cities: Building Sustainable Learning Cities, VVAA, septiembre, Mexico DF.

Meyer, K. (1979): “Love the City - Marketing the American Metrópolis”, Saturday Review, núm. 6, págs. 16.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (1995): “Voluntariado y personas mayores. Una experiencia de Investigación Acción Participativa”, IAP, Madrid.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1999): “El proceso estratégico”, Ed. Prentice Hall Iberica, Madrid.

Miquel, S.; Bigné, E.; Sánchez, J.; Moliner, M. A. y Vallet, T. (1995): “El marketing de los servicios públicos administrativos”, Congreso AEDEM, págs. 2287-2299.

Mockman, D. (2010): “Business Incubators and their Role in Job Creation”, Congressional testimony, National Business Incubation Association, Washington, D.C.

Moilanen, T. y Rainisto, S. (2009): “How to Brand Nations, Cities and Destinations; a Planning Book for Place Branding”, Palgrave MacMillan, New York.

Molina, A. (2008): “Marketing de Ciudades: La cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad”, Tesina de Máster en estrategia y creatividad publicitarias, Universidad Ramón Llull, Barcelona.

Mohd, N., Nasser, M. y Mohamad, O. (2007): “Does Image of Country of Origin Matter to brand Equity?”, Journal of Product and Brand Management, vol. 16, núm. 1, págs. 38-48.

Moncayo, E. (2001): “Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial”, ILPES, Santiago de Chile.

Moore, E. (2003): “Branding Spaces: The Scope of New Marketing”, Journal of Consumer Culture, vol. 3, núm. 1, págs. 39-60.

Moré, E. (2003): “Producción de PAM en España. Área de productos secundarios del bosque”, Centro Tecnológico Forestal de Cataluña (CTFC), Solsona (Lleida).

Moré, E.; Fanlo, M.; Melero, R. y Cristóbal, R. (2010): “Guía para la producción sostenible de plantas aromáticas y medicinales”, Centro Tecnológico Forestal de Cataluña (CTFC), Solsona (Lleida).

Morgan, N.; Pritchard, A. y Pride, R. (2007): “Destination Branding”, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.

Moss, R. (2000): “La nueva clase directiva mundial”, Ed. Paidós Empresa, Barcelona.

Moya, F. (2013): “Los gabinetes de prensa en instituciones y empresas. Información vs. Relaciones Públicas”, Correspondencias & Análisis, núm. 3, págs. 111-130, Lima.

Muñiz, N. (2009): “Marketing de ciudades; casos exitosos en el mundo de transformación y promoción urbana”, en Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (coords.) (2009): “Casos de marketing estratégico en las organizaciones”, Ed. ESIC, Madrid.

Muñoz, F. (1999): “Cultivos industriales: productos farmacéuticos y aromáticos”, investigador principal del INIA para el “Curso de especialización en producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales”, Madrid.

Nasar, J. L. (1995): "The evaluative image of the city", Journal of the American Planning Association, vol 56 (invierno), núm. 1, págs. 41-54.

Noisette, P. y Vallerugo, F. (1996): “Marketing des villes”, ESSIC, París.

Noya, J. (2002): “La imagen de España en el exterior. Estado de la cuestión”, Real Instituto Elcano, Madrid.

OCDE (2012): “OECD Environmental Outlook to 2050: The Consequences of Inaction”, marzo.

OIT (1993): “Empresas multinacionales, formación profesional y desarrollo económico”, Ginebra.

Olías de Lima, B. (2001): “La evolución de la Gestión Pública: La nueva Gestión pública”, en Olías de Lima, B. (coord.) (2001): “La nueva gestión Pública”, Prentice Hall, Madrid, págs. 3-34.

Ortega, E. (1977): “El Marketing en el Sector Público y en las instituciones no lucrativas”. Esic Market, núm. 21, enero-abril, págs. 15-27.

Ortega, F. (2008): “El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico”, Revista Escuela de Administración de Negocios, núm 68.

Paddison, R. (1993): “City Marketing, image-reconstuction and urban regeneration”, Urban Studies, núm. 30, págs. 339-350, Londres.

Palou, S. (2009): “La ciudad fingida: el caso de Barcelona”. Ábaco Revista de Cultura y Ciencias Sociales, núm. 60-61, págs. 67-83.

Pancorbo, J. A. y Hevia, A. (2004): “La planificación estratégica territorial: una visión desde el marketing”, en G. Fernández y G. Leva (Eds.): “Lecturas de economía, gestión y ciudad”, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

Pancorbo, J. A. y Delgado, J. (2005): “Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la tomad de decisiones de marketing en la gestión urbana”, Revista Ábaco, núm. 44-45, Gijón.

Paniagua, R. F. y Blanco, C. E. (2007): “Presente y futuro de la comunicación estratégica en la ciudad”, FISEC-Estrategias, núm. 4 (8), págs. 27-49.

Pappu, R.; Quester, P. G. y Cooksey, R. W. (2007): “Country Image and Consumer-based Brand Equity: Relationships and Implications for International marketing”, Journal of International Business Studies, vol. 38, págs. 726-745.

Paskaleva, K. A. (2011): “The Smart City: A Nexus for Open Innovation?”, Intelligent Buildings International, vol. 3, núm. 3, págs. 153-171, UK.

Parellada, M. (et al.) (1999): “La formación continua en las empresas y el papel de las Universidades”, Ed. Cívitas, Madrid

Parrilla, J. A. (1990): “As Pontes de García Rodríguez. Crónica de un pueblo distinto”, Ed. Concello de As Pontes, As Pontes (A Coruña).

Pascual, J. M. (1999): “La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas practices”, Diputació de Barcelona, Barcelona.

Pascual, J. M. (2002): “La gestión estratégica de las ciudades. Un instrumento para gobernar las ciudades en la era info-global”, Dirección General de Administración Local, Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía.

Paz, S. (2006): “Marca territorial. Valor para la política de promoción commercial”, Politike Ediciones, Buenos Aires.

Peatttie, K. (1995): “Environmental Marketing Management”, Pitman Publishing, London.

Peatttie, K. (2001): “Golden Goose or Wild Goose? The Hunt for the Green Consumer”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, págs. 187-199

Peralba, R. (2009): “La imagen exterior de España y la competitividad. El posicionamiento estratégico de la marca España”, Edita, Círculo de Empresarios, Madrid.

Perles, J. F. (2006): “Análisis del impacto económico de eventos: una aplicación a fiestas populares de proyección turística”, *Universidad de Murcia, Cuadernos de Turismo*, núm. 17, págs. 147–166, Murcia.

Polèse, M. (1998): “Economía urbana y regional. Introducción a la relación entre territorio y desarrollo”, UCOL, Cartago (Costa Rica).

Pollit, C. (2003): “Joined-Up Government: A Survey”, *Political Studies Review*, num. 1, págs. 34-49.

Pollit, C. (2009): “Bureaucracies Remember, Post-Bureocratic Organizations Forgt?”, *Public Administration Review*, num. 87 (2), págs. 198-218.

Pollit, C. y Prado, A. J. (1993): “El gerencialismo y los servicios públicos: la experiencia anglo-americana”, Ministerio de Hacienda.

Porter, M. (1992): “La competitividad de las naciones”, Plaza & Janés, Barcelona.

Porter, M. (1998): “The Competitive Advantage of Nations”, 2ª ed., The Free Press. New York.

Porter, M. (2008): “Clusters and Competition, New Agendas for Companies, Governments and Institutions”, en “On competition”, cap. 7, Harvard Business Press, Boston.

Prada, J. (2011): “Las políticas de revitalización urbana en ciudades intermedias de tradición minero-industrial: incidencia de los actores locales”, Fundación Alternativas, Madrid.

Prado, J. (2011): “Desarrollo, patrimonio y políticas de revitalización en ciudades intermedias de especialización minero-industrial. El caso de Langreo (Asturias)”, Consejo Económico y Social de Asturias, Oviedo.

Prado, A. J. y Fernández, J. J. (1998): “O proceso de reforma contable das administracións públicas segundo criterios xerencias”, Revista Galega de Administración Pública (REGAP), núm. 19, págs. 13-34.

Prado, A. J. (2003): “Los nuevos mecanismos relacionales de financiación de la educación universitaria pública la aplicación del contrato programa en España”, Revista de la Educación Superior, vol. 32, núm. 126.

Prat, J. M. y Cánoves, G. (2012): “El patrimonio industrial como dinamizador del territorio. El caso del ecomuseo La Farinera en Castelló d’Empúries (Cataluña)”, Documents d’Anàlisi Geogràfica, núm. 58, vol. 1, Págs. 79-100.

Precedo, A. (1996): “Ciudad y desarrollo urbano”, Ed. Síntesis, Madrid.

Precedo, A. (2004): “Nuevas Realidades Territoriales para el siglo XXI desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa”, Ed. Síntesis, Madrid.

Precedo, A. (2010): “Un ensayo sobre la evolución de la geografía urbana en España: reinventar el estudio de la ciudad”, Geographicalia, núm. 58, págs. 5-27.

Precedo, A.; Orosa, J. J. y Míguez, A. (2010): “De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial”, Eure, vol. 36, núm. 108, págs. 5-27.

Precedo, A.; Orosa, J. J. y Míguez, A. (2010): “Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica”, Urban Economics Review, núm. 12, págs. 13-39, Santiago de Compostela.

Proctor, T. (2007): “Public Sector Marketing”, 1st edition, Prentice Hall, Essex (UK).

Pyke, F.; Becattini, G. y Sengenberger, W. (1990): “Industrial Districts and Inter-firm operation in Italy”, IILS, Geneva.

Pyke, F. y Sengenberger, W. (1992): “Industrial Districts and Local Economic Regeneration”, IILS, Geneva.

Raco, M. (1999): “Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economic Development”, *Urban Studies*, vol. 36, núm. 5-6, págs. 951-968.

Reason, M. y García, B. (2007): “Approaches to the Newspaper Archive: Content Analysis and Press Coverage of Glasgow’s Year of Culture”, *Media Culture & Society*, vol. 29, núm. 2, págs. 304-335.

Richards, G. y Palmer, R. (2010): “Eventful Cities. Cultural Management and Urban Revitalisation”, Elsevier, Oxford.

Richards, S. (1994): “El paradigma del cliente en la gestión pública”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 1, Madrid.

Ritchie, B. & Ritchie, R. (1998): “The Branding of Tourism Destination: Past Achievements and Future Trends”, *Destination Marketing: Scope and Limitations. Reports of 48th Congress*, págs. 89-116, St-Gall: AIEST.

Rivera Rouco, E. (1976): “**Historia de Puentes de García Rodríguez**”, Ed. Liceo Recreativo y Artístico de As Pontes y Concello de As Pontes. As Pontes (A Coruña).

Rivero, S. (2001): “Importancia de los intangibles como motores del crecimiento metropolitano”, *Curso de Gestión Estratégica de Ciudades*, Asociación Bilbao Metrópoli 30, Bilbao.

Rodell, M. J. (1993): “City Marketing – The Bottom Line”, *Third World Planning Review.*, vol. 15, págs. 187-193.

Rodríguez, G. (2000): “La economía política de las organizaciones no lucrativas”, Economistas, núm. 83/2000, Madrid.

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1999): “Metodología de la investigación cualitativa”, Ed. Aljibe, Málaga.

Rosales, I. y López, S. (2007): “La base exportadora y la necesidad de su análisis en un sistema de innovación regional. El caso de Sinaloa”, VIII Congreso Nacional y IV Congreso Internacional RIDIT, México.

Rosemberg, M. (2000): “Le marketing urbain en question”, Anthropos, París.

Rubio, F. J. (2003): “La construcción social del empleo protegido: los Centros Especiales de Empleo», Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas Nómadas, núm. 8, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Rugeles, L.; Ortíz, J.; Guaitero, B. y Huertas, D. A. (2011): “La cadena de valor de los ingredientes naturales del Biocomercio para las industrias farmacéutica, alimentaria y cosmética – FAC”, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Ruiz, J. A. (1999): “Cambios en los sistemas de producción y estrategia de formación continua”, PubliCoan, CC.OO., Sevilla.

Sánchez, A. (2004): “Desarrollo sostenible y capital intelectual de un territorio”, Contribuciones a la Economía, núm. septiembre, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.

Sánchez, F. y Moura, R. (2005): “Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional”, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (EURE), vol. 23, núm. 93, págs. 21-34.

Sánchez, P. y Barajas, Á. (2012): “Los eventos deportivos como generadores de impacto económico: factores clave y medición”, XXI International Congress of AEDEM, Budapest, septiembre.

Santesmases, M. (1996): “Términos de Marketing”, Diccionario-Base de Datos, Ed. Pirámide, Madrid.

Sassen, S. (2003): “Localizando ciudades en circuitos globales”, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales EURE, vol. 29, núm. 88, págs. 5-27, Santiago de Chile.

Sassen, S. (2007): “El reposicionamiento de las ciudades y regiones urbanas en una economía global: ampliando las opciones políticas y gobernanza”, Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos Regionales EURE, vol. 23, núm. 100, págs. 9-34, Santiago de Chile.

Scott, A. J. (1998): “The Cultural Economy of Cities”, International Journal of Urban and Regional Research, vol. 22, Erkner (Alemania).

Seisdedos, G. (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, ESIC, págs. 381-384, Madrid.

Seisdedos, G. (2004): “City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora”, Revista de Empresa, núm. 8, abril-mayo, págs. 54-64.

Seisdedos, G. (2006): “La marca ciudad como antídoto a la bonsainización del city marketing”, Harvard-Deusto Review, núm. 76, págs. 72-79.

Seisdedos, G. (2007): “Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: Del city marketing al urban marketing”, PrenticeHall, Madrid.

Serrano, L. y Soler, Á. (2015): “La formación y el empleo de los jóvenes españoles. Trayectoria reciente y escenarios futuros”, 1ª ed., Fundación BBVA, mayo.

Serrat, O. (2010): “Marketing in the Public Sector”, en www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/marketing-in-the-public-sector.pdf, agosto.

Shapiro, J. M. (2006): “Smart Cities: Quality of Life, Productivity and the Growth Effects of Human Capital”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 88, núm. 2, págs. 324-335, Chicago.

Sheufele, D. y Shah, D. (2000): “Personality Strength and Social Capital: The Role of Dispositional and Informational Variables in the Production of Civic Participation”, *Communication Research*, vol. 27, núm. 2.

Shone A. y Parry, B. (2001): “Successful Event Management: a Practical Handbook”. Continuum, London.

Short, J.R. y Kim, Y. (1999): “Globalization and the City”, Addison Wesley Longman, Harlow, Essex (UK).

Schumpeter, J. A. (1954): “History of Economic Analysis”, Oxford University Press, New York. (Trad. castellana: *Historia del Análisis económico*. Ed. Ariel. Barcelona, 1982).

Sierra, F. (1998): “Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social”, en Galindo, J. (coord.) (1998): “Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación”, Ed. Pearson, México.

Sirgy, M. J. (2001): “Handbook of Quality-of-Life Research: An Ethical Marketing Perspective”, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht (Netherlands).

Sixto, J. y Túñez, M. (2009): “Análisis de la marca local y de la marca territorio en la ciudad de Lugo”, *La Publicidad de las Instituciones Locales*, Universitat Jaume I, Castelló de la Plana.

Smith, J. D. (1999): “Volunteering and social development”, Background paper for discussion at the Expert Group Meeting, Institute for Volunteering Research, UNO, New York, November.

Snavelly, K. (1991): “Marketing in the Government Sector: A Public Policy Model”, *American Review of Public Administration*, vol. 21 (4), págs. 311-326.

Souto, X. M. (Dir.) (2001): “Planeamento estratéxico e mercadotecnia territorial”, Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular.

Stânciliescu, G. C. (2009): “The Role of Urban Marketing in the Local Economic Development”, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Academy of Economic Studies, Bucarest.

Starling, G. (1986): “Managing the Public Sector”, The Dorsey press, Chicago.

Stewart, M. (1996): “Competition and Competitiveness in Urban Policy”, Public Money and Management, núm. 16(3), págs. 21-26.

Subirats, J. (1996): “Gobierno local y políticas públicas. Apuntes en la España de los 90”. Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics, núm. 15, febrero-mayo, págs. 17-26.

Subirats, J. (coord.) (2002): “Redes, territorios y gobierno. Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización”, Diputación de Barcelona, Xarxa de Municipis, Barcelona.

Tabuenca, M. (2002): “Festivales”, I Congreso Internacional de Turismo Cultural, disponible en: <http://www.turismo-cultural.org>.

Tarroja, A. y Camagni, R. (2006) (eds.): “Una nueva cultura del territorio”, Diputación de Barcelona, Barcelona.

Taylor, J. y Bodgan, H. (1986): “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”, Ed. Paidós, Buenos Aires.

Taylor, P.; Catalano, G. y Walker, D. (2002): “Exploratory Analysis of the World City Network”, Urban Studies, vol. 39, num. 13, págs. 2377-2394, Manchester.

Thornley, A. (1998): “Institutional Change and London's Urban Policy Agenda”, Annals of Regional Science, vol. 32, núm. 1, págs. 163-183.

Ticalu, T.; Mora, C.; Tiganas, A. y Bacali, L. (2010): “Public Marketing as a Strategic Component of Public Management. A Pilot Study in Cluj County on the Existence of Basic Marketing Conditions in the Local Public Administration in Romania”, *Transilvanian Review of Administrative Sciences*, núm. 31/E, págs. 147-167.

Tkaczynski A. y Rundle-Thiele, S.R. (2011): “Event Segmentation: A Review and Research Agenda”, *Tourism Management*, núm. 32, págs. 426-434, Queensland (Australia).

Toch, E. (2016): “Estudios de casos internacionales de Ciudades Inteligentes”, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington DC.

Tomé, S. (2001): “Ponferrada: las ciudades en reconversión minera”, Universidad de Oviedo, Oviedo.

Torres, S. M.; Mesías, Á. y Vitali, A. (2009): “Los eventos deportivos como estrategia de desarrollo local”, V Congreso Nacional de las Ciencias del Deporte y la Educación Física, Pontevedra, mayo.

Trout, J. y Ries, A. (1996): “Posicionamiento”, McGraw-Hill, Madrid.

Trout, J. y Ries, A. (2001): “Las 22 leyes inmutables del Marketing”, McGraw-Hill Interamericana, Madrid.

Trout, J. y Rivkin, S. (1997): “El nuevo posicionamiento”, McGraw-Hill, Madrid.

Trullén, J.; Lladós, J. y Boix, R. (2002): “Economía del conocimiento, ciudad y competitividad”, *Investigaciones Regionales 1*, págs. 139-161, Barcelona.

Valls, J. (1992): “La imagen de marca de los países”, McGraw Hill, Madrid.

Van den Berg, L. y Braun, E. (1999): “Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity”, *Urban Studies*, vol. 36, núm. 5-6, págs. 987-999.

Van den Berg, L.; Braun, E. y Van den Meer, E. (1999): “Competitividad y cohesión metropolitanas. Organización y redes estratégicas”, Papeles de Economía Española, núm 80: “Monográfico Regiones y ciudades. Convergencia en clave europea”, págs. 248-265.

Van den Berg, L.; Braun, E. y Van Winden, W. (2001): “Growth Clusters in European Metropolitan Cities”, EURICUR, Ashgate Ed.

Van den Berg, L.; Klassen, L. H. y Meer, J. (1990): “Marketing Metropolitan Regions”, EURICUR, Rotterdam.

Van Ham, P. (2002): “Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory”. Journal of International Studies, vol. 31, núm. 2, págs. 249-269.

Van Kempen, R. y Marcuse, P. (eds.) (2000): “Globalizing Cities: A New Spatial Order?”, Blackwell, Oxford (UK).

Van Winden, W.; Van Den Berg, L. y Pol, P. (2007): “European Cities in the Knowledge Economy: Towards a Typology”, Urban Studies, vol. 44, núm. 3, págs.. 525-549, Manchester.

Vegara, A. y De las Rivas, J. L. (2004): “Territorios inteligentes”, Fundación Metrópoli, Madrid.

Veltz, P. (1999): “Mundialización, ciudades y territorios”, Ed. Ariel, Barcelona.

Villafañe, J. (2009): “La ciudad deseada: evaluación y gestión de la reputación urbana”, Villafañe&Asociados Consultores, Castelló de la Plana.

VV. AA. (1997): “Las Organizaciones de Voluntariado en España”, Documento de trabajo núm. 10, Plataforma para la promoción del voluntariado en España (PPVE), Madrid.

VV. AA. (1998): “El nuevo urbanismo comercial”, Actas y Conclusiones de las I Jornadas de Comercio, diciembre, Elche.

VV. AA. (2000): “Empleo y trabajo voluntario en las ONGs de acción social”, Fundación Tomillo, Madrid.

VV. AA. (2007): “Congreso Nacional de Empleo y Discapacidad”, Ed. AFEM, Burgos.

VV. AA. (2012): “El libro blanco de las Smart Cities”, Enerlis, Ernst and Young, Ferrovial y Madrid Network, Madrid.

VV. AA. (2015): “I Congreso Ciudades Inteligentes. Libro de Ponencias”, Ed. Grupo Tecma Red SL, 24-25 marzo, Madrid.

Walsh, K. (1989): “Marketing in Local Government”, Longman. Essex (UK).

Walsh, K. (1994): “Marketing and Public Sector Management”, European Journal of Marketing, núm. 28 (3), págs. 63-71.

Wanna, J.; O’Fairchiallaigh, C. y Weller, P. (1992): “Public Sector management in Australia”, MacMillan Education, Australia.

Ward, S. V. (1998): “Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1950-2000”, Routledge, Chapman Hall, Londres.

Wong, C. (2002): "Developing indicators to inform local economic development in England", Urban Studies, vol. 39, núm. 10, págs. 1833-1863, Londres.

World Economic Forum (2014): “The Competitiveness of Cities. A Report of the Global Agenda Council on Competitiveness”, Geneva.

WTO (2009): “Handbook on Tourism Destinations Branding”, WTO/ETC. Madrid.

Xifra, J. (2004): "El lobbying", en J. C. Losada (coord.) (2004): “Gestión de la comunicación en las organizaciones, Ed. Ariel, págs. 155-173, Barcelona.

Yao F.; Sun, L.Y. y Yao, P. (2005): “Survey of Urban Marketing”, Proceedings of 2005 International Conference on Public Administration, págs. 858-864.

Fuentes Estadísticas.

- Banco de España.
- Cermi – Cocemfe.
- Eurostat.
- Instituto Nacional de Empleo (INEM).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Instituto Galego de Estatística (IGE).
- Instituto Pontés de Promoción Económica – IPPEC (Ayuntamiento de As Pontes de García Rodríguez).
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.
- Servicio Estadístico (Ayuntamiento de As Pontes de García Rodríguez).
- Servicios de Estudios La Caixa.
- Servicios de Estudios BBVA.

ANEXO.

Índice de Tablas, Gráficos, Imágenes y Esquemas.

Núm.	Descripción	Pág.
Tabla 001	Clasificación de las Técnicas de Marketing, según tipología y funcionalidad.....	49
Tabla 002	Etapas del Plan de Marketing para la ciudad.....	66
Tabla 003	Otros datos demográficos 2013. As Pontes de G.R., Comarca Eume y A Coruña (prov.).....	178
Tabla 004	Otros datos demográficos 2005-2010-2014. As Pontes de G.R.....	180
Tabla 005	Movimientos migratorios según origen 1995-2014. As Pontes de G.R.....	182
Tabla 006	Renta Disponible Bruta (2009) por habitante y PIB por habitante (2012). Comparativa.....	185
Tabla 007	Número de pensionistas e importes (medio y mediana) de las pensiones, según tramo de edad. As Pontes de G.R., A Coruña (prov.) y Galicia. 2011-2013.....	191
Tabla 008	Comparativa de la evolución Cuota de Mercado 2000-2012.....	194
Tabla 009	Caracterización económica comparativa de As Pontes de G.R. 2012.....	196
Tabla 010	Índice de actividad económica, comparativa de As Pontes de G.R. 2006-2012.....	198
Tabla 011	Comparativa de la evolución de otras variables económicas significativas. 2000-2012.....	199
Tabla 012	Número de actividades (fuera de zona industrial) por tipo y empleo que generan. As Pontes de G.R. Sept-2015.....	200
Tabla 013	Tasa de analfabetismo de la población \geq 16 años. As Pontes de G.R. y Galicia. 1991-2001.....	208
Tabla 014	Alumnado matriculado en enseñanza no universitaria. As Pontes de G.R. 2005-2010-2012.....	209
Tabla 015	Opciones de enseñanza no universitaria. As Pontes de G.R. 2005-2010-2012.....	209
Tabla 016	Población \geq 16 años, según tipo de estudios y sexo. As Pontes de G.R. 2001.....	210
Tabla 017	Número de centros de cultura según el tipo de instalación, por cada 1000 habitantes. As Pontes de G.R. y Comarca Eume. 2010-2015.....	212
Tabla 018	Número de instalaciones deportivas, por cada 1000 habitantes. As Pontes de G.R. y Comarca Eume. 2010-2015.....	214

Tabla 019	Recursos Humanos en Atención Primaria. As Pontes de G.R. 2004-2014.....	215
Tabla 020	Personas con Discapacidad. As Pontes de G.R. 2010-2014.....	216
Tabla 021	Entidades prestadoras de servicios sociales. As Ponte de G.R., Comarca Eume, Provincia A Coruña y Galicia. Evolución 2011-2015.....	216
Tabla 022	Nº de plazas autorizadas para servicios sociales por 1.000 habitantes. As Pontes de G.R., Co- marca Eume, A Coruña (prov.) y Galicia. 2015.....	217
Tabla 023	Equipamiento y distancias entre cabeceras de Área Comercial y As Pontes de G.R.....	222
Tabla 024	Modelo Reilly aplicado a las cabeceras de Área Comercial y As Pontes de G.R.....	223
Tabla 025	Ficha de la encuesta a ciudadanos de As Pontes de G. R.....	225
Tabla 026	Población que estima que vivirá en As Pontes de G. R. dentro de 5 años. Cruces por edad.....	232
Tabla 027	Panel de Representantes: composición, perfiles y participación.....	239
Tabla 028	Participación en el Panel de Representantes (metodología Delphi).....	241
Tabla 029	Benchmarking. Recuperación de las cuencas mineras en Europa.....	282
Tabla 030	Rendimiento de algunas especies de plantas aromáticas y medicinales.....	355
Tabla 031	Cuenta de Explotación (2012-14). Soria Natural SA.....	363
Tabla 032	Balance de Situación: ACTIVO (2012-14). Soria Natural SA.....	365
Tabla 033	Balance de Situación: PATRIMONIO NETO y PASIVO (2012-14). Soria Natural SA.....	366
Tabla 034	Tabla 034. Estado de FLUJOS DE CAJA (2012-14). Soria Natural SA.....	367
Tabla 035	Tabla 035. Ratios Económico-Financieros (2012-14). Soria Natural SA.....	368
Tabla 036	Tabla 036. Evolución del empleo (2010-14). Soria Natural SA.....	369

Núm.	Descripción	Pág.
Gráfico 001	Evolución de la población 2000-2015. As Pontes de G.R.....	176
Gráfico 002	Variación interanual de población 2000-2015. As Pontes de G.R., A Coruña (prov.) y Galicia...	177
Gráfico 003	Pirámide de Población 1991. As Pontes de G.R.....	179
Gráfico 004	Pirámide de Población 2011. As Pontes de G.R.....	180
Gráfico 005	Evolución de la Tasa de Paro Registrado 2000-ene2016. As Pontes de G.R.....	188
Gráfico 006	Paro Registrado 2015. Composición por sexos y edad. As Pontes de G.R.....	188
Gráfico 007	Paro Registrado 2015. Composición por sector económico de origen. As Pontes de G.R.....	189
Gráfico 008	Nº Afiliados al Régimen General de Seguridad Social a 31 diciembre y tendencia. As Pontes de G. R. 2003-2016.....	190
Gráfico 009	Satisfacción general de los ciudadanos de As Pontes de G. R.....	229
Gráfico 010	Aspectos de As Pontes de G. R. que mejor valoran sus ciudadanos.....	230
Gráfico 011	Aspectos de As Pontes de G. R. que peor valoran sus ciudadanos.....	230
Gráfico 012	Valoración que, del resto de ámbitos, hacen los ciudadanos de As Pontes de G. R.....	231
Gráfico 013	Razones por las que se continuará viviendo en As Pontes de G. R. (%).....	233
Gráfico 014	Razones por las que no se continuará viviendo en As Pontes de G. R. (%).....	234
Gráfico 015	Áreas prioritarias de mejora en As Pontes de G. R. (%).....	235
Gráfico 016	El lago de As Pontes de G. R. como recurso de tipo.....	236
Gráfico 017	Percepción del hábitat de As Pontes de G. R. según sus ciudadanos.....	236
Gráfico 018	Percepción de As Pontes de G. R. desde el punto de vista económico, según ciudadanos.....	237

Núm.	Descripción	Pág.
Imagen 001	Localización de As Pontes de G. R. en España.....	157
Imagen 002	Localización de As Pontes de G. R. en Galicia, provincia de A Coruña.....	157
Imagen 003	Localización de As Pontes de G. R. en España. Comunicación por carretera y vías de alta capacidad.....	158
Imagen 004	Mapa parroquial de As Pontes de G. R.....	158
Imagen 005	Explotación minera a cielo abierto en As Pontes de G. R. Años 80.....	160
Imagen 006	Explotación minera de lignito a cielo abierto en As Pontes de G. R. Comparación de dimensiones: mina, escombrera y casco urbano.....	160
Imagen 007	Lago de As Pontes de G. R., originado por la recuperación ambiental de la mina a cielo abierto, llevada a cabo por ENDESA. Período de llenado: enero 2008 a abril 2012.....	160
Imagen 008	Casco urbano de As Pontes de G. R., con el lago terminando en playa artificial por el oeste....	162
Imagen 009	Casco urbano de As Pontes de G. R., donde destaca la central térmica de NDESA.....	163
Imagen 010	Barrio de A Vila, origen del casco urbano de As Pontes de G. R.....	165
Imagen 011	Plaza del Hospital, centro neurálgico del casco urbano de As Pontes de G. R.....	166
Imagen 012	Parque Municipal, ubicado delante del Ayuntamiento de As Pontes de García Rodríguez.....	166
Imagen 013	Vaso campaniforme de Veiga da Vilavella (As Pontes de G. R.), el primero hallado en Galicia..	167
Imagen 014	Hachas prehistóricas de la colección De la Iglesia (USC), halladas en As Pontes de G. R.....	167
Imagen 015	Maza hallada en túmulo megalítico en Veiga dos Mouros (As Pontes de G. R.).....	167
Imagen 016	"Ponte romana", el puente más antiguo del municipio.....	169
Imagen 017	Puente de la época de García Rodríguez, señor de la villa, quien añadió su nombre al del municipio.....	171
Imagen 018	Plano del Polígono Industrial de Os Airíos (Fases I y II).....	205
Imagen 019	Plano del Polígono Industrial de Penapurreira.....	206
Imagen 020	Vista panorámica (I) de la escombrera exterior. As Pontes de G. R.....	345
Imagen 021	Vista panorámica (II) de la escombrera exterior. As Pontes de G. R.....	346
Imagen 022	Instalaciones de Soria Natural (I).....	360
Imagen 023	Instalaciones de Soria Natural (II).....	360

Núm.	Descripción	Pág.
Esquema 001	Fases del Plan de City Marketing para As Pontes de G.R.....	126
Esquema 002	Elementos a considerar en el Análisis de la Situación. Plan de City Marketing para As Pontes de G.R.....	127
Esquema 003	Herramientas de Diagnóstico. Plan de City Marketing para As Pontes de G. R.....	140
Esquema 004	Elementos de la Reflexión Estratégica. Plan de City Marketing para As Pontes de G. R.....	144
Esquema 005	Componentes del Marketing Operativo: Planes de Acción. Plan de City Marketing para As Pontes de G. R.....	151
Esquema 006	Contenido fase de Seguimiento y Control. Plan de City Marketing para As Pontes de G. R....	154
Esquema 007	Cuestionario utilizado en la encuesta a los ciudadanos de As Pontes de G. R.....	228
Esquema 008	Priorización y necesidades de los públicos objetivo del Plan de City Marketing de As Pontes de G. R.....	335
Esquema 009	Líneas Estratégicas del Plan de City Marketing de As Pontes de G. R.....	339
Esquema 010	Línea Estratégica 1: INDUSTRIA.....	342
Esquema 011	Potencial económico de las plantas medicinales.....	350
Esquema 012	Diseño de la implantación de la cadena de valor (extendida) de las plantas medicinales, aromáticas y condimentarias en As Pontes de G. R.....	371
Esquema 013	Línea Estratégica 2: PERSONAS.....	389
Esquema 014	Línea Estratégica 3: ATRACCIÓN.....	408
Esquema 015	Línea Estratégica 4: MARCA.....	429
Esquema 016	Cuadro de Mando Integral del Plan de City Marketing de As Pontes de G. R.....	443

El *marketing de ciudades* como una herramienta de gestión pública local: una aplicación al caso de As Pontes de García Rodríguez (A Coruña).

Autor: Manuel Escourido Calvo.

Tesis de Doctorado. Universidad de A Coruña. 2017.

Director: Dr. Antonio Javier Prado Domínguez, Catedrático de Universidad, Economía Aplicada, Universidad de A Coruña.

Programa de Doctorado¹: Competitividad, Innovación y Desarrollo: Análisis Económico y Empresarial.

Departamento: Interdepartamental (Análisis Económico y Administración de Empresas, Economía Aplicada I, Economía Aplicada II, Economía Financiera y Contabilidad e Instituto de Estudios Marítimos).



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

¹ Programa regulado por el RD 778/1998.

