

**EN LA MIRA:  
La Gestión Urbana**

# Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional

Paz, Sergio\*

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad describir los cambios sustanciales ocurridos en la base conceptual de las políticas de competitividad urbana. La metodología consistió en el análisis teórico a la administración de la marca de ciudad y las estrategias diseñadas para la inserción internacional de las principales regiones urbanas ante los desafíos de la globalización. Se analizan dos procesos relevantes: a) La adopción de nuevos enfoques de gestión urbana, y en particular la consideración de la gestión estratégica junto a la administración de marca, y b) Las nuevas demandas de saberes e instrumentos que coadyuvan a fortalecer los procesos de inserción internacional desde un enfoque que incorpore el posicionamiento territorial, la creatividad social y la competitividad empresarial. Se concluye que será importante implementar las acciones de marca para la proyección internacional de ciudades desde un enfoque que incorpore la creatividad social y la competitividad urbana.

**Palabras clave:** Competitividad urbana, inserción internacional, marketing territorial, marca de ciudad.

## *Strategic Management and City Positioning. The City Trademark as a Pathway for International Projection*

## Abstract

The purpose of this paper is to describe the substantial changes that have occurred in the conceptual bases of competitive urban politics. The methodology was based on a theoretical analysis of the administration of the city trademark and the strategies designed for international insertion of the principal urban regions in the face of globalization. Two relevant processes are evaluated: a) the adoption of new strategies of urban management, and in particular the consideration of strategic management together with the trademark, and b) the new demand for knowledge and instruments that help to strengthen the processes of international insertion from a focus that incorporates territorial

Recibido: 04-01-14. Aceptado: 05-01-25

\* Doctorante en Ciencias Políticas (Universidad del Salvador - Argentina). Profesor de la Universidad Virtual de Quilmes. Integrante del Proyecto "Gestión Estratégica Urbana: Ciudad, Economía e Imagen" (Universidad Nacional de Quilmes - Argentina). Email: spaz@unq.edu.ar

positioning, social creativity and management competitiveness. The conclusion is that it is important to implement trademark action for international projection of cities from a perspective that incorporates social creativity and urban competitiveness.

**Key words:** Urban competitiveness, international insertion, territorial marketing, city trademark.

## 1. Introducción

Este trabajo nace ante una preocupación profunda por las acciones desplegadas por los países latinoamericanos asociadas a la integración al circuito global de intercambios, en las pasadas dos décadas. La cegada confianza, en que el comercio y la vinculación internacional procuraría el umbral máximo de bienestar a sus poblaciones nacionales, impulsó la implementación de reformas estructurales que desmantelarían el carácter autárquico de sus aparatos productivos. Por otro lado, el advenimiento de esquemas democráticos en la mayoría de los países de la región, permitió el deshacerse de posturas defensivas y avanzar hacia una mayor vinculación política y comercial entre ellos y con las demás naciones del mundo.

Pero en este camino es desabrido el destino que han sabido transitar al no lograr un crecimiento económico sostenido, en mayor o menor medida, en las economías latinoamericanas; a pesar de haber recreado sus capacidades productivas y practicado su reestructuración política.

El presente trabajo estará dirigido, entonces, a explorar los elementos que deberán ser atendidos a partir de la caracterización del esquema global de producción e intercambio, el cual destaca la relevancia de la actuación de las políticas urbanas y la reivindicación del gobierno y la gestión de las ciudades metropolitanas, espacios dinámicos de la economía global. Haciéndose presente la relevan-

cia de atender a la gestión estratégica, y la aplicación de las herramientas del marketing de ciudad, en especial, la administración de marca de ciudad. En particular, se aborda la cuestión de las marcas de ciudad desde un enfoque que asume la necesidad de contar con nuevos signos de identidad a partir de los avances producidos en el management corporativo. Asimismo se considera a la marca como un constructo sociohistórico y a la construcción de marca de ciudad como un proceso signado por la creatividad ciudadana y la producción simbólica de carácter social.

En este trabajo se analizan dos de los procesos más relevantes al momento de indagar en el camino de la proyección internacional de las ciudades: a) la adopción de nuevos enfoques de gestión urbana, y en particular la consideración de la gestión estratégica junto a la administración de marca, y b) las nuevas demandas de saberes e instrumentos que coadyuvan a fortalecer los procesos de inserción internacional desde un enfoque que incorpore el posicionamiento territorial, la creatividad social y la competitividad empresarial.

## 2. La ciudad y la recreación de sus políticas

En el marco de las transformaciones vividas los últimos años en el plano político, social y económico, los gobiernos locales vieron reforzarse su papel

ante las administraciones nacionales y provinciales. De este modo, la recreación de la agenda pública integra políticas que deben atender la búsqueda de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida.

La delimitación de la nueva agenda abre camino a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica. Ante la obsolescencia de ciertas herramientas se lleva la mirada hacia nuevas formas de gestión de lo público, en particular, los instrumentos de análisis y diagnóstico estratégico.

La reivindicación de la ciudad, en el entorno regional latinoamericano, no debería ser tomada como la toma de una posición defensiva ante un mundo que camina hacia una fuerte integración de su centro estructurado globalmente, encarnado por los países desarrollados, y la diseminación caótica de las partes constitutivas de su periferia.

La postura teórica adoptada en este estudio se erigiría sobre el convencimiento de que la inserción en el esquema global de producción e intercambio, germinado a partir de la emergencia y consolidación del nuevo paradigma tecnológico informacional, deberá concretarse vía el reforzamiento de la sociedad local y sus instituciones políticas.

Son las políticas urbanas, en tanto aboguen por el desarrollo económico y la equidad, las designadas para articular, de manera más eficiente, lo local y lo global en medio del tejido de relaciones económicas transnacionales.

En el actual estadio económico, el desarrollo de las capacidades productivas está asociado al despliegue de elementos que, tendiendo al aumento de la

productividad, están supeditados a la órbita de los gobiernos locales.

La necesidad de infraestructura física y tecnológica, un sistema de información que asegure la conectividad del territorio, la existencia de mano de obra calificada y condiciones de hábitat atractivas para el asentamiento de la población son patrimonio y esperan respuesta por parte de las autoridades locales.

Se presenta la necesidad de integrar a la población a partir de la construcción de un denominador cultural cohesionador, ante las acciones defensivas que devienen de la emergencia de particularismos y la fragmentación del conjunto social.

A su vez, los gobiernos locales ven reforzarse su papel político ante la eventual declinación de los estados nacionales o provinciales dado el abandono en ciertas actuaciones "aguas abajo" o la delegación de competencias en organismos supranacionales.

El vacío institucional dejado por la progresiva desatención de lo público ante el retiro de los estados nacionales de la escena socioeconómica impulsó la necesidad de preservar la identidad y compatibilizarla con la función de integración para evitar la fragmentación de la sociedad local sumada a la construcción de ventajas competitivas que exigen un acercamiento particular al territorio, perfilan la importancia que han adquirido los gobiernos locales y las políticas urbanas.

La recreación de la agenda del management público de las ciudades y regiones integra políticas, que se desplazan entre los márgenes de la exigencia de competitividad y la dinámica desplegada por sus actores, en la búsqueda de gobernabilidad, competitividad y calidad de vida.

## **2.1. La gobernabilidad ansiada**

En el marco de las reformas estructurales practicadas principalmente a lo largo de la década del 90, sumadas a la aparición de un nuevo escenario local se asiste a la configuración de espacios de participación ciudadana en los gobiernos locales, la creación de ventajas cooperativas entre los municipios y sus empresas a partir de la promoción comercial activa, y la proliferación de organizaciones civiles para atender de elementos específicos de la ciudad, son aspectos que sedimentan una novedosa articulación entre la esfera pública y privada.

La multiplicación de fenómenos que nacen al amparo de la descentralización y la inserción internacional conduce a la incorporación de nuevas funciones económicas y sociales que no sólo están abocadas a armonizar el contraste entre lo público y lo privado, sino también entre lo local y lo global. La revalorización de las políticas locales se gesta en la capacidad de nutrirse de las oportunidades y erguirse ante las amenazas de la economía mundial.

La descarga hacia debajo de tareas y responsabilidades por parte de los gobiernos nacional y provincial produce un incremento en las actividades municipales que fue acompañado por un aumento en las expectativas y exigencias de la población sobre los mismos.

En el marco de la descentralización, que aparece como una respuesta ante la inoperancia de estructuras altamente burocratizadas y centralistas, lentas y costosas, en un mundo que demanda soluciones rápidas y localizadas, se produce la sesión de ciertos servicios urbanos tradicionales, a los que se les une

elementos del área de la política social como educación, salud y asistencia a los grupos de riesgo (García Delgado, 1997).

La configuración de las instituciones municipales y los actores sociales se encuentra impulsada no solamente por el espacio de lo público-privado, sino también por la articulación entre lo local y lo global enmarcado en el defensa de la identidad, lo autóctono, que encuentra su dilución en el proceso de uniformidad desatado por el esquema global de producción e intercambio. Las fronteras nacionales se desdibujan, la figura del estado-nación se vuelve borrosa y "el sentido de pertenencia tiende a configurarse sobre lo más cercano, y a la vez, sobre lo supranacional" (García Delgado, 1997: 17). La referencia al "nosotros" necesita la existencia de los "otros".

Pero esta búsqueda de referencia no es el único síntoma que puede observarse. El sistema mundial de ciudades, al igual que cada uno de sus partes, esconde un doble movimiento, en apariencia, contradictorio. Mientras que al interior de estos espacios urbanos se esgrime una tendencia homogeneizadora que se asienta en la búsqueda de identidad, se despliega un movimiento hacia la heterogeneidad en el conjunto. De igual modo, al interior de la ciudad se sitúa un proceso similar de cohesión en las partes impulsada por lo vecinal, a la vez que la heterogeneidad es la fuerza que prima en el todo.

La ciudad concebida como unidad socio-territorial que alberga actores que inciden en la realidad local en función de una lógica que determina sus ámbitos de reproducción; al interior del espacio urbano, existen recortes socio-territoriales fruto de la presencia de actores que se defi-

nen por una pertenencia territorial intralocal (Pírez, 1995).

Las políticas locales deberán atender a esta compleja realidad, a la vez que deberán construir una representación de la ciudad como un todo, procurando desarmar "la percepción de la ciudad dependiente de la experiencia micro-social y micro-territorial de los actores [...] la construcción de una representación de la ciudad, supone el paso de una vinculación puntual entre interés o necesidad de un actor particular y la ciudad, a una percepción de la ciudad como condición de la existencia de un conjunto heterogéneo pero a la vez, necesario, de actores y procesos" (Pírez, 1995: 11).

Estos últimos elementos repasados obligan el estudio de las condiciones que deben cumplirse en los territorios de modo de presentarse como agentes con competitividad.

## **2.2. Buscando territorios competitivos**

Castells y Borja (2000) señalan que la globalización integra efectos desestructurales y dualizantes sobre el territorio y las sociedades locales, en referencia a las distintas actuaciones que en función de la competitividad internacional dejan zonas fuera del entramado económico, la obligada reestructuración de las actividades tradicionales de escasa inserción global, la expulsión de trabajadores bajo el esquema de resignación de recursos, la consolidación de una ciudad dual con el agravamiento de la exclusión social y la marginación de áreas enteras.

El análisis lleva a explorar los procesos de desarrollo local, pero haciendo

propia una posición esgrimida por Arocena (1997: 52) que "estaría planteando el difícil desafío de mantener al mismo tiempo una apertura total a lo particular y una capacidad de observación de las maneras como se inscribe lo universal en lo particular". La necesidad de esta doble comprensión, exige colocar al discernimiento en una posición alejada de las aproximaciones reduccionistas ya sea por determinismos estructurales o una postura de contingencia irresoluble frente a lo global.

La coexistencia de diferentes lógicas de acumulación, las cuales, responden a estrategias diferentes, exige el establecimiento de políticas activas destinadas a crear las condiciones que permitan desarrollar las acciones capaces de articular el potencial local con las oportunidades emergentes al nivel global. A la base de este último argumento está supuesta la capacidad de constituir actores con ámbitos de actuación local, regional y global por parte de las ciudades y regiones que sean objeto de estas políticas.

Como se señaló, el proceso de reforma estatal situó a los gobiernos locales en un nuevo escenario que los obligo a redefinir sus roles y estrategias de intervención. Sumado esto último a la ausencia de reglas nacionales o provinciales explícitas acerca de la territorialidad de sus competencias y búsqueda de economías de escala para la prestación de servicios y ejecución de obras que dieron lugar a esquemas de cooperación entre municipios, corredores productivos, creación de entes intermunicipales, etc.; "las municipalidades deberían ser presentadas como promotoras del desarrollo local-regional" (Tecco, 1997: 114). La crea-

ción de ventajas competitivas para lograr una más ventajosa inserción en la economía global requiere la concertación de actores públicos y privados. A la preocupación por la dinámica productiva de los espacios territoriales y el desarrollo local se le han ido integrando elementos como el despliegue de centralidades con un gobierno promotor y no gestor, que articula su funcionamiento con el sector privado adoptando sus prácticas; bajo este esquema, puede citarse a la formación de la Corporación Antiguo Puerto Madero en Buenos Aires encargada de la operación de regeneración de esa pieza urbana.

Castells y Borja (2000) señalan que la competitividad de un territorio depende básicamente de: a) funcionamiento integrado del sistema urbano-regional, b) inserción en los sistemas de información y comunicación globales, c) recursos humanos calificados, d) apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación, e) solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana, f) definición de un proyecto de ciudad. Un esquema teórico de desarrollo endógeno añadiría: 1) la atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales, 2) un sector terciario avanzado, 3) accesibilidad a los mercados externos, 4) acceso al capital-riesgo, 5) infraestructura física y científico-tecnológica, 6) fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica.

La atención a los elementos constitutivos de la nueva competencia territorial exhibirá la importancia que en estos procesos tiene la intervención urbana y los instrumentos de planificación, al extraerse del análisis hecho por Poma (2000) en donde se destaca que el territorio no es

ya el recipiente de las relaciones económicas sino que entraña un sistema que compete con otros, y que por esto es preciso guiar las intervenciones urbanas para la consecución de economías externas y la producción de conocimiento con especial énfasis en las acciones territoriales y la supeditación del interés y el accionar de los agentes a la realización del proyecto territorial.

Pueden cincelarse algunos elementos que contendrían una política económica tendiente a la creación de ventajas competitivas locales:

- Fomentar actuaciones para mejorar el acceso a la información sobre la captura y evolución de mercados internacionales.
- Concentrar esfuerzos para multiplicar los canales formales e informales de vinculación y difusión tecnológica.
- Habilitar líneas de asesoría técnica en la búsqueda de economías estáticas y dinámicas.
- Favorecer la construcción de espacios físicos para la proliferación de sinergias como los parques industriales y centros tecnológicos.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre de las inversiones a mediano y largo plazo con garantías gubernamentales sobre el régimen de créditos.
- Impulsar acciones de promoción y marketing territorial.

Además, es patrimonio de la política económica atender a aspectos que integran la calidad de vida, la integración y cohesión social, la oferta cultural, el uso del espacio público y la solidez institucional que aseguraría las acciones y objetivos de la política económica.

### **2.3. En el camino de la lo-cal-idad**

La articulación entre lo local y lo global encuentra en la búsqueda de calidad de vida de la sociedad, numerosos elementos de conflictividad que merecen su examen. Cabe explicar las relaciones entre competitividad y calidad de vida de un determinado espacio territorial dado que bajo el amparo de las condiciones actuales de producción e intercambio, la calidad de vida se convierte en un factor clave para atraer flujos de inversión y mano de obra calificada.

Como se señaló con anterioridad, la reforma del estado ha significado un traspaso de competencias a los gobiernos locales, también, en materia de política social. La descentralización prefigura un esquema de gestión social basado en la necesidad de un aparato gubernamental más cerca de la población, y de una sociedad rica en iniciativas.

Es preciso destacar que la gestión urbana compone elementos técnicos y políticos dado que supone la elección entre opciones tecnológicas con efectos sociales diferenciados. Su determinación, además de integrar consideraciones técnicas, comprenderá a los actores sociales en cuanto al uso y destino de los recursos; dimensión política no siempre reconocida.

El nutriente acercamiento a la gestión de los servicios urbanos en América Latina que hace Marsiglia (1997) y Pirez (2001), deja palpable que los modos de gestión están determinado por el tejido de relaciones que construyen los actores sociales.

"La organización administrativa, el manejo de los recursos técnicos, econó-

micos y humanos de la municipalidad, la orientación del gasto y la relación entre el gobierno municipal y la sociedad local se hallan moldeados por un cruce de lógicas y estrategias de los actores involucrados y por las reglas de juego que estos últimos van definiendo de manera formal o informal" (Marsiglia, 1997: 334).

"En definitiva el modelo de gestión de servicios que se adopte dependerá de una decisión social previa, no siempre explícita, sobre lo que será prioritario: garantizar ciertos bienes a la población en forma universal o condicionarlos a las posibilidades económicas de la población" (Pirez, 2001: 8).

Este repaso por la gestión de los servicios urbanos pone de manifiesto que dicha práctica, construida por decisiones que involucran conflictos y concertaciones entre actores sociales, debe asentarse sobre elementos que están presentes en este libro, los cuales, guían su mirada a las acciones tendientes a una satisfactoria internacionalización: autonomía política y administrativa, eficiencia y eficacia en la gestión de recursos, y proyección internacional.

Se hace imprescindible agregar a este análisis sobre la calidad de vida a la dimensión ambiental. Entendidas las ciudades y regiones como ecosistemas dependientes de los intercambios con el medio externo al territorio que ocupan, los cuales deben garantizar no sólo el suministro de insumos (input) sino también la deposición de sus productos y residuos (output), la sostenibilidad ambiental ocupa un espacio de preocupación.

La insostenibilidad ambiental que se materializo en el aumento de la contaminación atmosférica, el incremento de la

superficie ruidosa, la contaminación de aguas y suelos, la degradación de espacio públicos, etc., es inseparable de cuestiones como la pobreza, la falta de empleo, las carencias en términos de salud, vivienda, alimentación, educación, entre muchas otras; verdaderos golpes a los derechos de ciudadanía que impide la identificación de los habitantes con su espacio.

### **3. La nueva agenda y la reflexión estratégica**

En el marco de un discurso liberal vivido en las últimas décadas sedimentado por las reformas estructurales practicadas en el aparato estatal, las estrategias de intervención urbana han cambiado radicalmente. La desarticulación del estado benefactor, en el cual se había construido el enfoque de la gestión urbana con una fuerte impronta de las inversiones públicas y un marco regulador y determinado, dejó paso a un esquema en donde el aparato público se restringe al rol de promotor.

Los cambios sucedidos en la agenda urbana dan cuenta del desmantelamiento del urbanismo desarrollista y la desconfianza en los planes urbanísticos esgrimidos a su amparo, abriéndose paso un marcado interés por la valoración estratégica de los proyectos, las ventajas en términos de flexibilidad, eficiencia a partir de una intervención focalizada y la extraordinaria significación simbólica.

Elementos como la descentralización de las competencias urbanísticas hacia abajo, la emergencia de agentes de desarrollo vinculados con decisiones urbanísticas, el mayor peso de los movimientos sociales en el desarrollo urbano,

la creciente necesidad de competencia entre ciudades, la incorporación de instrumentos e innovaciones tecnológicas en la gestión urbana y la democratización de la formulación e implementación de los planes, han encontrado una clara dificultad para ser aprehendidos por los instrumentos tradicionales de planificación (Fernández Guell, 1997).

En el marco de las nuevas exigencias que impone la agenda urbana actual, la planificación y gestión estratégica genera una multiplicidad de nuevos métodos y prácticas para la ciudad. Abre paso a la participación ciudadana, en las etapas de concepción y gestión, en la búsqueda de lograr la viabilidad económica, política, institucional, cultural y social de los planes e intervenciones urbanas que se producen a su calor.

La gestión estratégica se presentó como un conjunto de dispositivos operativos de una gran plasticidad frente a las nuevas demandas provenientes de la reestructuración de la base económica de la ciudad finisecular.

Las ciudades han experimentado un profundo replanteo de sus modos de organización y sus prácticas operativas cotidianas. El doble frente abierto por el proceso de descentralización de competencias sumado a la batalla económica librada en el seno del proceso de globalización, abrieron grietas hondas en los métodos del management público conocido. La desarticulación del Estado Benefactor, en el cual se había construido el enfoque de la gestión territorial con un fuerte acento en las inversiones públicas y un marco regulador y determinado, deja paso a un esquema en donde el aparato público toma el rol de promotor (Paz, 2004a).

La nueva agenda política territorial, que excluye las formas adoptadas por el urbanismo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica (Paz, 2004b). En particular, la búsqueda de competitividad para las ciudades y regiones necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado.

La administración estratégica tiene como objetivo el explorar y analizar las raíces del fracaso y éxito de las organizaciones de modo de comprender los pros y contras de la implementación de determinadas acciones.

En la actualidad, la administración estratégica ha llegado no sólo al ámbito de las empresas sino que es aplicable a cualquier organización, grande o pequeña, de productos o servicios, pública o privada. Agencias gubernamentales, hospitales, empresas públicas y organizaciones sin fines de lucro están atendiendo sus directivas. Los problemas estratégicos se suceden a diario, es por ello que recurren a sus técnicas y habilidades analíticas para identificar y aplicar estrategias.

Administrar estratégicamente significa que la estrategia guía todos los pasos de la organización para desarrollar competitividad estratégica, esto es, con una estrategia que crea valor, de carácter distintiva y que se transforme en un ventaja competitiva. Para ello, es necesario repasar los vínculos entre la gestión estratégica y la marca de ciudad.

El punto central que se busca es que una vez inserta la marca en la mente del público meta ya sean potenciales resi-

dentos, visitantes o inversores, perciban que los "productos de la ciudad" permite decir algo de su personalidad, permite contar algo de su vida. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros. Pero antes de repasar las virtudes que aportan estos elementos a la gestión pública es importante explorar la exigencia de internacionalización presente en la totalidad de los planes y esquemas de gestión con raíz en la reflexión estratégica.

#### **4. La adquisición de internacionalización y el posicionamiento**

Ante el nuevo rol que ocupan las ciudades en el escenario mundial, convirtiéndolas en el motor de la competencia internacional, son muchas las urbes que han tomado conciencia de esta situación y han intentado la aventura de lanzarse mar adentro como verdaderos buques insignia de esta nueva competencia territorial.

Algunas experiencias han quedado traumadas en pequeñas pretensiones, debido a la falta de una reflexión estratégica y la ausencia de medios para hacer realidad las ambiciones formuladas. Dado que la internacionalización es un estigma que se adquiere en la lucha, es una condecoración que destaca el papel cumplido en batalla, no es el resultado de un decreto. El espacio de encrucijada que plantea este mundo no lo resuelve la fortuna sino el trabajo incansable para que los demás actores deseen instalarse en esta ciudad porque perciben que van a

poder beneficiarse de una densa red de oportunidades que sólo florecen en algunos espacios.

No existe otro remedio o solución: las ciudades deben adquirir internacionalidad. "En un mundo donde la sociedad nacional pierde progresivamente su cordón protector de las fronteras, sobre todo en el plano socioeconómico, los grupos y las colectividades territoriales, regionales o locales, se ven obligados a reaccionar en un contexto de interdependencia que se traduce en términos de vulnerabilidad y de oportunidad. Nuestras ciudades buscar acoplamientos, como operaciones más allá de las fronteras nacionales; nuestros alcaldes se transforman en embajadores itinerantes de promoción económica; muestras cámaras de comercio mediatizan la apertura internacional de nuestras empresas (sobre todo pequeñas y medianas); nuestros gobiernos nacionales empiezan a adaptarse, lentamente, al principio de la paradiplomacia de las ciudades" (Soldatos, 1986, citado en Sérieyx, 1994: 178).

Para fortalecer la política de internacionalización y aumentar sus atractivos, las ciudades se organizan entre sí estableciendo una red. Solidarias y competidoras a la vez, se afirman en el terreno mundial como actores con nuevas actividades y competencias, desatando sinergias entre empresas, universidades, centros de investigación y cámaras empresariales, que trasvasan las fronteras de los estados nacionales.

Es necesario para el desarrollo de la ciudad o región que se inicie un proceso de definición de una estrategia que conlleve paulatinamente a la ganancia de competitividad. El primer paso esta en

la definición de los sectores a los cuales se deben guiar los esfuerzos para promocionar y destinar prioritariamente los recursos de la ciudad. Sin embargo, no es suficiente elegir en que sectores se desea competir; además, deberá definirse que llevará a la ciudad desde una estrategia de sustitución de importaciones a una basada en la competitividad internacional. Esto significa que las ciudades y regiones deberán transformar sus instituciones y organizaciones para que asuman el reto de mirar el mundo como un mercado objetivo.

La ampliación de las operaciones de las empresas en los mercados internacionales hace necesaria una estrategia de posicionamiento en relación con el lugar deseado a ocupar en este destino. La diferenciación estará en línea con la utilización de tecnologías competitivas, y por lo tanto, con una estrategia de generación y transferencia de tecnologías productivas. Se necesita un empresariado que se internalice; y de la mano, un empresariado innovador.

Ahora, si bien la responsabilidad central en el esquema de desarrollo económico le corresponde a las empresas, existe la necesidad de promocionar su actividad. Esto supone que colocar a las empresas frente a la competencia internacional requiere la participación del sector público. Por esto debe atenderse la instauración de entes promotores que encaminen a las empresas hacia su madurez competitiva.

En este nuevo contexto de competencia territorial, ¿qué es lo que se busca? El posicionamiento da cuenta de las coordenadas que marcan el lugar a conquistar y se convierte en la carta geográfi-

ca en la búsqueda de la conexión emocional con los clientes.

Posicionar es el arte de diseñar la imagen del producto de la empresa de modo que ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor objetivo.

El término posicionamiento se refiere al desarrollo de una estrategia de marketing para influir en la percepción de los clientes de una marca, producto y empresa. La posición hace referencia al lugar que ocupa una marca o producto en la mente de los consumidores pero siempre en relación con la oferta de sus competidores. Este es un punto necesario de señalar y reviste una situación, que a menudo es ignorada por los trabajos relacionadas con la temática, asociado a los esfuerzos en términos de posicionamiento que realizan las empresas con los productos que componen una línea, y en referencia directa a la réplica de la competencia.

Toda ciudad y región necesita desarrollar un posicionamiento distintivo para su oferta buscando como resultado final a la creación de una propuesta de valor enfocada en los beneficios que aporta a los consumidores. Esta es la máxima que regula las acciones de promoción de una ciudad o región para alcanzar el prestigio y la proyección internacional; y para ello, la marca se expresa como el principal activo que pueden construir y desarrollar estas acciones.

Lo cierto es que en el clima actual, el verdadero punto de atención está en el posicionamiento de marca. El posicionamiento de marca es el lugar deseado que la marca posea en la mente de los consumidores; el beneficio que piensen cuando piensan en la marca. Debe ser específica,

relevante y audaz en su planteamiento pero servir a sus necesidades.

No basta con la identificación de los valores y aspiraciones para que el posicionamiento se produzca. El espíritu de marca hace difícil este proceso de derivación del posicionamiento ya que, este último, requiere de ambición, inspiración, competencia y diferenciación (Gilmore, 2002).

El posicionamiento de marca es una promesa de valor que sirve como el motor básico de las organizaciones y el factor vital para las operaciones que intentan llevar a permitir al posicionamiento. Definición del mercado meta, del negocio y de los beneficios diferenciales son los tres elementos que deben integrar la expresión del posicionamiento.

El posicionamiento de marca debe estar reglado por un conjunto de cuatro principios que marcará el ritmo y acusarán necesidades respecto a la reposición del posicionamiento o su conservación, la articulación con la estrategia general de la organización, la necesidad de liderazgo y compromiso que necesita este proceso para mantenerse vital y con confianza, y la necesidad de atender las percepciones de los clientes y sus necesidades.

En primer lugar, debe preverse todas las instancias de redefinición sistémica del posicionamiento ante las necesidades que pudieran surgir internamente, como consecuencias del crecimiento del negocio al cual esta abocada la ciudad o la región, y externamente por cambios en el entorno como el mercado meta o los clientes. Segundo, el posicionamiento de marca debe marcar la dirección a la estrategia de administración de marca, y por lo tanto, signa la estrategia global de ingresos, afectando la elección de los produc-

tos y servicios a ofrecerse, el canal para llegar a los clientes, la marca para comunicar la marca y la forma de vincularse con su entorno. Tercero, no sólo es importante que la dirección general esta a la cabeza del posicionamiento demarca sino que además es necesario que el compromiso de los agentes públicos, ya que son ellos quienes tienen la responsabilidad de hacer realidad el posicionamiento, y por lo tanto, son los primeros que deben comprar la idea. El objetivo es que la gerencia y los empleados se vuelvan embajadores de la marca y hagan realidad su imagen, el contrato y el posicionamiento de marca. En cuarto lugar, el posicionamiento deseado sólo es alcanzable cuando responde fácilmente a las necesidades de los clientes. Las percepciones y deseos de los consumidores, las fortalezas y debilidades de la marca, las competencias y ventajas comparativas de la ciudad o región, las metas de crecimiento de la capacidad exportable, son datos que permiten analizar cuidadosamente el posicionamiento y la llegada a una declaración que apalanque la imagen de marca más allá de un buen lema publicitario.

La estrategia de posicionamiento de una ciudad no debe confundirse con la diagramación de un logo o la realización de una campaña publicitaria que esgrima los atractivos de una ciudad y sus productos. Es esencial que se aprenda que esta estrategia deberá contener una consciente aprehensión de los elementos para la promoción de la ciudad a partir de la administración estratégica de su marca.

El posicionamiento debe constituirse en la práctica medular del enfoque de administración estratégica de marca terri-

torial. Con el posicionamiento bien elaborado y analizado, rápidamente se verá allanado el camino para desarrollar nuevos productos, atender nuevos mercados y estimular nuevos consumos, además de darle inspiración, claridad y dirección a las empresas e instituciones que compondrán la oferta de la ciudad o región.

## **5. Marketing y marca de ciudad en la gestión contemporánea**

Es innegable la importancia que ha asumido el marketing en el desarrollo de toda actividad económica, cuya aplicación ha escapado a los límites de acción de las empresas privadas siendo utilizado para garantizar el eficaz posicionamiento de ciudades.

Las herramientas del marketing de ciudad han adquirido un lugar privilegiado como medio para enfrentarse a los actuales y futuros desafíos de las ciudades en un clima de creciente competencia por atraer visitantes, inversiones y negocios.

Entendiendo al marketing de ciudad como una herramienta de gestión local que guía el diseño de acciones tendientes al aumento de la productividad urbana, queda claro que solamente estarán en condiciones de competir, tanto en el escenario regional como internacional, aquellas ciudades que implementen eficazmente sus técnicas.

El objetivo final que se persigue con la aplicación de esta herramienta no es el aumento no ya de los atractivos de la urbe sino de los beneficios de experimentar la ciudad.

La importancia que ha asumido el marketing de ciudad camina a la par de la

puesta en escenario de esta herramienta para dar solución a los problemas actuales y enfrentar los desafíos futuros.

La modernización de la administración gubernamental en el clima actual de acción, con la definición del nuevo cuadro de competencias y responsabilidades, ha acercado las filosofías y modos de actuar de gobiernos y empresas.

En dicha situación reglada por la participación, transparencia y equidad, el pacto de ciudad se respira en la gestión de los asuntos públicos en las comunidades que han comenzado la transformación de sus gobiernos locales, y con ella una nueva forma de concebir las políticas y las soluciones que intentan dar.

El marketing de ciudad se presenta como una poderosa herramienta del management público actual dentro de la cartera de instrumentos privilegiados para la búsqueda de competitividad. A la base de su filosofía se encuentra el dictamen que señala que las ciudades deben estar en contacto con su público meta para atender sus necesidades mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios, o la mejora de procesos organizacionales para lograr expandir las ventas en los mercados externos.

Las ciudades deben hacer aquello que el mundo empresarial viene realizando hace mucho tiempo con la formulación de estrategias de marketing estratégico, deben "diseñarse a sí misma como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápidamente a nuevos desarrollos y oportunidades" (Kotler, Haider y Rein, 1992: 87).

La aplicación de las herramientas del marketing a los espacios territoriales, ciudades, esta en línea con la voluntad por

desarrollar y comercializar al espacio como producto. "Las localidades ya no son sólo lugares de actividad mercantil. En cambio, cada comunidad tienen que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación" (Kotler, Haider y Rein, 1992: 10).

La finalidad última del marketing de ciudad es el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a los atractivos que contenga, pero no cualquier atributo. La identificación de los elementos favorables o desfavorables que impulsen u obstaculicen el desarrollo de sus estructuras productivas, se presentarán como condiciones que merecen recibir el calor del esfuerzo social para su fomento, o el enfrentamiento para la reducción o erradicación de su efecto si se tratase de una debilidad.

"Aunque un lugar puede tener una fuerza principal (por ejemplo, una ventaja competitiva distintiva), esa fuerza no necesariamente constituye una ventaja competitiva. Primero, puede ser que no sea un atributo de importancia para el mercado objetivo. Segundo, aunque lo sea, los competidores pueden tener el mismo nivel de fuerza en ese atributo. Entonces, lo que es importante es que una localidad tenga una fuerza relativa mayor en un atributo importante para un grupo meta...Así mismo, un lugar no tiene que corregir todas sus debilidades, ni utilizar

todas sus fuerzas, puesto que algunos atributos no son importantes. En cambio, debe ahondarse más en aquellas fuerzas y debilidades que afecten más las percepciones y comportamiento de los mercados objetivo" (Kotler, Haider y Rein, 1992: 84).

Entonces, habrá atractivos que fomentar y debilidades que atacar, en tanto, sean o no importantes para obtener una ventaja competitiva al abrigo de la utilización exitosa del marketing territorial. Pero siempre en referencia a la definición del público objetivo ya sean turistas, residentes, negocios, exportaciones, los cuales, se corresponderán con acciones de una diversidad que destacan el poder de esta herramienta de la administración.

El arribo al marketing territorial ha puesto en la cima de los objetivos a perseguir a la imagen como puntal para tener un desempeño económico exitoso con la atracción de nuevas inversiones productivas y la expansión de sus ventas externas. Sin embargo, el tratamiento de la imagen plantea diferentes desafíos ya que si bien cada espacio es percibido de manera diferente, tiene un número de imágenes que resultan de acciones por parte de la administración pública pero también del lugar que ocupa el observador, haciendo necesario saber como es percibida y que es necesario para emitir la imagen deseada (Benko, 2000).

La imagen hace referencia a un hecho exterior que pone en marcha percepciones, situaciones, influencias, vivencias; elementos íntimamente vinculado con opiniones, sentimientos, expectativas, estereotipos. Una compleja batería de asociaciones que la ciudad necesita contener, guiar, dirigir, sino alguien lo hará por ella.

La finalidad última del Marketing territorial es el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y los atractivos que contenga.

La imagen es un punto de vital importancia para las ciudades que desean tener un desempeño socioeconómico exitoso puesto que como señala Benko (2000: 71) "cada colectividad local es percibida de una manera por su administración, por las empresas y por las otras colectividades. Ella posee un número de imágenes que no tiene que ser el fruto de una comunicación pública. Estas imágenes resultan de acciones voluntarias y de la historia de la colectividad, pero también del lugar que ocupa el observador, el que percibe tal o cual imagen. Este fenómeno implica la necesidad para una colectividad local de aprehender sus imágenes comprender como es percibida, para poder difundir la imagen que desea y crear a su alrededor un sentimiento de pertenencia".

Puede observarse en las experiencias realizadas en numerosas partes del mundo, que estas acciones de marca territorial han contribuido a mejorar la imagen de la ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada; destacando la importancia de atender a esta herramienta para el fortalecimiento de la ciudadanía con atención en la creación y recreación de su estructura productiva.

Muchos ensayos presentaron a la marca de ciudad como un bien patrimonial público y se concebía como un servicio prestado por la gestión gubernamen-

tal. En donde, su proceso de construcción aparecía como una materia no opinable, y sólo aprehensible a los detentores de un saber de extermada complejidad técnica. Cuestión que desconoce la fuente de sus insumos principales como son los signos de representación colectiva y su principal aporte que radica en impulsar una verdadera discusión sobre aquello que la ciudad quiere ser.

Es importante abordar la cuestión de las marcas de ciudad desde un enfoque crítico que asume la necesidad de contar con nuevos signos de identidad pero salvando la extrapolación simplista de técnicas del management empresarial. Asimismo se considera a la marca como un constructo sociohistórico y a la construcción de marca de ciudad como un proceso signado por la creatividad ciudadana.

La búsqueda de este vínculo emocional en donde el consumo se exterioriza en valores y creencias que son deseables, no es una tarea sencilla. La obra que tiene por delante la marca es ayudar a los consumidores y ciudadanos a sentir confianza, orgullo, valentía, felicidad, audacia, honestidad, solidaridad. Estos valores emocionales descritos ayudan a la marca de ciudad a trascender, incluso, a los productos que solamente contienen características y atributos tangibles.

La marca de ciudad se transforma en el terreno fértil para el encuentro con estos signos de identidad de una ciudad como un factor relevante al momento de definir los rasgos de identidad de una comunidad; además, de presentarse como un potenciador de las posibilidades de inserción competitiva. Con el posicionamiento de la ciudad bien elaborado, rápidamente se verá allanado el camino para

desarrollar nuevos productos, atender nuevos mercados y estimular nuevos consumos, además de darle inspiración, claridad y dirección a las autoridades públicas, empresas y ciudadanos a partir de aquello que colectivamente han decidido ser.

La captura de los beneficios del diseño de marca de ciudad, en términos de mayor claridad en las decisiones organizacionales en las instituciones públicas y privadas, mayor penetración de mercados y lanzamiento de nuevos productos y servicios, mejoramiento de los recursos humanos y cívicos, e incluso, el fomento de la ciudadanía, para una diferenciación clara, valorada y sustentable respecto de la competencia, necesita de la de una consiente política de administración de marca territorial con acento en el posicionamiento de los productos y servicios que patrocina.

La gestión de marca se ha transformado en la herramienta fundamental que utilizan los gerentes para diferenciar sus productos y servicios de los de sus competidores. Muchas organizaciones están considerando a sus marcas como los activos más valiosos que poseen, los cuales deben ser desarrollados bajo el cuidado de una gestión que aporte características únicas y distintivas. Y este es un tema que se observa con interés en el nuevo management público.

Desde hace tiempo, el valor de marca ha sido fuente de reconocimiento por parte de los clientes que lo honraban y recompensaban al productor con su lealtad, y también de parte de los productores que marcaban sus creaciones como signo de buena fe. Sin embargo, este proceso se enriqueció al explorar a

la marca en el rol de poner en contacto sus valores, cultura y personalidad colocando al alcance de los consumidores a aquellas cualidades que la organización ha querido depositar en sus productos y servicios. De forma clara, la acción de estos rasgos puede establecer una conexión con la marca convirtiéndose en una verdadera barrera de diferenciación. La distinción que otorga esta aplicación de la marca da a la organización una fuerte inmundidad a la competencia.

Las organizaciones pueden construir una poderosa base para diferenciarse con el desarrollo de una personalidad de marca memorable e interesante, la cual puede convertirse incluso en el vehículo que exprese la identidad de quien la consume. Para ello, como nos muestra Acker (1995), es positivo que la marca desarrolle una personalidad definida signada por una energía y vitalidad que las haga atractiva. Es necesario canalizar esfuerzos para crear una personalidad de marca que de motivos para que los clientes le presten atención. Así, un símbolo fuerte puede aportar cohesión y estructura a la identidad de la marca haciéndola más reconocible y fácil de recordar, especialmente, si es una poderosa metáfora visual como Harley Davidson, la Casa de Roland McDonald, o el emblema de Mercedes contribuyendo a la fortaleza y riqueza de las marcas.

Atrás han quedado los años en que se veía a las marcas como un conjunto de atributos, lo cual, impulsa una visión centrada en los beneficios funcionales que brindan a los clientes. Pero aquello que da fortaleza a las marcas para competir y ser exitosas son los intangibles: la reputación de la marca en cuanto a calidad, liderazgo,

innovación, poder de marca global, son elementos que distinguen a las empresas. La mayoría de los productos son fáciles de copiar, sin embargo, es difícil imitar los intangibles de una marca: sus valores, su personalidad, su gente, su cultura.

Los valores intangibles de la marca, cuando se los desarrolla cuidadosamente, se unen para formar una personalidad atractiva que invita a ser compartida en donde conectores como los sentimientos de reputación, orgullo, comunión, compromiso, pertenencia y elevación hacen pie para conectar a la marca con estilos de vida, problemas, actitudes.

La gestión de marca tiene tres beneficios principales: 1) la identificación del producto, 2) la repetición de las ventas, y 3) la venta de nuevos productos. Para el caso específico de las marcas territoriales, en referencia a una ciudad o región, los beneficios de estos tres elementos señalan la urgencia de emprender la acción.

El objetivo de la creación de una marca territorial está dirigido a la construcción de una marca mater que domine la mente de los consumidores y que aparezca rápidamente cuando se menciona la categoría de un producto, su uso, sus atributos, beneficios, valores o su cultura percibida. La marca aporta una diferenciación no reproducible, y lo más importante, una promesa de valor.

Toda ciudad y región necesita desarrollar un posicionamiento distintivo para su oferta buscando como resultado final a la creación de una propuesta de valor a los consumidores. Esta es la máxima que regla las acciones de promoción de una ciudad o región para alcanzar el prestigio y la proyección internacional; y

para ello, la marca territorial se expresa como el principal activo que pueden construir y desarrollar estas acciones.

## **5. Conclusiones**

La ardua tarea emprendida para identificar los elementos en los cuales las políticas urbanas deberían recalcar para crear y recrear las condiciones de inserción exitosa en el esquema global de producción e intercambio, ha arrojado nutrientes resultados.

Se ha verificado que la reanudación del crecimiento económico se dará en torno a los efectos que el dinamismo urbano pueda tener en la oferta de factores ante la manifiesta selectividad territorial que han presentado las corrientes de comercio e inversión internacional.

Será esencial, para las ciudades de los países latinoamericanos, que las acciones se pongan en marcha esgrimidos al amparo de la reflexión estratégica, destaquen la reconversión de sus áreas obsoletas y la reestructuración de sus esquemas de gobierno y gestión; de modo de reducir los recursos a destinar con el aprovechamiento de las estructuras físicas y administrativas existentes.

Es preciso señalar que la comprensión de las dinámicas económicas exige una mayor autonomía de los gobiernos metropolitanos en materia de recolección y asignación de recursos financieros que encontraran como contrapartida el incremento de la competitividad de las ciudades bajo su dominio. Este punto señalado, va acompañado de la insistente referencia acerca de la necesidad de multiplicar los espacios de representación y participación ciudadana.

Actualmente, en medio de la complejidad que tiene la realidad urbana con la convivencia de diferentes objetivos, estrategias e intereses, y avanzando en claro objetivo compartido por los gobiernos soberanos de posicionarse estratégicamente en el mundo, se hace imprescindible la utilización de herramientas nacida al calor del marketing de ciudad, y en especial, de un concepto aglutinador, sin caer en reduccionismos, como es el de marca de ciudad a partir de un esquema de diseño y gestión estratégico y participativo.

Es conocido que, en el marco de compleja realidad actual, las ciudades y regiones experimentan nuevas exigencias asociadas a la necesidad de proyección internacional y el fomento de las exportaciones. En este contexto, la gestión de marca genera una multiplicidad de nuevos métodos y prácticas para penetrar los mercados e incrementar las ventas en el exterior.

Además, dicha naturaleza compleja, en donde cohabitan diferentes objetivos, estrategias e intereses de los actores sociales, realza la importancia de guiar esfuerzos de modo de construir la identidad de la ciudad. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones que caracterizan inmediatamente a la ciudad a la par que se transforma en un vehículo de diferenciación frente a las otras.

Es preciso remarcar que la marca de ciudad, componente intangible y crítico de lo que representa una ciudad, se presenta como un conjunto de promesas que implica confianza, seguridad y un conjunto definido de expectativas por obra de una estrategia y acción deliberada por parte de la ciudadanía y el gobierno.

La marca de una ciudad destaca aquello en lo que se ha convertido pero sobre todo señala aquello que ha decidido ser. Para lo cual deberá emprenderse un espacio de discusión de real participación ciudadana para esgrimir no sólo políticas de fomento de marca de ciudad que ha dado como resultado, sino establecer un verdadero desarrollo de estrategias de administración de marca de ciudad que deberán contener la discusión pública sobre la visión de la marca, su posicionamiento y la comunicación de dicho sendero estratégico.

Resulta claro que el desarrollo de una imagen de marca de ciudad acorde con la identidad de ciudad que se construya, a partir de la exploración de los atributos, valores y creencias que creamos como propios, deberá transformarse en uno de los puntos centrales de la agenda para la gestión de una ciudad que crea y recrea sus condiciones para ser competitiva y valorada por su gente.

El concepto de marca es el canal que permitirá actuar sobre dicha imagen, pero el arribo a la administración estratégica de marca necesita que se exploren los ingredientes que nutren a este innovador enfoque para el desarrollo y aplicación de una herramienta para la proyección internacional de ciudades y regiones que escapa al sirve para el fomento de las exportaciones, además de ser útil para la atracción de inversiones y la captura de turismo. De esta forma, es preciso saber con certeza como actúa el consumidor objetivo para la actividad que se desea impulsar.

La exitosa administración de marca en contextos urbanos impulsará la lealtad de sus consumidores, la credibilidad ante

la inclusión de nuevos productos de la ciudad y la diferenciación de los espacios urbanos en términos claros, valorables y sustentables.

La administración de la marca de ciudad debe ser un trabajo público, colectivo, social; procurando incrementar su valor a través de extender su reconocimiento, elevar la calidad percibida, cualificar las asociaciones que despierta y establecer fuerte lazos emocionales de modo de generar la lealtad de quienes consumen (habitan) la ciudad.

## Referencias Bibliográficas

- Arocena, José (1994), "El desarrollo local frente a la Globalización", en García Delgado, D. (comp.). **Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina**, Oficina de publicaciones del CBC, Buenos Aires.
- Aacker, David (1995), **Building Strong Brands**, NY, Free Press.
- Benko, Georges (2000), "Estrategias de comunicación y marketing urbano", **Revista EURE** N° 79, Santiago de Chile, pp. 67-76.
- Castells, Manuel y Borja, Jordi (2000), **Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información**, Madrid, Taurus.
- Fernández Guell, Juan Manuel (1997), **Planificación Estratégica de Ciudades**, Barcelona, Ed. Gustavo Gili.
- García Delgado, Daniel (1997), "Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión", en García Delgado, Daniel (comp.), **Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina**, Buenos Aires, Oficina de publicaciones del CBC (UBA).
- Gilmore, Fiona (2002), "A Country: Can it be Repositioned? Spain: the Success

- Story of Country Branding”, **Journal of Brand Management**, NY, pp. 34-42.
- Kotler, Phillip, Haider, Donald y Rein, Irvin (1994). **Mercadotecnia de localidades**, Mexico, Editorial Diana.
- Marsiglia, Javier (1997). “La gestión social a nivel local. Temas y actores en un escenario cambiante”, en García Delgado, D. (comp.), **Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina**, Buenos Aires, Oficina de publicaciones del CBC (UBA).
- Paz, Sergio (2004a), “Los jóvenes y los nuevos nodos urbanos de la Región Metropolitana de Buenos Aires: la redefinición local del consumo en los grandes espacios comerciales y recreativos”, en Fernández, G. (ed.), **Habitat Metropolis**, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.
- Paz, Sergio (2004b), “Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos. Aportes a una discusión abierta” en Fernández, G. (ed.), **Habitat Metropolis**, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas.
- Paz, Sergio (2004c), “Marca Territorial. Como construir y administrar la marca de ciudades y regiones”, en Fernández, G. & Leva, Germán (eds.) **Lecturas de economía, gestión y ciudad**, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- Pirez, Pedro (1995), “Actores sociales y gestión de la ciudad”, **Ciudades**, N° 28, RNIU, México, pp. 12-31.
- Pirez, Pedro (2001), “Buenos Aires: gobernabilidad urbana en una ciudad metropolitana fragmentada”, Ponencia presentada en VI Seminario Internacional, Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio, Rosario.
- Poma, Lucio (2000), “La nueva competencia territorial”, en Boscherino, F. y Poma, L. (eds.), **Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas**, Madrid, Miño y Dávila editores.
- Sérieyx, Hervé (1994), **El Big Bang de las organizaciones. El pensamiento complejo aplicado a la gestión**, Barcelona, Ediciones B.