

# Consideraciones ecológicas en el marketing de ciudades: análisis del caso Madrid 2012 ciudad olímpica

Ramón Sanguino Galván\*  
María Isabel Sánchez Hernández\*\*  
María Cristina Barriuso Iglesias\*\*\*

Recibido: febrero 2008. Aceptado: abril 2008

## RESUMEN

La competitividad de una ciudad puede ser entendida como la capacidad para generar un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. Con el trasfondo teórico del enfoque de Porter, que defiende que las ciudades efectivamente compiten entre sí y teniendo como objeto de análisis el caso de la candidatura olímpica de Madrid 2012, se aborda la ecología como elemento al servicio del marketing de ciudades.

**Palabras clave:** competitividad, marketing de ciudades, ecología.

## ABSTRACT

*City competitiveness could be understood as the capacity to generate such a physical, technological, social, environmental and institutional context able enough to attract and develop economic activities generating richness and employment. Based on Porter's theoretical framework, supporting that cities are in competition and considering Madrid 2012 nomination to the Olympic Games as case study, ecology is presented as a tool of city marketing.*

**Key words:** *Competitiveness, city marketing, ecology.*

\* Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, Campus Universitario - Avenida de Elvas s/n - 06071Badajoz (España). sanguino@unex.es

\*\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, Campus Universitario - Avenida de Elvas s/n - 06071Badajoz (España). isanchez@unex.es

\*\*\* Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, Campus Universitario - Avenida de Elvas s/n - 06071Badajoz (España). barriuso@unex.es

## 1. ESTRATEGIA Y CIUDADES EN COMPETENCIA

Las características que normalmente se asocian con los términos “estrategia” y “decisiones estratégicas” son las siguientes:

- La existencia de una situación de competencia entre quienes intervienen se caracteriza porque los adversarios suelen tener objetivos normalmente incompatibles (si bien en aquellos casos en los que intervienen más de dos partes se abre la posibilidad de negociar y compartir un determinado objetivo) y porque quienes intervienen disponen de recursos limitados.
- La decisión de actuar está condicionada tanto por la actuación del oponente como por la propia situación.
- Se presupone la racionalidad de los intervinientes. Todos elaborarán un plan detallado de actuación para abordar las situaciones que se puedan plantear.

Algunos autores como Krugman (1996) critican la utilización del término competitividad aplicado a las ciudades. Para él, las ciudades son sólo lugares en los que se establecen empresas, que son las que compiten entre sí. Sin embargo, son muchos los autores para los que la competitividad entre ciudades es una realidad (Begg, 1999; Cheshire, 1999; Gordon, 1999; Jensen-Butler,

1999). En esta línea, el enfoque de Porter (1995, 1996 y 1998) —el soporte teórico de nuestro análisis—, defiende básicamente que las ciudades compiten de hecho, al menos, por la atracción de:

- Población, turistas o inversiones en inmuebles.
- Fondos públicos, recursos presupuestarios u obtención de subvenciones.
- Eventos de renombre internacional (como las Olimpiadas).
- Generación de empleo, domiciliación de los centros de decisión.

Por otro lado, cabe destacar que hay bastante imprecisión a la hora de señalar las características esenciales para convertir a una ciudad en competitiva. Cada autor, en función del análisis de su propia realidad, espacio y contexto, identifica diferentes componentes. Sin embargo, como señala Sanguino (2005a), tienden a coincidir en que la competitividad del territorio depende de una combinación de factores que permiten a las ciudades:

- Participar en el mercado regional, nacional e internacional de bienes y servicios.
- Incrementar el ingreso real y el bienestar de sus ciudadanos (Begg, 2002).
- Promover el desarrollo sostenible (Lever y Turok, 1999).

- Promover la cohesión social combatiendo la exclusión (Boddy, 2002).

## 2. EL MARKETING DE CIUDADES

Dado que las ciudades de todo el mundo compiten por ser la sede de eventos como los juegos olímpicos, para tener éxito en su empeño han de ofrecer algo diferente al resto de ciudades y que responda a las necesidades que cada evento requiera (Sanguino, 2005b).

El marketing de ciudades, bajo un enfoque de demanda, viene a responder a esta necesidad de los planes estratégicos municipales. Así, el marketing de ciudades puede ser descrito como el proceso a través del cual las actividades en materia urbana están tan íntimamente relacionadas como es posible con la demanda del público objetivo, de forma que se maximice la eficiencia social y el funcionamiento económico de la ciudad en concordancia con los objetivos que hayan sido fijados (Ashworth y Voogd, 1988). Partiendo entonces del concepto fundamental de que el marketing se ocupa de identificar y satisfacer necesidades humanas y sociales, Elizagarate (2003) recalca que las gestiones municipal y pública deben orientarse desde una perspectiva de marketing social identificando los intereses de los diferentes públicos objetivos existentes en la ciudad

para satisfacerlos de la manera más efectiva, de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de dichos usuarios y del conjunto de la sociedad. En este contexto, podemos constatar que las consideraciones ecológicas están emergiendo como un importante factor de competitividad de las ciudades como lo ha puesto de manifiesto el proyecto llevado a cabo para la candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos de 2012.

## 3. LA ECOLOGÍA COMO FACTOR DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS CIUDADES: LA CANDIDATURA OLÍMPICA MADRID 2012

Es difícil identificar cuáles son las políticas, los programas o las acciones que crean diferencias a favor de unas ciudades y las hacen competitivas frente a otras. Porter (1995) afirma que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

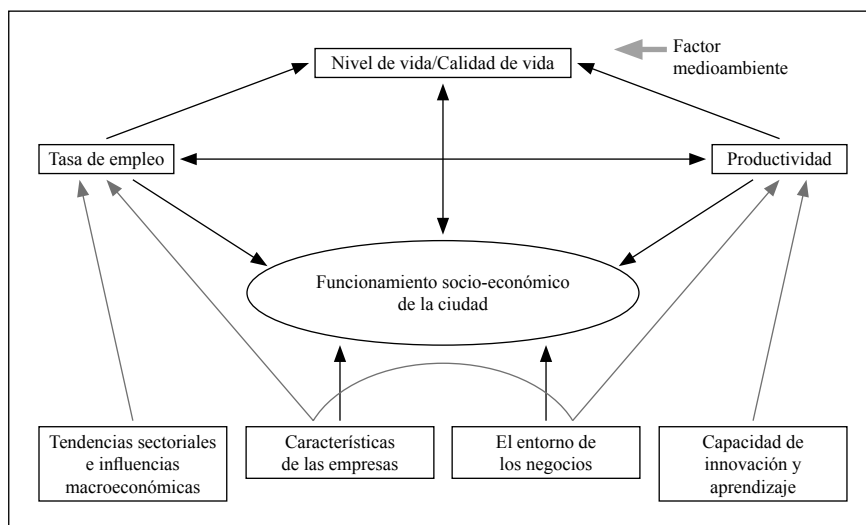
- Estáticas, las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica de la desintegración vertical y provienen principalmente de los siguientes elementos o activos: localización y concentración geográfica, disponibilidad de infraestructuras y estándares medioambientales aceptables.

- Dinámicas, las que provienen de la capacidad innovadora y que son creadas por empresas, gobiernos locales, asociaciones o redes de ciudades.

En un intento por recopilar los factores que afectan el funcionamiento económico de las ciudades, Begg (1999) recoge en un esquema (figura 1) los diferentes factores de competitividad. Destaca como importante el factor “nivel de vida”, en el que

incluiríamos los aspectos medioambientales, ya que viene ajustado para recoger las influencias de aspectos no dinerarios que afectan a la calidad de vida. De hecho, la función de bienestar incluye variables subjetivas, en ocasiones con objetivos que entran en conflicto unos con otros. Este sería el caso de considerar únicamente los niveles de renta, ya que se ocultarían aspectos importantes como la degradación del medioambiente, por ejemplo.

**Figura 1: Factores de la competitividad de las ciudades**



Fuente: Adaptado de Begg (1999)

Los cuatro factores que aparecen en la parte inferior del esquema de Begg (1999) son familiares al trabajo de Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, donde se ponen de manifiesto las importantes influencias del entorno en el contexto

de la competencia global, y donde se define el “diamante de Porter”, según el cual cada país tiene unos factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para crecer y lograr ventajas competitivas. La diferencia es que en este caso se trata de

variaciones entre ciudades y no entre naciones.

Castells (2001) señala que los movimientos ambientalistas o ecologistas desde el último cuarto del siglo XX han tenido una gran repercusión en los valores culturales y en las instituciones de la sociedad. Así, tanto los gobiernos como las instituciones internacionales multiplican programas, organismos especiales y legislación para proteger la naturaleza y mejorar la calidad de vida. De hecho, señala el autor, la antigua posición simplista entre desarrollo para los pobres y conservación para los ricos se ha transformado en un debate pluralista sobre el contenido real del desarrollo sostenido para cada país, región o ciudad.

En el planteamiento sociológico de Castells (2001, pp. 137), la ecología se entiende como una serie de creencias, teorías y proyectos que consideran a la humanidad como un componente de un ecosistema más amplio, y desean mantener el equilibrio de este sistema en una perspectiva dinámica y evolucionista.

Si buscamos el vínculo entre ecología y urbanismo, ya Aristóteles en *La Política* decía que “la comunidad perfecta de varias aldeas es la ciudad, que tiene, por así decirlo, el extremo de toda suficiencia, y que surgió por causa de las necesidades de la vida, pero existe ahora para vivir bien”.

Una definición de urbanismo a este respecto sería la búsqueda de un medio más adecuado para el desarrollo de la vida humana (González, 2005). Como tal, el urbanismo es más antiguo que las técnicas ambientales y, de hecho, la preocupación ecológica no se consolida hasta que se han hecho patentes las consecuencias de la segunda revolución industrial sobre el medioambiente (McHarg, 2000).

La candidatura de Madrid a los Juegos Olímpicos de 2012, infelizmente sin éxito, incluía entre sus factores estratégicos de competitividad el elemento ecológico en varias dimensiones. Como señala Lever (1999), una de las circunstancias más significativas que evidencian la competencia entre ciudades es la celebración de eventos internacionales de renombre y entre ellos, por excelencia, la competencia entre ciudades que optan por ser sede de unos juegos olímpicos.

La *Carta Verde de Madrid 2012* se erigía como una declaración de compromiso medioambiental en la que Madrid se comprometía a incorporar en los planes y las acciones de los Juegos Olímpicos del 2012 objetivos estratégicos medioambientales que reforzasen y consolidasen el camino de la ciudad hacia el desarrollo sostenible.

Se identificaron áreas de actuación prioritaria y objetivos principales

cuyo cumplimiento quedaba sometido al seguimiento público. Estos fueron los siguientes:

- Reducir el ruido ambiental.
- Mejorar la calidad del aire.
- Fomentar el transporte sostenible.
- Favorecer el ahorro y la eficiencia energética con el protagonismo de las energías renovables.
- Reducir el impacto ambiental de los juegos.
- Fomentar tecnologías ambientales y construcción sostenible.
- Influir en los hábitos de consumo hacia los productos ecológicos mediante el patrocinio.
- Limitar el consumo de agua y fomentar su reutilización.
- Minimizar la generación de residuos.
- Proteger la biodiversidad y el paisaje.
- Fomentar la cultura del deporte y la salud.
- Impulsar el turismo verde.
- Promover la participación ciudadana.

Dentro de la propia web oficial de la candidatura ([www.madrid2012.es](http://www.madrid2012.es)) se destinaba un apartado específico dedicado al desarrollo sostenible de la ciudad que incluía:

### 3.1. El plan medioambiental

Tenía como elemento fundamental el análisis integrado de la sostenibilidad

del proyecto olímpico, considerando aspectos urbanísticos, ambientales, económicos y sociales. Así, los Juegos Olímpicos harían de Madrid una ciudad más sostenible, al incorporar los nuevos desarrollos del proyecto olímpico en la trama urbana en un proyecto integrado y accesible, con los servicios apropiados, protegiendo y mejorando los recursos naturales y los elementos vitales de la ciudad.

### 3.2. Medidas medioambientales

La Villa Olímpica y sus equipamientos estarían inmersos en un paisaje natural habitable, y tras los Juegos Olímpicos, los espacios libres se incorporarían al Nuevo Anillo Verde del Este, que permanecería vinculado a la memoria de la celebración de los Juegos.

Entre las medidas cabe destacar que para la construcción se utilizarían materiales “amigos de la naturaleza”, los proveedores se seleccionarían mediante un índice de contribución medioambiental.

### 3.3. Gestión medioambiental

El compromiso de Madrid con el desarrollo sostenible se reflejaba en un manual de buenas prácticas medioambientales y en el proceso de contratación de obras y productos.

#### 4. REFLEXIONES

Partiendo de la base de que las ciudades compiten entre sí por la atracción de diferentes públicos para la consecución de sus objetivos, hemos realizado una aproximación a los factores que consideramos vitales para promover el desarrollo sostenible y la cohesión social. Nuestra propuesta incluye el factor medioambiental como una nueva dimensión que debe ser tomada en cuenta por los gestores locales. De hecho, tanto los gobiernos nacionales como las instituciones internacionales están multiplicando en la última década los programas y proyectos (e incluso la legislación) para proteger la naturaleza y mejorar la calidad de vida.

Por último, revisamos la importancia del factor ecológico en la candidatura a la celebración de los Juegos Olímpicos de Madrid 2012. El resultado se manifiesta en el establecimiento de objetivos estratégicos ambientales que se plasman en la Carta Verde de Madrid 2012 (haciendo especial mención del índice de contribución medioambiental por el que serían elegidos los proveedores).

A pesar de que la candidatura de Madrid no fue seleccionada como sede olímpica, y las próximas olimpiadas de 2012 se celebrarán en Londres, pensamos que el esfuerzo realizado en general, y en lo que a aspectos ecológicos se refiere en particular,

sigue orientando los esfuerzos de las autoridades para conseguir un Madrid más comprometido con el medioambiente, que base su estrategia competitiva, cada vez más, en factores que garanticen el desarrollo sostenible.

#### REFERENCIAS

- Aristóteles (1995). *La política*. Edición de estudios políticos. Madrid: Editorial Gredos.
- Ashworth, G. y Voogd, H. (1988). Marketing the city. Concepts, processes and Dutch applications. *Town Planning Review*, 65-79.
- Begg, I. (1999). Cities on competitiveness. *Urban Studies*, 36 (5-6), 795-809.
- Begg, I. (ed) (2002). *Urban competitiveness: Policies for dynamic cities*. Bristol: The Policy Press.
- Boddy, M. (2002). Linking competitiveness and cohesion. En *Urban Competitiveness. Policies for Dynamic Cities*. Great Britain: The Policy Press.
- Castells, M. (2001). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. 2: *El poder de la identidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cheshire, P. (1999). Cities in competition: Articulating the gains for integration. *Urban Studies*, 36 (5-6), 843-864.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de Ciudades*. Madrid: Editorial Pirámide.

- González, M. J. (2005). El urbanismo como instrumento para la gestión del desarrollo sostenible. Comunicación presentada en el *IV Congreso Internacional de Marketing Público y No Lucrativo* celebrado en Jerez de la Frontera (Cádiz).
- Gordon, I. (1999). Internationalisation and urban competition. *Urban Studies*, 36 (5-6), 1001-1016.
- Jensen-Butler, C. (1999). Cities in competition: Equity issues. *Urban Studies*, 36 (5-6), 865-891.
- Krugman, P. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (3), 483-499.
- Lever, W. F. (1999). Competitive cities in Europe. *Urban Studies*, 36 (5-6), 1029-1044.
- Lever, W. y Turok, I. (1999). Competitive cities: introduction to the review. *Urban Studies*, 36 (5), 791-793.
- McHarg, I. L. (2000). *Proyectar con la naturaleza*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations*. London: McMillan.
- Porter, M. (1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, 73 (3), 55-71.
- Porter, M. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economics and regional Policy. *International Regional Science Review*, 19 (1), 85-93.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Harvard Business Review Book Series.
- Sanguino, R. (2005a). *Gestión del conocimiento y competitividad: análisis en las ciudades españolas*. Tesis doctoral. Universidad de Extremadura.
- Sanguino, R. (2005b). Marketing de Ciudades. En *Aplicaciones de Marketing*. Badajoz: Editorial Abecedario.