

La planificación del marketing estratégico en ciudades y metrópolis transfronterizas: el modelo de la eurociudad vasca Bayona-San Sebastián

(The strategic marketing planning in cities and transborder metropolis: the model of the Basque Bayona-San Sebastián Eurocity)

Elizagarate, Victoria

Univ. del País Vasco

Esc. Univ. de Estudios Empresariales

Plaza Oñati, 1

20018 Donostia

BIBLID [1137-442X(2001), 11; 405-419]

En este trabajo se analiza la metodología propuesta por la Comisión Europea, sobre la necesidad de establecer un método de diagnóstico común en las ciudades, al objeto de poder establecer objetivos y estrategias que permitan, no solo un análisis riguroso del Plan, sino también la comparación entre las ciudades. Sin embargo, se considera también imprescindible, al objeto de poder desarrollar una Planificación estratégica común en la Eurociudad, el que además de los elementos de diagnóstico considerados por la Comisión, tengamos en cuenta también aquellos que deben planificarse de una manera coordinada, teniendo en cuenta las diferencias que existen entre las ciudades de la Eurociudad, y que no han sido considerados dentro de diagnóstico urbano de la Comisión Europea. Tal es el caso de los sectores estratégicos tan importantes como el sector de la Distribución y el Turismo.

Palabras Clave: Marketing de Ciudades. Plan de marketing estratégico.

Europako Batzordeak hirietan diagnostiko komuna ezartzeko premiaz proposaturiko metodologia aztertzen da lan honetan. Eta ez bakarrik Planaren azterketa zorrotza bideru dezaten helburu eta estrategiak ezari ahal izateko, baizik eta hirien arteko konparazioa gauzatzeko ere. Hala eta guztiz, Eurohirian Planingintza estrategiko komuna garatu ahal izateko, Batzordeak kontuan harturiko diagnostikoaren elementuez gainera, ezinbestekotzat hartzen dira elkar harturik planifikatu beharrekoak ere, gogoan izanik Eurohiriko hirien artean diren desberdintasunak, zeintzuk ez diren Europako Batzordeak egin hirien diagnostikoaren barnean kontuan hartu. Hori da Banakuntza eta Turismoa bezain sektore estrategiko garrantzitsu batzuei kasua.

Giltz-Hitzak: Hirien Marketing-a. Marketing estrategikoaren plana.

On analyse, dans ce travail, la méthodologie proposée par la Commission Européenne sur la nécessité d'établir une méthode de diagnostic commune dans les villes, dans le but de pouvoir établir des objectifs et des stratégies qui permettent, non seulement une analyse rigoureuse du Plan, mais également la comparaison entre les villes. Pourtant, on considère également indispensable, dans le but de pouvoir développer une Planification stratégique commune dans l'Eurocité, qu'en plus des éléments de diagnostic considérés par la Commission nous tenions compte de ceux qui doivent être planifiés d'une manière coordonnée, en prenant en considération les différences qui existent entre les cités de l'Eurocité, et qui n'ont pas été considérés dans le diagnostic urbain de la Commission Européenne. Tel est le cas des secteurs stratégiques aussi importants que le secteur de la Distribution et du Tourisme.

Mots Clés: Marketing de Villes. Plan de marketing stratégique.

INTRODUCCIÓN

La Europa del S. XXI, ofrece una nueva oportunidad a las regiones y comunidades vecinas, para realizar una planificación estratégica que permita una visión común del futuro, así como la cooperación en proyectos e iniciativas que favorezcan el desarrollo económico y social de las nuevas Metrópolis transfronterizas, como principal espacio donde, al desaparecer las fronteras, en la práctica se hace Europa.

Para poder desarrollar una planificación estratégica a nivel de la metrópoli, es necesario aprender a decidir y a trabajar en conjunto, desarrollando muchos conceptos en común, y además, es necesario contar con datos disponibles a todos los niveles en los que sea necesario realizar un diagnóstico de la situación y establecer las necesarias comparaciones.

La desaparición de las fronteras ha puesto al descubierto en muchos casos, que existen diferencias reales entre los territorios transfronterizos, pero en otros casos, ha servido para poner de manifiesto que las diferencias a un lado y otro de la frontera eran solamente aparentes.

La Eurociudad vasca Bayona-San Sebastian, es una metrópoli transfronteriza que emerge en el marco de una gran Euroregión, formada por Aquitania, la C.A. Euzkadi y la C.A. Navarra, que tiene capacidad para realizar una reflexión estratégica, que se proyectará en un plan a largo plazo y que desarrollará un nuevo potencial basado en fenómenos económicos de escala, y una complementariedad económica en muchos sectores, ya vislumbrada tras muchos años de cooperación¹.

EL DIAGNÓSTICO DE LAS CIUDADES COMO MÉTODO PARA PLANIFICAR SU FUTURO

Conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa o de cualquier institución, es la primera fase del proceso de reflexión estratégica que concluirá con la fijación de las metas a alcanzar en el futuro.

En la ciudad, este proceso puede y debe realizarse con una metodología que se adapte a la estructura de los servicios, sectores económicos y activos tangibles o intangibles, que el entramado de una ciudad es capaz de ofrecer.

La Comisión europea propuso en 1998² un método de diagnóstico urbano, para ayudar a las ciudades a recoger información y tener datos compa-

1. Elizagarate, V. Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización. Revista de Dirección y Administración de empresas. Nº 4 Noviembre 1994. pp 63-71

2. Communautés Européenes: L'Audit urbaine. Volume III. Buxelles 2000

rables de los niveles de vida de las ciudades, de las conurbaciones y de las metrópolis transfronterizas, con el objetivo de que todas realizaran el “Check list” de una serie de actividades que permitiera poder realizar comparaciones sobre su situación dentro de la UE.

Los indicadores propuestos por la Comisión cubren cinco campos: aspectos socio-económicos, ciudadanos, educación y formación, entorno, y cultura y ocio.

Considerando importante la metodología de diagnóstico establecida por la Comisión, resulta sin embargo imprescindible, al objeto de poder desarrollar una Planificación estratégica común en la Eurociudad, el que además de los elementos de diagnóstico considerados por la Comisión, tengamos en cuenta también aquellos que deben planificarse de una manera coordinada, teniendo en cuenta las diferencias que existen entre las ciudades de la Eurociudad, y que no han sido considerados dentro del diagnóstico urbano de la Comisión Europea

Dentro de las características socioeconómicas de la zona, y con especial incidencia en la visitabilidad de estas ciudades, es necesario considerar la situación del sector del comercio minorista de San Sebastián y de las comarcas de Donostialdea y Bidasoa, así como las características de este sector en el distrito BAB (Bayonne-Anglet-Biarritz).

Asimismo, es necesario considerar las particularidades del sector turístico en ambas zonas, ya que son sectores que están teniendo una evolución diferente, y cuya incidencia sobre la competitividad de la Eurociudad requiere un riguroso análisis.

EL PAPEL DEL SECTOR COMERCIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES: SECTOR GENERADOR DE ZONAS DE INFLUENCIA Y DE ATRACCIÓN COMERCIAL CON VALOR ESTRATÉGICO

El valor estratégico del sector del comercio minorista de las ciudades esta siendo reconocido en los últimos años por los equipos de Gobierno municipales, que encuentran en los Gobiernos de las CC.AA., planes para apoyar la dinamización de este sector.

Gipuzkoa es el territorio de la Comunidad Autónoma del País Vasco, que por su situación estratégica de antigua frontera con Francia, se ha encontrado con la presencia masiva de solicitudes de implantación de las multinacionales francesas de alimentación y de grandes superficies especializadas.

Desde finales de los 70, estas enseñas comerciales, han abierto sus establecimientos en la comarca de Donostialdea, que comprende los municipios suburbanos de la ciudad de San Sebastián, llegando en la década de los 90 ha implantarse también en la Comarca de Bidasoa, con la apertura en

Irun del Centro Comercial Txingudi, del grupo francés Aucham. Estas implantaciones también se han visto reforzadas con el fuerte desarrollo realizado en la década de los 90, de los establecimientos Eroski, del Grupo Mondragón Corporación (MCC).

Las capitales principales de la CC.AA., como San Sebastián, donde históricamente los comerciantes ha sido un sector con fuerte presencia, reaccionaron con gran firmeza ante esta nueva situación del sector comercial, solicitando del Gobierno municipal, acciones de intervención que controlaran las nuevas implantaciones de estos equipamientos por las consecuencias que se podían derivar de una modificación sustancial de la estructura de este sector en la ciudad.

1. LA ESTRUCTURA DEL COMERCIO MINORISTA DE LA CIUDAD

Para establecer un correcto diagnóstico de la situación del comercio minorista de la ciudad, se han considerado aquellas variables que permiten establecer elementos comparativos con otras ciudades y territorios del Estado, que permiten tomar decisiones para mejorar la competitividad de la ciudad .

Dentro de este conjunto de variables podemos citar las siguientes:

1. **La densidad comercial:** Esta variable se mide por la relación
$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de establecimientos comerciales}}{1.000 \text{ habitantes}}$$
2. **La superficie comercial por cada 1.000 habitantes:** Esta variable toma en consideración la superficie, medida en m², que existe en el conjunto de los establecimientos comerciales, en relación al número de habitantes.

Señala el plan PERCO³ que el nivel que se considera idóneo como referencia teórica es de 1.000 m² por cada 1.000 habitantes, o lo que es lo mismo 1 m²/ habitante (con un nivel mínimo de 800 m²/ 1.000 habitantes), distribuido por tipos de comercio en 450 m²/ habitantes para el comercio diario y 550 m²/ 1.000 habitantes para el comercio ocasional.

La determinación de este índice requiere disponer de fuentes de información para el cálculo de la superficie total de comercio que opera en la ciudad, por lo que es necesario recurrir a la información que proporciona el IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas), donde el comerciante declara la superficie de venta del comercio. En algunos Ayuntamientos, la poca tradi-

3. Plan Perco. Departamento de Comercio, Turismo y Consumo. Gobierno Vasco. Vitoria 1994.

ción de disponer de fuentes de información propias, hace casi imposible disponer de esta variable, siendo necesario recurrir a otras fuente de información, como las Haciendas Forales.

Este índice, en San Sebastián, ha permitido analizar la situación del impacto de las grandes superficies en la ciudad, estudiando entre otras variables, su evolución en los últimos años.

Así, un crecimiento del índice de superficie teórica de bienes ocasionales que pasó de 550 m²/ 1.000 habitantes en 1994, a 961 m²/ 1.000 habitantes en 1997 pone de manifiesto los riesgos de un sobreequipamiento comercial en la oferta bienes ocasionales (textil, calzado, ropa, perfumería...), así como la necesidad de reconducir la mezcla comercial que las nuevas implantaciones pueden establecer.

El índice de Densidad comercial, permite realizar comparaciones con otras ciudades de similares características en lo referente al modelo de ciudad como son, índice turístico, el nivel de renta y las características de centralidad de la ciudad, como cabecera de área.

Respecto a la consideración del modelo comercial de la ciudad, es importante tener en cuenta, el modelo de las ciudades del Sur de Europa y el de las ciudades del eje mediterráneo, con las que guardamos importantes paralelismos turísticos y de urbanismo de ciudad.

Estas ciudades se caracterizan por elevados índices de densidad comercial, en comparación con las ciudades de la región de Aquitania, que responden a una configuración urbanística de ciudad jardín. Este modelo importado a Francia desde Inglaterra en 1904⁴ crea un nuevo modelo urbanístico que pretende romper con la separación ciudad frente a campo, estableciendo pequeñas viviendas individuales en las zonas suburbanas. Así se crean inmensas zonas habitadas que no son ciudades y en las apenas predomina la bajera comercial propia de nuestras ciudades configuradas con edificios, y un planificado trazado de calles, plazas y jardines.

En este modelo de ciudad, la aparición del centro comercial actúa como elemento centralizador de la vida de estos habitantes, pero no deben ser comparables en cuanto a valores de densidad comercial, muchas veces erróneamente utilizados para justificar la implantación de grandes superficies, al tomar como referencia este tipo de ciudades ampliamente extendidas en Francia.

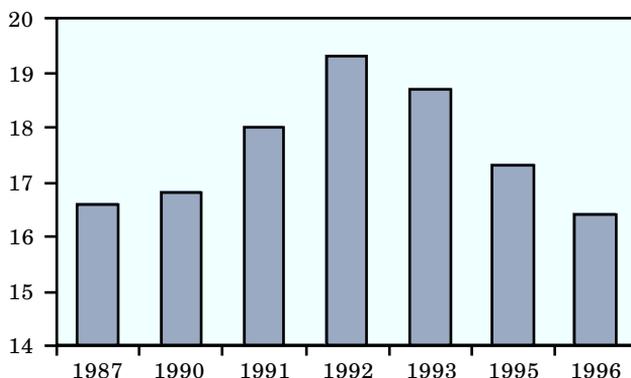
Por el contrario en las ciudades del mediterráneo como en la Comunidad catalana, la densidad comercial es de 17,8 comercios / 1.000 habitantes, muy superior a la densidad comercial de ciudades europeas

4. Fourcaut, A. La cité-jardin contre le lotissement?. Urbanisme Noviembre-Diciembre 1999 pp. 22-26.

Este análisis ha permitido analizar el crecimiento de la densidad comercial con los nuevos proyectos previstos en el Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad que pasa del índice teórico de 1.000 m²/ 1.000 habitantes a 1.235 m²/ 1.000 habitantes, hasta el año 2004. Dentro del Plan General existe una previsión de crecimiento de la población en la ciudad de un censo que pasa de los 180.344 habitantes de 1996, a los 207.430 habitantes del 2004. Asimismo, la superficie comercial pasa de los 236.989 m² de 1997 a los 256.035 m² considerando 8 nuevos equipamientos comerciales en la ciudad de superficie superior a 2000 m² y por tanto con necesidad de la autorización correspondiente de la Consejería de Comercio del Gobierno Vasco.

Analizando la superficie de venta en relación a Cataluña que tiene una densidad elevada (17,88 establecimientos/ 1.000) y similar a San Sebastián, nos encontramos con que esa comunidad tiene una densidad de 1.310 m²/ 1.000 habitantes. Por comarcas turísticas, la comarca de Tarragona tiene una densidad de 1.459 m²/ 1.000 habitantes y lo de Barcelona 1.141 m²/ 1.000 habitantes.

Cuadro 1. Densidad comercial en Guipúzcoa



**Cuadro 2. Evolución de la densidad comercial
Nº establecimientos/1.000 habitantes**

Nº establecimientos/ 1.000	1987	1990	1991	1992	1993	1995	1996
Densidad Comercial en San Sebastián	18,27	17,73	20,53	20,10	21,59	19,77	18,60

Fuente: EUSTAT y elaboración propia.

2. EL GRADO DE ATRACCIÓN DEL COMERCIO DE LA CIUDAD

Los equipos de Gobierno de la ciudad conocen y se preocupan de desarrollar los planes estratégicos de la ciudad, estableciendo los sectores y acti-

vidades que por su potencial de crecimiento otorgan un elevado desarrollo económico y que permiten situar al lugar dentro del contexto de ciudades que se caracterizan por una elevada calidad de vida, trabajo para los ciudadanos, y buenos servicios.

El comercio minorista es en muchas ciudades europeas un factor de atracción de visitantes, no solo procedentes de los municipios suburbanos con un fenómeno de ciudad plaza central, sino también movidos por el turismo de la ciudad donde el comercio forma parte de las atracciones favoreciendo la visitabilidad de ese lugar.

La implantación de los denominados Centros Comerciales regionales que por su dimensión (superiores a 40.000 m²), se construyen en la periferia de las ciudades, son la principal preocupación de los comerciantes de los centros urbanos, ante el temor de la generación de una fuerte atracción de compradores procedentes de los barrios céntricos de la ciudad.

La denominada Area Funcional de San Sebastián, con una extensión de 18 km, que comprende 12 municipios con una población de 400.000 habitantes, y esta comunicada por autopista, ha tenido que absorber la implantación de 3 centros comerciales (de carácter regional con una extensión media 42.000 m²) en un periodo de 3 años.

Ante esta situación la ausencia de una base de datos que permitiera al equipo municipal contar con una información sobre el impacto de estos equipamientos en el comercio urbano, se realizó el análisis de las siguientes variables.

1. Una medida individual de la atracción de compradores procedentes de diferentes zonas mediante encuestas realizadas en los Centros Comerciales, tanto en los de carácter regional como en los centros comerciales urbanos de la ciudad. En segundo lugar se procedió a analizar la zona de atracción del comercio urbano de San Sebastián, centrándonos en la denominada área central de la ciudad que comprende las 4 zonas céntricas de la ciudad. En la encuesta se preguntaba el lugar de procedencia señalando si procedía:

- * De San Sebastián, de la comarca, del resto de Gipuzkoa, de Francia, de otros sitios
- * Indicando la zona de la ciudad dividida en las 17 zonas o barrios principales
- * Indicando la procedencia de las diferentes comarcas de Gipuzkoa

Esta información recogida en 1.700 encuestas con un error de 3,5% han permitido realizar los "Planos de atracción Comercial". Para contar con una correcta información cartográfica donde recoger esta información procedente de las encuestas, no disponible en los servicios municipales puesto que nunca se había realizado un trabajo similar, se utilizó el Sistema de Información Geográfica (S.I.G.) de la Diputación Foral de Gipuzkoa (L.I.Z/ G.F.A.).

Además de utilizar los cuestionarios para realizar la investigación sobre los motivos y hábitos de compra de los compradores en los centros comerciales y en el comercio urbano del área funcional de San Sebastián.

2. Valorar la atracción global de todo el comercio minorista de la ciudad. Se trata de medir la demanda generada por el comercio.

Este tipo de análisis requiere contar a nivel de la Comunidad Autónoma con un servicio estadístico, que en el caso del Gobierno Vasco se realiza por medio del EUSTAT (Instituto de estadística del País Vasco), que proporcione periódicamente información sobre la facturación realizada por el comercio minorista.

El EUSTAT realiza bianualmente la Encuesta de Comercio Interior (ECI) que permite conocer las ventas del sector por tipo de establecimiento, es decir, hipermercados, supermercados y comercio minoristas de alimentación y no alimentación.

En 1997, las Ventas netas del Comercio al por menor no Alimentario en San Sebastián fueron 69.799.551.140 ptas.

Para determinar el grado de atracción del comercio no alimentario, tenemos que tomar los datos proporcionados por la Encuesta de Presupuestos familiares en lo relativo al gasto generado en San Sebastián en bienes no cotidianos, que en 1997 fue de 238.344 ptas./persona. Considerando la población de la ciudad en 1997 que era de 183.049 habitantes, el gasto total generado en la ciudad en bienes no alimentarios fue de 43.628.630.860 Ptas.

Esto nos permite establecer que el comercio no alimentario de la ciudad atrae un 60% mas de ventas que las realizadas a los habitantes de la ciudad.

3. LAS ACTUACIONES DE GEOMARKETING

Junto a los Planos de atracción Comercial, la base de datos a disposición del Ayuntamiento deberá contemplar otras aportaciones cartográficas que permiten diseñar completamente los elementos que configuran “La Ciudad Centro Comercial Abierto”.

Dentro de estas actuaciones se realizaron los Planos de orientación comercial por tipos de establecimientos y los Planos de marcas comerciales.

Los Planos de orientación comercial recogen en base al Directorio de Actividades Económicas elaborado por el Eustat, los diferentes comercios instalados en el área central de la ciudad. Los planos de orientación tienen diversas aplicaciones, tanto desde la perspectiva de los propios comerciantes, como desde la aplicación del marketing de ciudad.

En dichos planos se recoge la siguiente información: denominación de las calles, zonas de aparcamiento en OTA, paradas de líneas de autobuses con sus números, paradas de taxis, nº de plazas de rotación en aparcamientos subterráneos, el esquema de localización de la zona de la ciudad, la relación de los comercios de esa zona con sus directorios, espacios para incluir publicidad, así como el diseño de los accesos y salida con las preferencias de paso y uso peatonal de los aparcamientos.

Es el mismo concepto comercial que el de los centros comerciales que ofrecen gran variedad de artículos concentrados en un determinado espacio, junto con sus zonas de esparcimiento y aparcamientos.

Los planos de orientación comercial tienen diferentes utilidades de GeoMarketing. Entre ellas es importante considerar las siguientes:

1. Definición del perímetro comercial de la ciudad: estos planos definen cartográficamente la zona que va a ser considerada como el Centro Comercial abierto.

2. Ayuda a la localización de las zonas de la ciudad que se encuentran poco abastecidas de comercios de una determinada especialidad. Resulta de gran interés para las asociaciones de comerciantes frente a las demandas de los comerciantes para abrir nuevos puntos de venta en la ciudad.

3. La implantación de diferentes marcas comerciales en el comercio de la ciudad. Resulta de gran importancia para determinados comercios conseguir la distribución de marcas de gran prestigio en los campos de moda, deportes, perfumería, joyería, etc. A menudo los comerciantes se encuentran con la necesidad de exponer las ventajas de la localización de su establecimiento en la ciudad a los fabricantes y distribuidores. Mediante el plano de marcas comerciales, los comerciantes indican al proveedor, que su marca se venderá en un establecimiento a cuyo alrededor se encuentran también otras marcas de prestigio distribuidas por otros comercios, facilitando en gran medida la concesión de la distribución y de exclusivas de venta.

El marketing geográfico es la consecuencia de la aplicación cartográfica de los resultados procedentes de las encuestas, en lo relativo al reparto geográfico de la clientela, a su forma de desplazamiento y a la distancia recorrida. La delimitación del área de mercado de los equipamientos comerciales por medio de este tipo de procedimientos, cobra aún mayor interés, al poder contar las administraciones locales y autonómicas con los denominados sistemas S.I.G. (Sistema de Información Geográfica).

Las utilidades del geomarketing que se apoyan en sistemas S.I.G., son un modelo para la toma de decisiones relacionadas con el comercio minorista, tanto desde una perspectiva de desarrollo equilibrado del sector en la ciudad, como desde la perspectiva del asesoramiento sobre las decisiones de localización comercial. Este interés lo es tanto para la Administración

Pública, como para agentes privados, como Asociaciones de Comerciantes que proporciona asesoramiento sobre esta cuestión a sus asociados. Esta información recogida por el procedimiento de la encuesta en los establecimientos comerciales, permite la utilización del marketing geográfico como herramienta que favorece tanto la toma de decisiones estratégicas como operativas, en los siguientes aspectos:

1. Seguimiento de la base de clientes
2. Selección y seguimiento de las inversiones
3. Identificación de las oportunidades de mercado
4. Visualización y análisis de los perímetros comerciales
5. Ayuda al establecimiento de los clientes objetivo y a la delimitación de los que no son clientes

Asimismo, a nivel de Marketing operativo permite:

1. Definir y analizar los perímetros comerciales
2. La evaluación del potencial de compra de una zona
3. El establecimiento de objetivos comerciales

4. LA CIUDAD CENTRO COMERCIAL ABIERTO

El modelo de ciudad centro comercial abierto⁵ toma en consideración el hecho de que los centros comerciales han mostrado al consumidor las ventajas derivadas de una mayor y más variada concentración de superficie de venta, tanto comercial como de servicios, ocio y esparcimiento, y también que las nuevas técnicas de promoción y publicidad aplicadas sobre estos espacios, han permitido optimizar el nivel de ventas del conjunto.

Las propuestas de actuaciones municipales basadas en el equilibrio de equipamientos en la zona, las actuaciones de Geomarketing y la creación dentro del conjunto comercial urbano de una imagen de marca propia son objetivos fundamentales, que junto a los otros aspectos señalados como encuestas a los consumidores y comerciantes recogidas en las bases de datos para dirigir las actuaciones, forman el modelo de actuación que sirve de guía para el desarrollo y la consolidación de estas aglomeraciones comerciales de los centros de las ciudades.

La transformación de las zonas comerciales en centros comerciales abiertos, supone un proceso en el que la implicación de la Administración Pública, de los Ayuntamientos queda ampliamente justificada porque proporcionan a la población:

5. Elizagarate, V. La Ciudad centro comercial abierto: Una estrategia para potenciar la competitividad de las ciudades. Revista de Dirección y Administración de empresas. pp 29-42. Nº 8 Setiembre 2000.

1. Una mayor variedad al seleccionar el lugar de compra
2. Mejora la competitividad en la oferta comercial con repercusión sobre los precios de venta
3. Favorece el equilibrio de la oferta comercial de la ciudad actuando como garantía del necesario rendimiento de la inversión realizada en el comercio
4. Mejora el espacio público, las calles, la iluminación, la limpieza y el cuidado de las zonas ajardinadas, prioridades para los ciudadanos que valoran el diseño urbano de la ciudad en la que les gusta vivir:

DE LA CIUDAD TURÍSTICA AL TURISMO DE CIUDAD: EL TURISMO URBANO

Cuales quiera que sean los equipamientos permanentes o temporales, los grandes acontecimientos económicos, culturales, deportivos o científicos, juegan un papel esencial en el dinamismo de las ciudades.

El turismo urbano es una actividad económica importante en Francia, país que es el primer destino mundial y posee en París la ciudad más prestigiosa, la primera ciudad de Congresos y la más visitada.

1. EL TURISMO URBANO

Basándonos en una lógica de producto, el turismo urbano, como los acontecimientos urbanos, deben su éxito a su capacidad de conjugar todas las potencialidades y fuerzas de la ciudad, y presentan los dos el doble interés, de una actividad muy especializada y de una animación transversal de la ciudad.

Desde este planteamiento es necesario realizar una conceptualización de ambos fenómenos: La ciudad turística y el turismo de ciudad.

Desde esta perspectiva, el turismo urbano es una posibilidad de las ciudades turísticas, que desean no quedar reducidas a simples productos de consumo externo, y también, el de todas aquellas ciudades que quieren invitar a que permanezcan en ellas, y a descubrir sus actividades y sus equipamientos.

Partiendo de estas consideraciones, los planificadores de la ciudad deben tener en cuenta los siguientes aspectos en relación al turismo urbano:

1. El turismo urbano es una manera de ser de la ciudad
2. El turismo y la ciudad no hacen, de entrada, un matrimonio perfecto.

Este divorcio entre turismo y ciudad parte de que, a menudo se olvida, que el turista busca al mismo tiempo el relajamiento y el mantenimiento de los mismos hábitos de vida que tiene en su propia ciudad.

3. El turismo o “Grand Tour” ha perdido su primer significado de “descubrimiento”.

4. La ciudad turística hace del turismo su principal actividad: La ciudad y su recurso o patrimonio, son la misma cosa (el continente y el contenido).

Se puede hablar en este caso de un producto turístico que define su especificidad en base a un recurso natural (estación balnearia, esquí, termal...), o en un patrimonio excepcionalmente rico. Tradicionalmente, ciudades como San Sebastián o Biarritz, han considerado únicamente esta posibilidad de ser consideradas como “ciudades turísticas”.

Así, resultaba normal posicionar a estas ciudades en torno a su principal atractivo natural (La Bahía de La Concha, La Roche, Le Phare...).

Las ciudades con un fuerte patrimonio, que hacen la elección de una política exclusiva de producto turístico, corren el riesgo de perder su propio urbanismo. El caso de Venecia ilustra también este aspecto, los datos que actualmente se barajan respecto a esta ciudad, demuestran lo errático de este tipo de políticas.

Venecia se ha basado en un monocultivo turístico, pasando de 175.000 habitantes en 1975 a 60.000 en el 2000. Ha perdido los comercios de proximidad, con la desaparición del 60% de las tiendas de alimentación, y el 30% de las panaderías, entre 1975 y 1995.

Si de un ciudad desaparecen las tiendas, los que acuden a comprar, los que acuden a trabajar y finalmente, los ciudadanos, la ciudad pierde el carácter de visitable.

5. El turismo urbano, al contrario del monocultivo turístico se basa en la explotación de la policultura urbana y se caracteriza, al contrario del otro, porque sirve a los intereses de los ciudadanos y de los visitantes. Estos visitantes pueden ser conducidos a permanecer mas tiempo por múltiples razones. Por sus negocios, para participar en un congreso, para visitar una exposición excepcional, para asistir a un acontecimiento deportivo. Se mantienen relaciones profesionales o personales con los habitantes o las empresas.

2. MARKETING PARA EL TURISMO URBANO O TURISMO DE CIUDAD

El marketing del turismo urbano aún no ha sido desarrollado de manera sistemática. El marketing del turismo urbano, tiene una dimensión global y comprende áreas especializadas como son, el marketing de un museo, de un equipamiento, de un teatro, de un Centro de Congresos, etc.

Sin embargo, en materia de turismo urbano como en otros campos de la gestión territorial, la estrategia municipal debe en primer lugar apoyarse en la identidad de la ciudad.

Es evidente, que aquellas políticas públicas que no se apoyan en la memoria de la ciudad, ni en la de los ciudadanos, pierden interés para tanto para los visitantes como para los residentes, generando un sentimiento en la ciudad de rechazo.

Además de la conformidad con el patrimonio que define la identidad del lugar, el turismo urbano exige integrar un conjunto muy amplio de actividades en la ciudad, desde un planteamiento horizontal. Así, desde esta perspectiva, la idea de que solo un gran monumento puede atraer visitantes, carece hoy de interés.

Desde esta perspectiva, el desarrollo del turismo de negocios, necesita contar con infraestructuras hoteleras y de restaurantes, adaptadas a este tipo de demanda, que exigen también formación del personal en el conocimiento de la ciudad.

2.1. Los acontecimientos, fuerzas del desarrollo

En el desarrollo del turismo de ciudad, la organización de grandes acontecimientos cobra un nuevo interés. Estos acontecimientos pueden ser, grandes manifestaciones deportivas, festivales culturales, ferias comerciales, etc.

Los acontecimientos pueden ser recurrentes como ocurre con El Festival Internacional de Cine de San Sebastián.

Las ciudades cuentan hoy con Centros de Congresos para acoger este tipo de acontecimientos y además dispone de organismos para la programación, gestión y promoción de estos eventos como ocurre con la creación en esta ciudad del Convention Bureau.

Se pueden considerar también como acontecimientos urbanos, los parques temáticos, y los parques científicos, que han cobrado especial interés en algunas ciudades, como el caso de Valencia y la reciente inauguración en San Sebastián del “Kutxa Espacio de la Ciencia”. Todas estas actividades animan la ciudad desde un planteamiento global, con el objetivo de aumentar la duración de las estancias.

Así, se considera que un congresista gasta 25.000 Ptas. por día en una ciudad a la que acude por este tipo de reuniones, cifra que incluye la estancia y los gastos de una persona.

La ciudad de Montpellier ha estimado que el Centro de Congresos ha generado 900 millones de francos en ingresos para la ciudad desde 1991, año en que se creó el centro de congresos.

CONCLUSIONES

Como se ha expuesto al comienzo de este trabajo, es necesario aprender a decidir y a trabajar en conjunto, desarrollando muchos conceptos en común, y es preciso además, contar con datos disponibles a todos los niveles en los que sea necesario realizar un diagnóstico de la situación con el objetivo de poder desarrollar una planificación estratégica a nivel de la metrópoli.

La metrópoli transfronteriza Bayona-San Sebastián, tiene sectores económicos de gran peso específico en las que debe desarrollar estrategias que potencien su complementariedad, como es el caso expuesto del turismo de ciudad.

Un planteamiento riguroso de este tipo de turismo, deberá tener en cuenta el papel de atracción que en todas las ciudades cabeceras de área comercial, como San Sebastián, juega el sector del comercio minorista de la ciudad.

Las diferencias de configuración del sector comercial en el distrito BAB y en el Área Funcional de San Sebastián, requerirá el desarrollo de estrategias que mantengan su actual estructura, para lo que es necesario contar con una planificación de marketing estratégico basada en su actual singularidad.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS COMERCIALES: Directorio de los Centros Comerciales en España. Madrid 1999

BOUINOT, J; BERMILS, B: La gestion stratégique des villes. A Colin. París 1995

DAVARA, A: Centros comerciales .Un futuro urbano y de ocio. Distribución Actualidad. Nº 261. 1998

ELIZAGARATE, V: Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización. Revista de Dirección y Administración de empresas. Nº 4 Noviembre 1994. pp 63-71

ELIZAGARATE, V: La ciudad Centro Comercial Abierto. Una estrategia para potenciar la competitividad de las ciudades. Revista de Dirección y Administración de empresas. Nº8 Setiembre 2000

FOURCAUT, A: La cité-jardin contre le lotissement?. Urbanisme Noviembre-Diciembre 1999

GOBIERNO VASCO. Departamento de Industria, Comercio y Turismo: Informe anual sobre el sector de la Distribución Comercial en Euzkadi. 1998. Vitoria 2000

GOBIERNO VASCO. Departamento de Industria, Comercio y Turismo: Comercio minorista en Euzkadi. Vitoria 2000

GOBIERNO VASCO. Plan Perco. Departamento de Comercio, Turismo y Consumo. Vitoria 1994

LEVER, W: Competition within the European urban system. Urban Studies. Nº 30 año 1993

LOWE, M.S.: Britain regional Shopping Centres: New urban Forms? Urban Studies, Vol 37 Nº 2 año 2000

SECRETARIA DE ESTADO DE COMERCIO: Centros Comerciales y Mercados Minoristas. Informe y Directorio. Colección Estudios, 41. Mº de E. y Hacienda. Madrid 1989