

**PAPERS
PROCEEDINGS 2003 - I**

Editado por
Dr. Gérard Hirigoyen
Université Montesquieu-Bordeaux IV
Dr. Antonio Terceño Gómez
Universitat Rovira i Virgili

**XVII CONGRESO NACIONAL
XIII CONGRESO HISPANO-FRANCÉS
BORDEAUX 4, 5 Y 6 DE JUNIO 2003**

**EVOLUCIÓN, REVOLUCIÓN Y
SABER EN LAS ORGANIZACIONES**


E

AEDM

Asociación Europea de
Dirección y Economía de la Empresa



UNIVERSITÉ MONTESQUIEU
BORDEAUX IV



Imprime: Impresores de Galicia, S.L.
Depósito Legal: C-1261/03
I.S.B.N.: 84-931229-9-X

BENCHMARKING Y MARKETING DE CIUDADES

Francisco Muñoz Leiva, franml@ugr.es.

Universidad de Granada

ABSTRACT

En el presente estudio se exponen los resultados de la revisión de los fundamentos teóricos y empíricos relativos a conceptos como el sistema de información o benchmarking aplicados a la gestión pública y de ciudades. El objetivo es presentar una propuesta metodológica de diagnóstico para la planificación estratégica de ciudades. La evaluación comparativa de indicadores urbanos en ciudades de referencia constituye un complemento propicio que junto con otras investigaciones urbanas, proporciona un enorme potencial y valor para la interpretación y diagnóstico del contexto territorial donde la metrópolis desarrolla su actividad e influencia. Además, esta herramienta sistemática permite identificar los elementos de excelencia o singularidades clave y los déficit que orientarán las líneas estratégicas a emprender de cara al futuro. En la parte final de la investigación se presentan los resultados más relevantes de la aplicación de este proceso al territorio andaluz, tomando como ciudad de referencia la capital de provincia granadina.

Palabras clave

Benchmarking urbano, evaluación comparativa, marketing de ciudades, planificación estratégica de ciudades, indicadores de diagnóstico.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años en las ciudades se han presentado distintas situaciones de crisis: problemas económicos y de desempleo, pérdida de población, escasas zonas verdes y deterioro medioambiental, graves problemas de tráfico, infra-vivienda, exclusión social, etc. La solución a estos problemas pasa por una adecuada planificación estratégica que debe edificarse sobre un profundo proceso de investigación previo. Además estos problemas pueden coexistir en el mismo espacio y como apunta Wong (2002), "la interconexión entre desarrollo sostenible y crecimiento económico y la necesidad de ocuparse de un desarrollo regional desigual plantea sin duda un desafío mayor para los ejecutores políticos en el campo del desarrollo económico local". Las desigualdades existentes entre lugares han obligado a las autoridades locales a identificar las singularidades de sus ciudades para formular estrategias de desarrollo local.

Las ciudades y los territorios deben analizar cuáles son sus particularidades e identificar sus ventajas competitivas para poder competir con su diferenciación en el entorno internacional¹ (EBROPOLIS, 2003; nº 18). El urbanismo tradicional entra en crisis, y habría que añadir los problemas sociales y económicos se presentan con más fuerza; por lo que se trata de indagar en el planteamiento de nuevas ideas y herramientas de trabajo en la política de la ciudad que los afronte con éxito. En este contexto, se habla, cada vez más de los "Territorios Inteligentes", como aquellos que, con independencia de su tamaño, y nivel de infraestructuras, pueden dotarse de un proyecto de ciudad, lograr el equilibrio justo, de descubrir y construir su propia singularidad.

La orientación a la competencia consiste en una forma de gestión donde el benchmarking, como herramienta de análisis, puede encontrar ideas examinando los productos y servicios de los mejores competidores, reconocidos como líderes en el mercado. "El benchmarking se considera como una de las mejores fuentes de ideas para la mejora de la calidad y de la competitividad empresarial" (Kotler *et al.*, 1994: 257, 364), así como medio para superar la actuación de la competencia (Boxwell, 1995: 18).

En la última década se ha observado una creciente aplicación del concepto de benchmarking en la Administración Pública de los países industrializados. Estas administraciones se encuentran en la transición de un modelo administrativo tradicional, no especialmente orientado a las necesidades, a un nuevo modelo de gestión pública, orientado a los resultados, una preocupación por la mejora de su actuación a través de la evaluación, y orientados a unos servicios públicos de calidad alta. Esto queda patente en las iniciativas o medidas políticas de los planes de gobierno para la modernización de sus administraciones públicas de distintos países, como es el caso del Reino Unido (The Modernising Government White Paper. May 2000). La aspiración del gobierno pasa por una tendencia hacia el ideal de organización del aprendizaje y la conexión de este cambio con el benchmarking.

Además, como manifiesta Cervera (1999: 9-10), la administración pública local se encuentra en las mejores circunstancias de partida para renovar sus actuaciones, apoyada por una normativa que propicia la participación ciudadana. La orientación hacia la mejora constante y la calidad es necesaria y se intenta a través de distintas

¹ Esto se pone de manifiesto en los diferentes foros que tratan la planificación estratégica de ciudades como el celebrado en Zaragoza en noviembre 2002 organizado por Ebrópolis.

por vivienda entre las ciudades andaluzas corresponde a Granada. El stock de viviendas con participación pública es claramente superior en la ciudad y en el área metropolitana. A pesar de esto, los habitantes de la capital muestran una menor capacidad de acceso a la vivienda.

En aspectos medioambientales, los datos disponibles señalan un consumo de agua en Granada mayor que el de otras poblaciones de referencia y la potabilidad de su agua es de las mejores. En cuanto a generación de residuos urbanos por habitante, Granada se encuentra entre las tres provincias andaluzas con menor volumen de residuos. Además es la provincia con unos mayores vertidos incontrolados, pero se encuentra entre las provincias con menos producción declarada de residuos considerados peligrosos. Y en producción de energía eléctrica per cápita la provincia presenta niveles bastante bajos.

Podemos concluir diciendo que las implicaciones que se derivan de la aplicación del benchmarking urbano redundan en la identificación de un posicionamiento de la ciudad con respecto a las demás ciudades que actúan en el mismo ámbito territorial. Proporciona una información constante y precisa que permite la detección de singularidades y ayuda a la toma de decisiones en planes concretos y establecer una prioridad en ellos, así como la medición de los resultados y el planteamiento de medidas correctoras, si es necesario, para los planes aplicados.

Referencias bibliográficas

- AULUCK, R. (2002): "Benchmarking: a tool for facilitating learning?". *Public Administration and Development*, nº 22, págs. 109-122.
- AVRAHAM, E. (2000): "Cities and their news media images". *Cities*, vol. 17, nº 5, págs. 363-370.
- BOXWELL, R. J. (1995): *Benchmarking para Competir con Ventaja*. McGraw-Hill, S. A., Madrid.
- CASADO J. M. et al. (2001): *La Economía Andaluza 2000*. Consejo Andaluz de Colegios de Economistas, Córdoba.
- CERVERA, A. (1999): *Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local*. Ed. Diputació de València, Institutió Alfons el Magnànim, Valencia.
- CHIAS, J. (1995): *Marketing público. Por un Gobierno y una Administración al servicio público*. McGraw Hill, S. A., Madrid.
- COHEN, M.A.; ELIASHBERG, J.; TECK, H. (1997): "An Anatomy of a Decision-Support System for Developing and Launching Line Extensions". *Journal of Marketing Research*, vol. 34, Febrero, págs. 117-129.
- CURRY, B.; MOUTINHO, L. (1994): "Intelligent Computer Models for Marketing Decisions". *Management Decision*, vol. 32, nº 4, págs. 30-35.
- EBROPOLIS. Edita Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza, nº 18, Febrero 2003.
- EVARD, Y.; PRASS, B.; ROUX, E. (1993): *Market. Études et recherches en marketing*. Nathan, París.
- FERNÁNDEZ, J. M. (1997): *Planificación Estratégica de Ciudades*. Ed. Gustavo Gili, S.A., Barcelona.
- FITZ-ENZ, J. (1996): *Benchmarking Staff*. Ediciones Deusto, S. A., Bilbao.
- FONTS, J. (1997): "Efficiency and Effectiveness of Partnerships in Southern European Metropolitan Administration". www.bm30.es/intranet/ponen/9801.html [20/04/03].
- GRANADOS-CABEZAS, V. (1995): "Another Mythology for development? Selling places with packaging techniques: A view from the Spanish experience on city strategy planning". *European Planning Studies*, vol 3, nº 2, págs. 173-187.
- GÓMEZ, P. (2000): "Marketing de ciudades", en Aguirre, M.S. et al.: *Marketing en sectores específicos*. Ed. Pirámide. Madrid.
- KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE I.; CRUZ, I. (1994): *Dirección de Marketing*. 8ª ed., Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE I.; CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing (Edición del Milenio)*. Prentice Hall, Madrid.
- LUQUE, T. (1997): *Investigación de Marketing*. Ed. Ariel, Madrid.
- LUQUE, T. (2003): *Nuevas Herramientas de Análisis en Investigación de Mercados*. Ed. Civitas, Madrid.
- LUQUE, T. et al. (2002): *Granada Vista por los Granadinos*. Edita Ayuntamiento de Granada, Granada.
- LUQUE, T.; MUÑOZ, F. (2003): *Evaluación Comparativa de Indicadores Urbanos*. Edita Ayuntamiento de Granada, Granada.
- MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES: *Guía Metodológica de Benchmarking*. Secretaría General del Instituto Nacional de la Seguridad Social.
- MODERNISING GOVERNMENT WHITE PAPER. AN ACTION PLAN FOR THE INSOLVENCY SERVICE. May 2000.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, Octubre: 20-35.
- TALVINEN, J.M. (1995): "Information systems in marketing. Identifying opportunities for new applications". *European Journal of Marketing*, vol. 29, nº 1, págs. 8-26.
- VAN BRUGGEN, G.; SMIDTS, A.; WIERENGA, B. (1996): "The impact of the quality of a marketing decision support system". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, págs. 331-343.
- VAN BRUGGEN, G.; SMIDTS, A.; WIERENGA, B. (1998): "Improving Decision Making by Means of a Marketing Decision Support System". *Management Science*, vol. 44, nº 5, Mayo, págs. 645-658.
- WIERENGA, B.; OPHUIS, P. (1997): "Marketing decision support systems: Adoption, use, and satisfaction". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, págs. 275-290.
- WONG, C. (2002): "Developing indicators to inform local economic development in England". *Urban Studies*, vol. 39, nº 10, págs. 1833-1863.