

ÍNDICE

Prólogo de Carlos Álvarez	9
Agradecimientos	11
Introducción	15
1 El poder económico de las ciudades globales	21
2 Cómo compiten las regiones metropolitanas de las ciudades en el marco de la economía global	51
3 Los verdaderos generadores de riqueza: la inversión de las compañías multinacionales	73
ORANGE ESPAÑA. Inversión en redes de nueva generación en Barcelona	89
4 Cómo las multinacionales eligen los mercados de ciudades globales para su expansión	95
5 Cómo compiten las ciudades para atraer a multinacionales grandes y medianas	129
SANTALUCÍA SEGUROS. Programa Contigo para revitalizar el comercio en las ciudades españolas.....	172
6 Cómo puede un país ayudar al crecimiento económico de sus ciudades	179
7 La responsabilidad de las empresas y las ciudades	201
MÚTUA GENERAL DE CATALUNYA (MGC). Programa Farmacardio para la prevención del riesgo cardiovascular entre la población de Barcelona y su provincia.	212
8 Cómo las empresas gestionan una economía global centrada en las ciudades	217
Notas	227
Índice onomástico	245



PRÓLOGO

Hace tan sólo ocho años, en 2008, la humanidad alcanzó un hito que marcó una época: por primera vez en la historia, la mitad de la población mundial vivía en áreas urbanas. Y las previsiones apuntan a que el nivel de urbanización continuará incrementándose en todo el mundo durante los próximos años, alcanzando el umbral del 70% en 2050.

Ya no sólo son los estados los impulsores del avance socioeconómico. Cada día más, en un entorno digitalizado y globalizado, ciudades y empresas son los *drivers* del crecimiento y desarrollo económico y social. Sirva como ejemplo saber que en el año 2015, las 100 mayores economías del mundo estaban formadas por 53 países, 34 ciudades y 13 empresas. Es decir, en ese año casi la mitad de la riqueza mundial se generó en ciudades y empresas.

Marketing de ciudades es un ambicioso trabajo que pone de manifiesto la íntima y provechosa relación que existe entre grandes ciudades y grandes empresas, casi como si de un «buen matrimonio de conveniencia» se tratara.

Philip y Milton Kotler nos hablan de la doble dinámica de competencia que se produce hasta que una empresa se establece en una ciudad: la competencia de las empresas entre sí para establecer su negocio en la ciudad más favorable a sus intereses y la competencia de las ciudades entre sí por atraer a su región a las mejores empresas.

El libro presenta a ambos personajes –ciudad y empresa– exponiendo qué es lo que cada uno de los «contrayentes» debe ofrecer al otro. Por un lado, las ciudades deben facilitar infraestructuras y servicios de todo tipo que agilicen el comercio y la gestión empresarial. Y, por otro, las empresas tienen que aportar un valor añadido a la ciudad en la que desean establecerse generando empleo, atrayendo talento, promoviendo la aparición de otras empresas auxiliares y complementarias a la suya propia, etc.

Además, en esta relación —como en cualquier otra— es fundamental el conocimiento propio y, también, el de la otra parte. La empresa necesita conocer cuál es el valor que aporta su producto y servicio y quiénes son las personas que más probablemente se sentirán atraídas por su oferta. Además, debe intentar conocer todo de la ciudad en la que opera o piensa operar: quiénes son sus ciudadanos y por qué, y cómo, cuándo, dónde y qué consumen. Por su parte, la ciudad debe establecer cuáles son sus principales puntos fuertes, sectores e industrias y qué empresas de cada uno de esos sectores pueden encontrar atractivos sus recursos y aspiraciones.

Continuando con esta fábula, aparece un tercer personaje, los gobiernos centrales, que actuarían —o deberían actuar— a modo de «casamenteros experimentados», poniendo en valor las cualidades más destacables y distintivas tanto de sus empresas como de sus ciudades, para mejorar su posición frente a la competencia global, ofreciendo servicios de apoyo empresarial, I+D, beneficios fiscales, establecimiento de acuerdos comerciales estratégicos, etc. Porque, como bien dicen los autores, no es la construcción de naciones lo que fomenta el crecimiento económico, sino las políticas nacionales que facilitan que inversores privados de la industria, el comercio, el consumo o los servicios inviertan en las ciudades de mayor crecimiento tanto de países desarrollados como de los que están en vías de desarrollo.

En esta relación simbiótica ciudad-empresa, al igual que en cualquier matrimonio, es fundamental saber cuáles son las responsabilidades que deben asumir cada uno de los miembros que la componen. Para la empresa es fundamental concienciarse de que, si quiere tener éxito, es absolutamente necesario contar con excelentes programas de responsabilidad social corporativa, tan importantes como las cifras desnudas de inversión y rentabilidad. Y las ciudades deben definir de forma realista y exhaustiva qué sectores y empresas desean atraer, fortaleciendo aquellas que tienen más posibilidades para no sólo ser competitivas y generar empleo e ingresos, sino también para desempeñar un papel importante en la economía y sociedad locales.

En resumen, *Marketing de ciudades* es una interesantísima guía para empresas que buscan iniciar o promover su globalidad e internacionalización; y también es un libro fundamental para que regidores locales enfoquen sus esfuerzos en la consecución del establecimiento de las empresas más relevantes para sus ciudades.

Carlos Álvarez
Presidente de Santalucía

AGRADECIMIENTOS

Philip Kotler

En mi condición de economista formado en la Universidad de Chicago y en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, mi atención se centra en el modo en que interactúan y operan las economías locales, nacionales e internacionales, de forma especial en la operativa de las multinacionales de mediano y gran tamaño a la hora de ubicar su actividad e instalaciones (fábricas, centros de distribución, puntos de venta y operaciones financieras y comerciales). Algunos de los teóricos de la gestión que más han influido en mis ideas son Peter Drucker, Michael Porter, Gary Hamel, Jim Collins y Vijay Govindarajan.

También llevo muchos años estudiando cómo las ciudades eligen las industrias y empresas que quieren atraer. Creé un proyecto de investigación con los profesores Irving Rein y Donald Haider de la Universidad de Northwestern para estudiar este tema y publicamos nuestras conclusiones en 1993 en la obra *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* [Marketing Internacional de Lugares y Destinos]. En el libro describimos la teoría y las técnicas que utilizan las ciudades para posicionarse, diferenciarse y venderse ante los diferentes grupos de interés, como empresas, trabajadores, ciudadanos y organismos públicos. Posteriormente invitamos a colaborar a varios autores más para investigar y publicar el comportamiento de ciudades en otros países a los que quiero agradecer sus esclarecedoras aportaciones; ellos son: Christer Asplund (Europa, 1999), Michael Hamlin (Asia, 2001) and David Gertner (América Latina, 2006).

A medida que el papel de Asia ha ido adquiriendo mayor relevancia en el contexto mundial, he empezado a dedicar mayor atención al desarrollo de diferentes ciudades y regiones asiáticas. He llevado a cabo estudios con

Hermawan Kartajaya de Indonesia y con Hooi Den Hua y Sandra Liu de Singapur, tras los que publicamos *Repositioning Asia: From Bubble to Sustainable Economy* (2000) y *Think ASEAN* (2007).

Quiero agradecer la contribución de Simon Anholt, fundador de la revista *Place Branding*, que publica estudios empíricos sobre la planificación de las campañas de ciudades de todo el mundo para atraer y retener a empresas. Igualmente quiero agradecer a Rainisto Seppo de Finlandia por su excelente obra *Place Marketing and Branding: Success Factors and Best Practices* (2009). También me han resultado muy provechosas las conversaciones con otros expertos en marketing de lugares, como Magdalena Florek (Polonia), NinaMarianne Iversen (Noruega), Joao Freire (Portugal) o Guisepppe Marzano (Estados Unidos).

También me gustaría dar las gracias a todo el personal de Wiley por su implicación, por sus ideas y su colaboración, con especial mención de Richard Narramore, Tiffany Colon y Susan Cerra y al equipo de LID Editorial por su edición en español.

Por último, a mi esposa, Nancy, constante inspiración y compañera a nivel laboral y personal.

Milton Kotler

Al cabo de 15 años de vivir y trabajar en China como especialista en estrategias de marketing, debo mi conocimiento de las empresas, de las ciudades y de la economía de China y de otros países de Asia a mis colegas, colaboradores corporativos y de los gobiernos locales, así como a algunos amigos, tanto chinos como occidentales, expertos en este entorno.

Gracias a que mi empresa ofrece sus servicios en China, tanto a clientes empresariales como públicos, disfruto de una perspectiva única del crecimiento urbanístico del país, de las inversiones en el extranjero y de su conocimiento sobre el comercio mundial. Cao Hu, presidente de Kotler Marketing China, ha sido mi principal asesor para la publicación de este libro. Quiero agradecerle sus brillantes ideas y excelente gestión, así como su amabilidad, paciencia y lealtad.

Este libro también se ayuda en las reflexiones y la colaboración en el trabajo de investigación de Esther Wang, Au Tong, YaoMumin, SamWang y

Colin Qiaoi, de nuestro equipo de desarrollo urbano. También es mucho lo que aprendí de uno de nuestros valiosos asesores, Qin Yang Wen, de Co-Stone Capital.

He llegado a las perspectivas que plasmo en este libro guiado por numerosos directivos que están al frente de diversas empresas en China, como Zhang Rumin, Haier; Wu Guang Quan, de AVIC International Holdings y el Dr. Chen Bin, de Continental Hope. Ellos me han enseñado a entender el crecimiento de las multinacionales chinas. He aprendido mucho de los alcaldes y demás cargos públicos municipales y provinciales de Zhengzhou, Dalian, Wuhan y Tianjin, entre otras grandes ciudades en las que he trabajado. Gracias a ellos he conseguido comprender realmente las políticas urbanísticas y las prácticas de desarrollo industrial y urbano en China.

Son muchos también los amigos y socios, estadounidenses y europeos, que me han ayudado a entender el papel de las ciudades y las multinacionales en la expansión de la economía global. Philip Kotler, mi querido hermano y mentor, ha sido el mejor coautor con quien hubiera podido trabajar. Vidur Saghal ha sido mi asesor permanente sobre ciudades y compañías de la India. Hermann Simons me ha sido de gran ayuda para el área de Europa y debo un agradecimiento especial a mis colegas de desarrollo urbano en Estados Unidos: Jeff Lee, planificador territorial estadounidense; los arquitectos Ed Feiner y Steve Manlove de Perkins+Will; los desarrolladores estadounidenses Alex Green de JStreet Companies en Washington y Stephen Gutman de Corcoran Group en Nueva York; y, por último, el abogado inmobiliario Robert Diamond de Reed Smith, LLC.

También quería agradecer al Instituto McKinsey Global por su labor de monitorización de las tendencias de globalización y urbanización y del cambiante panorama de los negocios multinacionales, así como por poner a disposición del público todo ese valioso material de investigación.

Ninguno de mis libros podría llegar a publicarse con éxito sin las charlas previas con mi preciosa y brillante esposa, Greta Kotler, poseedora de su propia carrera profesional como directiva multinacional.



INTRODUCCIÓN

Este es un libro que se centra en las ciudades y las empresas; las ciudades necesitan crecer y prosperar igual que cualquier compañía, es más, la fortuna de ambas, está estrechamente relacionada.

¿Cómo? Una ciudad tiene que desarrollar no sólo una vida social atractiva, sino también una vida económica y un futuro sólidos. Se ha escrito mucho sobre la vida social de las ciudades pero no tanto sobre su vida económica. La vida económica de una ciudad depende de su capacidad para atraer y mantener a pequeños negocios, medianas empresas, grandes organizaciones nacionales y compañías multinacionales. Este libro se centra en la atracción de empresas multinacionales. Los estudios, inversiones, actividad productiva y de distribución, así como las ventas de estas empresas son el motor de la economía de una ciudad.

Cada ciudad tiene su producto interior bruto (PIB), igual que los países, y podemos calcular qué PIB genera una ciudad concreta. El PIB nos ofrece una instantánea del empleo, el nivel medio de ingresos o la renta por hogar, por negocio o per cápita –todos ellos buenos índices de medida de la situación económica de una ciudad–. Si el PIB crece con fuerza, la ciudad estará generando nuevos empleos y sus ciudadanos estarán prosperando. Por el contrario, si el crecimiento del PIB es bajo, cero o incluso negativo, la ciudad apenas estará sobreviviendo. Muchas ciudades importantes –como Detroit o Flint en Michigan; Cleveland, Dayton o Youngstown en Ohio; o Stockton y Riverside en California– se están quedando rezagadas o incluso entrando en decadencia porque ya no resultan atractivas para las empresas. Y esto supone un problema para los empresarios de la ciudad, para los proveedores de empleo, para los trabajadores que aspiran a esos empleos, para los políticos y para los ciudadanos. Las empresas están decidiendo permanentemente dónde invertir, dónde producir sus bienes

y servicios y dónde venderlos. Aquellas compañías que están creciendo necesitan encontrar nuevas ubicaciones para operar y deben elegir las con sumo cuidado, aunque estas precisen ser valoradas de forma periódica ya que el atractivo de las distintas localizaciones de su actividad económica puede variar.

Muchas empresas con base en el mercado nacional se están enfrentando ahora a nuevos competidores que entran en el mercado ofreciendo precios más bajos, mejor calidad o ambas cosas, gracias a la liberalización del comercio en todo el mundo y a las nuevas facilidades que ofrecen los avances tecnológicos. Las compañías nacionales no pueden permanecer impasibles. Tienen que defenderse y deben explorar lugares nuevos y prometedores en los que afloran nuevas oportunidades.

Cada vez son más las compañías que trasladan las actividades de producción que realizaban en países desarrollados a otros en desarrollo con el fin de reducir costes. Para hacer un cambio de esta envergadura, una empresa también debe valorar qué ciudades y emplazamientos son los mejores. Si la francesa Peugeot quiere expandir su negocio en el mercado asiático, ¿dónde debería establecer sus nuevos centros de gestión y producción? Ya cuenta con un proyecto de producción conjunta con Dongfeng con base en Wuhan, ¿debería entonces potenciar la presencia de sus fábricas en algunas de las principales ciudades del Este de China como Shanghái, Hangzhou o Guangzhou? Y teniendo en cuenta que la compañía realiza el montaje de sus automóviles en Bangkok, ¿debería fabricar también allí las piezas como hace en Indonesia?

La posición económica de algunas ciudades y áreas metropolitanas es un asunto de sumo interés para los líderes y directivos de las empresas que necesitan saber qué nivel de producción pueden vender a nivel local y exportar fuera, cuánto deberían invertir en el crecimiento de su empresa y dónde deberían hacerlo. Su situación económica constituye por sí misma una de las principales preocupaciones de los políticos, que necesitan del crecimiento del negocio de esas empresas para generar ingresos en la ciudad y empleo para sus ciudadanos.

Un buen empresario o directivo tiene que conocer todas las dimensiones de la vida de una ciudad: el coste de los terrenos y la vivienda, los servicios y comodidades de la ciudad, sus perspectivas de desarrollo para los próximos 10 o 20 años. Las empresas necesitan conocer cuándo, dónde,

por qué y cómo compran los consumidores, qué tipo de bienes y servicios demandan y quiénes son esos consumidores. Necesitan conocer la legislación vigente, las posibilidades de establecer un negocio y los procedimientos para vender y exportar bienes.

Los políticos de una ciudad tienen que entender lo que las diversas empresas pueden necesitar de ella para funcionar con éxito. No todas las empresas tienen interés en una ciudad concreta. Cada una de ellas debe establecer cuáles son sus principales atractivos e industrias y cuáles son las empresas de cada uno de esos sectores que pueden encontrar atractivos sus recursos y aspiraciones. Los políticos deben tener capacidad para atraer a las empresas adecuadas a su ciudad, para generar así la prosperidad necesaria para financiar los gastos de la ciudad, crear empleo para sus ciudadanos y conseguir su reelección o designación según cada caso.

Los ciudadanos no suelen saber mucho sobre la economía de su ciudad. Lo que les preocupa es el empleo, sus familias, amigos, vecinos y su bienestar personal. Los académicos y líderes de pensamiento han descuidado el estudio de la economía de las ciudades porque creían que la clave del desarrollo económico residía en las políticas de los países, no en las de las ciudades.

En las tres últimas décadas esto ha cambiado. Los gobiernos nacionales han luchado por un régimen de libre comercio a nivel mundial. El comercio, el consumo y la inversión de capital han trascendido las fronteras nacionales. Las empresas del mundo desarrollado han dejado de plantearse la producción y el consumo en términos nacionales y han trasladado su producción a Oriente. Con este cambio han conseguido reducir sus costes y afinar su estrategia financiera y comercial, en busca de una elevada demanda de sus marcas en todo el mundo, que a su vez les permitirá maximizar su cuota de mercado y sus beneficios.

De igual forma, los países en desarrollo han ido aprendiendo la manera de prosperar a base de hacer algunas cosas. Han aprendido a comercializar sus bienes y servicios. Ha aumentado significativamente el número de multinacionales originarias de países en desarrollo y estas nuevas multinacionales se están convirtiendo en una importante amenaza competitiva para las multinacionales occidentales, dominadoras tradicionales del mercado.

La población rural ha intensificado su flujo migratorio hacia las grandes urbes. Las grandes ciudades industriales de países en desarrollo, como

Sao Paulo o Jakarta, han crecido hasta convertirse en megaciudades. Las grandes ciudades de hasta 5 millones de habitantes y estas megaciudades, con poblaciones de más de 10 millones de personas han empezado a dominar el PIB de sus países. En el mundo en vías de desarrollo, la producción industrial masiva ha llenado viejas y nuevas ciudades de población rural. Los países en vías de desarrollo han absorbido las inversiones en infraestructura, producción, recursos naturales y comercio. Han urbanizado a su población rápidamente convirtiéndola en abundante mano de obra y han desarrollado una clase media nativa de consumidores y una potentada clase alta rica de inversores.

Al mismo tiempo, los grandes núcleos comerciales del mundo desarrollado, como Nueva York, Londres, París, Stuttgart, Milán o Tokio, han mantenido su nivel de riqueza atrayendo inversiones y talentos nacionales y mundiales, implicados en una nueva alianza de industria e innovación.

El cambio masivo de escala de los mercados urbanos ha conducido a la fusión de compañías nacionales que se han fraguado en enormes multinacionales, dominadoras del PIB y del producto mundial bruto (PMB). En el año 2010, 8.000 compañías de todo el mundo generaban el 90% del PMB. 600 ciudades producían el 50% del PMB. Y sólo 100 de esas ciudades representaban el 38% de ese PMB. Las tendencias que se prevén acentúan la polarización de la interrelación de empresas y ciudades.

Desde un punto de vista económico, vivimos en un mundo de multinacionales y ciudades globales. Las empresas y las ciudades han arrollado a la fuerza económica de las naciones. Actualmente representan la plataforma de decisiones de inversión para los empresarios y líderes empresariales y son la principal preocupación de los líderes políticos que deben alinear a sus ciudades con esta tendencia. Las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en la creación de empleo y el crecimiento económico, pero su función no es tan significativa en la generación de valor económico. Tienen un papel importante en la vida política y social de un país pero no tanto en su vida económica. La mayoría de las pequeñas empresas que tienen éxito terminan siendo absorbidas por multinacionales.

¿Qué ha sido de la función de desarrollo económico del estado-nación? Los países desarrollados dedicaban su esfuerzo al progreso del nivel de bienestar público incurriendo en déficit. Su objetivo eran los programas políticos y la integración del mercado y se veían envueltos en

competencias entre sus distintas regiones. Promovían la integración de un sistema financiero y comercial para fomentar el consumo. Como poderes soberanos, dedicaban más tiempo a planificar sus relaciones en el extranjero que a nivel nacional. Dejaban que la economía real y sus ciudades se ocuparan de sí mismas.

El legado del gran poder y riqueza de Occidente enmascaró los cambios tectónicos de la economía global hacia Oriente hasta desembocar en la crisis económica de 2008. La crisis sorprendió al mundo desarrollado, hasta entonces excesivamente apalancado, y frenó el índice de crecimiento del mundo en vías de desarrollo. Los gobiernos nacionales y sus bancos centrales aportaron un insuficiente estímulo económico, algunos de ellos a través de autodestructivos programas de austeridad y la mayoría, centraron su esfuerzo en salvar sus principales bancos a base de dinero barato, con la esperanza de restablecer el flujo de crédito necesario para estimular la economía. Pero no ocurrió así. Mientras los países estaban ocupados salvando a sus bancos, las ciudades debían reparar por su cuenta sus economías con dinero caro captado con emisiones de bonos, y las grandes empresas se dedicaban a cosechar los beneficios del dinero barato. Las ciudades globales competían entre sí para atraer las inversiones de las multinacionales. Las empresas utilizaron sus fondos para invertir en hacer crecer sus marcas en el mundo en vías de desarrollo que, a diferencia del mundo occidental, aún estaba lejos de saturar la demanda.

Y así llegamos al contexto de partida de este libro. El destino del mundo económico hoy está en manos de la interacción entre las multinacionales globales y las grandes ciudades del mundo. Nuestro objetivo es ayudar a los líderes empresariales a elegir la ubicación adecuada para invertir en las ciudades con un mayor crecimiento global y ayudar a los directivos de marketing a intensificar sus campañas para recoger los beneficios de esas inversiones. Nuestro objetivo adicional es, lógicamente, ayudar a los dirigentes de las ciudades globales a atraer a las multinacionales globales que deben decidir sus inversiones entre las distintas ciudades candidatas. Dedicaremos también nuestra atención al papel que pueden desempeñar los gobiernos nacionales a la hora de facilitar el crecimiento económico de las regiones donde se encuentran sus principales ciudades atrayendo las inversiones de las grandes multinacionales.

El capítulo 1 arroja luz sobre el poder económico de las ciudades globales. En el capítulo 2 analizamos qué están haciendo esas ciudades para

maximizar su poder de mercado. El capítulo 3 revela el inmenso poder económico de las multinacionales. En el capítulo 4 investigamos la forma en que las multinacionales eligen nuevas ciudades para su expansión. En el 5 explicamos qué pueden hacer las ciudades para prevalecer sobre sus competidores a la hora de hacerse con las inversiones de las multinacionales. El capítulo 6 plantea cómo pueden ayudar los gobiernos nacionales a sus principales ciudades a crecer económicamente. En el 7 analizamos las responsabilidades social y moral de las multinacionales y las ciudades en el despiadado juego de la competencia económica. Por último, con el capítulo 8 ayudamos a los directivos de marketing a optimizar de manera táctica y estratégica el valor de sus compañías en un mercado mundial de ciudades globales.

Presentamos una enorme cantidad de datos y casos prácticos para añadir contenido a los conceptos cuando planteamos que el futuro del marketing depende de la eficacia con que los empresarios utilicen los recursos de sus grandes compañías para ganar cuota de mercado y beneficios en la cada vez más reducida y concentrada esfera de mercados globales urbanos. También explicamos cómo, con el marketing de ciudades, se pueden aprovechar las potencialidades de una ciudad para competir con el resto y atraer con éxito la inversión de las multinacionales globales contribuyendo a crear empleo, incrementar los ingresos privados y públicos y mejorar la prosperidad de su población.

Nada es eterno en el panorama de la economía. Este cambia constantemente. Pero podemos afirmar con seguridad que, en las próximas dos décadas, la economía del mercado global seguirá dependiendo de la interacción entre las multinacionales y las regiones de las grandes ciudades.