



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en COMERCIO INTERNACIONAL

Curso 2021/2022

**LA CO-CREACIÓN DE VALOR ARTÍSTICO-
CULTURAL EN LAS CIUDADES ENFOCADO DESDE
EL MARKETING TERRITORIAL**

**EL CAMBIO SOCIO-ECONÓMICO Y ESTÉTICO
EXPERIMENTADO POR LA CIUDAD DE BILBAO**

**THE CO-CREATION OF ARTISTIC-CULTURAL VALUE IN
THE CITIES FOCUSED FROM THE TERRITORIAL
MARKETING**

**THE SOCIO-ECONOMIC AND AESTHETIC CHANGE
EXPERIENCED BY THE CITY OF BILBAO**

Realizado por la Alumna Dña. María Suárez Álvarez

Tutelado por los Profesores D. Norberto Muñiz Martínez y Dña. Ana María González Fernández

León, a 25 de junio de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO	10
3. METODOLOGÍA	11
4. PROCESOS DE CO-CREACIÓN DE VALOR	12
4.1. CO-CREACIÓN DE VALOR DE UN LUGAR. MARKETING TERRITORIAL....	12
4.2. CIUDADES.....	13
4.2.1. Planificación urbanística	15
4.2.2. La ciudad generadora de vida	15
4.2.3. La ciudad como espacio	16
4.2.4. El diseño urbano y la estética en la ciudad	17
4.2.5. Vida, espacio y edificios	18
4.3. ATRIBUTOS NOTORIOS DE LAS CIUDADES	19
4.4. <i>PLACE MARKETING</i>	21
5. IDENTIDAD DE LA CIUDAD	23
5.1. ¿QUÉ ES LA IDENTIDAD DE UNA CIUDAD?.....	23
5.2. LA IDENTIDAD DE LA CIUDAD COMO SISTEMAS DE INTERCAMBIOS E INTERACCIONES HUMANA-SOCIALES, CONFIGURACIONES FÍSICAS E INFRAESTRUCTURAS DE SERVICIOS	25
5.3. EL PAPEL DE LA CULTURA EN LA IDENTIDAD DE LA CIUDAD.....	25
5.4. CLÚSTERES	27
5.5. EL MARKETING TERRITORIAL EN LA ERA DIGITAL	28
6. UN CAMBIO EN LA CIUDAD	29
6.1. INTERVENCIONES ARTÍSTICO-CULTURALES EN LA CIUDAD	30
6.2. CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES ARTÍSTICAS	31
6.2.1. Técnicas, objetivos, sociabilidad y espacios públicos	31
6.2.2. Intervención artística como estetización	34
6.2.3. Intervención artística como comunicación social	34
6.2.4. Intervención artística como experiencia de infracción	35
6.2.5. Intervención artística como protesta	36
6.2.6. Intervención artística como experimento utópico	36

6.3.	ARTE, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PARA REVIVIR LAS CIUDADES ...	37
6.3.1.	Sostenibilidad a través del arte	37
6.3.2.	Rehabilitación urbana.....	38
7.	INDUSTRIAS CULTURALES.....	39
7.1.	CONCEPTUALIZACIÓN	39
7.2.	EL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO	40
7.2.1.	¿Qué son?	40
7.2.2.	Sector creativo en Europa	42
8.	TURISMO CULTURAL	43
9.	REGENERACIÓN URBANA DE BILBAO Y EL EFECTO BILBAO DE CITY MARKETING.....	46
9.1.	METODOLOGÍA DEL CASO DE ESTUDIO.....	46
9.2.	BILBAO: REPOSICIONAMIENTO URBANO. EFECTO BILBAO OBJETO DE ESTUDIO.....	48
9.3.	BILBAO METRÓPOLI 30	52
9.3.1.	Fase de las infraestructuras. 1991-2000	54
9.3.2.	Fase de los valores. 2001-2015	55
9.4.	BILBAO RÍA 2000	56
9.5.	ANÁLISIS DE CO-CREACIÓN DE VALOR CULTURAL DE LA TRANSFORMACIÓN DE BILBAO.....	58
9.5.1.	Análisis de co-creación de valor a nivel macro del ecosistema cultural de la ciudad de Bilbao	58
9.5.2.	Análisis de co-creación de valor cultural de nivel micro del Museo Bellas Artes de Bilbao	62
9.5.3.	Análisis de co-creación de valor cultural de nivel micro del museo Guggenheim de Bilbao	65
9.5.4.	Análisis de co-creación de valor cultural de nivel meso. Caso cultural de la isla Zorrotzaure.....	68
9.6.	ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	71
10.	ANÁLISIS CRÍTICO Y CONCLUSIONES.....	76
	REFERENCIAS	78
	ANEXOS	81
	ANEXO 1. GUIÓN ENTREVISTAS	81
	ANEXO 2. DECLARACIONES.....	86
	ANEXO 3. COMPARATIVA FOTOGRÁFICA ANTES Y DESPUÉS.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1.- Escala de importancia de actividades en el espacio de la ciudad	14
Figura 4.2.- Ciudades <i>many to many</i>	21
.....	21
Figura 9.1.- Ecosistema cultural e interacciones a nivel macro de Bilbao	61
Figura 9.2.- Interacciones de co-creación de valor micro: Museo Bellas Artes Bilbao .	64
Figura 9.3.- Interacciones de co-creación de valor micro: Museo Guggenheim Bilbao	67
Figura 9.4.- Ecosistema del proyecto Isla Zorrotzaure.....	70
Figura A3.1.- Cimientos del Guggenheim en construcción con el puente de la Salve de fondo.....	92
Figura A3.2.- Paseo de Abandoibarra con el Guggenheim terminado y el puente de la Salve al fondo	92
Figura A3.3.- Puente de la Salve recién inaugurado, con el almacén de contenedores debajo	93
Figura A3.4.- Puente de la Salve actualmente formando parte de la estructura del Guggenheim	93
Figura A3.5.- Guggenheim en construcción.....	94
Figura A3.6.- Guggenheim terminado con la torre Iberdrola construida actualmente...	94
Figura A3.7.- Astillero Euskalduna con barcos de mercancías y grúas en la ría de Bilbao	95
Figura A3.8.- Misma zona de la ría actualmente limpia y dedicada al recuerdo del Bilbao industrial	95
Figura A3.9.- “La Carola” la grúa más grande que habitó Bilbao que se conserva a modo de homenaje.....	96
Figuras A3.10 Y A3.11 Museo naval al aire libre en el paseo de la ría dedicado al pasado industrial de esta misma	96
Figura A3.12.- Fachada del Estadio San Mamés en construcción	97

Figura A3.13.- Fachada del Estadio San Mamés actualmente	97
Figura A3.14.- Metro de Bilbao en construcción	98
Figura A3.15.- Metro de Bilbao actualmente	98
Figura A3.16.- Vista aérea en 1945 de la zona de Zorrotzaure	99
Figura A3.17.- Vista aérea actual de la isla Zorrotzaure	99
Figura A3.18.- Vista aérea de 1945 de la zona de Abandoibarra.....	100
Figura A3.19.- Actual paseo de Abandoibarra, explanada del Guggenheim y puente de la Salve	100
Figura A3.20.- Vista aérea de 1945 de la Fábrica Etxebarria y casas de los trabajadores	101
Figura A3.21.- Actual vista aérea del Parque Etxebarria y Zurbaranbarri	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 9.1.- Personas e identidades entrevistadas bajo una investigación de obtención de datos cualitativa primaria.....	48
---	----

RESUMEN

El marketing ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo y con él, las técnicas utilizadas. A día de hoy es impensable una comunicación unidireccional, sino que, gracias a la co-creación de valor entre empresa y cliente, se crea una relación bidireccional que permite la satisfacción por parte de ambos participantes.

Si se aplica esta relación en ambos sentidos a las ciudades y territorios, se habla de marketing territorial; cómo ha de venderse una ciudad para recibir nuevos turistas y habitantes que deseen, de una manera u otra, disfrutar de sus estructuras, espacios, comercios y ambientes. Al hablar de un lugar en vez de un producto o incluso un servicio como se viene entendiendo en el marketing tradicional, entran en juego múltiples factores como pueden ser las intervenciones artísticas, cómo el arte y la cultura pueden influir en la decisión de ir o no a determinado lugar. Los artistas se convierten en un actor determinante que crean contenido y aportan valor a los lugares en los que actúan.

Existen múltiples casos de lugares a lo largo de la historia reciente dignos de estudiar para tomar como ejemplo en un futuro sobre cómo revivir una ciudad cuando su actividad económica deja de serlo. Bilbao es una de ellas y ese cambio le ha dado una nueva vida hasta el punto de convertirse en una potencia destacable en España y a nivel internacional.

Palabras clave: Co-creación de valor, arte, cultura, ciudad, territorio, marketing, Bilbao, cambio, intervención artística.

ABSTRACT

Marketing has evolved over time and with it, the techniques used. Today, one-way communication is unthinkable, but rather, thanks to the co-creation of value between company and client, a two-way relationship is created that allows satisfaction on the part of both participants.

If this two-way relationship is applied to cities and territories, we speak of territorial marketing; how a city has to sell itself in order to receive new tourists and inhabitants who wish, in one way or another, to enjoy its structures, spaces, stores and environments. When talking about a place instead of a product or even a service as it is understood in traditional marketing, multiple factors come into play, such as artistic interventions, how art and culture can influence the decision to go or not to go to a certain place. Artists become a determining factor that create content and add value to the places where they perform.

There are many cases of cities throughout recent history that are worth studying to take as an example in the future on how to revive a city when its economic activity ceases. Bilbao is one of them and that change has given it a new life to the point of becoming an outstanding power in Spain and internationally.

Keywords: Co-creation of value, art, culture, city, territory, marketing, Bilbao, change, artistic intervention.

1. INTRODUCCIÓN

La elección de este trabajo surge de varios factores; las ganas de querer llevar a cabo un Trabajo Fin de Grado llamativo a la lectura, es decir, que una vez terminado haya quien quiera leerlo por entretenimiento, mi gen bilbaíno y el interés por la historia y la evolución de la ciudad, y el hecho de haber cursado dos asignaturas con mi tutor Norberto y haber aprendido sobre marketing territorial y logística, que antes no me habría siquiera interesado. Además, Norberto había colaborado previamente en varias ocasiones con la Asociación Bilbao Metrópoli 30, la cual ha sido un pilar fundamental a lo largo del proyecto.

Actualmente, las personas buscan los lugares más agradables para desarrollar su vida cotidiana, además de buscar los destinos turísticos que mejor cumplan sus deseos y necesidades y esto, son labores del marketing territorial. El marketing territorial es objeto de investigación, y el caso de la ciudad de Bilbao más si cabe, por ello he querido utilizar este tema para desarrollar mi Trabajo Fin de Grado proponiendo el arte y la cultura como ejes vectores. ¿Cómo afectan el arte y la cultura a las ciudades?, ¿y a la sociedad que acose?, ¿pueden las intervenciones artísticas cambiar por completo un territorio? Son preguntas que se resolverán a lo largo del texto.

Se explicará cómo las tendencias del marketing evolucionan, qué es la co-creación de valor y porqué es tan importante a día de hoy, cómo se puede aplicar a las ciudades y se tratará de hacer entender al lector que estas han de venderse, al igual que lo hacen los productos que compran cada día. Se entenderá a la ciudad como un producto más y que, por ende, su marketing puede triunfar o fracasar, que lo que parecía una idea maravillosa puede envolver a la ciudad y a su sociedad en la miseria, y que sin riesgo y resistencia no se llega a ningún lugar.

Se profundizará en la evolución experimentada por la ciudad de Bilbao de modo que, al finalizar su lectura, exista una sensación de aprendizaje.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Con el desarrollo del presente Trabajo de Fin de Grado, se ha tratado la consecución de determinados objetivos fijados al inicio y durante el transcurso de la elaboración del proyecto.

Primeramente, que ha querido elaborar un marco teórico en el que se profundizara sobre la co-creación de valor y, en consecuencia, la relación bidireccional en la que se basa actualmente el marketing territorial. Se plantea una nueva manera de co-crear valor y la evolución desde una perspectiva individual a una múltiple y bidireccional caracterizada por la interacción y la complejidad. Se ha analizado a la ciudad como un lugar enfocado a las personas y a las interacciones reales a la hora de crear valor. Además, se ha estudiado la importancia del arte y la cultura en ellas, cómo las intervenciones artísticas influyen en un espacio.

Más concretamente enfocado al caso de estudio, con este proyecto se ha tratado de investigar a fondo no solo la evolución de la ciudad de Bilbao, sino contactar con sus residentes habituales, turistas y personalidades relevantes con el fin de conocer opiniones personales, vivencias, experiencias y cualquier otra información relevante para la consecución del estudio. De esta manera, se ha podido investigar sobre las acciones *top-down* de la ciudad, sobre las mejoras reales que ha experimentado la ciudad, las inversiones que supuso y la resistencia que mostró la sociedad bilbaína. Así, de manera esquematizada, se pueden sintetizar los objetivos:

- Desarrollar el concepto de co-creación de valor en el marketing territorial.
- Analizar las ciudades enfocadas a la sociedad.
- Determinar cómo el arte y la cultura intervienen en las ciudades.
- Estudiar la historia y evolución experimentada por Bilbao durante los últimos treinta años a través de la cultura como factor clave.
- Analizar las acciones *bottom-up* y *top-down* de la ciudad de Bilbao.
- Conocer las actuaciones para promocionar la ciudad de Bilbao y su cambio urbano.
- Determinar las motivaciones para acudir a Bilbao.
- Analizar las sensaciones y valores adquiridos por los bilbaínos a raíz del cambio.

3. METODOLOGÍA

Este proyecto se puede dividir en dos grandes partes. Primeramente, un marco teórico con base en la co-creación de valor y marketing territorial para lo cual se ha llevado a cabo una revisión de la literatura resultado de la consulta de diferentes **bases de datos** como *science direct* o Dialnet, cuyo resultado ha sido la recopilación de gran cantidad de artículos científicos relevantes para la investigación. Además, se han consultado **fuentes de información secundarias**, libros, artículos, vídeos, revistas, Trabajos de Fin de Grado, y páginas web relacionados con el tema estudiado. Todo ello ha proporcionado todos los aspectos teóricos necesarios para cumplimentar esta primera parte del trabajo.

El segundo bloque del trabajo se compone de un caso de estudio que ejemplifica el marco teórico de la primera parte, la ciudad de Bilbao. La obtención de información para este estudio ha sido mediante **fuentes de información primarias**, concretamente técnicas cualitativas como son las **entrevistas en profundidad**. Las personas entrevistadas pueden dividirse en dos grupos, *service users* (residentes y turistas) y *service providers* (organizaciones) completando un total de diecisiete entrevistas. De esta manera, se ha tratado de aprender cómo han vivido la evolución de la capital Vizcaína las personas relacionadas con ella. También, cómo la co-creación de valor de los múltiples actores a través de estas industrias culturales han supuesto una marca de lugar para el territorio.

Las técnicas cualitativas de recogida de información competen un enfoque marginal de la investigación social, su finalidad ha sido, en este caso, la comprensión de la cultura, identidad de los territorios y adaptación a las situaciones cambiantes del mundo moderno. Se ha tratado de acceder a realidades culturales para recopilar información relevante para la investigación, la calidad se ha superpuesto a la cantidad. Por ello, se ha desarrollado la **observación presencial** con varios viajes a la ciudad de Bilbao con la finalidad de apreciarla de cerca.

Así, se aprecia una triangulación en la metodología del trabajo con la búsqueda de información secundaria, y la elaboración de información primaria mediante las entrevistas y la observación.

4. PROCESOS DE CO-CREACIÓN DE VALOR

El sentido unidireccional de complacencia por parte de la empresa hacia el cliente es una visión tradicional del marketing, hoy por hoy superada. El cliente, actualmente, cuenta con la oportunidad de participar en la creación y adaptación del servicio o producto y, a su vez, la empresa puede obtener información directamente de su mercado objetivo, es decir, actuar ambos de manera conjunta para conseguir un beneficio bidireccional.

Esta co-creación de valor se produce a partir del momento en que una empresa trabaja con factores externos con el fin de conseguir un nuevo producto o servicio o, de mejorar uno ya existente. Se trata de obtener nuevas ideas, diferentes métodos de producción o, simplemente buscar inspiración e innovación. De hecho, es posible utilizar la co-creación como estrategia de marketing para crear valor de manera conjunta con agentes de interés externos a la empresa y orientada a la ideación. De esta manera, las marcas producen y hacen llegar a los clientes productos o servicios más personalizados a los consumidores, ya que ellos mismos han participado en la producción de los mismos.

Esto es de crucial importancia, ya que los consumidores demandan nuevos productos y, sin embargo, numerosos nuevos lanzamientos al mercado fracasan, lo que conlleva la siguiente cuestión: ¿por qué fallan las marcas si existe una demanda real por parte del mercado objetivo de nuevos productos? Posiblemente, se debe entre otros factores, a que no se está otorgando a los clientes la importancia suficiente y se les trata como meros compradores, no haciéndoles partícipes de la marca, ello puede provocar este fracaso derivado principalmente de la falta de información que se consigue por la vía de los procesos de co-creación.

4.1. CO-CREACIÓN DE VALOR DE UN LUGAR. MARKETING TERRITORIAL

Los procesos de co-creación no se producen únicamente en la generación de nuevos productos y servicios, sino que son de especial trascendencia en el marketing territorial. Los países, regiones, ciudades o espacios naturales buscan la manera de mejorar su posicionamiento y visibilidad en las actuales sociedades modernas. Tratan de perfeccionar su identidad territorial y la percepción de su imagen mediante el marketing territorial para posicionar su territorio en el ámbito de la globalización socio-económica.

Este es un marketing de intercambios múltiples o *many-to-many marketing* hacia una co-creación de valor a través de redes interinstitucionales como pueden ser territorios, empresas, instituciones públicas o privadas o entidades socio-culturales.

La globalización económica e internacionalización de los mercados ha llevado a constituir una amplia red de interconexiones y relaciones de intercambio con una pluralidad de identidades socio-culturales denominada Sociedad-Red (Castells, 1998). Dentro de las mismas, las ciudades juegan un papel clave como nodos en los que confluyen múltiples flujos económicos, de información y tecnología e intercambios personales.

La identidad de las ciudades se articula mediante atributos tanto singulares como múltiples que les confieren notoriedad en los intercambios socio-económicos, y a lo largo de la historia, pero sobre todo durante los últimos años, esto se ha visto realmente impulsado por el arte y la cultura, como se tratará más adelante.

4.2. CIUDADES

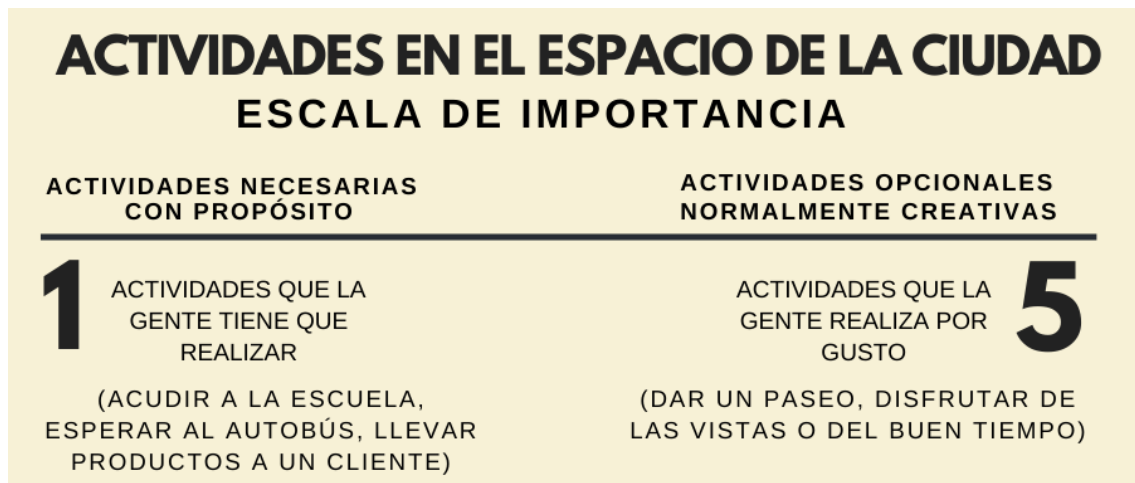
Las ciudades son los lugares donde la gente se reúne para intercambiar ideas, comerciar o simplemente relajarse y divertirse. El dominio público de una ciudad, sus calles, plazas y parques es el escenario y catalizador de estas actividades (Craig, 2013). Para que se dé un aumento de población y un aumento de desplazamientos, una ciudad debe aumentar la cantidad y calidad de hermosos espacios públicos bien planificados que sean de escala humana, sostenibles, saludables, seguros y animados. Según Gelh (2010, p. 183) “las ciudades se pueden leer como libros” la calle, la plaza, el parque... son la gramática de la ciudad; proporcionan la estructura que permite a las ciudades cobrar vida además de fomentar y dar cabida a diversas actividades, desde las tranquilas y contemplativas, hasta las ruidosas y ajetreadas.

Una ciudad humana con calles, plazas y parques cuidadosamente diseñados, crea placer para los visitantes y transeúntes, así como para quienes viven, trabajan y juegan allí diariamente. Los barrios bien diseñados inspiran a las personas que viven en ellos, “nosotros damos forma a las ciudades y ellas nos dan forma a nosotros” Gelh, (2010, p.184). Como concepto, “la vida entre edificios” incluye todas las actividades diferentes en las que se involucra la gente cuando utiliza el espacio común de la ciudad: conversaciones, deporte, baile, comercio ambulante, juegos infantiles o diversión

callejera.

Un patrón central claro surge de la gran diversidad de actividades en el espacio de la ciudad; la escala según su grado de necesidad.

Figura 4.1.- Escala de importancia de actividades en el espacio de la ciudad



La gran mayoría de las actividades urbanas más atractivas y populares para las personas, pertenecen a las actividades opcionales de importancia cinco, para las cuales la buena calidad de la ciudad es un requisito previo. Si las condiciones al aire libre de una ciudad son tolerables, crece la extensión de actividades necesarias, pero si estas condiciones son fantásticas, las personas se involucran de una manera más receptiva en las actividades necesarias y también en un creciente número de actividades personales (Ertan, 2016).

Las personas salen de sus edificios para permanecer en el espacio de la ciudad. Esto suele estar determinado por varios factores como puede ser el clima. El clima es un factor importante para el alcance y el carácter de las actividades al aire libre, demasiado calor, frío o humedad hacen de las actividades al aire libre algo imposible. También se tiene en cuenta la calidad del espacio físico, la planificación y el diseño de la ciudad, todo ello se debe utilizar para influir en las actividades al aire libre que se pueden llevar a cabo o no, ya que estas deben incluir seguridad, calidad visual o protección entre muchas otras cualidades.

4.2.1. Planificación urbanística

El hecho de que tanto el carácter como el alcance de la vida de la ciudad se vean influidos drásticamente por la calidad del espacio de la ciudad, es en sí mismo una conexión importante. Las actividades sociales incluyen todo tipo de comunicación entre personas en el espacio de la ciudad y requieren la presencia de otros, si el espacio de la ciudad está desolado, vacío, esta comunicación no se da. Las actividades de ver y escuchar son la categoría más grande de contacto social y es la forma de contacto en la que más directamente puede influir la planificación urbanística.

Las imitaciones determinan en gran medida si los espacios de la ciudad tienen la vida que da a las personas la oportunidad de encontrarse, lo cual es importante ya que estos contactos pasivos de ver y oír proporcionan el trasfondo y el trampolín para otras formas de contacto en la ciudad (Lazzeretti, 2018). Experimentar la vida en la ciudad es estimulante, la escena cambia minuto a minuto, hay mucho que ver, diferentes comportamientos, rostros nuevos, colores vivos o sensaciones, y estas experiencias están relacionadas con uno de los temas más importantes de la vida humana en sociedad; las personas.

4.2.2. La ciudad generadora de vida

Los estudios de las ciudades de todo el mundo en términos generales, iluminan la importancia de la vida y la actividad como atracción urbana. Las personas se reúnen donde suceden acontecimientos y buscan la presencia de sus coetáneos.

A lo largo de la historia, el espacio de la ciudad ha funcionado como un lugar de encuentro en muchos niveles para los habitantes de la ciudad, la gente se reunía, intercambiaba noticias, cerraba acuerdos, los artistas callejeros entretenían y se ofrecían bienes y servicios a la venta, asistía a eventos, se hacían procesiones, fiestas y castigos públicamente, se ponía de manifiesto el poder, todo ello se llevaba a cabo de modo que aquel que quisiera, pudiera experimentarlo.

El desarrollo de la vida en las ciudades en los últimos años, sugiere una imagen totalmente diferente. A día de hoy, los contactos indirectos que se mencionaban previamente, y el flujo de imágenes existente, muestran lo que otros han experimentado anteriormente en otros lugares. No compiten con la vida en los espacios públicos, sino que estimulan a las

personas a unirse y desempeñar un papel personal retroactivo. Aun así, la oportunidad de estar en esos lugares y vivir las experiencias en primera persona, los encuentros cara a cara y el carácter sorprendente e impredecible de las experiencias son cualidades ligadas al espacio de la ciudad como lugar de encuentro.

La sostenibilidad social, la seguridad, la confianza, la democracia y la libertad de expresión, son conceptos clave para describir las perspectivas sociales vinculadas a la ciudad como lugar de encuentro. La vida en el espacio de la ciudad lo abarca todo; desde miradas momentáneas, hasta eventos menores y manifestaciones colectivas más grandes. Caminar por el espacio común de la ciudad puede ser un objetivo en sí mismo, pero también un comienzo.

Las ciudades contemporáneas con economías sólidas, grandes poblaciones y funciones de ciudad versátiles, reflejan una comprensión cada vez mayor de que las ciudades deben diseñarse para el tráfico de peatones, para la sostenibilidad y la salud de la sociedad. Además, reconocen la importancia de la vida de la ciudad como un lugar de encuentro atractivo, informal y democrático para sus residentes del siglo veintiuno.

4.2.3. La ciudad como espacio

Las ideologías de planificación y los requisitos económicos previos son factores importantes, la gestión cuidadosa de la dimensión humana en todo tipo de ciudades y zonas urbanas debe ser requisito universal (Gelh, 2010). El punto de partida para la planificación de la dimensión humana en las ciudades, son las actividades humanas universales. Las ciudades deben proporcionar buenas condiciones para que la gente camine, se pare, sienta, mire, hable y escuche. Si estas actividades básicas, que están ligadas al aparato sensorial y motor humano, pueden tener lugar en buenas condiciones, estas y otras actividades relacionadas podrán desplegarse en todas las combinaciones posibles del paisaje humano. De todas las herramientas de planificación urbana disponibles, la atención a esta pequeña escala es la más importante.

La calidad visual de una ciudad implica la expresión visual total estética, diseño y arquitectura. El espacio de una ciudad se puede diseñar de modo que cumplan todos los requisitos prácticos, pero los detalles, materiales y colores combinados al azar le roban coordinación visual (Adabre, 2022). Por el contrario, el espacio de la ciudad se puede diseñar con un énfasis determinante en estética y el descuido de los aspectos funcionales;

que el espacio sea hermoso y los detalles cuidadosamente diseñados, es una cualidad en sí misma, pero lejos de ser suficiente sino se cumplen los requisitos básicos de seguridad, clima y oportunidades de estadía. Los espacios de la ciudad deben entretenerse en un todo convincente.

Whyte (1988) define un lugar 100% como los espacios y localidades donde están presentes todas las cualidades espaciales importantes de la ciudad. Las preocupaciones prácticas por las necesidades de los usuarios se fusionan a la perfección con la preocupación por los detalles y la totalidad; son lugares donde la gente quiere estar.

Destaca como lugar 100% la mundialmente famosa Piazza del Campo en Siena. Esta se hizo famosa por ofrecer una combinación de cualidades. Todas las necesidades funcionales y prácticas se satisfacen de manera consciente. Es seguro y cómodo caminar, sentarse, escuchar y hablar en este espacio. Además, todos los elementos se han fusionado en un conjunto arquitectónico convincente, donde las proporciones, los materiales, los colores y los detalles refuerzan y enriquecen las demás cualidades del espacio. La Piazza del Campo es un espacio urbano muy hermoso y funciona bien, durante setecientos años ha servido y continúa sirviendo de manera convincente como la plaza principal de Siena, lo que implica que la preocupación por la dimensión humana lleva vigente desde hace siglos.

Además del trabajo independiente con el espacio y los detalles, a menudo es posible realizar mejoras significativas en la calidad si un espacio de la ciudad se diseña para resaltar cualidades específicas en el sitio. Son posibles combinaciones nuevas y atractivas cuando el espacio de la ciudad se puede vincular con las superficies de agua, cuando se puede asegurar el contacto con los parques o cuando los espacios se pueden orientar perfectamente en términos del clima local. Estos detalles ayudan a mejorar la experiencia de los transeúntes.

4.2.4. El diseño urbano y la estética en la ciudad

Existe un potencial inherente en el trabajo con elementos visuales y estéticos. Para quienes caminan por la ciudad, el hermoso espacio, los detalles cuidadosamente planificados y los materiales genuinos, brindan experiencias valiosas por sus propios méritos y como una interesante capa adicional a las otras cualidades que la ciudad tiene para ofrecer. El principal atractivo de estos espacios, no es solo la vida de la ciudad como

tal, sino una mezcla de impresiones sensoriales.

A lo largo de la historia, el arte ha realizado una preciada aportación a la calidad del espacio de la ciudad a través de monumentos, esculturas, fuentes, detalles constructivos y decoraciones. El arte comunica belleza, monumentalidad, recuerdo de hechos importantes, comentarios sobre la vida en sociedad, conciudadanos y la vida en la ciudad junto con sorpresas y humor. Ahora y siempre, el espacio de la ciudad cumple una función importante como interfaz entre el arte y las personas. En los últimos años han realizado esfuerzos por combinar la política del arte con la política espacial de la ciudad, en concreto Melbourne ha sido un ejemplo inspirador. Su objetivo ha sido que el espacio común de la ciudad sirva como una galería versátil para el arte contemporáneo, de modo que la gente que allí reside, se encuentre con obras cuidadosamente seleccionadas y bien ubicadas de artistas contemporáneos de diferentes disciplinas.

La política de la ciudad da énfasis a las instalaciones y obras temporales, hace una valiosa contribución a la atractiva selección de experiencias y la imprevisibilidad. A lo largo de las muchas calles de una ciudad, los artistas cambiantes decoran los espacios con intensidad, fantasía y humor durante un tiempo, luego se invita a otros artistas para trabajar en otros pasajes. El objetivo es que siempre haya algo nuevo que mirar y descubrir sobre el sitio, la ciudad y la vida contemporánea. Para que las ciudades funcionen e inviten a la gente a disfrutar en todas las circunstancias, los aspectos físicos, prácticos y psicológicos deben tratarse a fondo. Los proyectos urbanos han de tener una consideración clave para las personas y la vida en el espacio público. El presente Trabajo Fin de Grado, estudiará de manera más detallada este tipo de políticas.

4.2.5. Vida, espacio y edificios

Un enfoque exitoso para diseñar grandes ciudades poniendo el foco en las personas debe tener como punto de partida la vida y el espacio de la ciudad. El orden vida, espacio, edificios, no es una innovación, la historia del desarrollo urbano muestra cómo los asentamientos más antiguos se desarrollaron a lo largo de caminos, senderos y plazas de mercado, los comerciantes instalaban sus tiendas y puestos a lo largo de las rutas más populares para ofrecer su mercancía a los transeúntes. Esto fue el punto de partida para el desarrollo de la ciudad y ha dejado huella en muchas ciudades modernas. Una serie de condiciones subrayan y refuerzan la importancia de trabajar con la dimensión humana de

la planificación urbana en las ciudades de rápido crecimiento en los países desarrollados (Gelh, 2010) a lo largo del último siglo, la población mundial ha aumentado de manera exponencial en 1900, habitaban la tierra 1.65 mil millones de personas, seis mil millones en el 2000, y se estima que en 2050 sea de nueve mil millones (INE, 2021). Gran parte de este crecimiento se ostenta en las zonas urbanas, un 10% de la población mundial vivía en zonas urbanas en 1900, un 50% en 2007 y se estima un 75% para 2050, lo cual puede derivar en un problema de sobrepoblación debido a la construcción tan veloz de edificios en las áreas de vivienda y por consiguiente en una mala calidad de vida, ya que en estas zonas de alta densidad de población el espacio exterior tiene una incidencia especialmente importante en las condiciones de vida (INE, 2021).

Erskine (2000, p. 16) indica, “para ser un buen arquitecto hay que amar a la gente, porque la arquitectura es un arte aplicado y se ocupa de los marcos de la vida de las personas”.

4.3. ATRIBUTOS NOTORIOS DE LAS CIUDADES

Las ciudades pueden ser reconocidas en función de diferentes atributos (Muñiz Martínez y Cervantes, 2010)

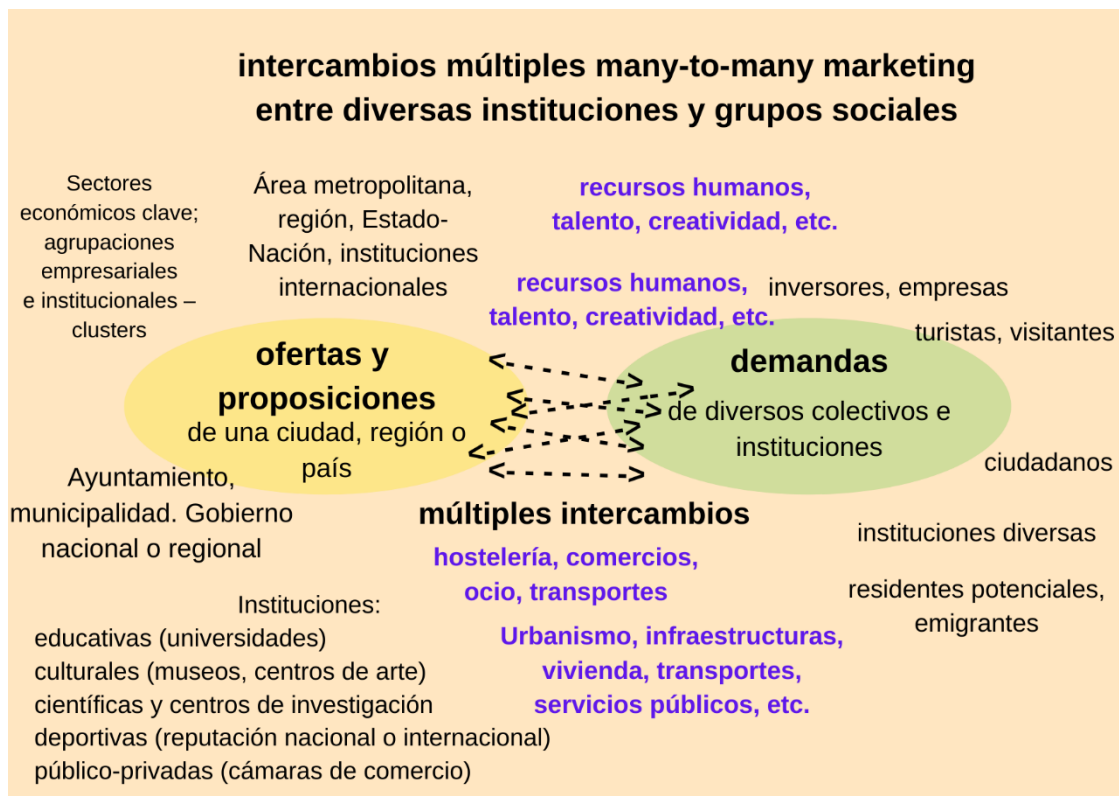
- Patrimonio histórico-artístico. Destacan ciudades como Atenas, Roma, El Cairo o Granada, ya que son ciudades con un gran patrimonio histórico y cultural que les ha mantenido económica y socialmente durante muchos años. La arquitectura, escultura, música o incluso mitos y leyendas les han proporcionado ese misterio que las hace totalmente atractivas al turismo.
- Centros económicos. Grandes metrópolis como Londres, Nueva York o Tokio se han convertido en centros financieros mundiales que mueven grandes volúmenes de dinero durante los ciclos económicos, además de convertirse en escenarios de películas y programas de televisión con esta temática. También podría destacar ciudades de tamaño medio que se han especializado y explotado económicamente vinculándose con determinados sectores, como Milán con el sector de la moda, Ginebra en relojes o Frankfurt en los mercados financieros.
- Centros de investigación. Ciudades que destacan por sus universidades, por sus investigaciones pioneras, como Boston, Harvard o San Francisco. O ciudades que se han convertido en auténticos clústeres debido a la explotación y concentración de cierto atributo, como puede ser el clúster automovilístico de Stuttgart.

-
- Belleza natural. Ciudades que han crecido alrededor de maravillas naturales de cualquier tipo, playas, montañas, lagos, cataratas, etc. como ha ocurrido con Miami, Río de Janeiro, Palma de Mallorca, Estocolmo o Ciudad del Cabo.
 - Ciudades turísticas. Existen diferentes modalidades de turismo masivo, cualidades que tienen determinadas urbes y que explotan ya que se aprovechan de la atracción que estas generan. Turismo masivo de sol y playa, como pueden ser Benidorm o Cancún, donde miles de personas cada año buscan su clima caluroso. Turismo de salud, como es el caso de Budapest o La Toja debido las características de las aguas termales o, turismo masivo urbano, debido a la arquitectura, patrimonio y su oferta socio-cultural de Nueva York, Londres o Praga.
 - Sedes de organismos internacionales. Ciudades que reunieron en su momento y, que actualmente siguen cumpliendo los requisitos necesarios para convertirse en la sede de importantes organizaciones a nivel mundial, como es el caso de Bruselas, cuna de la Unión Europea y la OTAN; Nueva York y Ginebra, madres de la ONU o Washington, hogar del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. Destacan también ciudades que han sido sede de tratados internacionales como Kyoto, donde se llevó a cabo el protocolo del Cambio Climático; Maastricht con el tratado de Mercado Único Europeo y creación de la moneda europea (euro), o Davos donde se celebra anualmente el Encuentro del *World Economic Forum*.
 - Localidades con eventos deportivos con renombre. Sedes de eventos deportivos anuales como Montecarlo, Wimbledon o Le Mans o bien de eventos únicos, que en su momento convierten a la ciudad donde suceden en punteras como los Juegos Olímpicos o los mundiales de fútbol de Atenas o Sudáfrica. Es interesante destacar también cómo el nombre de equipos deportivos puede aportar renombre a una ciudad, como es el caso del Fútbol Club Barcelona, Real Madrid, Los Ángeles Lakers o los Chicago Bulls.
 - Ciudades con significación religiosa. Jerusalén, La Meca o Santiago de Compostela. O simplemente ciudades singulares como Venecia debido a su composición de canales o Las Vegas por su concentración de casinos y hoteles.
 - Por último, uno de los factores que más notoriedad les dan a las ciudades son el arte y la cultura, los eventos o activos culturales ya sean la música, como Nueva Orleans o Buenos Aires, el teatro donde destaca la ciudad española de Mérida, el

cine con grandes como Hollywood o San Sebastián o museos como Bilbao, Ámsterdam o París.

Las ciudades en función de sus características y atributos, compiten para atraer habitantes, visitantes, inversiones y eventos debiendo aplicar los principios del marketing territorial, la gobernanza institucional en la estrategia y la comercialización territorial; múltiples intercambios entre las ofertas de la ciudad y las demandas de los diversos colectivos y así, poco a poco, se van creando las mayores aglomeraciones urbanas del mundo hacia una nueva geo-política urbana mundial.

Figura 4.2.- Ciudades *many to many*



Fuente: Adaptado de Muñiz Martínez y Cervantes (2010)

4.4. PLACE MARKETING

Durante los últimos años ha habido un aumento académico alrededor de este tema, investigaciones, definiciones y nuevos aspectos a tener en cuenta. En la década de los noventa se refuerza la necesidad de desarrollar un enfoque de marketing de lugares, ya que existían diversas razones para llevarlo a cabo (Kotler, 1993):

- Existencia de una relación oferta-demanda entre un lugar y sus mercados
- Capacidad de segmentar estos mercados
- Competencia entre lugares para atraer estos mercados
- Creciente movilidad o “cambio de marca” por parte de los compradores del lugar.

El nombre de un lugar cumple con las características de marca, ya que identifica y diferencia del resto. Estos lugares podrían equipararse a vendedores cuyo objetivo es atraer y retener a los clientes del lugar, que incluyen turistas, inversores y nuevos residentes. Al igual que otros tipos de marcas, en el *place marketing* las marcas tienen la capacidad de comunicar significados funcionales y simbólicos, y estos, deberían estar relacionados con los beneficios proporcionados por la marca, es decir, el valor ofrecido. Este valor puede proporcionar una motivación para comprar, pagar un precio superior y ser más leal. Cabe recordar que la publicidad tiene el objetivo de motivar a un consumidor a probar o volver a comprar.

La comunicación dirigida a los mercados de lugares, pueden alentar a las personas a probar el lugar, es decir, para un turista: visitar, para un inversor: invertir y para un nuevo residente: ubicarse. A este respecto, es importante tener en cuenta el riesgo (Rossiter, 2000), ya que la decisión de comprar un lugar, ya sea visitar, invertir o ubicar, es una decisión de alto compromiso financiero, funcional, psicológico y social, por lo que es importante que haya motivaciones positivas. Con respecto a la recompra, dependiendo de la naturaleza del mercado, incluye decisiones de volver a visitar, reinvertir o permanecer, en ese sentido, según sostienen Zenker y Rutter (2014) se ha prestado más atención a los aspectos relacionados con la lealtad en vez de con el apego al lugar.

El término *place marketing* engloba el marketing de destinos, con el objetivo de atraer turismo, inversores o nuevos residentes, tratando de estimular la demanda de los bienes y servicios de un lugar. Usualmente es fácilmente confundible el término *place marketing* con *place branding*, según explica Rod Crider (2022) “Una marca de lugar (*place branding*) es la imagen, la identidad y la reputación de un lugar que tienen los residentes y los no residentes. La marca de lugar (*place branding*) implica una serie de acciones coherentes centradas en políticas, programas y medidas reguladoras para influir en esas percepciones. Una vez identificada la marca, el marketing de lugares (*place marketing*) puede ser el vehículo mediante el cual se comunica el mensaje de la marca al público

objetivo, tanto externo como interno. Promueve las características de las atracciones locales, la cultura o los atributos empresariales del lugar para atraer a los visitantes, captar la inversión empresarial y atraer a nuevos residentes al lugar”

De esta manera, al unir ambos términos y combinarlos con un objetivo común, las ciudades tratan de sobresalir por encima de otros lugares con características similares que pueden considerarse competencia directa. Se trata de clarificar un propósito, para identificar las acciones que han de ser llevadas a cabo de tal manera que el lugar en cuestión sea fácilmente reconocible y recordable. A la hora de crear una marca de lugar (*place branding*) y utilizar el marketing de ciudades (*place marketing*) para difundirla, es importante tener en cuenta diferentes cuestiones: al igual que a la hora de vender un producto o un servicio, la información ha de ser veraz, no se debe vender una imagen falsa del lugar ya que aquel que lo visite, rápidamente se dará cuenta de que no es lo que parecía. Es importante crear nuevas experiencias que cualquiera querría vivir y que no sea posible realizarlas en otro lugar, así el lugar será protagonista de diferentes fantasías.

Además de ser objetivo para turistas de ocio, estos dos términos tratan de hacer de la ciudad un lugar atractivo para empresas e instituciones. Es necesario hacer ver a quienes tienen poder de inversión que el lugar en cuestión es la cuna perfecta para hacer crecer su empresa. Además, es crucial explotar las posibilidades con las que se cuenta, ya sean recursos naturales o mano de obra. Por último, se trata de asociar la imagen de la ciudad con elementos propios fácilmente reconocibles, de esta manera, resultará más sencillo crear campañas que generen emociones que generen un vínculo entre la ciudad y su público objetivo.

5. IDENTIDAD DE LA CIUDAD

5.1. ¿QUÉ ES LA IDENTIDAD DE UNA CIUDAD?

La identidad de la ciudad es el contenido y resultado de las comunicaciones del lugar, es la formación de imágenes que incluyen el paisaje, la infraestructura gubernamental y comportamientos de las partes interesadas internas que contribuyen a la comunicación principal, Kavatzis (2004). Por otro lado, según Balmer y Gray (1999) la identidad de la ciudad es el contenido de las comunicaciones de marca que dan como resultado

imágenes y reputación corporativa. A este respecto, la comunicación principal está formada por las experiencias de primera mano de las partes interesadas con los lugares. Además, es necesario tener en cuenta la comunicación secundaria que estaría compuesta por las relaciones públicas, sistemas de identidad visual, promociones, publicidad, y finalmente el boca-oreja, medios y comunicación de los competidores, que estarían incluidos en la comunicación terciaria, pero no menos importante. Los productores del producto, es decir, del lugar son los residentes, y la identidad de este es el resultado de la comunicación.

Giddens (1984) y Scott (1998) explican que la identificación es un proceso de apego y producto de ese proceso. La identificación se relaciona con las identidades emergentes y tiene relevancia para un enfoque con base en la identidad que se suscribe en la marca del lugar. La identidad y la comunicación de esa identidad por parte de los individuos expresa pertenencia, es decir, apego a varios colectivos. Es necesaria una decisión de alto involucramiento para realizar una compra, lo cual necesita previamente un proceso de identificación, es por ello que el comprador del lugar busca un lugar que le ofrezca una alineación con su identidad percibida o deseada. La decisión de visitar, invertir o reubicarse en un lugar por parte de algunos individuos y organizaciones es un ejemplo de identificación que contribuye a una entidad emergente.

¿Quiénes son los titulares de esa identidad? Los residentes del espacio en cuestión son los que tienen puntos de vista sobre quiénes o qué somos como lugar. De hecho, una estrategia de marca de lugar muy alejada de su identidad de lugar “lo que somos”, probablemente no será aceptada como verdadera por los residentes y muchos menos por los destinatarios externos.

Como concepto social y racional, las identidades de lugar son inherentemente fluidas y están sujetas a cambios. Hatch, Kalandides y Kavarantzis (2013) afirman que la fluidez de las identidades de lugar implica que son un proceso y no un simple resultado de una investigación, ya que están influenciadas por fuentes dentro y fuera del lugar. Según Shumaker y Stokols (1981) son las expectativas socialmente derivadas del entorno las que influyen en cogniciones y con suerte reflejan el valor previsto y la importancia del entorno para el individuo. Altman y Low (1992) describen los lugares como repositorios

y contextos dentro de los cuales ocurren relaciones interpersonales, comunitarias y culturales.

5.2. LA IDENTIDAD DE LA CIUDAD COMO SISTEMAS DE INTERCAMBIOS E INTERACCIONES HUMANA-SOCIALES, CONFIGURACIONES FÍSICAS E INFRAESTRUCTURAS DE SERVICIOS

La identidad de la ciudad es el resultado del proceso de creación de significado entre los residentes y el lugar, es decir, los residentes son productores y consumidores de la identidad. Los múltiplos de la identidad de lugar son el resultado de constantes procesos de construcción de significado entre las personas y el lugar donde viven. Se puede definir de la manera más correcta la identidad de una ciudad como “la interpretación que hacen los residentes de los elementos del lugar, como la cultura, el entorno natural y construido y están influenciadas por fuentes dentro y fuera del lugar” (Badii, 2017, p.14).

El lugar, a diferencia del espacio, requiere interacción humana, con un ejemplo se entiende mejor; una cancha de baloncesto en su forma más simple, es solo una losa de cemento, pero a medida que la gente utiliza el espacio, se convierte en un lugar de deporte y socialización. Así, las identidades del lugar se forman a través de procesos comunicativos entre el lugar y la población, la esencia misma del lugar es social. Desde la perspectiva de un urbanista, Hague (2005) describe las cogniciones ambientales como el proceso de filtrado de sentimientos, significados, experiencias, recuerdos y acciones a través de las estructuras sociales.

Existe la posibilidad de darse malentendidos entre la identidad de lugar y la gestión de marca de este mismo. La identidad es fluida y pluralista, mientras que la marca se selecciona, diseña y comunica más formalmente. Una promesa de marca con base en una identidad complementaria no solo es probable que sea creíble, sino que tiene el potencial de anular o eliminar algunas identidades negativas.

5.3. EL PAPEL DE LA CULTURA EN LA IDENTIDAD DE LA CIUDAD

La cultura crea asociaciones positivas con el lugar, y por ello se usa ampliamente, sin embargo, la comprensión de la cultura es inadecuada en ocasiones y conduce a la desconexión entre la cultura local y la marca de lugar, en vez de a la sinergia. La sinergia se encuentra en la comprensión de la cultura como un proceso de producción de un

significado y en la clasificación del papel de las marcas de lugar en la cultura, como fenómenos culturales en sí mismos. La relación entre las marcas de lugar y la cultura se reconstruye a través de una revalorización de una complejidad y reciprocidad.

La cultura ha sido y es un tema persistente en los libros sobre la gestión contemporánea de lugares en todo el mundo: cómo los actores, gobiernos, empresas e individuos, podrían o deberían reaccionar y utilizar los contextos cambiantes en los que operan las ciudades. Existen diferentes objetivos:

- Lo que se espera que hagan y sean los lugares
- Los nuevos medios de comunicación que están dando forma a diferentes relaciones entre individuos, como ciudadanos y consumidores.
- Servicios y comodidades ligados al lugar que experimentan y usan.

Numerosos proyectos puestos en marcha bajo la gobernanza urbana contemporánea tratan de “reimaginar” la ciudad vinculándose así al dominio de la marca de lugar.

La definición de cultura depende de quién lo define y con qué fines, según McEwan, (2005, p.138); “la cultura es un sistema compartido de significado que nos permite dar sentido al mundo y comunicar ese sentido a los demás a través de una serie de prácticas culturales moderadas por la cultura, es un proceso socialmente definido y constantemente redefinido” a lo que Meethan, (2001, p.139) añade; “en lugar de intentar descubrir su esencia, deberíamos centrarnos en las formas y contextos en los que se usa”. La cultura se usa cada vez más en la construcción de marcas de lugar.

Anteriormente, la cultura era vista como un bien de mérito, algo que se entregaba a partir de la producción excedente una vez se habían satisfecho las necesidades básicas, el uso tradicional de la cultura ha sido siempre la provisión de experiencias estéticas consumibles a través de la producción y la representación artística simplemente porque la gente la disfrutaba o le satisfacía esto, sin embargo, la cultura en la ciudad contemporánea también se trata como un recurso para el desarrollo económico: “la economía y la cultura alguna vez fueron consideradas como “yo” y “otro”, ahora se ven vinculados, co-consitutivos o perfectamente entrelazados” (Castree, 2004, p. 140).

La cultura tiene dos características que siempre la han hecho atractiva para los gobiernos (Castree, 2004, p. 142).

- Ha servido para comprender sus mercados y comunicar este recurso de comprensión es perdurable en el tiempo y ubicuo en el espacio.
- Es accesible como un bien público, en un sentido económico y social, omnipresente y fácilmente disponible.

5.4. CLÚSTERES

Además de la cultura, como se ha comentado previamente, las marcas tienen el poder de otorgar a un lugar prestigio, este es el efecto imagen del país de origen *Made-in*, dicho prestigio se relaciona con las marcas empresariales de cada lugar, en ámbitos internacionales. El efecto *made-in* o “país de origen” es de especial interés en la comercialización internacional de productos y servicios, ya que es considerado como un atributo externo a las características físicas e influye en la decisión de compra. Existe una conexión entre las marcas líderes y la imagen de los países, y aquellos que han logrado crear percepciones positivas en la mente de los clientes, tiene una ventaja competitiva sobre el resto. Cuando una marca está en sintonía con las percepciones de su hogar país, es mucho más probable que esta se convierta en una marca internacional.

La proyección de una imagen exterior positiva del lugar de origen de un producto ha sido un elemento que ha ayudado a las empresas en el exterior fundamentalmente por tres razones (Baker y Ballington, 2002; Heslop et al., 2008; Laroche et al., 2005; Zhou et al., 2007):

- El alto reconocimiento de un país en el exterior conduce a lograr una alta credibilidad y confianza para sus productos.
- Facilita la actividad de las empresas en el exterior ya que el origen no supone una barrera de entrada.
- Ante la mayor oferta existente en los mercados, puede ayudar al producto a hacerse más presente y competir en mejores condiciones

Acorde a recientes investigaciones sobre la imagen país, los consumidores de los países en vías de desarrollo prefieren los productos y las marcas de los países más desarrollados ya que lo asocian a una mayor calidad, y les posiciona en un estatus, una imagen y un estilo de vida diferente y superior a la del resto de consumidores (Papadopoulos, 1993; Verlegh y Steenkamp, 1999; Zhou y Belk, 2004; Zhuang et al., 2008). Es adecuado

resaltar el caso de China, la economía más emergente del mundo, las marcas provenientes de países desarrollados representan estatus, cosmopolitanismo y modernidad (Belk y Zhou, 2004).

Los países tratan de explotar aquello que mejor pueden llevar a cabo, es decir, aprovechar una materia prima abundante en la zona, desarrollar un sector de conocimiento muy avanzado o utilizar una mano de obra barata. De este modo, surgen las empresas y marcas que pueden dar renombre al país una vez desarrolladas. Esto suele dar pie a la formación de clústeres en los países que desatacan fuertemente en algún ámbito. Existen varios casos muy reconocidos;

- Alemania: aglomeración de empresas ingenieras, coches de alta gama y cerveza como *Siemens*, *Porsche* o *Paulaner*.
- Estados Unidos: conjunto de marcas de comida rápida o cine destacando a los gigantes *McDonald's* o *Disney*.
- Francia: asociadas con las compañías de moda, vinos y perfumes, como *Louis Vuitton*, *Moet et Chandon* o *Yves Saint Laurent*.
- Japón: clúster de fotografía, motos o robótica, como *Canon*, *Kawasaki* o *Nintendo*.

Gracias a estos clústeres que se forman poco a poco mientras crecen empresas potenciales alrededor de un país, se genera una imagen, una identidad en torno a ese lugar que hace que los consumidores lo perciban de una manera u otra, e incluso, que se sientan identificados o a gusto con estas identidades. Así, una persona enamorada del cine tratará de visitar lugares que tengan una gran afinidad con este sector, véase Hollywood, Bollywood o Málaga, al igual que un fanático de la moda se verá atraído por la atmósfera que envuelve ciudades como París, Milán o Londres.

5.5. EL MARKETING TERRITORIAL EN LA ERA DIGITAL

La presencia digital significativa podría impactar en los modelos futuros de gestión de marca de un lugar estratégico. La práctica y la teoría del *branding* de lugares han avanzado considerablemente desde que el *branding* como concepto se considera relevante, pero no siempre se entendía o aplicaba de manera eficaz (Hankinson, 2006). El *place branding* se está convirtiendo en un enfoque cada vez más estratégico para el

posicionamiento y la creación de una ventaja competitiva en el desarrollo de un lugar (Bellini, 2015), con la finalidad de la atracción de recursos, la reubicación de negocios, la inversión extranjera, los visitantes y los nuevos residentes (Ashworth y Kavaratzis, 2005).

Esto se combina con un reconocimiento cada vez mayor de la importancia de Internet para la marca de lugar. Ooi (2010) sugiere que las percepciones de lugar o destino pueden verse influidas tanto por el mercado virtual como por los canales de comunicación tradicionales. Podría decirse que la presencia digital en las marcas de lugar es más importante que en otros tipos de marcas, ya que los inversores, visitantes y residentes existentes y potenciales utilizan cada vez más la web para explorar e investigar lugares, con el fin de tomar decisiones con respecto a la inclusión de dichos lugares, recursos o eventos en su conjunto de consideración, para ejecutar transacciones y reservas, y para recopilar información en movimiento.

Existe una feroz competencia global impulsada por la libre circulación de bienes y personas. Los lugares se enfrentan a una mayor competencia y sustitución y deben proporcionar un entorno que no solo compita de manera efectiva por nuevos recursos, inversión extranjera, residentes y visitantes, sino que también proporcione un entorno que sostenga y satisfaga la actividad económica, comercial y residencial. Un enfoque estratégico para administrar la marca asociada con un lugar y los activos asociados como la reputación, la imagen, la identidad y la experiencia, debe adaptarse a la complejidad de las construcciones de la marca del lugar. De hecho, existe la necesidad de proporcionar a las partes interesadas en el lugar un sentido de identidad colectiva y/o brindar una experiencia de lugar consistente y coherente.

6. UN CAMBIO EN LA CIUDAD

Muchas ciudades a lo largo de la historia se han visto demacradas y en la necesidad de reinventarse para no caer en la decadencia y por consiguiente en el olvido. Las razones de esto han podido ser muy diversas. Entre otras, cabe destacar que, con la segunda revolución industrial, muchas regiones aprovecharon el impulso para dedicarse a la industria, por lo que maquinaria, fábricas y humo llenaban sus calles, lo cual las convertía

en lugares muy poco atractivos tanto para el turismo como para la vida cotidiana. No eran lugares bonitos, agradables, naturales, sino que se habían enfocado tanto en la industria, que habían dejado de lado otro ámbito realmente importante, la belleza del lugar. Esto pasaría con el caso de estudio del presente Trabajo Fin de Grado, Bilbao.

Los mandamases de estas urbes rectificaron y quisieron volver el tiempo atrás para deshacerse de esa nube gris que envolvía sus calles, sus hogares y a sus gentes, pero como tenían que atarse al realismo y ser conscientes de que lo hecho ya no podía deshacerse, pusieron en marcha proyectos, obras urbanísticas, cambios que harían de estas ciudades lugares habitables y turísticos.

Aquí es donde entran en juego el arte y la cultura, y es que estos Gobiernos vieron en ellos la oportunidad de revivir tanto sus ciudades como sus gentes, pero ¿cómo puede afectar una intervención artística a una ciudad de manera general?

6.1. INTERVENCIONES ARTÍSTICO-CULTURALES EN LA CIUDAD

Durante los últimos 20 años las intervenciones artísticas han sido un amplio campo de investigación para sociólogos e investigadores urbanos, ya que juegan un papel importante en la configuración de posibilidades de los nuevos espacios. Como se ha comentado previamente, las administraciones urbanas perciben el arte como una herramienta fundamental de recuperación urbana y, a los artistas, como los promotores en el desarrollo de las ciudades postindustriales para la revitalización urbana, además de ser la base para el desarrollo de la ciudad creativa.

Las intervenciones artísticas promueven objetivos de marketing urbano y cumplen funciones sociales, como puede ser la revitalización de un barrio o la cohesión social. Se trata de imaginar nuevos espacios urbanos alternativos y nuevas formas de comunicación entre y dentro de diferentes comunidades sociales para revitalizarlas. Los políticos y personajes influyentes suelen atribuirse esto en sus campañas políticas ya que, para la sociedad actual, es un importante aliciente a la hora de elegir a su representante.

Existen gran variedad de objetivos de las intervenciones artísticas, como se detallará más adelante, desde un énfasis en la mejora estética (embellecimiento), hasta protestas de las estructuras de poder existentes, los artistas tratan de transformar las estructuras de poder urbano existentes y cuestionan e impugnan las normas e ideologías impuestas creando

nuevas experiencias, relaciones y situaciones.

Es posible clasificar las intervenciones artísticas según tres diferentes criterios según Sasaki (2010). En función de su origen institucional, de sus objetivos y del plazo en el cual van a surtir efecto. Según su origen institucional, las intervenciones artísticas pueden ser *top down* lo que significa que están generadas por las instituciones y las políticas públicas y se enfocan hacia la sociedad, es decir, en dirección hacia abajo. O pueden ser *botton-up*, promoviéndose desde abajo, a partir de iniciativas populares no institucionales, en este caso, se utilizan medios artísticos y creativos para cuestionar y explorar los problemas y conflictos sociales.

Se puede distinguir diferentes objetivos que pueden llevar intrínsecos estas intervenciones; crítica de la realidad, provocación del compromiso político, convertirse en un factor del cambio social o incluso proporcionar escenarios alternativos que vislumbren otras realidades posibles para crear una nueva perspectiva de la sociedad llamando la atención, por ejemplo, sobre las desigualdades sociales.

Por último, según del plazo en el cual surtirán efecto, se distingue: a corto, medio o largo plazo, dependiendo de si irrumpen repentinamente en los entornos urbanos establecidos, cambian actitudes e inician una conciencia general de discursos urbanos, o si crean nuevas estructuras urbanas.

Cabe destacar que no existe una escena artística urbana homogénea, sino muchas y diversas escenas con intereses contrapuestos.

6.2. CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES ARTÍSTICAS

6.2.1. Técnicas, objetivos, sociabilidad y espacios públicos

1. Técnicas artísticas empleadas en la intervención. Las intervenciones artísticas se plasman material y físicamente en el paisaje urbano usando diferentes técnicas, oficios y herramientas para crear, como una escultura, un grafiti, arte escénico o música. La técnica artística usada depende a su vez de tres factores: habilidades y pasión del artista, meta y objetivo de la intervención en el espacio urbano y relación de la intervención con el espacio urbano. “El medio es el mensaje”, ciertas técnicas se adaptan mejor que otras según los diferentes objetivos.
2. Objetivos principales de la intervención artística. Ha de existir una comprensión entre

lo que es para el artista la función del arte en la sociedad y los objetivos del artista con respecto a sus intervenciones en la ciudad. En función de sus objetivos, los artistas eligen estrategias específicas para situar su arte en el paisaje urbano. De estos propósitos destacan, entre otros: embellecer el entorno urbano, aumentar la cohesión social y la interacción en y entre las comunidades urbanas, desafiar hegemonías del poder político y económico e introducir una visión socio-política alternativa para la ciudad.

Es posible dividir los objetivos de las intervenciones en tres niveles:

- Microobjetivos: mejoras sociales y afectivas específicas para los residentes de las ciudades.
- Objetivos meso: formación de alternativas urbanas en niveles organizativos como barrios, centros socioculturales, etc.
- Macroobjetivos: crítica de los planes de la ciudad y otras cuestiones sociales, por ejemplo, actividades de inversión inmobiliaria que promueven la privatización y comercialización hasta el poder del sistema capitalista encarnado a la ciudad.

3. Sociabilidad entendida como el grado de implicación y participación activa del público y del artista en la intervención artística, existen diferentes niveles:

- El público puede participar de manera pasiva, de modo que lo máximo sea la reflexión del individuo, como podría ser un transeúnte mirando un grafiti o, por el contrario, existen intervenciones en las que la participación del público ha de ser activa y de hecho suele ser crucial para que funcione correctamente y cumpla sus objetivos de la mejor manera, como podría ser la jardinería urbana en la que todo aquel que participe ha de poner su granito de arena para que salga adelante.
- En la otra mano, el artista puede ser el autor y productor original de la obra, de la intervención en la que se le atribuye todo el mérito, pero también puede tener igualdad de condiciones con el público y aportar un determinado y limitado porcentaje al igual que cualquiera que quiera ser partícipe.

La sociabilidad de una intervención artística urbana se divide en tres niveles de intensidad:

- Baja sociabilidad: se vive de manera individual, no requiere interacción social.
 - Sociabilidad media: genera cierta interacción. La participación del público mejora la intervención, pero se limita (normalmente) a miembros del mundo del arte o grupos seleccionados con un papel designado en la obra.
 - Alta sociabilidad: abierto, alto grado de intervención pública, sin ella la obra sería un fracaso. Existe una autoría artística prácticamente invisible debido al alto compromiso de los artistas con la comunidad y la apertura de este, no hay una separación real entre el artista y el público.
4. Relación con los espacios públicos. Existe una relación bidireccional: ¿Cómo se relacionan las intervenciones artísticas con el espacio urbano? ¿Cómo se relaciona el espacio urbano con las intervenciones artísticas? Según Rust (2022) existen tres paradigmas en el desarrollo del arte público en el entorno urbano;
- Arte en lugares públicos: caracteriza el arte en el espacio urbano en los años 60 y 70, esculturas modernistas y abstractas que se presentaban en contextos públicos fuera de cualquier tipo de institución.
 - Arte como espacio público: años 70, más consciente del lugar, integra al público, el espacio circundante, arquitectura, paisaje urbano y desarrollo urbano porque mejora las condiciones de la vida de la población.
 - Arte del interés público: se centra en cuestiones sociales y políticas más que en el entorno construido y colabora con grupos marginales, lucha contra injusticias y desigualdades urbanas.

Las obras previamente llevadas a cabo dan hoy por hoy forma al tejido de la ciudad, produciendo representaciones y relaciones urbanas que crean una experimentación lúdica, ayudando a promover y renovar la conciencia social urbana.

Existen cuatro conceptos predominantes del espacio urbano y de las prácticas artísticas;

- Ciudad como espacio de representación: la ciudad se considera un estímulo inspirador, lienzo, lugar físico donde se exponen las obras.
- Ciudad como espacio social: existen diferentes escalas físicas tales como la propia ciudad, barrio, plaza, patio, etc. El afecto humano y las relaciones sociales juegan un papel importante.
- Ciudad como escenario para el debate público: prácticas artísticas que forman

un contexto urbano: escenario para debates, protestas o manifestaciones políticas.

- Ciudad como espacio de posibilidades: las actividades artísticas forman una red donde se puede explorar lo establecido y lo no establecido, otras formas de vida urbana pueden encontrar su expresión y realización.

Además de lo explicado, existe una clasificación de las intervenciones artísticas según cuál sea la finalidad de la misma (Bryson, 2007).

6.2.2. Intervención artística como estetización

El valor estético tiene el sentido de embellecimiento y decoración de los espacios públicos y su papel ha sido importante a lo largo de la historia del arte en el espacio público y en las campañas de marketing urbano actuales. Estas intervenciones pueden ser: esculturas, pinturas, fotografías o instalaciones de iluminación artística, entre otras.

Un caso destacable en el que las intervenciones artísticas son mero embellecimiento podría ser el artista MK de Jerusalén, que pinta vistas de la ciudad y declara: “cómo afecte mi arte a la cultura me da igual, simplemente soy pintor y me encanta lo que hago”.

Así, las intervenciones de este tipo no se formulan como intervenciones sociales o políticas en la ciudad, es decir, la realidad social, política y económica queda en segundo plano, al igual que la participación y la sociabilidad. La ciudad se convierte en un simple lienzo donde exponer el arte.

Aunque esto también abre debate, ya que en ocasiones puede dar lugar a confusión o discusión: ¿Tienen mensajes ocultos que manifiestan algo? ¿Son simple embellecimiento? ¿El arte estético está libre de crítica? ¿Van las obras unidas a la ideología del artista? En teoría, la respuesta a estas preguntas debería ser negativa, pero queda abierta a criterio de cada uno.

La ciudad es un simple fondo para el artista, ya sea ruido de fondo inevitable o inspiración como recurso para la creatividad.

6.2.3. Intervención artística como comunicación social

Este tipo de intervenciones conectan al artista con la sociedad, se da una colaboración con la comunidad local. Para ello, es necesaria una investigación previa en y sobre el barrio

para estudiar la historia de la comunidad. Se trata de acompañar, dar conocimientos, apoyar y potenciar las voces marginadas, ya que este tipo de intervenciones artísticas urbanas son herramientas socio-comunicativas. Un ejemplo de esto podría ser la biblioteca-jardín de Tel-Aviv Jaffa. Se trata de un proyecto enfocado en apoyar a trabajadores inmigrantes y solicitantes de asilo que viven en la zona.

Ofrece actividades artísticas y culturales, también funciona como centro comunitario donde refugiados y trabajadores inmigrantes pueden hacer cursos para mejorar sus habilidades y perspectivas de la vida.

Se trata de crear un espacio de comunicación para personas desconectadas del contexto habitual; lugar, entorno, lengua, cultura, etc. Une cultura y educación, derechos humanos básicos que salvan diferencias entre comunidades e individuos y puede crear un cambio social positivo duradero.

La ciudad es un espacio social formado por artistas y las personas que la habitan.

6.2.4. Intervención artística como experiencia de infracción

El principal objetivo es irritar a los demás con las intervenciones que, normalmente, se llevan a cabo sin permiso. Ejemplificándolo se entiende mejor; los artistas TS y LL en Hannover llevaron a cabo una intervención artística no autorizada: giraron los bancos de la Iglesia Marktkirche 51 grados para orientarlos a la Meca y el personal de la Iglesia los retiró inmediatamente, lo cual lo convirtió en una intervención a corto plazo, pero esto no influyó en su objetivo. “El arte tiene el poder de hacerte ver el mundo de una manera que antes no podías” dicen.

Se trata de “experiencias de ruptura” que pretenden que las personas sean conscientes de sus hábitos y actitudes inconscientes con el fin de cambiarlos. Tratan de alterar el orden de la percepción, la cognición y la acción ritualizada para desafiar el encuadre, las expectativas y las interpretaciones de las prácticas artísticas. A pesar de sus resultados inquietantes, suelen tener connotaciones humorísticas y fashionistas más que agresivas.

Según Heather an der Glocksee (2002) estas intervenciones tienen el objetivo de llamar la atención sobre temas explosivos y, de esta manera, conmover, difundir, encantar, o desarmar a los transeúntes. El arte tiene el poder de cambio, penetra en tu conciencia y la modifica, puede influir en la gente y provocar una alteración.

La sociabilidad probada en este tipo de intervenciones es de un nivel medio, el público experimenta la intervención artística como individuo, no como participante activo.

La ciudad es un poderoso manipulador cuyas rutinas deben ser desenmascaradas por los artistas de manera rompedora y provocadora, para despertar a los habitantes.

6.2.5. Intervención artística como protesta

Consiste en utilizar los medios artísticos como protesta, este es el caso de Hamburgo 2014, un hombre es detenido y los cuerpos de seguridad lo ridiculizan con una escobilla de váter lo cual fue visto y popularizado de tal manera que la escobilla se convirtió en un símbolo de protesta. Se llevaron a cabo en torno a sesenta iniciativas urbanas políticas, artísticas y sociales que perseguían un desarrollo urbano progresista y socialmente sostenible. Se convirtió en un símbolo de la república y fue una lucha dura, lenta y difícil.

Manifestaciones, sabotajes y ocupaciones que se disfrazan de obras de arte, por ejemplo, la ocupación en el Gängeviertel, Hamburgo 2010, doce edificios abandonados del Siglo XIX para utilizarlos como talleres y salas de exposiciones. La ocupación duraría en teoría un fin de semana, pero las protestas se alargaron diez años hasta llegar a un acuerdo que permitió a los artistas y activistas permanecer allí legalmente. Esto fue determinante para el desarrollo urbano de Hamburgo, ya que fue un proyecto cultural artístico, pero también un proyecto político que trató de concienciar y reclamar cambios socio-políticos en la ciudad.

La ciudad aprovecha las oportunidades para expresar abiertamente la resistencia.

6.2.6. Intervención artística como experimento utópico

Se trata de puntos de encuentro para la gente, rincones mágicos de la naturaleza urbana para crear cabida al arte, talleres, danza, actuación, exposiciones de arte, etc. que ofrezcan al público posibilidades de participación. Se intenta combinar la actividad artística con la orientación social, ya que el arte es una de las formas más directas de inspirar cambio y junto a la creatividad, forma parte del urbanismo.

El poder del arte y la creatividad pueden alterar la forma de pensar y la conducta, tanto de la sociedad como de manera individual de quien la forma, de tal manera que sea posible crear una sociedad abierta y creativa en la que cada persona pueda expresarse y realizarse.

El término apropiado podría ser *placemarketing* que define la creación de puntos de encuentro y plataformas de intercambio para presentar ideas concretas de vivir y trabajar en una verdadera utopía artística que cree espacios abiertos, así como modos de vida y trabajo alternativos que demuestran que es posible cambiar los rígidos y aparentemente inevitables modelos del capitalismo, las cosas pueden ser de otra manera.

La ciudad es un lugar deteriorado que hay que revivir, es un contenedor vacío a rellenar con ideas alternativas

Para llevar a cabo el cambio futuro urbano, se necesitan dos agentes fundamentales: la creatividad sin límites y la perspectiva externa de los artistas.

Actualmente, el arte y la cultura no se explotan como medios de valoración económica, sino que tienen el potencial de desarrollar una visión de nuevas perspectivas sociales a través de la agencia artística y la crítica, así como para reconocer, frasear e implementar prácticas artísticas que se opongan a procesos de mercantilización y segregación en las ciudades. En ocasiones, se retribuye de manera muy escueta a artistas por servicios sociales públicos.

6.3. ARTE, INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PARA REVIVIR LAS CIUDADES

Durante los últimos años, han surgido en las ciudades diferentes problemas urbanos, como la degradación física de los centros históricos, la degradación social, económica y medioambiental. Para estos inconvenientes, las soluciones tradicionales que se han dado a lo largo de la historia están bien, han dado sus frutos, sin embargo, actualmente se recurre a un nuevo factor más efectivo: sostenibilidad mediante la creatividad y la innovación.

6.3.1. Sostenibilidad a través del arte

El desarrollo sostenible y la libertad de expresión creativa, según Lopes (2017), es algo nuevo, pero es históricamente indiscutible que el arte y la cultura han estado presentes en la sociedad y han servido al hombre para expresarse y, por lo tanto, para superar problemas, crear valor y avanzar en sociedad.

En el momento que una ciudad nace, surge la necesidad del hombre de reagruparse en la sociedad y de desarrollar conocimiento, creatividad e innovación. La evolución histórica

y organizativa da lugar a experiencias y necesidades que llevan a los problemas de las ciudades contemporáneas (Agapito, 2014): degradación ambiental, escasez de recursos, desigualdades sociales y crisis financieras y económicas.

Es por causa de estos inconvenientes que se considera importante desarrollar investigaciones para lograr un desarrollo sostenible. Los humanos y las ciudades en su conjunto tienen la necesidad de alcanzar el bienestar y calidad de vida, pero con la consecución de este fin puede peligrar la integridad funcional de los ecosistemas.

6.3.2. Rehabilitación urbana

Una de las maneras más inteligentes de avanzar y mejorar como ciudad sin la necesidad de invertir una cantidad de dinero importante, es aprovechar lo que ya se tiene. De esta manera puede darse una nueva vida a, por ejemplo, edificios, que estaban abandonados, vacíos o, en definitiva, sin ninguna utilidad. Con la rehabilitación urbana es posible conservar el patrimonio cultural, y potenciar la sostenibilidad ya que reduce el impacto en el medio ambiente (García Sánchez, 2018).

La rehabilitación urbana fomenta la instalación de servicios, comercios e industria, repuebla áreas afectadas por la despoblación, expande el espacio urbano, fortalece la identidad cultural u social de la zona y consecuentemente, mejora la calidad de vida y actividad económica. Las actividades artísticas y culturales, influyen en la economía local y promueven el acercamiento y la tolerancia de grupos sociales, étnicos y raciales. Se fomenta el trabajo en equipo, el entendimiento cultural y permite la involucración de la población local en las comunidades donde se desarrollen estos métodos.

7. INDUSTRIAS CULTURALES

7.1. CONCEPTUALIZACIÓN

El concepto de industrias culturales abarca la creación, reproducción industrial y distribución masiva de obras culturales, pero este no es un término reciente, sino que ya en 1948, Max Horkheimer y Theodore Adorno ya lo definían en este sentido. Desde este momento, más de medio siglo después, las formas de crear, producir y distribuir han cambiado drásticamente. Es por ello que las industrias culturales se han adaptado a los avances tecnológicos y a la evolución que han experimentado los medios de comunicación en la sociedad, además, han incorporado sofisticados métodos de distribución a gran escala para llegar así a los mercados mundiales.

En la década de los 90, el concepto de “industria cultural” evoluciona a “industria creativa”. Este nuevo término hace hincapié en la creatividad y la define como el motor de la innovación, el cambio tecnológico y como una ventaja comparativa en el desarrollo empresarial. Como se ha comentado previamente a lo largo del presente Trabajo Fin de Grado, los políticos suelen atribuirse en sus discursos y campañas las intervenciones artísticas ya que los votantes lo tienen en cuenta a la hora de tomar una decisión. Se introdujo el término “industrias creativas” en los círculos de desarrollo de políticas y se definió en su momento como “aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individuales que tienen un potencial de creación de empleo y riqueza a través de la generación y explotación de propiedad intelectual” (DCMS, 2001, p.16)

La UNESCO (2013), define industrias creativas como aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objetivo principal la producción o reproducción, la promoción, distribución o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido derivado de origen cultural, artístico o patrimonial. Este enfoque hace hincapié en los bienes, servicios y actividades de carácter cultural/artístico y/o patrimonial cuyo origen es la creatividad humana ya sea en el pasado o en el presente. También subraya las funciones necesarias de cada aspecto de la cadena de valor que permite que los bienes, servicios y actividades lleguen al público y al mercado. Esta definición es más amplia, no se limita a la producción de la creatividad humana y la reproducción industrial, sino que

incluyen otras actividades que contribuyen a la creación y distribución de productos culturales y creativos.

7.2. EL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

7.2.1. ¿Qué son?

Los sectores cultural y creativo son cruciales para garantizar el desarrollo continuo de la sociedad, son el epicentro de la economía creativa. Con base en la creatividad, el conocimiento y el talento individual que generan una riqueza económica considerable.

Estos sectores son fundamentales para conseguir ese sentimiento compartido de identidad del que se hablaba anteriormente: cultura y valores. Por otra parte, en términos económicos, muestran un crecimiento mayor al de muchos sectores y crean puestos de trabajo, especialmente para jóvenes creativos, además de reforzar la cohesión social (Intrastat, 2021).

Las ciudades prosperan cuando se reúnen en ellas personas de clase creativa, y atraerlas, las convierte automáticamente en ciudades creativas. Para conseguirlo se llevan a cabo diferentes políticas con base en el talento, la tecnología y la tolerancia ideadas por personas con la mente abierta, vanguardistas y bohemios. Debido a la globalización, comienza a normalizarse la cultura, y para diferenciar y dar visibilidad, así como reconocimiento surge “Patrimonio Universal de Declaración sobre la Diversidad Cultural” en 2001. Años más tarde, en 2004, la UNESCO crea la “Red global de ciudades creativas”, formada actualmente por 19 ciudades del mundo.

Al crearse ciudades creativas, aparecen dentro de ellas clústeres industriales creativos que se caracterizan por tener un contenido cualitativo, ya que se produce un intercambio de conocimientos tácitos, confianza en la red y un buen encaje de las empresas en el contexto económico, social y cultural. La mayor parte de empresas que forman los clústeres de industrias creativas son pequeñas y medianas empresas.

Surge de las industrias culturales el concepto *cultural mode of production* que consiste en:

- Producir bienes y servicios con alto valor cultural agregado a través de habilidades artesanas y tecnologías punteras.
- Crear una red de empresas.

- Nuevas inversiones culturales y de consumo para museos y centros privados de investigación en diseño.
- Consumo cultural que mejora la calidad de los mercados de consumo locales y aumenta la demanda de productos culturales.

En las ciudades creativas se llevan a cabo políticas de inclusión social con el fin de que todos los miembros de una región en particular participen económica, social y culturalmente en sus comunidades. Tales políticas proporcionan una base de nivel de vida y bienestar, oportunidades y recursos necesarios para garantizar los derechos humanos básicos, tratan además de poner fin a los factores que conducen a la discriminación social e incluso, promueven la participación social y la interacción de los individuos. Caso ejemplificativo de ciudad creativa de KANAZAWA por la UNESCO: una ciudad japonesa de 450.000 habitantes ubicada en la montaña japonesa aparentemente tradicional ya que ha conservado su arte, su paisaje urbano y artesanía tradicional, sin embargo, ha sabido innovar y mirar hacia el futuro, de hecho, han salido de allí artistas muy reconocidos destacando directores de orquesta y fotógrafos.

El origen de este desarrollo surge tras la segunda Guerra Mundial se construye la Universidad de Arte y Cultura de Kanazawa que comienza a fomentar a los artistas locales talentosos. Además, se crea la llamada “Aldea de Arte Ciudadano de Kanazawa”, un espacio creativo que cuenta con un estudio de teatro, de música, de “vida ecológica” y de arte. Gracias a la participación ciudadana en la Aldea, las instalaciones industriales abandonadas se usaron para construir lugares para la creatividad cultural. Se construyó el Museo de Arte del S.XXI en una zona que estuvo a punto de desaparecer, pero durante su primer año atrajo a un millón y medio de visitantes lo que hizo que la ciudad reviviera completamente. Además, hubo una promoción industrial en moda y diseño digital, de arte y cultura.

Este caso de estudio demuestra que la creatividad acumulada en una ciudad con alto nivel de capital cultural hace que se produzca una promoción del desarrollo económico, y que la colaboración entre la sociedad y el Gobierno es crucial para explotar la creatividad en una ciudad.

Otro caso (similar al caso de Bilbao) podría ser el experimento de Yokohama, esta era una ciudad fea y gris; con el auge de Tokio cayó en picado, pero adoptó una nueva visión

urbana y se embarcó en un proyecto para reinventarse como “núcleo creativo” mediante un conjunto de edificios reacondicionados para artistas dirigido por dos organizaciones sin ánimo de lucro que se encargaban de proyectos en zonas marginales de inclusión social. Fue la ciudad promotora de una red de ciudades creativas en Japón. Se trata de un caso muy similar al de Bilbao como se podrá observar más adelante.

7.2.2. Sector creativo en Europa

En el momento que estos sectores comenzaron a tener un papel determinante en la economía de los países, la Comunidad Europea vio un vacío que debía llenar. La Europa Creativa cofinancia importantes plataformas y redes artísticas y apoya la cooperación transfronteriza y las actividades de creación de redes para todos los sectores culturales y creativos. Los programas de la Europa Creativa llevan una preparación costosa y duradera ya que están pensados para un largo periodo de tiempo, actualmente, la propuesta vigente es “Programa Europa Creativa 2021-2027”. Para preparar este último programa, en su momento, la Comisión Europea consultó a una larga lista de partes interesadas y expertos de los estados miembros a la vez que evaluaba el programa Europa Creativa 2014-2020 con la finalidad de detectar las necesidades que no estaban lo suficientemente atendidas en los sectores culturales y creativos.

La nueva propuesta 2021-2027 pretende subsanar esas deficiencias mediante la inclusión de nuevas ayudas sectoriales específicas para diferentes ámbitos entre los que destaca la arquitectura de la Unión Europea. se trata de desarrollar un enfoque integrado y centrado en las personas para un entorno construido sostenible, en el que la arquitectura tiene un papel importante para el diseño de edificios, espacios públicos y paisajes urbanos que contribuyan a la buena calidad de vida de los ciudadanos. Dado que la arquitectura es un campo transversal, debe promoverse como una disciplina que abarca el equilibrio adecuado entre los aspectos culturales, sociales, económicos, medioambientales y técnicos para el bien común (Plan de Trabajo del Consejo de la UE para la Cultura 2019-2022). Así, las políticas de la UE deconstrucción, eficiencia energética o cambio climático pueden contribuir a un entorno construido de alta calidad.

Las políticas adoptadas por la Unión, han ido evolucionando. La Resolución del Consejo sobre la calidad arquitectónica en los entornos urbanos y rurales, de 12 de febrero de 2001, señalaba lo que en su momento era la nueva arquitectura como "el patrimonio del

mañana". Alentaba a los Estados miembros a promover la calidad arquitectónica mediante políticas ejemplares de construcción pública, incluso a través de los Fondos Estructurales. Años más tarde, el Consejo sobre arquitectura en contribución de la cultura y desarrollo sostenible celebrado en 2008 concluía en la integración y sensibilización de la contribución de la arquitectura a un entorno vital de alta calidad.

Para promover la arquitectura, la Unión Europea ideó además diferentes premios que se otorgarían a aquellas ciudades con buenas iniciativas arquitectónicas como puede ser el Premio de Arquitectura Contemporánea de la UE. Este ha sido la principal herramienta para destacar y promover la arquitectura de calidad en Europa. También se crearon iniciativas que recompensaran a los mejores proyectos de los estudiantes de arquitectura para ayudarles a hacer la transición al mundo profesional como es el Premio de Arquitectura para Jóvenes Talentos (YTAA).

La arquitectura ha sido vista como un impulsor de ciudades, gracias a este arte, diferentes ciudades en todo el mundo se han visto renovadas, y han atraído a quienes aportan capital a estas, ya sean turistas, nuevos inquilinos, inversores u organizadores de eventos. Así, ha surgido el concepto de “turismo cultural”

8. TURISMO CULTURAL

El turismo cultural es uno de los instrumentos más fuertes en la competencia urbana mundial para atraer personas, negocios y capital internacional. No se trata de atraer a estos agentes a museos, sino de la relación que vincula ciudad-cultura-turismo a la que dan respuesta el análisis territorial y el proceso de planificación. No solo las atracciones culturales como museos o monumentos, constituyen el mayor sector del mercado de atracciones, sino que también las estrategias de desarrollo urbano y rural y de los programas de mejora de imagen.

Las grandes áreas metropolitanas son el núcleo de este papel renovado del turismo cultural, que se ha convertido un fenómeno de masas, y están constituyendo una relación compleja con la creatividad de reactivación de la imagen identitaria de las ciudades. El conjunto de los procesos de transformación del turismo cultural y de la relación ciudad-cultura hace que el turismo en general, y el turismo cultural en concreto, sea complejo de

investigar si se relaciona con cualquier sector económico.

El turismo cultural ha cambiado de significado a lo largo de los años y se ha debido principalmente a dos procesos que han afectado a esta tipología turística (Gezici, 2010).

- Ampliación de la dimensión de la demanda y oferta: el turismo cultural dejó de ser un fenómeno de nicho y se convirtió en un producto de masas constituido por muchos y diferentes sectores específicos.
- Diversificación de los componentes de la cultura y de los conceptos de turismo cultural; fenómeno que desvinculó el producto turístico de los tradicionales recursos.

Se debe entender turismo cultural como “todo movimiento de personas hacia atracciones culturales específicas como museos, sitios de patrimonio, espectáculos artísticos y festivales fuera de su lugar habitual” (Malikova, L. y Sirak, Mo, 2008, p. 9), según la definición teórica “desplazamiento de personas a manifestaciones culturales fuera de su lugar habitual de residencia, con la intención de reunir nueva información y experiencias para satisfacer sus necesidades culturales”. En definitiva, la característica clave está representada por la experiencia cultural y el deseo de experimentar con diferentes estilos de vida. La culturización de la sociedad, he hecho, cada vez más áreas de consumo se consideran “culturales”.

Se podrían incluir en el ámbito del turismo cultural:

- Lugares culturales tangibles: museos, monumentos, ciudades enteras, etc.
- Espectáculos artísticos: teatros, conciertos, centros culturales.
- Artes visuales: galerías, fotografía, parques monumentales.
- Festivales y eventos
- Lugares religiosos
- Paisaje rural: granjas pueblos, eco-museos.
- Comunidades con tradiciones propias: sobre todo en países en vías de desarrollo, pero también en pleno folclore local desarrollado.
- Artesanías
- Gastronomía
- Fabricación de industria y comercio: visitas a fábricas, recorridos por canales

navegables.

- Cultura popular moderna: conciertos, compras, moda, diseño, tecnología.
- Conjunto de actividades específicas que una persona está dispuesta a viajar para realizarlas: pintura o fotografía.

Esto podría dar lugar a una clasificación del turismo cultural diferenciando entre: turismo de territorio y paisaje (todo lo que abarque las expresiones de cultura e identidad locales), turismo de entretenimiento (cine, compras, eventos, parques temáticos), nuevos turismos urbanos (agregación urbana, formas arquitectónicas, diseño urbano, moda, casas de subastas) y por último, *cultural turismo* (tradicionalmente dedicado a recursos histórico-artísticos, arquitectónicos y religiosos, enfocados a educación personal)

La ciudad intensifica la conexión turismo-cultura llevando a cabo una convergencia entre la economía urbana y los dominios de la cultura, de modo que los sectores que producen bienes y servicios con un alto contenido cultural y simbólico, son más competitivos, además, la propia cultura se concibe como un bien comercializable en sus diferentes expresiones.

Actualmente, el turismo cultural constituye aproximadamente un 4.5% del Producto Interior Bruto europeo (INE, 2021). Las urbes son el centro privilegiado de esta nueva relación por los altos grados de aglomeración y urbanización.

La conexión turismo-cultura-ciudad y sus diversas incidencias territoriales se deben al aumento del interés por la cultura en todas sus formas, que ha llevado a las ciudades a beneficiarse del sector cultural. El sector más amplio de la creatividad encuentra su máxima y más completa expresión en las grandes ciudades, ya que es aquí donde la cultura y el turismo están mejor relacionados; se convierten en instrumentos de competencia urbana global, medios a través de los cuales las ciudades rediseñan su propia imagen, ganando más interés por los flujos turísticos, pero también para atraer recursos financieros y humanos internacionales.

El turismo urbano se vincula a la cultura a través de organizaciones de eventos y aprovechando las grandes transformaciones que el turismo ha experimentado en los últimos años. Las inversiones en turismo cultural permiten a la ciudad ser más competitiva en cuanto a atraer flujos turísticos, pero también, en caso de eventos

culturales con eco nacional o internacional, ofrecen una oportunidad única de comunicar y relanzar si fuera necesario la imagen o identidad de la ciudad.

Esto se etiqueta como *imagineering* (Carlsen, 2022) una combinación entre acciones de imagen e intervenciones de ingeniería: uso del territorio y las inversiones junto con la creación o conservación de la imagen urbana. Se trata de una competencia para conseguir rasgos, cultura, funciones y paisaje de la ciudad internacionales. Las intervenciones culturales tratan de captar turistas, pero, además, promueven la vida cotidiana para que los propios residentes capten profesionales y trabajadores, hacen que la vida cotidiana sea agradable y estimulante, aumentando el atractivo de las arcas metropolitanas. La experiencia de Bilbao mostrará cómo la cultura puede ser un instrumento de renovación de la imagen y el relanzamiento de la posición jerárquica internacional en cualquier dimensión urbana. El turismo cultural es un instrumento muy poderoso para los responsables políticos, de hecho, el potencial de un gran evento para la imagen y competitividad de la ciudad es tal, que las decisiones se toman independientemente de una evaluación real de los resultados para la economía urbana.

9. REGENERACIÓN URBANA DE BILBAO Y EL EFECTO BILBAO DE CITY MARKETING

9.1. METODOLOGÍA DEL CASO DE ESTUDIO

En esta sección del presente Trabajo de Fin de Grado, se pretende justificar por qué se realiza un enfoque cualitativo frente a uno cuantitativo. Esta investigación con base en un enfoque metodológico que explore la complejidad inherente a los ecosistemas culturales entre los distintos actores.

Se pretende aportar una visión de conjunto y estudiar datos y matrices profundos, complejos e imprevisibles ofreciendo las perspectivas de varios grupos de actores, por ello, se ha considerado más conveniente llevar a cabo una búsqueda de información primaria cualitativa.

De acuerdo con Jola et al., (2012), el enfoque cualitativo permite abordar las distintas maneras en las que se interpreta, produce y comprende el mundo social, además de

establecer una relación bidireccional entre la información y el investigador, de tal manera que se puede aprender de ello.

El procedimiento seguido en el presente trabajo se ha basado en la integración en la recogida de los datos, la flexibilidad y el análisis para poder generar presentaciones y criterios informados y que pueden ayudar a establecer teorías. En este caso, el enfoque cualitativo, va de la mano de la fenomenología que explica los significados tal cual surgen en la vida diaria.

Dado que el marketing territorial aboga por una co-creación de valor multiactor, el analizar la conexión de información de varios individuos es mucho más simple recogiendo datos primarios desde un enfoque cualitativo. De esta manera, ha sido posible abrir distintas ventanas de diferentes actores, por lo que no ha sido necesario realizar muchas encuestas, sino entrevistas y un enfoque de grupo para obtener como resultado una realidad global a través de una interacción con base en reflexiones y por medio de la memoria y el lenguaje. Esto se denomina reflexión fenomenológica retrospectiva en un contexto social cuya consecuencia es el placer del actor entrevistado. (Jola et al., 2012).

La clave de esta investigación ha sido el desplazamiento físico a la ciudad de Bilbao para llevar a cabo dichas entrevistas en profundidad y llevar a cabo la técnica de observación para tomar contacto con las zonas estudiadas y para conocer en mayor profundidad todo lo que rodea la ciudad que podría ser de utilidad para el proyecto. Por otro lado, para las personalidades que podrían ser útiles sus declaraciones para el proyecto que no ha sido posible concertar una entrevista personal con ellos, se han buscado y utilizado entrevistas previamente realizadas y publicadas en periódicos y en las páginas web de diferentes medios de comunicación.

Los grupos de interés para esta búsqueda exhaustiva de información han sido dos, con diferentes objetivos a cumplir con las preguntas ideadas para cada grupo; *service users* dividido a su vez en habitantes y turistas, y *service providers*.

Tabla 9.1.- Personas e identidades entrevistadas bajo una investigación de obtención de datos cualitativa primaria

Tipo de actor	Lugar de nacimiento	Contextualización
<i>Service user</i>	Madrid	Habitante de Bilbao desde su juventud
<i>Service user</i>	Bilbao	Habitante de Bilbao desde su nacimiento
<i>Service user</i>	Bilbao	Habitante de Bilbao desde su nacimiento
<i>Service user</i>	Bilbao	Habitante de Bilbao hasta su edad adulta
<i>Service user</i>	Bilbao	Habitante de Bilbao desde su nacimiento
<i>Service user</i>	Bilbao	Habitante de Bilbao desde su nacimiento (actualmente residente en Holanda)
<i>Service user</i>	León	Turista habitual de Bilbao
<i>Service user</i>	Groningen, Holanda	Turista puntual de Bilbao
<i>Service user</i>	Gijón	Turista habitual de Bilbao
<i>Service user</i>	León	Turista puntual de Bilbao
<i>Service user</i>	León	Turista puntual de Bilbao
<i>Service user</i>	Gijón	Turista puntual de Bilbao
<i>Service user</i>	Astorga	Turista puntual de Bilbao
<i>Service user</i>	León	Turista habitual de Bilbao
<i>Service provider</i>	Bilbao	Arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao
<i>Service provider</i>	San Sebastián	Presidente de Bilbao Metrópoli 30
<i>Service provider</i>	Bilbao	Director del Palacio Euskalduna

9.2. BILBAO: REPOSICIONAMIENTO URBANO. EFECTO BILBAO OBJETO DE ESTUDIO

Los orígenes de Bilbao y su metrópoli están vinculados a su ubicación estratégica, al mar, al comercio y a su paulatina conversión en la gran referencia económica del País Vasco y una de las más importantes del país. Efectivamente, es durante la segunda mitad del siglo XIX y la primera del siglo XX cuando se produce el mayor desarrollo económico en Bilbao y su área metropolitana, debido fundamentalmente a la eclosión de la industria siderometalúrgica, de los astilleros navales, de las actividades portuarias y la extracción de mineral de hierro, alcanzándose niveles que convirtieron a Bilbao en un punto de

referencia en el ámbito europeo.

Sin embargo, en la segunda mitad de la década de los 70 y durante la década de los 80, comenzó el declive industrial que dejó a Bilbao y a Bizkaia sumidos en una profunda crisis. El desempleo aumentó considerablemente llegando a ser hasta del 35% en determinados municipios del área metropolitana y la crisis dejó atrás un entorno físico y medioambiental muy afectado por el desarrollo industrial anterior, además de procesos de emigración y estancamiento de la población y aparición de problemas de marginación social (José Antonio Garrido, 2022).

En el caso del Bilbao Metropolitano, ocho grupos empresariales de clase mundial desaparecen del territorio bilbaíno: AHV, B&W, Sown Unquinesa, Echevarría, Euskalduna, General Electric, Sefanitro y Westinghouse. A la altura de 1991 y ante el panorama en el que el Bilbao Metropolitano se encontraba inmerso, la crisis exigía un replanteamiento del futuro desarrollo de la metrópoli capaz de devolver a la ciudad el protagonismo que había llegado a tener gracias a su posición pionera en el desarrollo industrial. Exigía la construcción de una ciudad post-industrial en la que los servicios y las nuevas tecnologías desempeñasen el papel central del nuevo desarrollo económico y en la que el entorno físico y urbano fuese una variable importante a tener en cuenta en los planes futuros, al objeto de garantizar una elevada calidad de vida para la ciudadanía y un alto grado de competitividad internacional.

En definitiva, resultaba necesario realizar una reflexión en torno a una profunda transformación de la base económica de Bilbao, planificando estrategias económicas, de infraestructuras y servicios propios no ya de una ciudad, sino de una metrópoli.

Muchas de las ciudades postindustriales del mundo han tratado de imitar la transformación que supuso para la ciudad de Bilbao la llegada del Museo Guggenheim y sus posteriores arquitecturas modernas en una ciudad cultural.

El efecto Bilbao es la historia del éxito de la regeneración urbana que desencadena este museo en la ciudad. El Guggenheim fue construido en un emplazamiento de la ya decadente industria naval de Bilbao, y fue concebido como la regeneración de la ciudad para alejarla de sus oxidadas industrias pesadas, las máquinas y la nube de polución que había envuelto a su atmósfera para reestructurarla en torno a nuevas industrias de

servicios, tecnologías emergentes, diseño, cultura y estética.

El Guggenheim se inauguró en 1997 y esperaba atraer en torno a cuatrocientos mil turistas culturales anuales, lo cual habría permitido amortizar la inversión total en un plazo breve y aportar valiosos ingresos a la economía de la ciudad y del País Vasco en general (Areso, 2007). Sin embargo, el primer año recibió más de un millón de visitas y desde ese momento han mantenido este nivel. El coste de la construcción del museo, aproximadamente cien millones de euros, se amortizó en cinco años, y la inversión total en diez. Se convirtió en un importante contribuyente del PIB de la ciudad, sumando treinta y tres millones y medio a las arcas públicas vascas a partir de 2006 (Areso, 2007, Haarich y Plaza, 2013). Cabe destacar que el País Vasco sigue siendo sustancialmente industrial aportando al producto interior bruto de la comunidad en torno al 22% cada año (Franklin, 2016).

De manera significativa, el Guggenheim también impulsó la conectividad global al situar a esta ciudad de segundo nivel en el mapa mundial de los circuitos turísticos internacionales especializados en arte (Plaza et al, 2005) lo que impulsó otras estrategias de inversión en todo el mundo que vincularon a los museos de arte, el turismo artístico y la regeneración urbana. El efecto Bilbao se convirtió en el santo grial para las ciudades desindustrializadas que buscaban reinventarse publica el Financial Times en 2012. Supuso una potente mezcla de cambio estructural y desarrollo económico, regeneración urbana con un toque cultural, arquitectura para la renovación de la marca urbana y las asociaciones locales y globales en el desarrollo de los museos y, todo ello, inspiró un enorme crecimiento de los proyectos museísticos centrales en las décadas de los noventa y los dos mil, pero pocos tuvieron tanto éxito como Bilbao (Martínez, 2022). De hecho, se conocen numerosos casos que trataron de imitar esta evolución que fracasaron, entre los que destacan;

- Museo Nacional de Música Popular de Sheffield, Reino Unido, que se derrumbó poco después de su inauguración.
- Museo de Arte Contemporáneo de Helsinki, Finlandia, que no alcanzó el número de visitantes previsto.
- *Experience Music Project* de Seattle, Washington, que no fue capaz de recuperar la inversión desembolsada.

Al abordar el éxito del museo Guggenheim, se puede argumentar que el efecto Bilbao se ha basado en tres construcciones bastante dudosas (Franklin, 2004);

- El asombroso milagro económico podía lograrse mediante una receta con base en “solo añadir arte”
 - o Arte en forma de museo como arquitectura estética.
 - o Arte en forma de suministro continuo de nuevas exposiciones internacionales de arte moderno y contemporáneo.
 - o Arte en forma de flujo sustancial de turistas de arte.
- Si puede funcionar en un escenario de desindustrialización y abandono como el de Bilbao, podría funcionar en cualquier lugar.
- Cualquier ciudad podría crear flujos de turistas artísticos con poca o ninguna experiencia previa para la acogida de viajeros y turistas o en la construcción o diseño del turismo cultural.

Según expresan Haarich, Plaza y Silke (2015), ni la ciudad ni la región tenían una trayectoria previa significativa en materia de turismo; “nunca antes la ciudad de Bilbao, la provincia de Vizcaya o el País Vasco habían sido destinos turísticos, quizás con la excepción de algunas playas de surf, como el municipio de Mundaka, o los viajes a principios del S.XX a la ciudad de San Sebastián”. Por ello, surge la pregunta “¿debemos creer realmente que un millón de turistas se dirigieron de repente a un oscuro y oxidado rincón de la Europa Atlántica solo para ver arte moderno y un edificio extraordinario?” parece poco probable. Según Michael, 2015, Miles (2016 pp. 26-31) “el éxito fue solo atribuido al distrito de Abandoibarra, donde se construyó el museo, no a ningún otro lugar”, pero Franklin (2014, p.75) cuestiona; “¿a qué otro lugar acudían los turistas si el tiempo medio de visita al Guggenheim era de dos horas y estos acudían al menos un fin de semana a la ciudad?” toda la ciudad se vio beneficiada.

Existe una importante relación entre las culturas locales y los visitantes que debe preservarse en lugar de perderse con el desarrollo de nuevos proyectos más enfocados a los segundos factores (Zabel, 2021), las culturas locales son importantes para intensificar las experiencias que animan y autentifican los barrios de las ciudades a ojos de los forasteros (Olive, 2012). En el caso de Bilbao, por ejemplo, con la gastronomía, ya que su cultura se articula en torno a la sociabilidad de su gastronomía constituida por un

híbrido entre la alta cocina y la cocina cotidiana que se traduce en entornos sociables animados que promueven los locales y buscan los visitantes (Medina y Pérez Argote, 2006).

Rauen (2001) explica que el museo estaba constituido por espacios de flujos conservadores y globalizadores que alejaban y aislaban a Bilbao de su problemático entorno cultural y político, y lo situaron en las corrientes internacionales y corporativas más seguras del mundo del arte y la economía en general. En los años 90, el País Vasco se vio afectado por la crisis económica y financiera, el Gobierno Vasco consideró que su estrategia de inversión de alto riesgo con el museo Guggenheim se vería comprometida si se relacionaba de algún modo con las formas militantes del renacimiento nacionalista vasco. Para romper con ello, todas las formas de reactivación cultural vasca y con ella muchos eventos populares entre los turistas, fueron minimizados de la imagen nacional del lugar y se sustituyeron por el gusto internacional, por el arte y la cultura.

“La inauguración del museo supuso un cambio de política en el que la financiación del desarrollo cultural vasco pasó a ser inversión estratégica, lo que supuso entre otros, que los museos vascos perdieran el 80% de su financiación” (Douglas y Lacy, 2002 p.16.) esto creó un resentimiento duradero en los círculos artísticos y museísticos y fue desaprobado por E.T.A. El hecho de que un terrorista del grupo fuera abatido al tratar de poner una bomba en la ceremonia de inauguración del Guggenheim, justificó aún más su distanciamiento y el de su proyecto de cualquier tipo de nacionalismo, de un plumazo, el Guggenheim desplazó las noticias sobre E.T.A. del primer puesto en los medios de comunicación mundiales.

9.3. BILBAO METRÓPOLI 30

Hace casi treinta años Bilbao, la ciudad industrial, comienza a desmoronarse, sus fuentes de ingresos económicos habían dejado de serlo y la ciudad había tomado un ambiente grisáceo que contagiaba negatividad a todo aquel que recorría sus calles. Es por esto que las élites políticas deciden reunirse para tratar de arreglar el que parecía un final inminente para la ciudad.

José Antonio Garrido, presidente de Bilbao Metrópoli 30 (2022) explica que, en el año 91, Bilbao estaba en una situación económicamente mala y con una situación de la ciudadanía de depresión, recordaban el Bilbao floreciente de los años 60 y 70, habían

desaparecido ocho grandes grupos empresariales como Altos Hornos, Etxebarria, Euskalduna entre otros, con la famosa reconversión industrial. Entonces el *lehendakari*, más que el gobierno vasco, que en aquel momento era Ardanza tuvo una idea: hacer un plan de revitalización de Bilbao y para ese plan creó una organización sin ánimo de lucro público-privada: Metròpoli 30.

El 9 de mayo de 1991 se constituye la asociación Bilbao Metròpoli 30 con la finalidad de llevar a cabo proyectos de planificación, estudio y promoción dirigidos hacia la recuperación y revitalización del Bilbao Metropolitano definido como una realidad social y económica en unos límites geográficos precisos y cuya existencia se ha proyectado por todo su entorno regional e internacional.

Se trata de una asociación creada para revitalizar treinta municipios vizcaínos alrededor de la ría del río Nervión, aparte de Bilbao, en el País Vasco, aunque a día de hoy, su ámbito de actuación supera esta cifra. Bilbao Metròpoli 30 ha liderado la transformación de Bilbao desde una ciudad industrial a una ciudad moderna, de servicios y cultural.

Desde un primer momento, diferentes instituciones de carácter público y privado, quisieron formar parte de la que iba a ser la gran asociación encargada de revitalizar la ciudad de Bilbao. Se pueden destacar entre otros:

- Instituciones públicas: el Gobierno Vasco, la Diputación de Bizkaia, el Ayuntamiento de Bilbao y los 30 ayuntamientos que componen la conurbación urbana del gran Bilbao.
- Empresas: grandes nombres como Iberdrola, Petronor o Telefónica.
- Banca: BBVA o BBK, con tanto nombre en el País Vasco.
- Universidades como UPV o DEUSTO.
- Medios de comunicación locales como El correo español o Deia.
- Y demás instituciones como centros tecnológicos, consulados, museos u ONG.

Garrido (2022); “La primera acción que lleva a cabo Metròpoli 30 fue la ideación de un plan estratégico para la reconversión del Bilbao Metropolitano que se lanzó en 1991. La asociación como tal tiene como fin investigar a largo plazo el desarrollo del Bilbao Metropolitano, digamos que somos quién hace la reflexión estratégica, nuestra

especialización es el largo plazo, cosa que, en España, en Europa y, probablemente en el mundo no se suele tener en cuenta”.

Con la intención de promover la capital Vizcaína como una ciudad líder en el País Vasco y en España y con relevancia en su proyección internacional, se lanza este plan de revitalización con vistas a 2010, para este año Bilbao tendría que ser capaz de compararse con territorios de dimensiones e indicadores socio-económicos similares, y posicionarse entre los cinco primeros. Para ello, fijó dos grandes pilares: infraestructuras y valores.

9.3.1. Fase de las infraestructuras. 1991-2000

Una vez establecida la necesidad de iniciar el paso a la ciudad post-industrial, se fijaron las pautas del futuro desarrollo urbano mediante una ambiciosa renovación que debía abarcar toda el área del bajo Nervión, a fin de configurarse ésta como una metrópoli moderna. Para ello, en el seno de la asociación Bilbao Metrópoli 30 se diseñó el plan estratégico para la revitalización del Bilbao metropolitano que debía fijar un conjunto coherente de objetivos a corto y largo plazo y que permitiera aunar voluntades y coordinar las actividades de los diferentes niveles institucionales. Este plan estratégico definió ocho temas críticos para el proceso de revitalización:

- Recursos humanos
- Metrópoli de servicios avanzados en una moderna región industrial
- Movilidad y accesibilidad
- Regeneración medioambiental
- Regeneración urbana
- Centralidad cultural
- Colaboración público-privada
- Acción social

A lo largo de los últimos años, el proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano se ha convertido en un modelo internacional de referencia para aquellas ciudades afectadas por el declive industrial que necesitan reinventar las bases de su posteridad, mediante la definición e implantación de estrategias innovadoras. Prestigiosas instituciones, como la DG REGIO de la Comisión Europea, la OCDE y el Banco Mundial, han destacado los

logros de este proceso de revitalización, asentado en una intensa colaboración entre las administraciones públicas, las empresas o las universidades.

9.3.2. Fase de los valores. 2001-2015

La situación del Bilbao metropolitano al final del siglo XX era muy diferente a la situación de crisis que padecía diez años atrás. La metrópoli, firmemente apoyada por sus administraciones públicas y una amplia base social, así como catapultada por el compromiso expresado en su Plan Estratégico, había experimentado un vigoroso proceso de revitalización en todos los ámbitos.

Sin embargo, el éxito alcanzado en el proceso de revitalización no era por sí mismo una garantía, sino que se hacía preciso indagar, de modo reflexivo pero también imaginativo, en los condicionales que imponía la evolución del contexto socio-económico mundial, junto con las características históricas, sociales y culturales de la propia metrópoli, para ser capaces de identificar una idea básica, capaz de aprovechar la inercia del pasado y servir de motor para ofrecer un impulso vigoroso hacia el futuro.

Así, el estudio de la evolución del contexto mundial, la rápida configuración de la nueva sociedad del conocimiento y el análisis de los puntos fuertes de la ciudad permitió a alrededor de mil profesionales que representaban a las entidades asociadas a Bilbao Metrópoli 30, con ayuda de casi 200 expertos de talla mundial, identificar, en un proceso de Reflexión Estratégica, una idea básica de futuro en el horizonte del año 2010 que, convenientemente alimentada y potenciada, permitiría a la ciudad ganar mayores niveles de calidad de vida para todos sus habitantes, avanzar en la búsqueda de la excelencia y convertirse en una metrópoli de referencia en el ámbito mundial.

El resultado fue la identificación de una visión de futuro que constituía la llave que permitiría alcanzar cotas elevadas de crecimiento, generación de riqueza, mayor calidad de vida para todas las personas y reconocimiento mundial para la metrópoli, lo cual pasaba por buscar, identificar y aprovechar con decisión y acierto las ideas propias y/o foráneas convirtiéndolas en realidades concretas. En definitiva, crear y aprovechar las oportunidades que, sin duda, aparecerían en el mercado mundial.

Era preciso construir conjuntamente una metrópoli en la que los ideales fuesen posibles, así como capaz de identificar, comparar y materializar las buenas ideas en provecho de

toda la comunidad, por lo tanto, un Bilbao Metropolitano que diese la bienvenida a los sueños y que se configurase como la ciudad idónea para las personas que aman las nuevas ideas y que se identifican con ellas. Como resultado de la reflexión estratégica, se reconocieron una serie de valores como fundamentales para el desarrollo competitivo y sostenible del Bilbao Metropolitano, sobre los que giró el Foro Internacional de Valores celebrado en 2006 definidos bajo las siglas IPICA (Metrópoli 30, 1991):

- Innovación: adelantarse a los cambios, introduciendo novedades o nuevas formas de hacer las cosas.
- Profesionalidad: hacer las cosas bien ejerciendo la actividad con relevante capacidad y aplicación.
- Identidad: conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que lo caracterizan.
- Comunidad: compartir proyecto a largo plazo por un conjunto de personas con intereses comunes.
- Apertura al exterior: actitud favorable y de apertura a otras ideas y culturas.

Con todo ello, el objetivo de esta segunda fase fue el de facilitar el cambio de paradigma de infraestructuras a valores para culminar con éxito el proceso de revitalización del Bilbao Metropolitano, consolidando a escala internacional su modelo de desarrollo estratégico, con la misión de explicar al conjunto de la sociedad y a sus líderes la importancia de los valores para el desarrollo a largo plazo de las ciudades, y en particular de Bilbao. El desarrollo de estos valores en la sociedad, requiere sin duda de una estrategia progresiva y para su promoción es preciso contar con ciertos ingredientes como el liderazgo, la ejemplaridad y la credibilidad de quienes la promocionan.

9.4. BILBAO RÍA 2000

En la misma línea que Bilbao Metrópoli 30, surge en 1992 una sociedad anónima de capital público a iniciativa de las administraciones públicas, con el fin de dirigir la recuperación y transformación de zonas degradadas del área metropolitana de Bilbao.

El objetivo principal de esta sociedad se trató de ejecutar múltiples actuaciones de urbanismo, transporte y medio ambiente regenerando sobre todo espacios industriales no utilizados. De esta manera, la sociedad ejecutó la recuperación de Abandoibarra en Bilbao

con obras como el paseo Uribiarte, la pasarela Pedro Arrupe, la plaza Euskadi o el paseo de la memoria entre muchas otras. Así mismo, se encargó de la venta de parcelas urbanizables a promotores privados donde se han construido edificios hoy memorables de la ciudad como el Hotel Meliá Bilbao, la Torre Iberdrola o parte de la Universidad de DEUSTO.

El método de financiación de esta sociedad se basó y se basa en la recalificación de antiguos terrenos industriales en desuso para su posterior venta y con las plusvalías de poder invertir en las obras públicas aprobadas ya que los propietarios de estas zonas eran instituciones o empresas públicas componentes del consejo administrativo de Bilbao Ría 2000. Esto supuso que, con la crisis económica de 2008, la actividad de la sociedad bajara de manera que simplemente se terminaran las obras ya en curso y demorándose las que estaban en proyecto.

9.5. ANÁLISIS DE CO-CREACIÓN DE VALOR CULTURAL DE LA TRANSFORMACIÓN DE BILBAO

A continuación, se muestran y explican los gráficos a nivel macro, micro y meso.

A nivel macro se muestran las relaciones B2B (*business to business*), C2C (*consumer to consumer*), B2C (*business to consumer*) y C2B (*consumer to business*) en el ecosistema cultural de la ciudad de Bilbao. A nivel micro, estas mismas relaciones dentro del museo de Bellas Artes y el museo Guggenheim de Bilbao. Y a nivel meso, el proyecto aún en marcha de la isla Zorrotzaure.

9.5.1. Análisis de co-creación de valor a nivel macro del ecosistema cultural de la ciudad de Bilbao

En un gráfico a nivel macro se analiza, en este caso, el ecosistema cultural de la ciudad bilbaína teniendo en cuenta las interacciones entre los proveedores de los servicios culturales (*service providers*) y sus usuarios (*service users*) y otros beneficiarios más indirectos gracias a las cuales surge la co-creación de valor por la que se rige el marketing territorial estudiado en el Presente Trabajo Fin de Grado.

Es posible identificar en el gráfico “ecosistema cultural e interacciones a nivel macro” dos diferentes secciones, una en azul, a la izquierda que representa los *service providers*, y en rojo, a la derecha, la que representa los *service users* y demás beneficiarios.

Destacan primeramente las Administraciones Públicas representativas de la ciudad de Bilbao, el Gobierno Vasco, Ayuntamiento de la ciudad y Diputación de Bizkaia que apoyan, impulsan y financian la industria cultural bilbaína.

“Actualmente el Ayuntamiento de Bilbao cuenta con múltiples iniciativas que tratan de promover, sobre todo en las personas más jóvenes que suelen ser las más creativas, la cultura, de manera que se mantenga y crezca la imagen de ciudad cultural que tiene Bilbao”

Entrevista en persona con un arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao, 1 de junio de 2022.

Destacan a su vez instituciones de menor tamaño como el departamento de cultura y el departamento de turismo, comercio y consumo del Gobierno Vasco que financió, junto

con la diputación de Bizkaia entre otros actores públicos, la construcción y mantenimiento del recinto ferial *Bilbao Exhibition Centre* (BEC). Esto constituye una relación B2B entre ambos puesto que el BEC funciona como una empresa independiente a la hora de realizar su actividad comercial. A su vez, el BEC realiza eventos culturales como se puede observar en el gráfico con el ejemplo del *Architect Work Bilbao* que se llevará a cabo en sus instalaciones y en la que se pondrá en contacto a los expositores, siendo estos los productores, arquitectos e interioristas que tratan de promocionar sus productos y que provienen de diferentes lugares del mundo, tanto nacionales como internacionales, y sus visitantes que podrán llegar a convertirse en clientes en el caso de que adquieran los productos que allí se exponen.

“El BEC ha sido una inversión completamente acertada, allí se celebran desde partidos de baloncesto hasta espectáculos de motocross, son actividades para un público con gustos muy distintos de tal manera que todo el mundo pueda disfrutar de ello”

Entrevista en persona con el presidente de Bilbao Metrópoli 30, 3 de junio de 2022.

Estos visitantes van desde aficionados al arte y expertos en artes hasta los clientes, que al igual que los expositores de contenido, pueden ser tanto locales como nacionales como internacionales siendo la mayoría de Francia, Inglaterra, Alemania, Portugal e Italia en orden de mayor a menor volumen de turistas. Se crean de esta manera interacciones B2C y C2B debido a la relación en dos direcciones entre el consumidor o visitante final y los creadores de contenido.

“I have visited Bilbao two times. One time in summer and one time in winter and there was 1,5 years between my first and second visit. Look, according to Google this is the top 14 buildings in Bilbao (...) I have visited these 14 buildings, and many more, all of them seem really attractive to me”

Entrevista virtual con un turista holandés, 4 de junio de 2022.

Asimismo, es relevante señalar que la intervención por parte de Administraciones Públicas en la industria cultural bilbaína es crucial ya que permite alcanzar un equilibrio constante y duradero entre la innovación y el desarrollo de la comunidad vasca a través

de las relaciones e interacción del mismo con clientes y otros usuarios dentro de este ecosistema.

Otro de los principales proveedores son las escuelas de arquitectura vascas o, de manera más general, las universidades vascas pues ofrecen numerosos grados y títulos relacionados con la industria cultural entre los que encontraríamos el grado en arte, en conservación y restauración de bienes culturales, en arquitectura técnica o en fundamentos de arquitectura entre muchos otros.

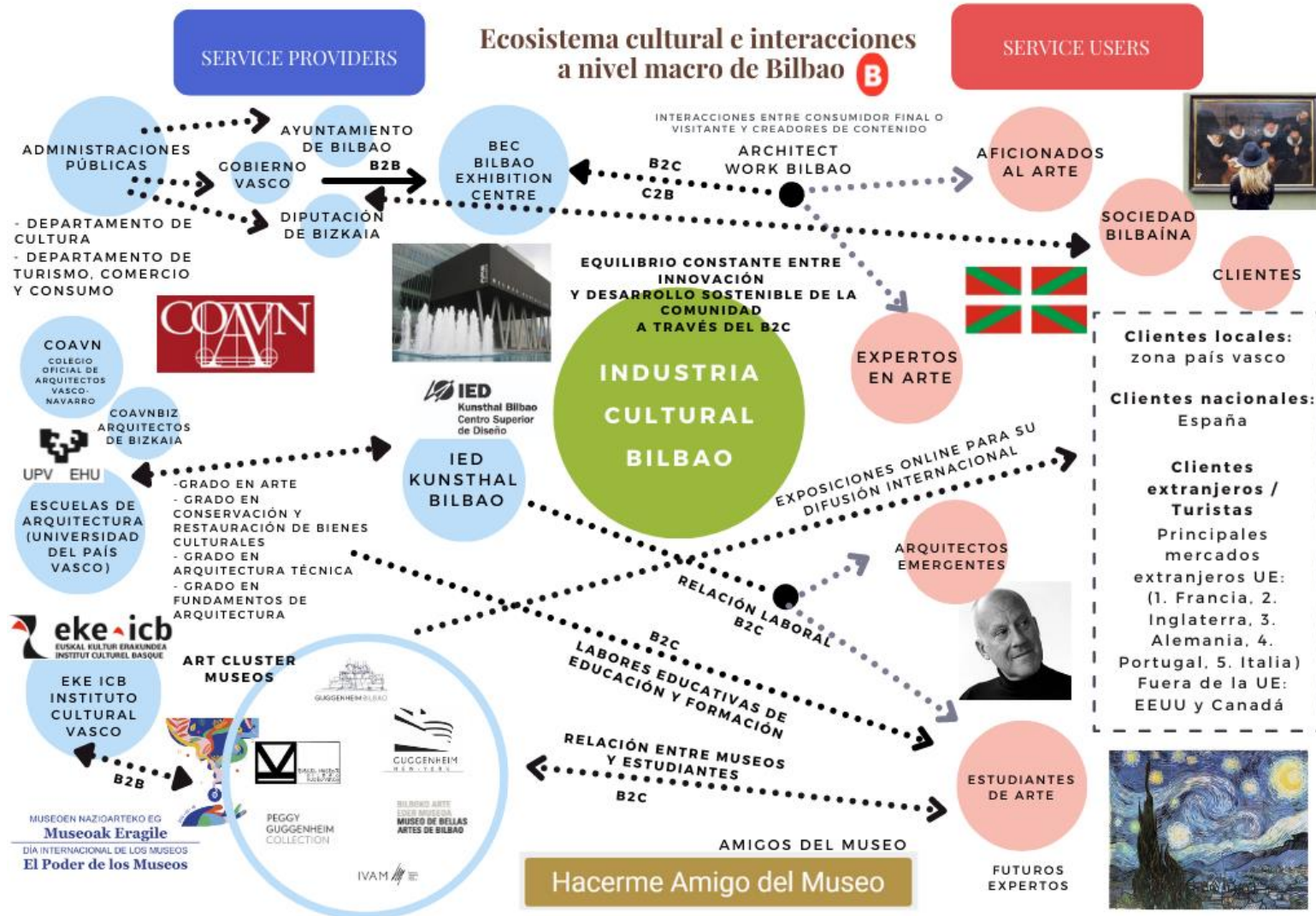
Dentro de las escuelas mencionadas, destaca la *IED Kunsthal Bilbao*, la nueva escuela de diseño en esta ciudad impulsada por el *Instituto Europeo di Design* (escuela de diseño de moda en Milán, Italia) que busca dar a conocer el diseño vasco en otros lugares del mundo e impulsar educativamente la comunidad vasca convirtiéndose en el nuevo punto de encuentro creativo y cultural de la región. En esta misma línea cabe destacar el COAVN y el COAVNBIZ, ambos dos colegios oficiales de arquitectos, siendo el primero el de los arquitectos vasco-navarros y el segundo el de los arquitectos de Bizkaia.

En el otro lado del gráfico aparecen por ende, los estudiantes de arte y arquitectura ya que, por un lado, las universidades y escuelas ofrecen labores educativas y de formación en estos ámbitos a dichos estudiantes que se ven beneficiados por las mismas y, por otro lado, a través de los colegios oficiales se produce una relación laboral B2C, siendo el colegio la empresa y los estudiantes los usuarios, por la que estos se inscriben en los mismos y gozan de las ventajas, seguridad y cobertura que estos les ofrecen. Aquí ya no solo se encuentran los estudiantes de arte, sino también los arquitectos emergentes que acaban de graduarse y comienzan su etapa profesional en el terreno laboral.

El EKE ICB, el instituto cultural vasco, también se incluye en el lado de los proveedores ya que, al igual que las Administraciones Públicas Vascas, apoya y favorece la realización de actividades y eventos culturales promoviendo así la cultura en la comunidad y facilitando el acceso a las mismas por parte de toda la población ya no solo vizcaína sino en general.

Por último, cabe destacar la relación existente entre el *art cluster* de museos vizcaínos y los estudiantes de arte, así como los visitantes y aficionados al arte en general que, gracias a la tarjeta “amigos del museo” gozan de múltiples beneficios a la hora de acudir a actividades culturales en Bilbao.

Figura 9.1.- Ecosistema cultural e interacciones a nivel macro de Bilbao



9.5.2. Análisis de co-creación de valor cultural de nivel micro del Museo Bellas Artes de Bilbao

El museo de Bellas Artes de Bilbao cuenta con más de 100 años de historia y su importancia y, por ende la principal razón por la que se ha llevado a cabo un análisis micro del mismo para conocer más en profundidad las interacciones a través de las que surge la co-creación de valor, se debe a que su crecimiento y expansión ocurre gracias a, en gran medida, la colaboración que ha existido durante todo este tiempo entre los artistas, tanto locales y nacionales como extranjeros, y la sociedad en general. Pero, especialmente debido a la gran participación por parte de Instituciones Públicas como sería el Gobierno Vasco para lograr que este museo de gran reputación a nivel de España como país, pueda aglutinar una extensa colección de obras.

“Parece que no porque el Guggenheim les ha hecho sombra a muchos éxitos bilbaínos, pero el Museo de Bellas Artes, aunque es pequeñito, tiene unas exposiciones guapísimas que muchas veces merecen más la pena que las del Guggen”

Entrevista en persona con un arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao, 1 de junio de 2022.

Actualmente cuenta con 5 grandes secciones; arte antiguo, arte moderno, contemporáneo, obra sobre papel y artes aplicadas. En base a esto se refuerza la idea que se ha mencionado previamente sobre la amplia extensión de obras que reúne este museo y además se pone de manifiesto la gran variedad que se puede encontrar en las mismas. Este compendio de obras tan singular es gracias también en parte a los legados y donaciones recibidos por parte de los benefactores del museo gracias a las que este puede adquirir nuevas obras para su colección. También cabe aclarar que las Instituciones Vascas apoyan este museo debido a su faceta cultural de carácter público ya que dentro de sus múltiples objetivos cabría destacar el de reunir, conservar, difundir y exhibir las obras que tiene en su colección contribuyendo así a la educación de la sociedad vasca a través de una labor cultural.

Es por esto que en el gráfico se puede apreciar en el lado izquierdo al propio museo de bellas artes junto con sus múltiples competidores (Guggenheim, la Alhóndiga, el Museo Vasco...) ya que estos conforman lo que serían los proveedores de este “servicio

cultural” a través de sus exposiciones permanentes y las exposiciones y asociaciones temporales con diversos artistas y fundaciones que constituyen a su vez un proveedor más. Se aprecia también en este lado los miembros corporativos del museo (BBVA, El Correo, BBK, Metro Bilbao...) que aportan fondos y financiación para que estas labores se puedan llevar a cabo. Asimismo, el Gobierno Vasco también financia al museo a través de su departamento de cultura y política lingüística.

Por último, en esta parte de la gráfica cabe mencionar al arquitecto británico de gran prestigio (galardonado con el premio Príncipe de Asturias de las Artes); Norman Foster que, en colaboración con Luis María Uriarte reformará y ampliará el museo de bellas artes.

En el otro lado del gráfico aparecen los usuarios y diversos beneficiarios entre los que destacan los diversos visitantes del museo, que incluyen desde visitantes expertos hasta artistas en búsqueda de inspiración pasando por turistas de diversas nacionalidades, de los que una gran mayoría posee la tarjeta “amigos del museo” gracias a la que obtienen numerosas ventajas.

En esta parte del gráfico se ha incluido también a la sociedad vasca en su conjunto ya que se considera un “beneficiario” de este museo debido a las labores tanto educativas como culturales que este lleva a cabo como ya se mencionó previamente.

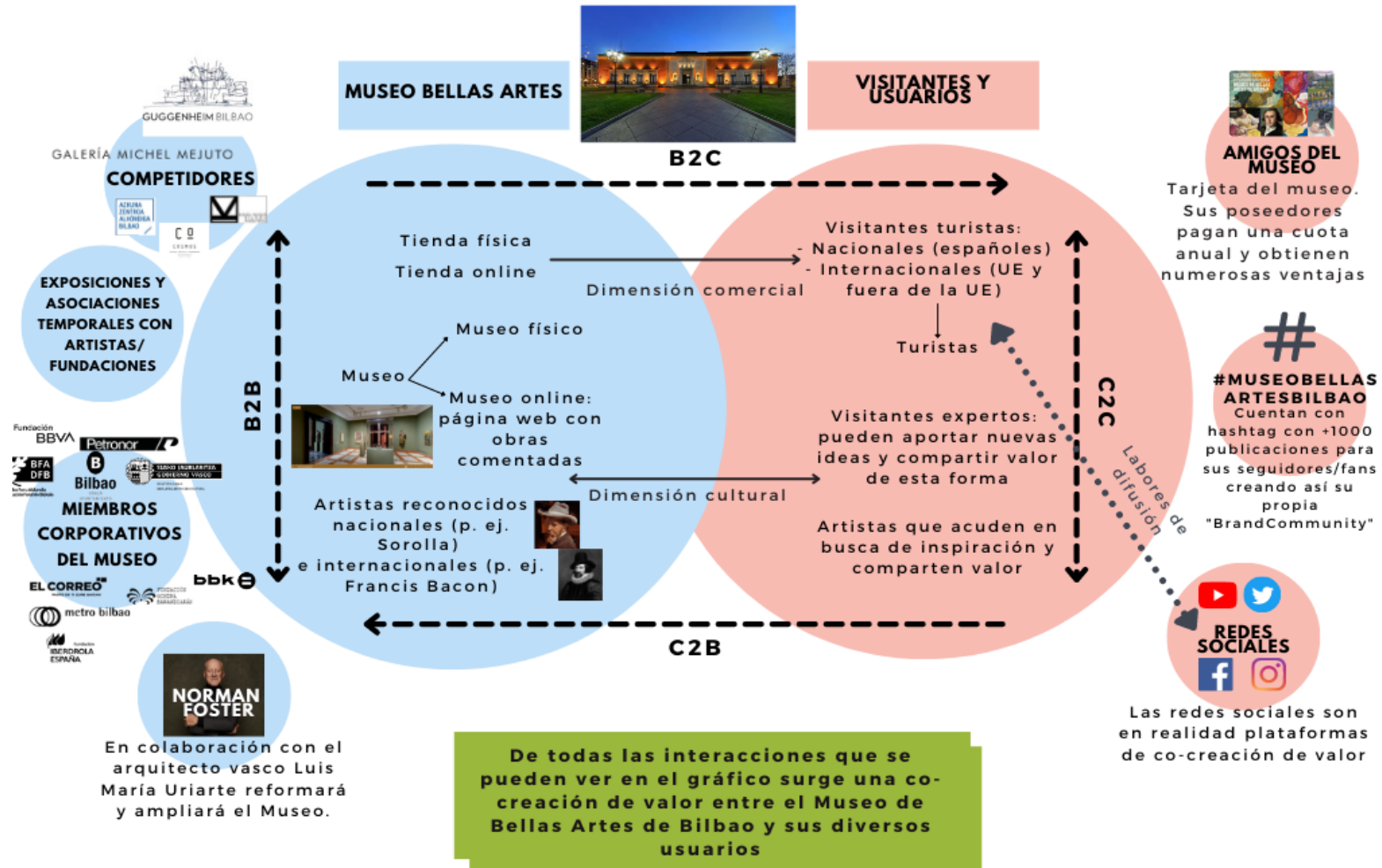
“Hay quien dice que el museo de Bellas Artes tiene poco que ofrecer, pero eso es porque no van, yo cada vez que voy salgo sabiendo nuevas cosas, de hecho, inauguran dentro de quince días una exposición en colaboración con BBK y en cuanto pueda iré”

Entrevista en persona con un residente de Bilbao, 1 de junio de 2022

Por último, las redes sociales serían una plataforma de co-creación de valor debido a la labor de difusión de información y contenido audiovisual que se puede realizar a través de ellas y que permite su promoción tanto a nivel nacional como a nivel internacional debido a los usuarios extranjeros que llevan este contenido hasta sus países de origen. Aquí destacaría el hashtag #museobellasartebilbao bajo el cual subyace una *brand community* que sirve para conectar a sus seguidores y fans entre sí y que permite fortalecer su imagen de marca y acercar el museo aún más a sus seguidores.

Figura 9.2.- Interacciones de co-creación de valor micro: Museo Bellas Artes Bilbao

Interacciones de co-creación de valor micro Museo Bellas Artes Bilbao



9.5.3. Análisis de co-creación de valor cultural de nivel micro del museo Guggenheim de Bilbao

El museo Guggenheim de Bilbao, tiene diversas funciones entre las que destacan el museo físico, al que se puede asistir, salvo los lunes, todos los días de la semana de 11 a 19 horas. A día de hoy, existe la posibilidad del cambio de horarios debido a las normas pertinentes desencadenadas por la pandemia. Existen tarifas para todos los intervalos de edad con sus correspondientes descuentos, además de ser completamente gratuito los martes. Además del museo físico, cuenta con exposiciones on-line para disfrutar desde la comodidad de tu casa. A raíz del Covid-19, este ámbito se ha visto altamente demandado, sobre todo por los usuarios frecuentes del museo que han visto interrumpida su actividad debido al confinamiento. Lo mismo ocurre con la tienda de souvenirs con la que cuenta. Es posible adquirir los elementos ofertados físicamente en el mismo edificio del museo, pero también se pueden comprar desde cualquier otro lugar del mundo gracias a su tienda on-line.

Los *service providers* principales de esta institución son, por supuesto, los artistas. Se debe hacer distinción entre ellos destacando los artistas nacionales, internacionales y locales. Estos últimos están a la hora del día, ya que se intenta promover el arte y la cultura entre los jóvenes bilbaínos, y exponer sus obras en el museo con mayor prestigio de la ciudad es determinante para conseguir este objetivo.

Además, se ha de tener en cuenta que no solo las exposiciones son las protagonistas del museo, sino que también todas las entidades con las que colabora el museo. Entre ellas destaca, el Teatro Arriaga, Bos (*Orkestra Sinfonikoa*) o Arco Madrid. A raíz de este tipo de colaboraciones, el museo Guggenheim ha sido capaz de desarrollar proyectos tan interesantes como “TopArte” gracias al cual Bilbao se reafirma en su compromiso con las entidades y agentes culturales del entorno más próximo.

Se hacen notar también los artistas que ellos mismos denominan como “imprescindibles”. Engloban con este término a los artistas cuyas obras están expuestas de manera permanente en el museo, que se han convertido en sellos del mismo. Nombres como Jeff Koons, Richard Serra o Louise Bourgeois destacan en el Guggenheim, aunque quizás nos suenen más sus obras, “Puppy”, “Tulipanes” o “La Araña”.

“Fui a Bilbao sabiendo que lo primero que quería ver era a Puppy porque lo había visto en fotos de algunos amigos y me parecía algo super original, el resto de esculturas me gustaron, así como la exposición que vi, pero Puppy quise llevármelo a casa”

Entrevista en persona con un turista español de Bilbao, 2 de junio de 2022

Los *service users* que se benefician de todo esto no son otros que los visitantes del museo, personas que adquieren entradas para disfrutar de él, pero como los proveedores, los clientes también pueden ser clasificados. Por un lado, resaltan los visitantes turistas, tanto nacionales como extranjeros (dentro y fuera de la UE). Este tipo de visitantes, son turistas que acuden a la ciudad y deciden, como actividad turística entrar al museo y disfrutar de la exposición que en ese momento se ofrezca. Por otro lado, están los visitantes expertos, quienes visitan precisamente a la ciudad para acudir al museo. Este tipo de turistas, pueden incluso aportar ideas y aumentar valor de esta manera. Por último, destaca otro grupo, los artistas que acuden al museo en busca de inspiración, ya que se dedican a esto y necesitan nuevas ideas.

Figura 9.3.- Interacciones de co-creación de valor micro: Museo Guggenheim Bilbao



9.5.4. Análisis de co-creación de valor cultural de nivel meso. Caso cultural de la isla Zorrotzaure

El proyecto de Zorrotzaure es la última gran operación de regeneración urbana puesta en marcha en Bilbao. Representa un plan integral y sostenible que recupera un espacio actualmente degradado para convertirlo en un barrio nuevo de Bilbao bien conectado con el resto de la ciudad, dotado de viviendas accesibles, áreas de implantación empresarial no contaminante, numerosos equipamientos sociales y culturales, así como amplias zonas de disfrute ciudadano (Zorrotzaure.com, 2022).

El master plan del proyecto fue diseñado por la prestigiosa arquitecta Zaha Hadid e incorpora la apertura completa del canal de Deusto, lo que supone la transformación de la actual península de Zorrotzaure en una isla; una isla para vivir, trabajar y disfrutar.

Se trata de una zona en continuo declive industrial y social desde los años 80 del pasado siglo y en la que hoy en día apenas viven medio millar de vecinos.

Su ámbito urbanístico ocupa una superficie de 838.781 metros cuadrados de los cuales, más de la mitad pertenecen a entidades públicas; Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Bilbao y Autoridad Portuaria de Bilbao. El resto, se reparte en propiedades privadas.

“Zorrotzaure es el nuevo proyecto urbanístico que se está llevando a cabo en la ciudad, todavía no está terminado, de hecho, está en marcha y le quedan unos cuantos años, pero va a quedar una zona espectacular, ya lo fue en su momento cuando se convirtió artificialmente en una península”

Entrevista en persona con un arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao, 1 de junio de 2022.

Zorrotzaure vivió una era de pujanza postindustrial a mediados de los 60 que se potenció con la apertura del canal de Deusto por parte del Puerto de Bilbao que no llegó a concluirse. En este escenario, se consolidaron diversas actividades industriales, fundamentalmente aquellas relacionadas con la actividad portuaria de ambos lados del canal, así como otros usos productivos que fueron estableciéndose en la antigua Rivera de Deusto. Sin embargo, la crisis económica de la época afectó muy significativamente a este entramado industrial que, a partir de entonces, comenzó un progresivo declive que se tradujo en el abandono de la parte de la actividad industrial, así como el deterioro a

nivel de vida de la zona como consecuencia del envejecimiento de edificaciones y espacios públicos y privados.

“En su momento fue una alegría que quisieran invertir en arreglar la zona de Zorrotzaure, ya que está cerca de Deusto, de Zubiarte... de zonas bastante concurridas e incluso turísticas, y eso tan feo allí... queda bastante mal”

Entrevista en persona con un residente de Bilbao, 2 de junio de 2022

El Plan General de Ordenación Urbana de Bilbao aprobado en 1995 cambió el uso industrial de Zorrotzaure por el residencial. A su vez, dejaba a la redacción de un plan especial la definición del diseño urbano del área.

En 2001, propietarios públicos y privados de Zorrotzaure constituyen la Comisión Gestora para el Desarrollo Urbanístico de Zorrotzaure, con el objetivo de impulsar y ejecutar el plan de regeneración urbana de la zona.

A partir de la aprobación definitiva del Plan Especial de Zorrotzaure, realizada por el Ayuntamiento de Bilbao en noviembre de 2012, se han aprobado el Programa de Actuación Urbanizadora de la actuación integrada 1 y el Convenio de Gestión de la Unidad de Ejecución 1 de la Actuación Integrada 1, ambos en octubre 2013.

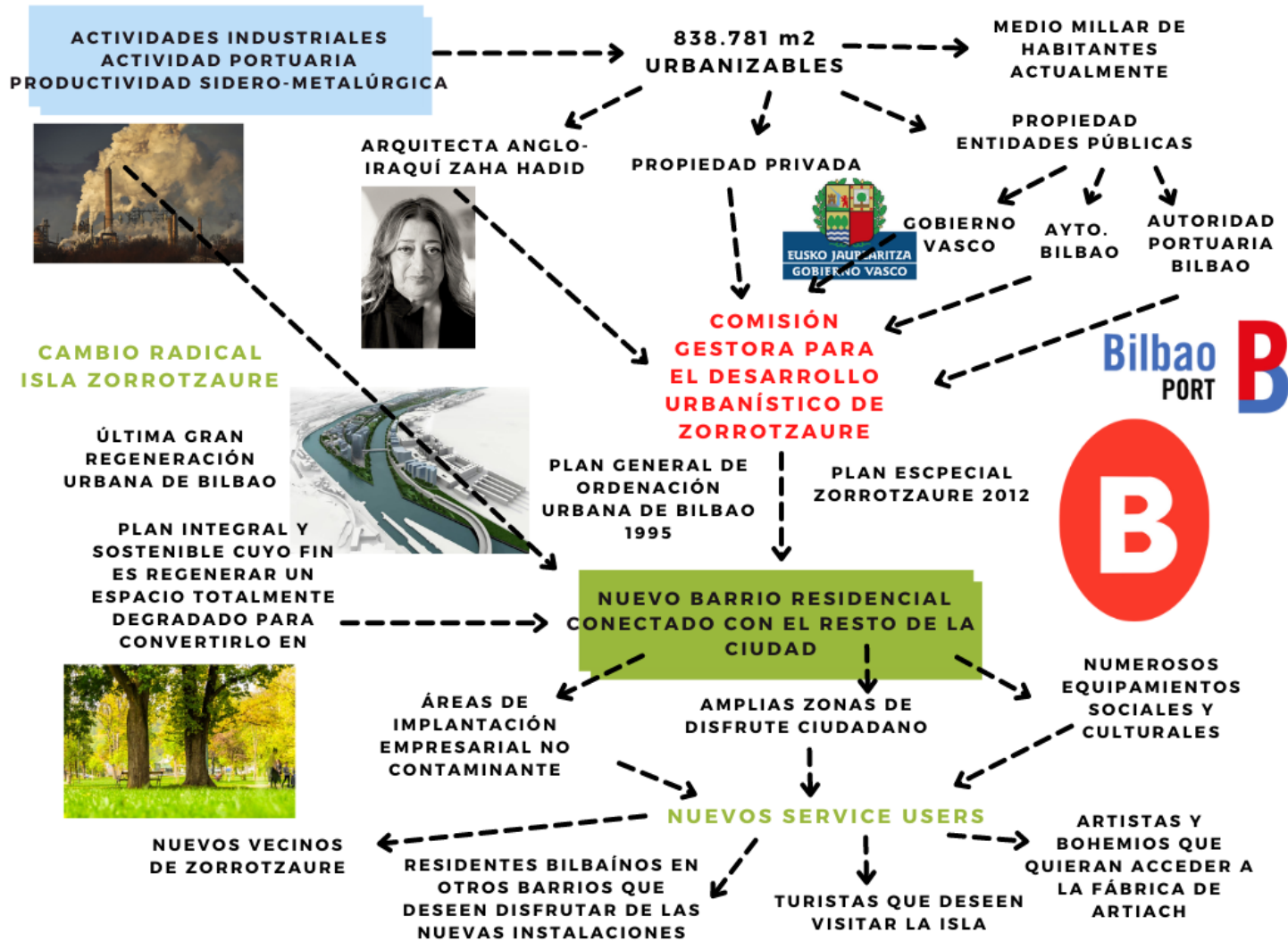
En el Anexo 3 se puede apreciar cómo ha evolucionado físicamente la zona durante los últimos 50 años.

Es interesante destacar el proyecto llevado a cabo en la isla con una de las fábricas abandonadas. Artiach. En lugar de derruir el edificio para llevar a cabo la construcción de nuevas instalaciones, lo han rehabilitado y adecuado para realizar dentro diversas actividades culturales abiertas a todos los públicos, desde un *skatepark indoor*, hasta un mercadillo *vintage*, pasando por un nuevo espacio *open* en el que actualmente existe un bar restaurante estilo ochentero.

“Aquí ponen un mercadillo chulísimo y siempre hay un ambiente muy agradable, yo creo que todavía no todo el mundo conoce este proyecto porque de ser así, estaría siempre petado. Es una pena que hoy esté cerrado y no puedas verlo”

Entrevista con un residente de Bilbao, 2 de junio de 2022 en Isla Zorrotzaure.

Figura 9.4.- Ecosistema del proyecto Isla Zorrotzaure



9.6. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Los *service users* son aquellos actores que disfrutaban del producto o servicio, o ciudad en este caso, y a su vez se han de dividir en habitantes y turistas. Las entrevistas realizadas a los **habitantes** que han vivido en Bilbao toda su vida y que han percibido el cambio experimentado por la ciudad en primera persona, tienen la finalidad de conocer la perspectiva que tuvo en su momento y tiene actualmente la sociedad bilbaína de este cambio, además de analizar las sensaciones y valores que estas personas han experimentado a lo largo de los últimos treinta años.

Analizando todas las respuestas, la conclusión general que se puede obtener es que los bilbaínos por aquel entonces deseaban un cambio, pero no querían un cambio. Esto quiere decir que, la sociedad sabía que la ciudad en la que vivían había entrado en decadencia por diferentes motivos, eran personas tristes y querían algo nuevo, pero esa misma sociedad fue la que criticó el Guggenheim “qué cosa tan fea” decían, “¿en serio vamos a gastar tanto dinero en enlazar un edificio?”, “¿esto qué pinta en Bilbao?”, era la misma gente que no quería el metro, que no deseaba que las inversiones fueran destinadas a limpiar la ría, que no quería ampliar el aeropuerto “¿para qué ampliarlo?”, “¿No es suficiente lo que tenemos ya?”. Todo eran quejas, sin embargo, cuando se preguntó a estas mismas personas por el momento presente, por cómo había mejorado el nivel de vida o incluso si se plantearían mudarse actualmente de ciudad, las respuestas fueron completamente diferentes. “La accesibilidad que tiene Bilbao es envidiable”, “tenemos todas las tiendas aquí, no hace falta irse a Madrid para nada”, “los turistas le han dado un rollo internacional a la ciudad que nunca pensé que habría aquí”. Los residentes afirmaron estar orgullosos de ser bilbaínos, de poder decir que habían nacido en Bilbao, pero también apuntaron con cierto sarcasmo que podían presumir de esto abiertamente desde hace 15 años, y que antes, habían tenido incluso que esconderlo, ya que desde fuera se les podría tachar de terroristas por el simple hecho de haber nacido allí, pero esto mismo, ese cambio de imagen que había conseguido Bilbao en términos generales, también les hacía sentir un orgullo desmesurado de su ciudad. Hablaban del Atleti, de lo bonita que se pone Bilbao cuando juega, de las banderas, los carteles y los colores, de cuando sacan “la Gabarra” por la ría, para celebrar un triunfo del equipo y por ende de toda la ciudad, de cómo emociona incluso a aquellos que no disfrutaban del fútbol. Pero no solo hablaron de

fútbol, hablaban de gastronomía, de museos, de oportunidades laborales y de juventud, de cuan bilbaínos se sentían cuando salían de sus fronteras y de que el único fallo que tenía Bilbao a día de hoy, era no tener paseo marítimo “pero entonces ya nos invadirían” decía una de las personas entrevistadas en un tono irónico.

Tras escuchar anécdotas, historias, opiniones y datos que desconocía, puedo afirmar de manera generalizada que en su momento la sociedad bilbaína no estaba de acuerdo con las inversiones realizadas, quizás en parte porque no sabían lo que podría traer aquello ya que, como se detallará más adelante al explicar las conclusiones de las entrevistas a organizaciones, no se explicó bien, los bilbaínos solo conocían la grandísima inversión de dinero que supondría la revitalización de la ciudad, sin tener conocimiento de las repercusiones positivas a largo plazo que traería consigo. Pero que, a día de hoy, la población no cambiaría ni una sola acción de las que las autoridades llevaron a cabo para llegar donde está hoy en día, se ha convertido en una ciudad agradable para vivir, accesible, bonita, sociable e internacional, y... “al que no le gusta Bilbao, es porque nunca lo ha pisao...”

A la hora de entrevistar a **turistas**, se trató de buscar personas con diferentes motivaciones para visitar Bilbao. Entre ellas trabajo, ocio, deporte y casualidad. Las famosas fiestas Aste Nagusia, los *pintxos*, mercadillos artesanales, playas de surf, familia y, sobre todo, el Guggenheim han sido respuesta a las preguntas. Absolutamente todas las personas entrevistadas habían visitado el Guggenheim, muchas de ellas apuntaban también al museo de Bellas Artes, BilboRock, el Teatro Arriaga o el palacio Euskalduna, pero no de manera generalizada.

Estas entrevistas se han seleccionado a los entrevistados en función del grado de conocimiento de la situación en la que se encontraba Bilbao hace tres décadas. Aquellas que no, respondieron velozmente que, si pudieran, volverían, o que incluso ya lo habían hecho en diferentes ocasiones. Las razones fueron variadas, “la fiesta de Bilbao es la mejor, me lo pasé tan bien que tenía que volver”, “he ido dos o tres veces y estoy esperando que me surja la oportunidad de volver una cuarta”. Por otro lado, las personas que sí conocían la situación anterior explicaban que no tiene nada que ver “parece otra ciudad”, “la primera vez que yo fui no era así, me quedé flipando”, “antes del cambio, vine con miedo, vine porque tenía que venir, pero no me hizo ninguna gracia”. Al parecer,

fuera de Bilbao se hablaba de una revitalización de la ciudad, de nuevos proyectos, de un nuevo lugar, pero nadie pensaba que fuera a ser tan radical, “Bilbao era horrible, y ahora apetece hasta darse un paseo”.

Se preguntó también por la reacción de los bilbaínos a estos turistas, ¿se habían sentido arropados por ellos al visitar la ciudad? “yo pensaba que los vascos eran muy cerrados, y me fui de allí alucinado”, “¿sabes el estereotipo de las personas del norte? No se cumple en absoluto, o por lo menos yo no lo sentí así”, “yo creía que allí todo el mundo hablaba en euskera, y yo no tuve ningún problema...”, es cierto que las personas que habían ido antes y después de la revitalización, especificaban que, al igual que la ciudad había cambiado, la sociedad también, “ahora son mucho más amables que antes”, “nunca tuvimos problemas con ellos, pero ahora son más abiertos”, “antes tenías que medir tus palabras... ¡ahora se puede hablar con los vascos de todo!”.

A modo de conclusión de este grupo de interés, se puede decir que las apariencias engañan, que un cambio en una ciudad puede cambiar a su sociedad, y que dos visitas con tiempo de por medio, pueden hacer cambiar tu perspectiva de manera radical.

Quizás la parte más difícil de las entrevistas haya sido contactar con *user providers* dispuestas a declarar para completar el presente Trabajo Fin de Grado. Además de acudir a fuentes de información primaria, se ha acudido a fuentes de información secundaria como entrevistas previamente realizadas y publicadas en periódicos y en la red. Cada entrevistado ha respondido con un enfoque diferente, urbanismo, cultura, dirección, entre otros, ya era interesante conocer el papel de las organizaciones a las que pertenecían: Ayuntamiento de Bilbao, Bilbao Metrópoli 30, Palacio Euskalduna... que como se explicará más adelante, tuvieron un papel crucial, especialmente Bilbao Metrópoli 30, ya que englobaba al Ayuntamiento y a otras tantas instituciones públicas.

A raíz las entrevistas, se obtiene como conclusión, comprobé que el momento en el que comienza a calar la idea de revitalizar la ciudad, llega con las inundaciones de la ría en el 83. Este fenómeno anegó completamente el casco antiguo y dejó fuera de servicio todas las infraestructuras, el transporte o el comercio, ya que todo estaba concentrado alrededor de la ría en aquel momento. Mientras se reconstruía lo que se había perdido, se pensaba qué más se podría hacer, había que empezar a satisfacer necesidades de la ciudad fuera de ese ámbito. Añadiendo a las inundaciones la revolución industrial que venía de los 70

con el cierre de los astilleros y las metalurgias entre otros dio pie a que se empezara a plantear el cambio, por dónde se tenía que desarrollar la ciudad y con qué objetivo, dejar de ser industrial y convertirse en algo nuevo.

Resultaba interesante conocer si Bilbao había sido pionera en esta revitalización o si, por el contrario, había tenido algún referente, alguna ciudad que ya hubiera hecho una transformación similar antes. Se descubrió que Pittsburg, en Estados Unidos, aunque a una escala bastante mayor, los problemas en los que se vio inmersa esta ciudad fueron similares a los de Bilbao y las actuaciones de sus líderes fueron una fuente de la que manar para los líderes bilbaínos.

Para completar las respuestas de los bilbaínos a la pregunta de cómo habían recibido ese cambio, estas personalidades afirmaban que la sociedad no estaba preparada para el cambio, no entendían por qué se invertía tanto dinero público en, aparentemente servicios privados “ha salido bien y ahora todos estamos contentos, pero de no haber sido así...”. José Antonio Garrido, presidente de Metrópoli 30, afirmaba que los habitantes de la ciudad, no conocían las buenas consecuencias que traerían las grandes inversiones “no se predicó, simplemente se informó del gasto que supondría, pero no de los beneficios que traería, ¿cómo no iban a quejarse las personas cuyo dinero estaban invirtiendo para algo que ni siquiera conocían?” Apuntaba que la resistencia ciudadana vino determinada por una mala estrategia de comunicación, y porque realmente, “todo cambio supone una resistencia en un principio”

Recalaron también que todos los proyectos enfocados a la revitalización de la ciudad quedaron completamente despegados de cualquier tipo de relación con la inestabilidad socio-política que había envuelto a la ciudad durante sus últimos años, quisieron proyectarse directamente en el ámbito internacional.

Otro de los objetivos a completar, fue conocer si Bilbao continuaba teniendo a día de hoy el tirón cultural que le otorgó la inauguración del Guggenheim. El País Vasco son tres puntas, explicaban, San Sebastián era la ciudad cultural, Bilbao la económica y Vitoria la administrativa, pero desde los años 80, esta apuesta de tridente ha ido pivotando, Bilbao en ese sentido se ha beneficiado de recibir parte de la oferta y atractivo cultural de San Sebastián, aunque sigue teniendo la cabeza económica ya que las grandes empresas siguen apostando por la capital Vizcaína. “Quizás no hay tantas iniciativas interestelares

como hubo en su momento con el Guggenheim por ejemplo, pero sigue habiendo una especie de trama que sigue funcionando y que se mantiene en un nivel yo diría medio alto, porque se sigue apostando por Bilbao la vieja, el comercio de cercanías, la oferta cultural a nivel de BBKlive, conciertos, festivales, tema artístico, el museo de bellas artes tiene una colección fantástica para ser un museo pequeñito, congresos que se organizan en el Euskalduna, siguen teniendo tirón, entonces yo creo que se mantiene”, “todo depende de qué quieras atraer en el futuro, quién quieres que visite la ciudad, no existe el mismo turismo Mallorca que en Bilbao, aquí solemos tener un turismo cultural y gastronómico para nada *low-cost*.”

El reconocimiento que ha conseguido Bilbao a raíz de este cambio, era algo interesante de preguntar a la élite de la ciudad; “La carta de presentaciones que tiene Bilbao son el Guggenheim y el Athletic”, pero no solo esto hace que la ciudad se reconozca fuera, las iniciativas *ecofriendly* como la limpieza de la ría, tener un Ayuntamiento con las cuentas saneadas durante tantos años consecutivos, diferentes premios como haber sido nombrada Mejor Ciudad Europea en 2018, o Alcalde del Mundo (2012) que se le otorgó a Iñaki Azkuna, las buenas conexiones aéreas, haberse incluido en el circuito de cruceros, etc., son detalles destacables que son sonados fuera de la ciudad.

Por último, uno de los objetivos principales, ha sido evaluar la co-creación de valor *botton-up* a través del compromiso cultural de los ciudadanos locales y las experiencias de los visitantes o turistas dentro del turismo cultural. Conversamos sobre el poder que tiene la sociedad en las actividades culturales, es decir, si los propios habitantes proponen nuevas ideas y si las autoridades deciden escucharlas. Hablaron sobre iniciativas como “corazón de barrio” en la que se le pidió a cada barrio que determinaran cuál podría ser el corazón que moviera a su gente, como una plaza en la que juegan los niños, o una carnicería a la que acude todo el barrio. De esta manera, las autoridades podrían invertir dinero en las necesidades de las personas.

Desde el año 2000 se trataron medidas que abogaban por las personas, como por ejemplo prohibir las viviendas en planta baja, de tal manera que esos lugares quedaran libres para pequeños comercios. Desde el Ayuntamiento, la Diputación y diferentes instituciones de menor tamaño, se han promovido acciones a petición de los más jóvenes como proponer espacios dedicados al arte y la cultura, en los que cualquiera pudiera exponer, ensayar,

practicar o enseñar sus habilidades artísticas como es el caso de la fábrica Artiach en Zorrotzaure. Este edificio se ha mantenido y se ha habilitado en vez de derruirlo, como la mayoría de instalaciones a su alrededor, para dedicarlo a diferentes actividades artísticas, para que los jóvenes tengan dónde expresarse, “no se expone directamente en el Guggenheim, hay que ir creciendo poco a poco y es importante para Bilbao hacerle ver a sus futuros artistas que siempre van a ser apoyados y bien recibidos y, sobre todo que tengan lugares donde desarrollarse”

A modo de conclusión se puede decir que las nuevas infraestructuras, el urbanismo moderno, el arte y la cultura, y adaptarse a los tiempos que corren, pueden hacer evolucionar a una ciudad y con ella a sus habitantes, que los cambios siempre traen consigo resistencia, pero con un buen proyecto saldrán adelante y que escuchar las peticiones del pueblo suele transformarse en muy buenas inversiones.

10. ANÁLISIS CRÍTICO Y CONCLUSIONES

Tras haber finalizado el estudio llevado a cabo sobre los procesos de co-creación de valor, las interacciones culturales y su efecto en las ciudades, el caso de la ciudad de Bilbao como caso ejemplificador del previo marco teórico y los múltiples temas abordados a raíz de la búsqueda de información, es posible concluir lo siguiente.

Actualmente los consumidores, ya sean de un producto, un servicio, o como en el presente Trabajo Fin de Grado, de una ciudad, han de ser y son partícipes de la creación de valor del mismo. De este modo, se crea una doble dirección entre productor y consumidor de tal manera que el producto final, sea de la mejor calidad posible para evitar tener que dar marcha atrás y repetir diferentes procesos previos. Así, el sentido unidireccional de complacencia por parte de la empresa hacia el cliente queda descartado.

Para otorgarle esta calidad a las ciudades, hay que enfocarse principalmente en un objetivo: las personas. Las ciudades han de estar pensadas para el disfrute ciudadano, y el arte y la cultura son dos factores que acostumbran a cumplir con este objetivo a la perfección, como se ha detallado previamente con diferentes ejemplos ya estudiados en todo el mundo.

Se ha estudiado que las intervenciones artísticas son capaces de modificar un entorno, de conectar a las personas e incluso de reivindicar ideales, por ello, son parte del marketing de lugares y se utilizan para revitalizar las ciudades.

Bilbao ha sido un caso realmente interesante de investigar. Es actualmente referente mundial en cuanto a revitalización de urbes, así como ella tomó los referentes que existían en su momento. Es un claro ejemplo de que tanto el arte como la cultura son factores suficientes para empujar económicamente un lugar, dado que, como se ha visto, este fue el enfoque que se le dio a la ciudad cuando la industria dejó de ser una fuente de ingresos.

Actualmente Bilbao, según sus autoridades, ha vuelto a entrar en un declive del que están tratando de salir con nuevos y diferentes proyectos como la isla Zorrotzaure, lo que todos aseguran, es que lo que hicieron hace casi treinta años fue un éxito difícilmente replicable. Además, se están llevando a cabo actuaciones *top-down* como los corazones de barrio para hacer a la sociedad bilbaína partícipe. Están tratando de desarrollar ideas que surgen directamente de las personas, ya que los proyectos en una ciudad, están pensados para quienes puedan disfrutarlo. Así se crea una relación en ambos sentidos, ya que las autoridades manan directamente de su mercado objetivo, y las personas obtendrán lo que ellas mismas han ideado.

Finalmente, tanto las motivaciones para acudir a la ciudad como los sentimientos de los residentes son muy similares, todo se debe a que la ciudad es actualmente un lugar muy agradable tanto para visitar como para vivir, no como hace casi treinta años.

La clave de este trabajo ha sido estudiar una parte teórica para poder aplicarla a una situación real. Adaptarse a los tiempos, evolucionar a la vez que la sociedad y darse cuenta de que lo que se ha hecho toda la vida puede quedarse anticuado es lo que Bilbao tomó como lema, no es que lo que habían hecho hasta los años noventa hubiera estado mal, sino que ya no podía seguir manteniendo la capital vizcaína sin ayuda de otros sectores, había que evolucionar, lo cual no fue un problema, sino un impulso para convertirse en la metrópoli que es a día de hoy.

REFERENCIAS

- Agapito, D., Valle, P., & Mendes, J. (2014). The sensory dimension of tourist experiences: Capturing meaningful sensory-informed themes in Southwest Portugal. *Tourism Management*, 42, 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.11.011>
- Agencia Tributaria: Gestiones Intrastat. (2004, 18 noviembre). intrastat. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/DP01.shtml>
- Altman, I., & Low, S. M. (2012). *Place Attachment (Human Behavior and Environment Book 12) (English Edition)* (1.^a ed.). Springer.
- Badii, C., Bellini, P., Cenni, D., Difino, A., Nesi, P., & Paolucci, M. (2017). Analysis and assessment of a knowledge based smart city architecture providing service APIs. *Future Generation Computer Systems*, 75, 14–29. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.05.001>
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Bellini, N., & Pasquinelli, C. (2015). Urban brandscape as value ecosystem: The cultural destination strategy of fashion brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12(1), 5–16. <https://doi.org/10.1057/pb.2015.21>
- Bryson, J. R. (2007). Arts, dance, cultural infrastructure, and city regeneration: Knowledge, audience development, networks, and conventions, and the relocation of a Royal Ballet company from London to Birmingham. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 61(3), 98–110. <https://doi.org/10.1080/00291950701553848>
- Carlsen, F., & Leknes, S. (2022). The paradox of the unhappy, growing city: Reconciling evidence. *Cities*, 126, 103648. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103648>
- Castree, N., Coe, N., Ward, K., & Samers, M. (2004). *Spaces of Work: Global Capitalism and Geographies of Labour* (Primero. ed.). Sage Publications Ltd.
- Craig, C. S. (2013). Creating cultural products: Cities, context and technology. *City, Culture and Society*, 4(4), 195–202. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2013.06.002>
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2022, 1 julio). GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-digital-culture-media-sport>
- Ertan, T., & Eğercioğlu, Y. (2016). Historic City Center Urban Regeneration: Case of Malaga and Kemeraltı, Izmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 601–607. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.362>
- Franklin, A. (2016). Journeys to the Guggenheim Museum Bilbao: Towards a revised Bilbao Effect. *Annals of Tourism Research*, 59, 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.001>

-
- García Sánchez, F., Solecki, W. D., & Ribalaygua Batalla, C. (2018). Climate change adaptation in Europe and the United States: A comparative approach to urban green spaces in Bilbao and New York City. *Land Use Policy*, 79, 164–173. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.08.010>
- Gehl, J., & Rogers, L. R. (2013). *Cities for People (English Edition)*. Island Press.
- Gezici, F., & Kerimoglu, E. (2010). Culture, tourism and regeneration process in Istanbul. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 252–265. <https://doi.org/10.1108/17506181011067637>
- Giddens, A. (1991). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity.
- Hague, B. N., & Loader, B. (1999). *Digital Democracy: Discourse and Decision Making in the Information Age* (1. ed.). Routledge.
- Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231–242. <https://doi.org/10.1002/nvsm.149>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2021). *INE. Instituto Nacional de Estadística*. INE. <https://www.ine.es/>
- Inicio | UNESCO. (2022). [unesco. https://www.unesco.org/es](https://www.unesco.org/es)
- Jola, C., Ehrenberg, S., y Reynolds, D. (2012). The experience of watching dance: Phenomenological-neuroscience duets. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 11(1), 17-37
- Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (2014). *Rethinking Place Branding*. Springer Publishing.
- Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 47(6), 1368–1382. <https://doi.org/10.1177/0308518x15594918>
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993, Nov). There's no place like our place! the marketing of cities, regions, and nations. *The Futurist*, 27, 14. Retrieved from <http://0-search.proquest.com.catoute.unileon.es/magazines/theres-no-place-like-our-marketing-cities-regions/docview/218583649/se-2>
- Lazzeretti, L., & Oliva, S. (2018). Rethinking city transformation: Florence from art city to creative fashion city. *European Planning Studies*, 26(9), 1856–1873. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1478951>
- Lopes, A. C., Farinha, J., & Amado, M. (2017). Sustainability through Art. *Energy Procedia*, 119, 752–766. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.07.102>
- Martínez, J. (2020, 4 febrero). *Bilbao, antes del Guggenheim*. Editorial Iparraguirre, S.A. <https://www.deia.eus/cultura/2017/07/04/bilbao-guggenheim/585863.html>

-
- Meethan, K. (2003). Mobile Cultures? Hybridity, Tourism and Cultural Change. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 1(1), 11–28. <https://doi.org/10.1080/14766820308668157>
- Muñiz Martínez, N., & Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de ciudades y «Place Branding». *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León*, 2010, 123–149. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i2010.767>
- Ooi, C. S., & Pedersen, J. S. (2010). City branding and film festivals: Re-evaluating stakeholder's relations. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 316–332. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.30>
- Rust, R. T., & Huang, M. (2022). *Handbook of Service Marketing Research (Research Handbooks in Business and Management Series) by Roland T. Rust (2015–10-28)*. Edward Elgar Pub.
- Samers, M. E. (1998). Borja, Jordi and Castells, Manuel, «Local and Global: Management of Cities in an Information Age» (Book Review). *Third World Planning Review*, 20(4), 441. <https://doi.org/10.3828/twpr.20.4.27284m247r509855>
- Shumaker, S. A., & Stokols, D. (1982). Residential Mobility as a Social Issue and Research Topic. *Journal of Social Issues*, 38(3), 1–19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1982.tb01767.x>
- Tse, D. K., Belk, R. W., & Zhou, N. (1989). Becoming a Consumer Society: A Longitudinal and Cross-Cultural Content Analysis of Print Ads from Hong Kong, the People's Republic of China, and Taiwan. *Journal of Consumer Research*, 15(4), 457. <https://doi.org/10.1086/209185>
- Zabel, R., & Kwon, Y. (2021). Evolution of urban development and regeneration funding programs in German cities. *Cities*, 111, 103008. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103008>
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>

ANEXOS

ANEXO 1. GUIÓN ENTREVISTAS

Esta entrevista es meramente de investigación académica, realizada por la Universidad de León (España). Los datos recogidos se analizarán de forma anónima. El proceso de recogida de datos incluirá entrevistas con turistas, habitantes y organizaciones de la ciudad de Bilbao.

Esta entrevista será utilizada para recoger información cualitativa con el fin de llevar a cabo un Trabajo Fin de Grado en temática de Transformación, Marketing Territorial y Turismo, siendo el caso de estudio del proyecto, el cambio experimentado por la ciudad de Bilbao en los últimos treinta años.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

- Nacionalidad:
- Zona de Bilbao donde vive:
- Puesto de trabajo:
- Contacto (email o tfno móvil):
- Fecha, lugar y duración de la entrevista:

Cuestiones para la entrevista enfocada a Service Users

Entrevista para habitantes de Bilbao que han vivido el cambio de la ciudad en primera persona

Objetivo 1 de la investigación:

Análisis del cambio de la ciudad desde una perspectiva de la sociedad.

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría el Bilbao de antes? ¿y el Bilbao “actual”? (desde la llegada del museo Guggenheim)
2. ¿Cómo valora usted la transformación o cambio que experimentó Bilbao desde hace unas décadas? (desde la llegada del museo Guggenheim)

3. En su vida personal, ¿cómo le ha influido a usted ese cambio urbano?
4. ¿Cree usted que actualmente en Bilbao se vive mejor que antes?
5. El incremento de turistas que ha supuesto el Bilbao cultural, ¿le ha incomodado?
6. A día de hoy, ¿considera que Bilbao ofrece un alto nivel de vida?
7. ¿Alguna vez se ha planteado cambiar de ciudad para vivir?
8. ¿Considera positivos los proyectos que llevó a cabo el Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia, y las numerosas instituciones implicadas para transformar aquel “Bilbao gris” en la ciudad que es hoy día?

Objetivo 2 de la investigación:

Análisis de las sensaciones y valores adquiridos por los bilbaínos.

Preguntas:

1. El cambio que ha experimentado Bilbao, ¿le ha hecho sentir orgulloso de la ciudad? ¿Siente cierta autoestima por vivir en Bilbao?
2. ¿Cómo bilbaíno/a qué valores representa la ciudad con los que usted se identifica? (carácter sincero, trabajador, innovador...)
3. ¿Qué saca a relucir sus sentimientos si hablamos de su ciudad? Por ejemplo, su equipo de fútbol, los proyectos artísticos enfocados a gente joven, su gastronomía, el ambiente en las calles...

Cuestiones para la entrevista enfocada a Service Users

Entrevista para visitantes de Bilbao (turistas en general y turistas de arte)

Objetivo 1 de la investigación:

Análisis de los motivos por los cuales los turistas han decidido visitar Bilbao.

Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su motivación para visitar Bilbao?

2. Relacionado con la pregunta anterior, ¿Cómo has conocido Bilbao? (internet, boca a boca, agencia viajes, ferias, etc) ¿Por qué has venido? (vuelo barato, buena conexión, negocios...)
3. ¿Ha visitado alguno de sus edificios emblemáticos? en su caso, ¿cuál?
4. ¿Se ha sentido arropado por los Bilbaínos?

Objetivo 2 de la investigación:

Averiguar si los turistas han vivido/sentido el cambio que ha experimentado la ciudad de Bilbao.

5. ¿Ha visitado la ciudad en diferentes ocasiones?
6. En caso de respuesta positiva a la pregunta anterior, ¿qué tanto tiempo ha transcurrido entre las visitas? ¿Por qué ha decidido volver?
7. ¿Conoce la situación en la que se encontraba Bilbao antes de ser la ciudad cultural que es actualmente? (industrialización, fábricas, humo, contaminación...). En su caso, ¿se habría sentido atraído por Bilbao en aquel momento?

Cuestiones para la entrevista enfocada a Service Providers

Entrevista para personas de organizaciones vinculadas con la gestión de la cultura en Bilbao

Objetivo 1 de la investigación:

Análisis de la transformación y marketing de Bilbao a través de la cultura como eje o factor clave.

Preguntas:

1. ¿Cómo valora el cambio de imagen de Bilbao durante las últimas décadas a través de la cultura?

2. La sociedad civil bilbaína, es decir los bilbaínos, ¿tuvo un buen recibimiento de este cambio?
3. ¿En qué ciudades se fijó Bilbao en su cambio de imagen y gestión cultural?
4. ¿Qué organizaciones o instituciones son importantes en la gobernanza cultural de la ciudad? Tanto ámbito público como privado.
5. ¿Cuál es la apuesta o eje cultural clave de Bilbao actualmente? ¿Se compagina los grandes museos y proyectos de grandes organizaciones, con proyectos de base? (por ejemplo, el proyecto actual Isla de Zorrotzaure)
6. Valore por favor el papel del Ayuntamiento de Bilbao, del Gobierno Vasco y de la Diputación Foral de Bizkaia en la gestión Cultural de Bilbao
7. Otras entidades como la Fundación Bilbao Metropoli-30, ¿cuál fue su papel? ¿y actualmente?
8. ¿Cómo valora la llegada hace casi 25 años del Museo Guggenheim?
9. ¿Y cómo valora en la ciudad cultural el papel de entidades como el Museo de Bellas Artes, Palacio Euskalduna o el Centro Alhóndiga, hoy Azkuna Zentroa?
10. ¿Qué reconocimiento internacional ha logrado Bilbao en estas décadas gracias a esta transformación?

Objetivo 2 de la investigación:

Evaluar la cocreación de valor cultural *botton-up* a través del compromiso cultural de los ciudadanos locales y las experiencias de los visitantes o turistas dentro del turismo cultural.

Preguntas:

1. ¿Qué acciones fomentan los gobiernos locales para que los ciudadanos participen en el desarrollo cultural de la ciudad?
2. ¿Qué otras instituciones considera que también han realizado acciones en este sentido? ¿y su propia organización?
3. En cuanto a la experiencia del visitante, ¿qué tipo de emociones/sentimientos/sensaciones cree que les provoca la ciudad cuando visitan Bilbao?

4. ¿Qué actividades culturales considera usted que son un revulsivo en la vida cultural de Bilbao?
5. ¿Qué valores tradicionales de los bilbaínos cree que son importantes actualmente para la vida cultural de la ciudad? (quizás su carácter franco, honesto...)
6. ¿Cree que la gastronomía vasca y Bilbao en concreto también forma parte de la cultura habitable y sensorial?
7. ¿Conoce alguna web o red social donde la gente comparta fotos y comentarios relacionados con Bilbao y su cultura?
8. ¿A través de qué canales (plataformas online o encuentros presenciales) los gobiernos locales y las organizaciones culturales encauzan la participación ciudadana?

Objetivo 3 de la investigación:

Conocer las actuaciones de los visitantes de Bilbao para promocionar la ciudad y su cambio urbano.

Preguntas:

1. ¿Cree que los ciudadanos de Bilbao, o sus visitantes, han realizado sugerencias que han resultado en mejoras para la gobernanza o marketing de la ciudad? ¿Cuáles? Casos de ideas de comunidades de vecinos o de artistas jóvenes o artesanos de base.
2. ¿Conoce alguna película o documental que haya tenido un papel relevante en la promoción de Bilbao a nivel internacional?
3. ¿Cuáles son los principales problemas actuales de Bilbao? ¿Cuáles cree que son sus principales atractivos de esta ciudad?

ANEXO 2. DECLARACIONES

Todas las entrevistas realizadas para finalizar la búsqueda de información han sido realmente interesantes, la mayoría llegaban a la misma conclusión, algunas de las declaraciones son dignas de destacar;

“tengo muy buen recuerdo de visitar Bilbao, algo que me llamó la atención fue que yo tenía la idea de que allí todo el mundo hablaría en euskera, pero no tuvimos ningún problema”

Lucía Fernández Coello

“visitamos el Guggenheim, el Arriaga, el museo de arte contemporáneo... pero también el rioja, el pintxo, el ambiente y la fiesta”

Jorge González Gudín

“haciendo memoria, creo que el mejor negocio que he hecho ha sido en Bilbao, la acogida que tenemos allí siempre es buenísima, además, de cara a mi imagen, es bueno triunfar en Bilbao, le da cierta categoría a la empresa”

Anabella Suárez Álvarez

“la primera vez que fui, fue por una boda en el 98 y no me pude escaquear, pero la verdad es que fui con miedo, fui porque tenía que ir, pero no me gustó nada y la verdad es que ahora voy encantada”

Anabella Suárez Álvarez

“fui por turismo y hubo dos cosas que me encantaron, *Puppy* y el hecho de poder caminar con mi pareja de la mano sin sentirme juzgada”

Sheila Perandones Rueda

“estuve en Aste Nagusia y los propios bilbaínos fueron quienes me desmintieron el estereotipo que les envuelve de personas borde y cerradas, estuve tan a gusto que si pudiera volvería este mismo verano”

Celia Martínez González

“me gustaría trabajar en Bilbao, soy ingeniero y me encanta la ciudad, a día de hoy está más enfocada en otros temas quizás más culturales, pero creo que sigue siendo sustancialmente industrial, lo cual me abre muchas puertas”

Fernando González Suárez

Estas declaraciones pertenecen únicamente a turistas de diferentes tipos de la capital vizcaína, y como se puede apreciar, todas son positivas. Existen ganas de volver a la ciudad, diferentes percepciones entre visitas con tiempo de por medio, sorpresa ante una reacción diferente a la esperada por parte de la sociedad vasca y autoestima por haber visitado la ciudad con una finalidad u otra.

“cuando me casé, hubo muchos invitados que no vinieron por miedo, la inestabilidad que había antes ha desaparecido, a día de hoy conviven múltiples ideologías sin problema”

Óscar Suárez Álvarez

“ha sido una barbaridad, solo el avance que ha supuesto el transporte, el metro, los ascensores... ha sido lo mejor para mí, Bilbao es una ciudad de cuevas y ahora no hay

problema de ir de un lugar a otro”

Esther Rodríguez Sánchez

“yo no quería el Guggen aquí, ¿qué pintaba un edificio tan moderno en el Bilbao de entonces? No no, nadie lo quería, pero a día de hoy creo que ha merecido la pena, es bonito incluso verlo desde fuera”

Esther Rodríguez Sánchez

“el Guggen abrió Bilbao al mundo, la ciudad comenzó a ser hogar para personas de diferentes partes del mundo, y eso le regaló a Bilbao interculturalidad y para los bilbaínos esto es un orgullo, somos referencia en el mundo del arte ¡si hasta nos intentaron copiar un Guggenheim en Nueva York! Nada que ver con el de Bilbao, claro...”

Nerea Quintana Álvarez

“antes esto era feísimo, era una ciudad antipática e incluso peligrosa, pero ahora es la mejor, hay de todo para hacer, es bonito y tranquilo”

Esther Álvarez Rodríguez

“de chaval fueron muchas las veces que sin darte cuenta te veías metido en una manifestación o en una persecución con la *Ertzaintza*, yo más de una vez me fui calentito para casa simplemente por estar en el lugar equivocado”

Aitor Quintana Corta

“yo creo que Bilbao lo tiene todo, encima no sientes el agobio que puede suponer una ciudad más grande como Madrid, quizás lo único que le puede faltar es la playita y el paseo marítimo... ¡pero entonces ya los invadirían!”

Charo Álvarez Rodríguez

“jo, lo mejor es el Athletic, es impresionante cómo se pone Bilbao cuando juega, todo empapelado, lleno de banderas, de colores... Bilbao se hace uno para apoyar al equipo porque sacar la Gabarra es algo increíble para nosotros”

Charo Álvarez Rodríguez

“yo me mudé fuera de Bilbao hace unos años, y ojalá no lo hubiera hecho”

Mar Álvarez Rodríguez

“Bilbao cambió tanto que cambió hasta el tiempo, mi uniforme del cole era siempre con botas de agua, y ahora es raro el día que llueve, fíjate que cambio tan bueno ¡que se fueron hasta las nubes!”

Mar Álvarez Rodríguez

Estas respuestas pertenecen a residentes de Bilbao, y al igual que los turistas, son respuestas favorables. Se puede entender cierto resquemor hacia el Guggenheim en el momento de su construcción, pero a día de hoy todas las reacciones han sido explosivamente positivas. Se percibe buen ambiente entre bilbaínos y extranjeros, y entre personas con diferentes ideologías. Se aprecia también un amor incondicional por el equipo de fútbol.

“La sociedad bilbaína en aquel momento no estaba preparada para ese cambio, además todos los cambios, en un principio suponen una resistencia, las principales críticas en aquel momento era cuestionar por qué se invertía tanto dinero público a aparentemente servicios privados, porque el Guggenheim es un elemento privado, el metro también... nadie entendía en aquel momento entendía que era una apuesta que en el futuro iba a funcionar, ha salido bien así que ahora todo el mundo estamos contentos, pero en aquel momento no estaban de acuerdo porque si no funcionaba, habría sido un dinero invertido

no recuperado”

Eukene Cerezal Echegoyen, arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao.

“La carta de presentaciones que tiene Bilbao son el Guggenheim y el Athletic. Bilbao se conoce mucho fuera por ser especial, solo tiene gente de la cantera entonces se mantiene en un estatus reconocido. Por otro lado, que se explique el cambio, el efecto Bilbao en universidades de todo el mundo, le da potencial y hace que se conozca, la reconocieron como mejor ciudad europea. También los cambios “eco” la limpieza de la ría, por ejemplo. También el ayuntamiento de Bilbao es de los pocos que lleva varios años consecutivos con las cuentas saneadas, Iñaki Azkuna fue nombrado alcalde del mundo... son detalles destacables que yo creo que tienen más influencia fuera que dentro, nos mantienen en una posición que no está nada mal.”

Eukene Cerezal Echegoyen, arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao.

“La estrella es el fútbol. A nivel nacional. Festivales y conciertos, pero la gente de fuera viene porque está el Guggenheim y luego se va sorprendida, vienen pensando que tienen una sola cosa que hacer, y se van flipando.”

Eukene Cerezal Echegoyen, arquitecto del área de planificación urbana del ayuntamiento de Bilbao.

“Queremos una sociedad vasca integradora, que como ciudadanía nos enorgullecamos de pertenecer a nuestra tierra, porque satisfacemos nuestras necesidades como personas con una calidad de vida excelente compatible con un coste aceptable. Esto es lo que queremos”

José Antonio Garrido, presidente de Bilbao Metr poli 30

“Hay que explicar lo que se va a hacer no desde el punto de vista político, sino desde el punto de vista de un proyecto, para que la gente sepa lo que hay, lo que va a traer, lo que va a suponer... en definitiva, si la gente no sabe lo que va a suponer y solo conoce la inversión monetaria, critica y no está de acuerdo”

José Antonio Garrido, presidente de Bilbao Metrópoli 30

“nos estamos planteando ya la segunda revitalización de Bilbao. ¿Qué nos dejó la primera? Un Guggenheim, que es un icono internacional, nos dejó unas infraestructuras estupendas, el saneamiento de la ría, el paseo de Abandoibarra, un aeropuerto más grande... el bilbaíno pasó de ver el cielo oscuro a una euforia que la ha mantenido hasta hace 10 años, ya en el 2010 esto empieza a decaer otra vez.”

José Antonio Garrido, presidente de Bilbao Metrópoli 30

Al entrevistar a estas personas que han tenido cierta influencia en la revitalización de la ciudad he entendido que la visión de alguien que simplemente mira, y la de alguien que actúa no tiene nada que ver.

ANEXO 3. COMPARATIVA FOTOGRÁFICA ANTES Y DESPUÉS



Figura A3.1.- Cimientos del Guggenheim en construcción con el puente de la Salve de fondo

Fuente: Aitor Quintana



Figura A3.2.- Paseo de Abandoibarra con el Guggenheim terminado y el puente de la Salve al fondo

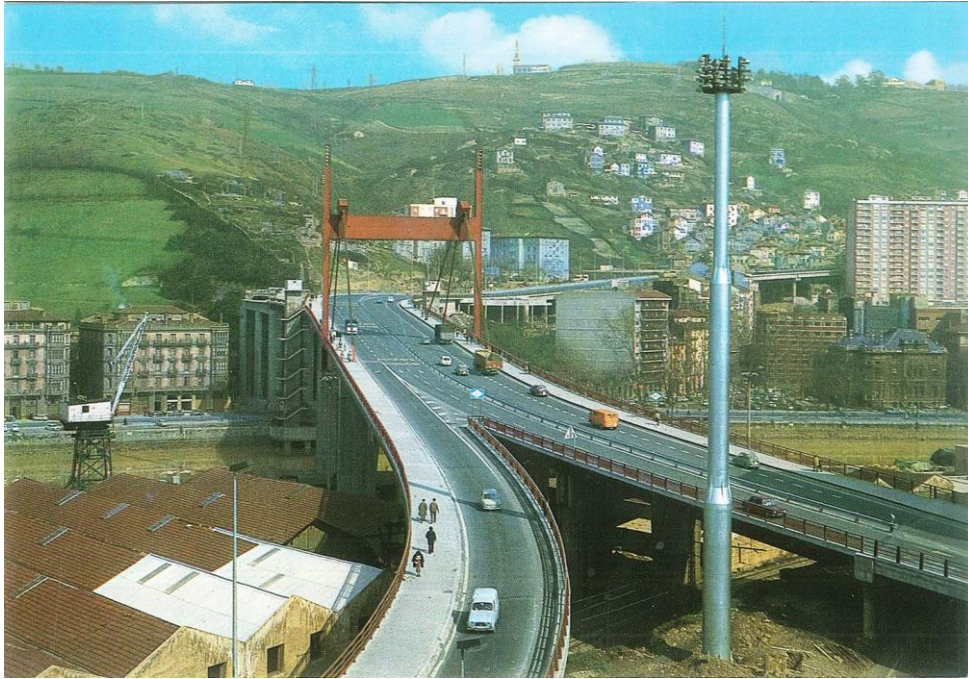


Figura A3.3.- Puente de la Salve recién inaugurado, con el almacén de contenedores debajo

Fuente: Aitor Quintana



Figura A3.4.- Puente de la Salve actualmente formando parte de la estructura del Guggenheim



Figura A3.5.- Guggenheim en construcción

Fuente: La Vanguardia (2021)



Figura A3.6.- Guggenheim terminado con la torre Iberdrola construida actualmente

Fuente: El País (2019)

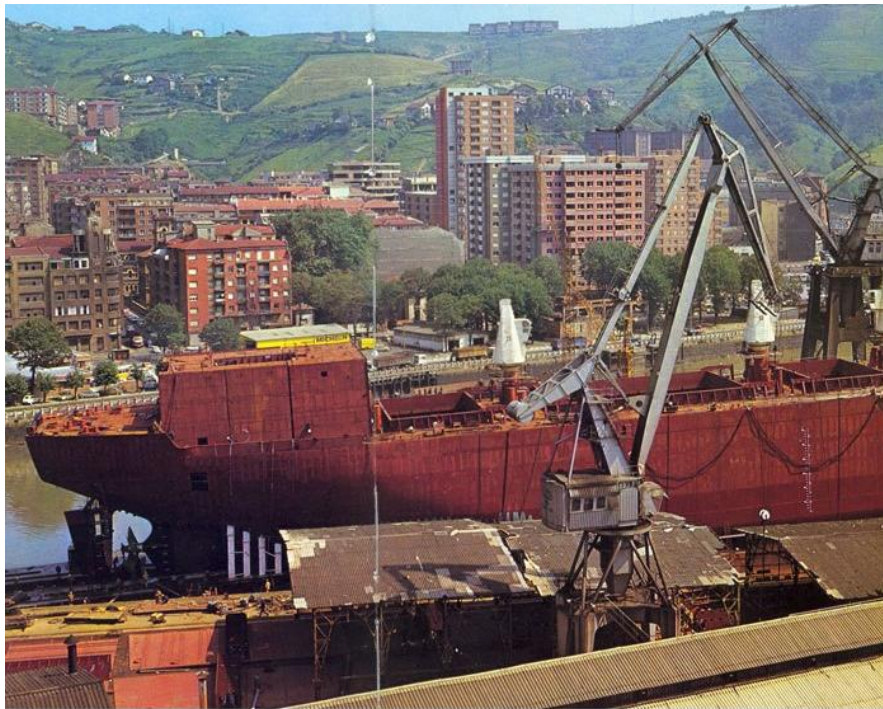


Figura A3.7.- Astillero Euskalduna con barcos de mercancías y grúas en la ría de Bilbao

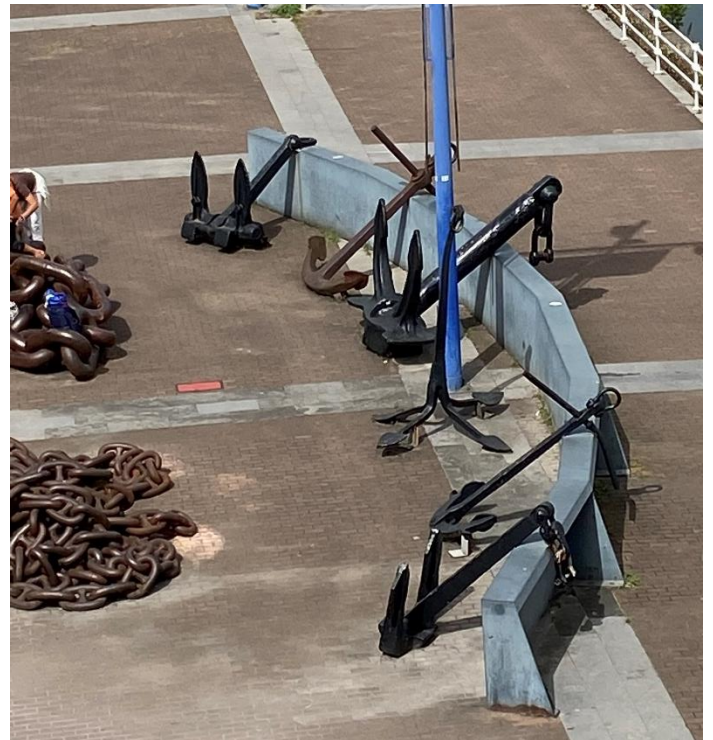
Fuente: Aitor Quintana



Figura A3.8.- Mismo zona de la ría actualmente limpia y dedicada al recuerdo del Bilbao industrial



Figura A3.9.- “La Carola” la grúa más grande que habitó Bilbao que se conserva en modo de homenaje



Figuras A3.10 Y A3.11 Museo naval al aire libre en el paseo de la ría dedicado al pasado industrial de esta misma



Figura A3.12.- Fachada del Estadio San Mamés en construcción

Fuente: El País (2021)



Figura A3.13.- Fachada del Estadio San Mamés actualmente



Figura A3.14.- Metro de Bilbao en construcción

Fuente: El Correo (2019)

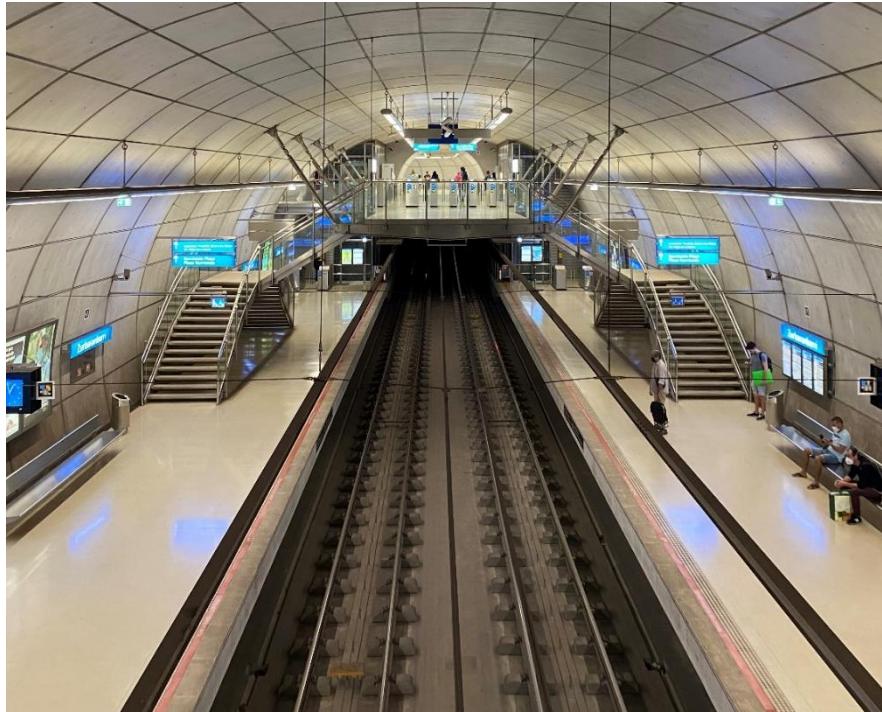


Figura A3.15.- Metro de Bilbao actualmente



Figura A3.16.- Vista aérea en 1945 de la zona de Zorrotzaure

Fuente: geo.euskadi.eus (2022)



Figura A3.17.- Vista aérea actual de la isla Zorrotzaure

Fuente: geo.euskadi.eus (2022)

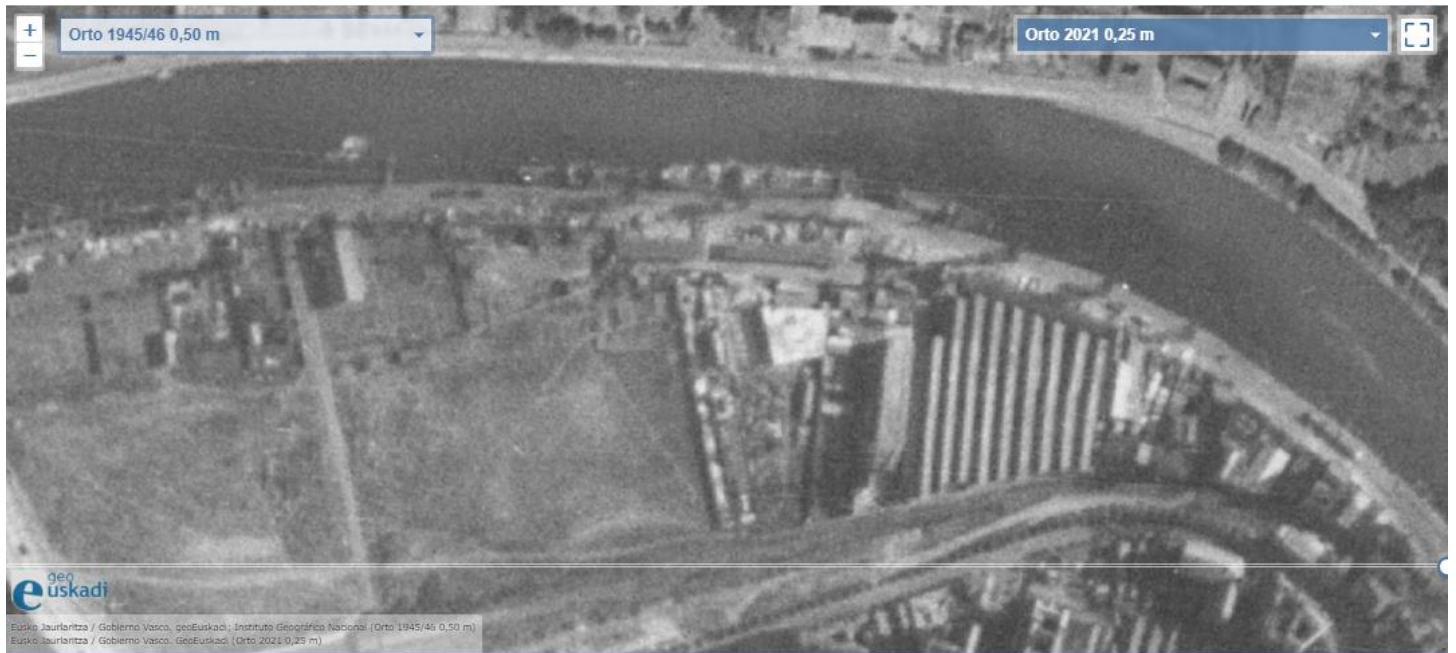


Figura A3.18.- Vista aérea de 1945 de la zona de Abandoibarra

Fuente: geo.euskadi.eus (2022)



Figura A3.19.- Actual paseo de Abandoibarra, explanada del Guggenheim y puente de la Salve

Fuente: geo.euskadi.eus (2022)



Figura A3.20.- Vista aérea de 1945 de la Fábrica Etxebarria y casas de los trabajadores

Fuente: geo.euskadi.eus (2022)



Figura A3.21.- Actual vista aérea del Parque Etxebarria y Zurbaranbarri

Fuente: geo.euskadi.eus (2022)

