

ESTRATEGIAS DE MARKETING TERRITORIAL APLICADAS A UN GRAN PROYECTO URBANO DESDE LA PERSPECTIVA DE SUS ACTORES. El caso de Puerto Madero en Buenos Aires.

Sandra RUA

Instituto de Arte Americano, Facultad de Arquitectura, diseño y urbanismo. Universidad de Buenos Aires.
Director: Pablo Trivelli
Email: ruasandra@hotmail.com

RESUMEN

La revitalización económica-social y territorial de Puerto Madero (antiguo puerto de Buenos Aires), produjo nuevas geografías socio-económicas sustentadas en la construcción de una nueva imagen de ciudad, que redefinió el "sentido del lugar" y tiñó al área de nuevos significados.

Las estrategias de marketing territorial potenciaron la reactivación de un mercado de suelo (uno de los más importante) que se encontraba inmóvil.

Este artículo indaga sobre cuáles han sido las estrategias de marketing territorial aplicadas en un gran proyecto urbano (GPU) como es Puerto Madero, desde la mirada de los Actores intervinientes (constructores y beneficiarios/usuarios del proyecto), con el objetivo de la reconversión económica de un área.

Palabras clave: marketing, GPU, revitalización, actores.

ABSTRACT

The economic-social and territorial revitalization of Puerto Madero (the old port of Buenos Aires), produced new socio-economic geographies supported by the construction of a new image of the city, which redefined the "sense of place" and dyed the area of new meanings.

Territorial marketing strategies enhanced the revival of a land market (one of the most important) that was motionless.

This article explores what were the territorial marketing strategies applied in a large urban project (GPU) as Puerto Madero, from the perspective of the participants Actors (builders and beneficiaries / users of the project), with the objective of economic restructuring the area.

Key words: Marketing, GPU, restructuring, Actors.

1. INTRODUCCIÓN

Las dinámicas territoriales que tienen lugar en los '90 en consonancia con las transformaciones estructurales que se vienen delineando desde los años '70 como una nueva etapa del capitalismo Global, fueron consolidando un modelo productivo en donde las metrópolis cobran un protagonismo decisivo en la Economía mundial.

Las ciudades en calidad de productoras, recurrieron al marketing empresarial para incorporarlos dentro en la planificación estratégica como una alternativa para llevar adelante la gestión de la transformación de grandes áreas degradadas, que necesitan una reconversión o generar nueva centralidad; ya sea en principio por un desarrollo de índole local, y como consecuencia de ellos, impactando en una escala internacional, como fue en el caso de Puerto Madero.

Así entonces, los grandes proyectos urbanos de transformación de la imagen de la ciudad de los espacios degradados en búsqueda de una nueva centralidad (Busquets, 1995) se apoyan en un esquema de combinación de recursos diseñados con fines de "dinamizar territorialmente" para asegurar las ventajas competitivas (Estrategias de marketing).

Según Castells (1990), la nueva generación de proyectos urbanos para el desarrollo local refleja una forma de entender la producción urbana en torno a los "elementos definitorios de una ciudad" (operaciones urbanas). De esta forma se acciona sobre los factores de competencia espacial, territorial que Colletis y Pecqueur (1995) han definido como una oferta de "especificidad territorial", basada en valores no reproducibles que se saben únicos y que crean un mercado propio, de caracteres espacialmente exclusivos.

En Latinoamérica este proceso se da a partir de la experiencia europea. Como dice Ciccolella (1999), se ha pasado de un espacio metropolitano compacto, con bordes y morfología bien definidos hacia un crecimiento metropolitano en red, policéntrico ciudad-región de bordes difusos (megalópolis).

Buenos Aires no escapa a este proceso de transformación. El Gobierno Nacional asumido en 1989, plantea un escenario "modernizador" empeñado en ubicar a la Argentina dentro de este mapa global, aplicando una economía neo-liberal basada en un esquema de privatización, búsqueda capitales extranjeros, la estabilidad monetaria y cambiaria y la reactivación del crecimiento económico.



Ubicación de Puerto Madero, Buenos Aires, Argentina.

En Puerto Madero, antiguo puerto de la ciudad, con instalaciones en desuso consecuencia de su temprana desafectación, se originó un reordenamiento territorial y arquitectónico que puso en juego no sólo una nueva imagen urbana de un hito de la "porteñidad" como es PM, sino que se animó a más... proponiendo una nueva forma de gestión pública para grandes proyectos de impacto urbano.

La recuperación de PM permitió la creación de un nuevo barrio para la ciudad de Buenos Aires, con una ubicación privilegiada, la presencia del río (hasta ahora desapercibida por los ciudadanos) y la incorporación de áreas de recreación y esparcimiento.

Las condiciones estuvieron dadas:

- 170 hás. degradadas en Área Central.

- Apetencia por la defensa del Patrimonio.
- Larga historia de planes y proyectos para el área.
- Voluntad política.

Mediante el uso de estrategias de marketing territorial se activó un mercado de suelo y se creó un mercado inmobiliario. Se potencializó un polo importante como destino turístico a la vez de definir un estilo de vida diferente, manifestándose tempranamente, una segregación socio-espacial que produce una ruptura con el resto de la ciudad.

Partimos, entonces, de la hipótesis que las acciones estratégicas del Marketing Territorial aplicadas a un gran proyecto urbano, son desencadenantes de procesos de desarrollo territorial, económico y social dentro de sus límites espaciales e inducen la regeneración de áreas fuera del territorio de intervención contribuyendo –a la vez- a la construcción de nuevas identidades.

De esta forma, los grandes proyectos urbanos contribuyen no sólo al desarrollo económico, sino que a través de su implementación se determinan nuevas tendencias que inciden sobre el comportamiento dentro de la estructura socio-urbana, condicionadas por los intereses de los actores involucrados en el proceso de toma de decisión.

Es por ello, que el objetivo general de este artículo es reconocer los objetivos perseguidos por los actores sociales involucrados y las estrategias de marketing territorial empleadas en la construcción del barrio de Puerto Madero (implementación del proyecto) y la verificación de dichos objetivos desde el punto de vista de los usuarios del barrio.

Este estudio propone sumar a la historiografía la mirada de los Actores intervinientes en el proyecto, en tanto han accionado sobre la transformación territorial del área de Puerto Madero, a través de la aplicación de estrategias de marketing territorial y marketing de proyecto. Y reflexionar respecto del impacto en los usuarios de dicho proyecto, una vez puesto en marcha.

2. EL MARKETING TERRITORIAL Y LOS GPU

Desde la óptica de la planificación estratégica, el marketing urbano permite la promoción económica de una ciudad o región y dentro de sus objetivos se encuentra el aumentar calidad de vida, propiciar la participación dentro de un Municipio, proteger el Medio Ambiente y trabajar sobre la difusión cultural.

Por tanto actúa sobre los recursos endógenos “y tiene repercusión sobre factores exógenos” (Friedman, 2005) y como opera en ámbitos económicos, sociales, ambientales, debe proponer la participación ciudadana.

En este sentido, elegimos trabajar con el concepto de “Marketing Territorial” y no “urbano”, que definimos como aquellas acciones de marketing, aplicadas a una extensión urbana con límites y/o bordes reconocibles y que conforman una identidad y se reconoce a través de un conjunto de elementos de carácter físico, cultural, histórico, social; con el objetivo de propiciar el desarrollo local a través de estrategias para el desarrollo económico basadas en sus factores endógenos.

Un territorio o área específica, está constituido de elementos tangibles e intangibles, que Caroli (2006) afirma que su interacción es lo que le da el carácter al lugar:

- Intangibles: espíritu del lugar, sistemas de valores, economía, desarrollo social, etc...
- Tangibles: tejido industrial local, el mercado, infraestructura pública, localización, morfología, patrimonio.

Es por ello que consideramos al Marketing Territorial como un sistema socio-espacial que admite subsistemas y además, forma parte de un sistema mayor e implica la planificación, la gestión y el control de las relaciones entre las necesidades de la población y su economía.

Trabajar con este concepto nos permite operar en distintas escalas como Barrio, Comuna, Municipio para aplicar en función de la necesidad de revitalizar económicamente un área. Por ende, en nuestro caso, aplicarlo en los Grandes Proyectos de Impacto Urbano, como el proyecto de Puerto Madero.

Como esta línea proviene del marketing empresarial, lo importante de las estrategias del marketing territorial es indagar en las necesidades del público objetivo, para saber qué se quiere y proponer los objetivos y delinear las estrategias para entender cómo alcanzarlos.

Esos objetivos estarán en función de los Actores actuantes, de sus capacidades y grados de involucración

en el proyecto y su capacidad de decidir y ejecutar. De ahí su importancia dentro de este proceso de implementación de un GPU: de ellos y de la imagen que tienen de lo que debe ser la ciudad o espacio de actuación, depende la indiscutible transformación física, y el impacto positivo o negativo que tenga sobre la ciudad y la sociedad.

Entendiendo que el éxito no está puesto en el cumplimiento de un plan, sino en lo que dicho plan genere en el espacio físico y el espacio social.

3. LOS ACTORES SOCIALES: ROLES EN LA CIUDAD GLOBAL.

En un contexto de rápidos cambios tecnológicos, informáticos, sociales, culturales y políticos; se plantea un cambio de la base territorial y el concepto de territorio se virtualiza y emerge con un nuevo significado sin límites y barreras. Este esquema que propone la globalización, en principio en términos económicos y luego en términos estrictamente físicos, nos coloca ante la aparición de nuevos actores.

Estos actores urbanos pueden ser locales, extranjeros, públicos, privados (individuales o colectivos), actores políticos, actores económicos, etc. y de cuyo comportamiento se determinarán las acciones y las capacidades que cada uno asume dentro de un proceso de producción, en este caso de ciudad.

Los "actores locales" estarán determinados por la lógica local y su comportamiento estará sujeto a los procesos y sistemas locales.

No obstante, los actores locales, no pueden estar al margen de la influencia de los actores internacionales dentro de una lógica global.

Pírez afirma que los actores locales tienen capacidad para determinar los procesos locales, en consecuencia los actores económicos locales pueden incidir en el mercado local y los actores políticos locales en las decisiones del gobierno local.

Los actores locales urbanos son los que nos despiertan interés dentro de nuestro estudio y nos preguntamos entonces:

¿Qué nuevos actores sociales emergen en la ciudad de la globalización? ¿Qué nuevas relaciones surgen y cómo influyen en la dinámica urbana? ¿Qué transformaciones provocan en el espacio urbano y en el hábito de sus ciudadanos? Como dice Pírez (1995): "La ciudad es una unidad socio-territorial: sociedad y soportes aglomerados en el territorio. Como estamos viendo, pensar la ciudad como sociedad local implica, inmediatamente, percibirla como un sistema de relaciones entre actores."

Si "bien los actores, presentes en una ciudad, dependen de los procesos estructurales (tanto económicos, como socio-demográficos o políticos), el papel que juegan depende de la forma particular en que se organicen como unidades de acción, y ello depende, también, de su relación con el territorio urbano" (Pírez, 1995), en este nuevo contexto en donde el territorio urbano excede los límites de "lo local", Rainer Randolph (1999) plantea: "la gran ciudad, en sus escalas inter e intra-urbanas, pierde actualmente sus atributos de especificidad localizada -volviendo cuestionable su identificación como "actor"- en pro de nuevos tipos de relaciones, en las cuales la distinción entre las dos escalas se vuelve cada vez más engañosa y equivocada: al revés de integrarse en una red (jerarquía, sistema) donde ocupa "su lugar", las metrópolis contemporáneas asumen cada vez más el carácter de red; se encaminan, cada vez más, a ser la ciudad-red".

Es imprescindible definir a los nuevos actores sociales así como identificar las motivaciones de los distintos tipos de relaciones entre dichos actores y sus relaciones con los procesos de producción y reproducción del espacio urbano.

3.1 Los actores urbanos en el proyecto puerto madero

Dentro de ese esquema de relaciones distinguimos para nuestro estudio de Puerto Madero a dos grupos de actores:

- Los que han intervenido en la transformación urbana de PM por su capacidad de gestión, decisión y ejecución: Gobierno Nacional y Municipal, CAPM Corporación Antigua Puerto Madero y Desarrolladores Inmobiliarios (D.I). Los que en definitiva, posibilitaron la construcción del barrio Puerto Madero.
- Los que son beneficiarios y usuarios de este Gran Proyecto Urbano, que tienen la capacidad de apropiación del barrio, consumo, vivencia, disfrute, condensados en: Habitantes, Visitantes y por otro

lado, los que difunden el imaginario del barrio: los Medios de Prensa que en nuestro caso se consideró la prensa escrita.

| Desarrolladores | | Beneficiarios | |
|------------------------------|-----------|---|-------------|
| materializan imágenes reales | | producen y difunden representaciones de la realidad | |
| Actores | capacidad | Actores | capacidad |
| Gobierno Nacional+ Municipal | decidir | habitantes | Habitar |
| CAPM | gestionar | visitantes | interpretar |
| D.I. | ejecutar | Medios | difundir |

Actores Sociales y el rol dentro del Proyecto de Puerto Madero.

Elaboración propia

La metodología aplicada para analizar el 1er grupo, fue revisar las bases del proyecto, el decreto de la CAPM, el dictamen del jurado sobre las propuestas ganadoras, las entrevistas realizadas, los dichos en reportajes, bibliografía, etc.; para detectar los objetivos, las estrategias de marketing territorial y las acciones aplicadas en el proyecto.

Para analizar los actores del 2do. Grupo, se efectuó una encuesta. La dificultad de realización fue para con los Habitantes ya que se muestran poco dispuestos a sociabilizar sus opiniones.

Para los medios, se trabajó con el diario Clarín (el de mayor tirada en Argentina). Se analizaron en una primera etapa con los todos los textos del año 1999 (a 10 años de PM), 2004 (a 15 años), 2009 (a 20 años) y 2012 donde se encontró materia prima suficiente para la configuración a través de los medios, de un mensaje colectivo o un mensaje virtual del imaginario que difunde el diario respecto de Puerto Madero.

El siguiente cuadro muestra los actores locales seleccionados en este estudio y su enfoque metodológico:

| ACTORES | material | enfoque | muestra |
|--------------------------------------|---|----------------------------------|---------|
| Gobierno Nacional y Municipal | Entrevistas informes documentación | incorporación plusvalía | 5 |
| Corporación | Entrevista Documentos Revistas | posicionamiento local y regional | 12 |
| Desarrolladores inmobiliarios | entrevista material de promoción documentos | inversionista | 30 |
| Habitantes | encuesta | valoración afectiva | 60 |
| Visitantes locales e internacionales | encuesta | valoración estética/ social | 500 |
| Medios gráficos | notas/artículos | socio-territorial | 1043 |

Cuadro Actores Sociales que intervinieron en Puerto Madero. Enfoques metodológicos.

Elaboración propia

4. ACTORES DESARROLLADORES DEL PLAN

Los que han intervenido en la transformación urbana de PM por su capacidad de gestión, decisión y ejecución: Gobierno Nacional y Municipal, CAPM Corporación Antiguo Puerto Madero y Desarrolladores Inmobiliarios (D.I). Los que en definitiva, posibilitaron la construcción del barrio Puerto Madero.

4.1 Gobierno Nacional y Municipal

La política neoliberal de los noventa, basada en la privatización del patrimonio estatal, apuntó al potencial económico que tenían las 170 has. degradadas ubicadas en el centro de la ciudad y en torno a ello, toma la decisión política de articular los poderes políticos y técnicos para llevar a delante una de las más grandes transformaciones urbanas de los últimos tiempos tanto local como regional.

El entonces Presidente Carlos Menem en el Gobierno Nacional junto al Intendente de la Municipalidad de Buenos Aires Carlos Groso (Nación dueña de las tierras y Municipalidad dueña del código de planeamiento), propiciaron la agilidad necesaria en la toma de decisiones para la “operación urbana” sin precedentes en la Argentina, sin la cual posiblemente hubiera fracasado.

La sanción de la Ley de Reforma del Estado nro. 23.696 otorgó las condiciones jurídicas necesarias para modificar y establecer los nuevos escenarios para la zona de Puerto Madero.

El Gobierno Nacional como dueño de las tierras (compartían jurisdicción entre la Administración General de Puertos, la empresa Ferrocarriles Argentinos y la Junta Nacional de Granos), transfirió las 170 hectáreas de extensión de Puerto Madero a la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A. y el Gobierno Municipal, modificó la normativa para facilitar el desarrollo urbano del área.

Este actor local-nacional, en territorio local, es fundamental porque es quién toma la decisión de avanzar con la reconstrucción del área del Puerto Madero. Decisión política de la que muchas veces carecen proyectos inclusive de menor envergadura que conducen inexorablemente al fracaso.

4.1.1 Corporación Antiguo Puerto Madero (CAPM)

La Corporación Antiguo Puerto Madero fue creada bajo convenio suscripto (Decreto N°1279/89) entre el Ministerio de Obras y Servicios Públicos y el Ministerio del Interior por la Presidencia de la Nación, el 15 de noviembre de 1989, con el objeto de: “la confección del Plan Maestro de Desarrollo Urbano, el estudio de la infraestructura urbana a incorporar y la promoción de diversas inversiones en el área, la actividad inmobiliaria y la construcción de obras nuevas y/o remodelaciones en la zona de obras necesarias para convertirla en un polo de desarrollo basado en la más genuina inversión urbana (...)”

Con la firma del convenio, el Gobierno Nacional inicia la transferencia de 170 hectáreas a la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.; proceso que culmina el 2 de julio de 1990.

El gobierno municipal, a su vez, operó sobre las normas de uso de suelo para regular lo que sería el futuro Gran Proyecto Urbano de Buenos Aires; que junto con el Masterplan (1992) definirían no sólo los destinos de uso del suelo, la capacidad de edificación, los espacios públicos y privados, la infraestructura de servicios, la movilidad, todos elementos que inciden en forma directa en el valor del suelo en el mercado. “El plan maestro de un gran proyecto es entonces un documento urbanístico – que expresa una concepción físico funcional de la ciudad – y es a la vez una ecuación económica – que permite calcular la viabilidad y la rentabilidad de las operaciones urbanas que se van a llevar a cabo en ese lugar” (Cuenya, 2009)

La función de la CAPM no sólo estaba limitada a la concreción del MasterPlan sino que también se le confería la potestad de administrarlo hasta que se hiciera la transferencia final de barrio al municipio; dotándose a la Corporación de un capital social inicial producto de la explotación de sus bienes.¹ Por decreto estaba autorizada a: “vender, conceder, permutar, arrendar, total o parcialmente los inmuebles incorporados a su propiedad” y a cargo del desarrollo de los espacios urbanos, infraestructuras y equipamientos, financiación del proyecto y funcionamiento de la Corporación (Cuenya, 2011), con los fondos producto de la venta de los terrenos y la “promoción del proyecto” a fin de contar con inversores dispuestos a entrar en el negocio de Puerto Madero.

El Convenio no establece objetivos particulares en cuanto a usos, destinatarios, necesidades. Simplemente le otorga a la CAPM el absoluto control de “planificar, proyectar y ejecutar por sí o por contratación con terceros, la urbanización del área”, dejando estos temas en cabeza de la CAPM.

4.1.2 Desarrollador Inmobiliario (DI)

Durante los años 90, la crisis económica, la retirada del Estado de la planificación urbana y la oferta de suelo vacante en la ciudad, inmersos en un contexto internacional de crecimiento económico y de globalización, dio lugar al surgimiento de la acción de sectores privados en la promoción inmobiliaria (Sabatini, 2000) denominados “desarrolladores inmobiliarios” dispuestos a captar capitales privados,

¹

valorizar el suelo en base a nuevas oportunidades y desarrollar atractivos mercados inmobiliarios. (De Mattos, 2007).

En el área Metropolitana de Buenos Aires, los DI para lograr una maximización de sus beneficios operaron sobre el territorio mediante la:

- Conversión del suelo de rural a urbano (barrios cerrados).

- Transformación socio-espacial de grandes áreas dentro de la ciudad (áreas de bajos recursos en áreas para clases media-altas), desarrollando Proyectos de Gran impacto Urbano densificando y concentrando las viviendas en altura que optimizan la incidencia del terreno en los m² construibles, que por su dimensión económica pueden tener atribuciones sobre las decisiones y acciones de las autoridades.

En el caso de Puerto Madero, los DI, combinando las estrategias de marketing territorial, se concentraron en la construcción de viviendas en altura (Torres con amenities) destinadas a las familias de altos ingresos, con la ventaja de no contar con residentes propios de lugar.

Los primeros en ingresar al proyecto, son los que capturaron el mayor incremento de la renta porque a medida que se mejora el área y se suman desarrolladores y nuevas ofertas residenciales, el suelo se hace escaso y el desarrollador tendrá que pagar más por él al propietario.

El DI como un nuevo jugador en el tablero del mercado inmobiliario, fue muy importante en la ejecución del Masterplan de PM.² Propone un nuevo sistema de inversión “el fideicomiso”, juntando capitales de inversores ajenos a la construcción con el sólo fin de participar de una operación rentable. Lo que implicó en términos económicos, que el foco estuviera puesto en grandes torres de viviendas “de lujo” con amenities para el sector ABC1. El sistema de “fideicomiso” impulsa las conductas inversionistas, ya que ahora no era necesario que el comitente fuera un solo dueño o empresa, sino que el riesgo estaba distribuido en varios participantes.

Más de 30 desarrolladores actuaron en Puerto Madero, algunos de ellos son: Vizora, Creaurban, TGLT, Raghsa, Dypsa, Grupo Chateau, BW Group, Ilsa, Faena Group.

4.1.3 Pequeños y Medianos Inversores

Existe una multiplicidad de inversores locales, que participaron del proyecto como ser: empresarios textiles, tenedores de campos, profesionales independientes, ejecutivos. A los que se les suman los inversores extranjeros, por ser una plaza muy atractiva ya que el valor del suelo –aun siendo uno de los más altos del mercado local- en término internacionales es bajo.

Estos inversores, ingresan al proyecto de la mano de los DI, que mediante acciones de marketing, promovían la venta de “pozo” de los inmuebles, asegurándoles un precio base al comienzo de la obra. Al finalizar la construcción, algunos inversores optaban por vender sus inmuebles, retirándose del negocio con una ganancia obtenida por la diferencia entre el precio abonado y la cotización actual del bien.

A este grupo, no lo consideramos dentro de los Actores constructores del proyecto, ya que no han incidido en la toma de decisiones que transformaron Puerto Madero.

5. ACTORES BENEFICIARIOS/ USUARIOS DEL PROYECTO

Los que son beneficiarios de este GPU, que tienen la capacidad de apropiación del barrio, consumo, vivencia, disfrute y percepción del espacio.

En este grupo encontramos a los habitantes, visitantes y medios gráficos ya que consideramos que los tres aportan y contribuyen a la construcción del imaginario urbano desde los distintos enfoques que cada grupo social propone. El rol que les cabe a los difusores de estos signos e imágenes de estilos de vida es el de intermediarios culturales, en tanto encargados de producir y disseminar la cultura. (Arizaga, 2005).

5.1 Habitantes

Partiendo de la base que el habitante es un grupo social definido por la “elección de vivir en PM” y que comparten –al menos- el interés por pertenecer al barrio, es sin dudas, un actor social importante ya que de su agrupación surge el carácter socio-económico del barrio y los lazos afectivos con el espacio y con las relaciones que socio-territoriales. Son los constructores de estilos de vida y difusores de la imagen que ellos representan. En general pertenece a un target ABC1, que intenta preservar su espacio ante el resto de los usuarios del barrio.

² Convenio 1279/89 para la creación de la Corporación Antiguo Puerto Madero S.A., 21 de noviembre de 1989.

Fundamentalmente nos permite verificar si se corresponde con el usuario sobre el que se dirigió la oferta o sobre el que se constituyó la demanda. Entender si son los mismos intereses que los condujeron a vivir en Puerto Madero o su búsqueda y elección del lugar, está dada por otros condicionamientos.

5.2 Visitantes

El visitante tiene como misión experimentar física y sensorialmente al barrio incorporando en cada vivencia su cultura, su forma de vida, sus ideas de ciudad y su percepción a través de su propia experiencia barrial actual. Por tanto es fundamental este actor social dentro de nuestra porque de la interpretación del barrio que de ellos se obtenga, será el imaginario que finalmente se colectivice.

A diario llegan 36.000 personas apróx. que trabajan allí, 11.000 personas que van a estudiar a la UCA, y otras 2.000 personas que visitan el lugar (fines de semana esta cifra se multiplica). Los visitantes, cuaduplican la cantidad de habitantes que tiene el barrio.

En este grupo existen visitantes de dos tipos: locales y extranjeros. Si bien ambos pueden compartir ciertos códigos sociales y experiencias urbanas similares, pertenecen a territorios socio-culturales diferentes y a formas de vida diferentes.

5.3 Medios gráficos

La elección de este actor social tiene que ver con enfatizar la función de los medios como creadores o reproductores de supuestos e inductores de conductas.

Hay una gran bibliografía sobre esta importante función de los medios, generalmente considerados o como “representantes de la opinión pública” o como factores de poder independientes de esta opinión: “el cuarto poder” en los sistemas republicanos (McQuail, 1998).

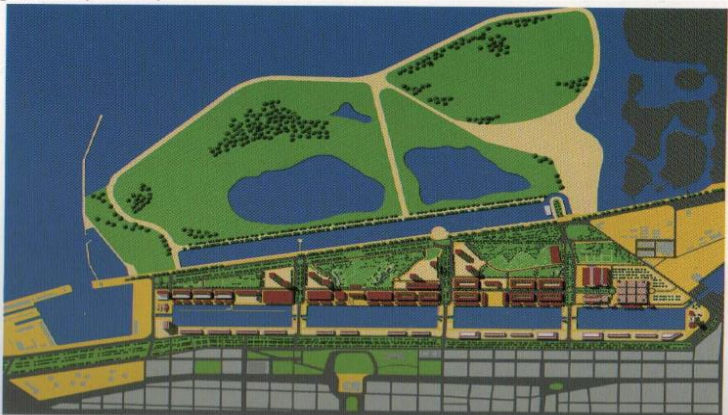
Si aceptamos como premisa que los medios de prensa son un medio para contribuir a la construcción del imaginario de un barrio, a través de sus notas en donde se pone de manifiesto la interacción continua de tres elementos puestos en juego: el autor, el texto y el lector; estamos entendiendo que esa articulación tiene como motor la “intención”.

6. ESTRATEGIAS DE MARKETING TERRITORIAL. LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES CONSTRUCTORES

El proyecto de Puerto Madero tuvo como objetivo impulsar la transformación física y funcional de un espacio degradado y obsoleto, para reconvertirlo en un área de dinamismo y centralidad; y dentro del Proyecto, el Marketing Territorial tiene la misión de determinar, coordinar e implementar acciones sobre los ámbitos económicos, sociales, ambientales, físicos para llevar adelante la reconversión.

Del estudio de las operaciones y decisiones tomadas por los Actores (recordemos el carácter de consciente o inconsciente que obra en toda acción inductiva), se han detectado las estrategias de marketing territorial que fueran aplicadas por la CAPM y los DI.

En el caso de la CAPM, las mismas partieron de los objetivos iniciales, que giraron alrededor de cuatro ejes: desarrollo del área central, la preservación del patrimonio, la recuperación de la reserva natural y generar un gran espacio público central.



Masterplan de Puerto Madero, 1999.

Fuente: Corporación Antiguo Puerto Madero

Partieron entonces el desarrollo urbano del área central de Buenos Aires, a partir de la revitalización de Puerto Madero. En este sentido, el cambio de normativa fue fundamental para el inicio del proyecto.

El FOT propuesto de 6.0 junto con la decisión de mantener grandes lotes que de alguna manera, continuaba con la trama original del área y se diferenciaban claramente del resto de la ciudad. Lotes que sin lugar a duda iban a requerir de grandes inversores cuyos productos, para ser rentables, irían dirigidos probablemente, al segmento ABC1.

La captación de plusvalías, tuvieron un carácter endogámico, ya que todo lo recaudado se reinvertía en el mismo PM en la infraestructura comprometida. Esto generó disconformidad por el desequilibrio socio-territorial que generaba con el resto de la ciudad.

Otras de las estrategias claves del proyecto fueron la regulación del suelo y el manejo de gestión del proyecto. Determinantes para llevar adelante el proyecto y establecer un esquema de usos para, inicialmente, promocionar el GPU. Estas acciones condicionaron definitivamente el futuro del área. La decisión de los usos y destinos, como así también, la venta y/o concesiones de tierras, permitía tener el control absoluto del desarrollo urbano de PM y la gestión de venta de los terrenos para asegurarse un “aprovechamiento” racional de las tierras.

La autofinanciación fue la propuesta de la CAPM para llevar adelante el proyecto. En un marco de crisis económica, donde el Estado no iba a poder afrontar con sus propios recursos o asumiendo deuda, una reconversión de semejante magnitud hacía necesario la intervención de capitales privados, captados a partir de la venta de los terrenos; objetivo que –de obtenerse- aseguraría la ejecución del mismo. Fundamental para poner en marcha las acciones de transformación del área.

Las acciones dieron su fruto cuando convencieron a los primeros inversores en entrar con la venta del primer dock. Este comienzo disparó un inusitado entusiasmo por estar en PM, que devino en una pronta venta de los terrenos, que dejó sin margen de negociación a la CAPM y potenció por otra parte, a los tenedores de los terrenos que vieron incrementarse sus inversiones con el incremento de los precios de los terrenos, y es allí donde radicó la verdadera inversión.

“Los resultados del proyecto hubieran sido muy diferentes si los terrenos se hubieran vendido sin mejoras o si el proyecto hubiera estado en manos de desarrolladores privados. En este sentido, resulta importante destacar que, al momento de esbozar el proyecto, el riesgo se consideraba, en general, alto, y la escala de inversión superaba la capacidad de los inversores privados locales. De manera similar, los inversores internacionales no hubieran estado dispuestos a asumir este nivel tan alto de riesgo sin mayores concesiones de parte del gobierno. Además, los desarrolladores privados estaban interesados en promover proyectos de gran envergadura con acceso restringido casi exclusivamente a los propietarios. Mediante el control ejercido por el gobierno a través de la empresa pública se garantizaron ciertos atributos finales del proyecto, tales como el aporte de espacios públicos y el carácter holístico del desarrollo, con el fin de asegurar los beneficios para la comunidad.” (Garay, 2013).



Imagen de las Grúas antes y después de la renovación.

En cuanto a las estrategias sobre la preservación patrimonial y el carácter e identidad del área, la puesta en valor de las preexistencias como forma de preservar el testimonio histórico, surgen de las bases del Masterplan y de la valoración posterior del jurado sobre los proyectos ganadores. También ha sido una de las críticas que tuvo el plan Catalán que no consideraba el valor testimonial del área, precisamente por ser

una propuesta hecha por profesionales extranjeros. El carácter histórico del área y la preservación de algunos de sus edificios, motivó a la reflexión acerca del Patrimonio y sus alcances. Reflexión que se ha ido profundizando y cambiando desde entonces. Pensado desde la mirada actual sobre el Patrimonio (más conservadora) es probable que algunas de las transformaciones hoy día no podrían haber hecho.

El proyecto proponía establecer una nueva relación en donde el río sea partícipe del habitar urbano del área central. Un objetivo que de concretarse sólo abordaría una franja costera entorno a PM.

En este sentido, la propuesta se fundamentaba en intentar un cambio de percepción histórica y física sobre el río. Buenos Aires desde su origen se articuló en torno al río, pero dándole la espalda. El proyecto propone establecer una nueva relación en donde el río sea partícipe del habitar urbano del área central.

De todas estas acciones, ha quedado claro que la relación con el río permanece distante, sigue siendo un pendiente de nuestra ciudad y que fuera producto de críticas desde el planteo del Plan del Ayuntamiento de Barcelona.

Y finalmente para afianzar a PM como el gran espacio público urbano central, se propuso un gran cordón verde, un gran espacio público para el área central, es el objetivo que estuvo a cargo de la CAPM, junto con la infraestructura de servicios. Entendiendo que para consolidar al centro, además de crecer en uso residencial y administrativo, era necesario dotar al área de parques y plazas para que fueran vividos por todos los visitantes/ habitantes. Acompañados por mayor infraestructura de servicios públicos, que conectaran al barrio con el resto de la ciudad. En este tema especialmente, no ha tenido mucho éxito y la dificultad para acceder acentúa la idea de exclusión y exclusividad.

En el caso de los DI, los objetivos fueron expuestos en las constantes acciones de marketing, promociones, Estudios de Arquitectura convocados, etc.

Posicionar el área de Puerto Madero fue una estrategia primordial. Recordemos que estábamos ante un área degradada, en un momento en donde el centro estaba perdiendo vitalidad; por tanto promover la zona fue el primer paso para el acercamiento de los futuros inversores y habitantes del barrio y PM.

Las características propias del centro, la congestión, el abandono, la concentración de actividades administrativas y el degradamiento de la zona, se identificaba a los efectos de residir, como algo negativo. Revertir esa imagen, ese imaginario del área central, requería de ofrecer servicios y actividades lo suficientemente atractivas para que el usuario experimentara una sensación agradable que potenciara sus ganas de estar en el área.



Vista sector Este y Oeste desde el puente peatonal.

Reconvertir la idea de que vivir en el centro era algo negativo, fue necesario para consolidar el área y atraer inversores y dar una imagen moderna al área central colaboraba con la idea del retorno al centro y la captación del segmento ABC1. Por tanto ofrecer un producto (residencial) con características comparables a las que ofrecen los barrios cerrados (amenities, espacios verdes, etc.), pero en el centro y procurar la intervención de Estudio de Arquitectura de prestigio internacional fueron acciones directas para acompañar la estrategia.

Por otra parte, procurar productos que generen alta rentabilidad fue otra de las estrategias. En función de la inversión realizada por los diferentes grupos inversores, propiciar productos que generen alta rentabilidad no sólo respondería a una lógica de costo-beneficio, sino además, contribuiría a la "exclusividad" puesta en manifiesto en los discursos de los emprendedores.

El mercado objetivo estuvo puesto en la captación del segmento abc1 que, en la década del '90, estaba emigrando hacia la periferia, a los barrios cerrados en busca de seguridad, espacio libre y mayores servicios. Así como también atraer grandes empresas, para captar los capitales de las grandes empresas, como parte de dar prestigio y exclusividad a la zona. A través de las siguientes acciones: 1- Potenciar las vistas únicas al río, entorno natural, cercanía al centro, 2- Proponer servicios urbanos complementarios de excelente nivel, 3- Comunicar una imagen de ciudad moderna, a través de su arquitectura, 4- Predicar un nuevo modo de habitar, exclusivo, con estilo, de vida buena y en un entorno tranquilo, 5- Promocionar la calidad de las obras en base al prestigio del Arquitecto o Estudio de Arquitectura que las diseñó, 6- Ofrecer productos arquitectónicos de avanzada.

7. LA PERSPECTIVA DE LOS ACTORES USUARIOS

A partir del análisis de las encuestas, se ha podido agrupar en cuatro dimensiones o aspectos, el imaginario o percepción que del barrio Puerto Madero han hecho los actores usuarios. En definitiva, los beneficiarios finales del mismo.



Vista desde los diques hacia los Docks.

Tienen que ver con lo estético, entendido como la posibilidad de describir lo relacionado a las características físicas del entorno que definen el espacio: su arquitectura, sus veredas, parques y paseos y la composición integral que enmarca la imagen del barrio en términos constructivos -de configuración física- es decir, el conjunto de elementos materiales (naturales o artificiales) y su infraestructura que concretan el uso del espacio (Dominguez Roca, 2006). Lo que también llamamos "imagen espacial" que es la mirada del usuario frente al mundo que lo rodea.

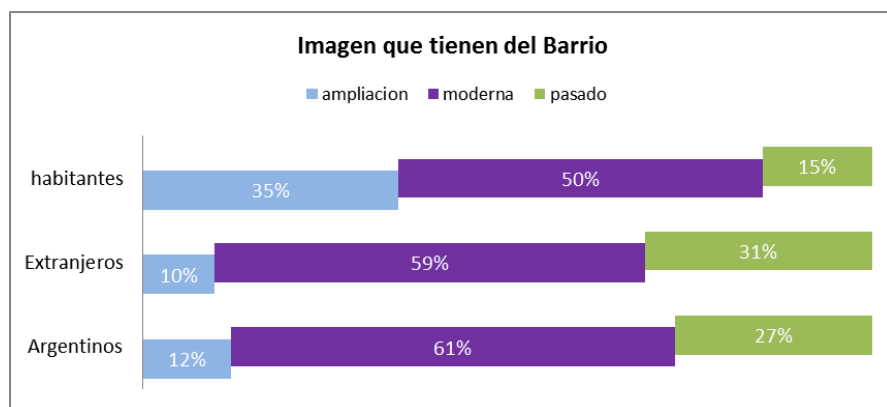
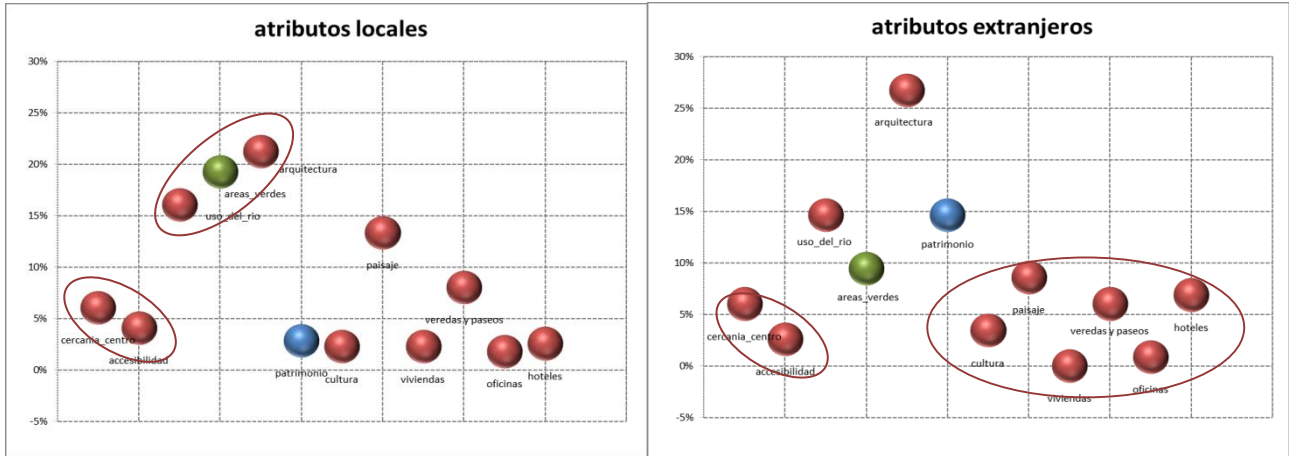


Imagen que tiene Puerto Madero.

Elaboración propia en base al análisis de las encuestas.

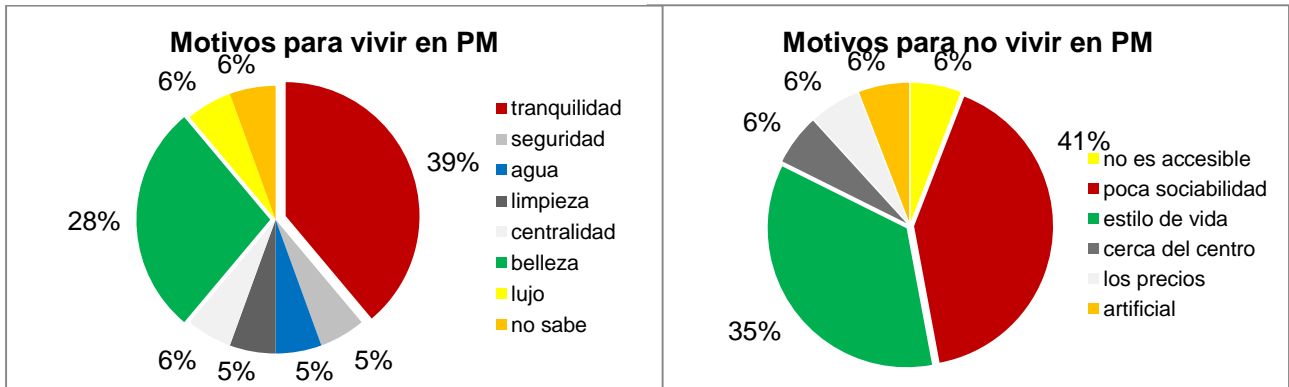


Cuadro de los atributos de PM reconocidos por los usuarios locales y extranjeros.
Elaboración propia en base al análisis de las encuestas.

Otro campo, nos hablaba claramente de lo perceptivo, que refiere a una imagen temporal que representa el flujo del tiempo. Asociado a lo perceptivo, está lo emotivo, emocional y afectivo, que están involucrados en una imagen. Sin olvidar que como toda representación (Merlau-Ponty, 2008) sólo es una realidad para el que la observa y a la vez, es una irrealidad de la propia realidad.

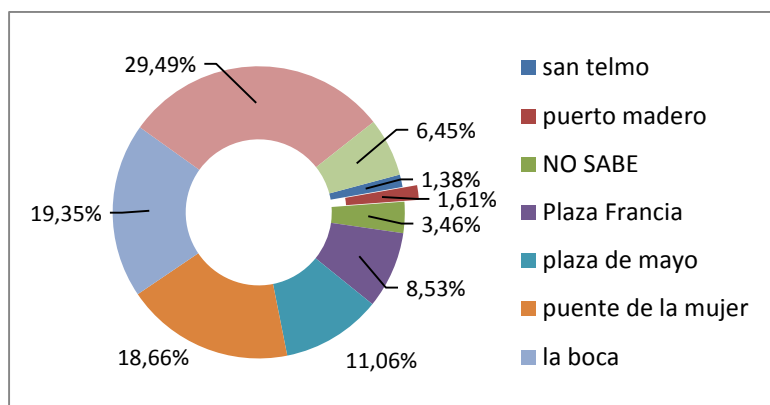
Por tanto la ciudad no es un simple objeto neutro que observamos, sino que posee cualidades que le confiere la experiencia humana y lo carga de significación emocional y le genera al hombre ciertas conductas y reacciones positivas y negativas, incide sobre su gusto y la forma que se relaciona con él.

En relación con lo social, aparecen dos dimensiones bien distinguidas; la imagen personal y de cómo se representa un individuo en el seno de la sociedad que habita y la imagen del conjunto o comunidad y las relaciones que propone dentro de un espacio social. Dentro de este aspecto social, se encuentran el nivel funcional que representa el conjunto de actividades que se realizan en un espacio determinado, el nivel social: el conjunto de relaciones de los Actores sociales que dentro del espacio se establezcan, ya sean de índole económica, cultural, histórica, política, recreativa, etc.



Motivos para vivir o no vivir en Puerto Madero.
Elaboración propia en base al análisis de las encuestas.

Por último, el aspecto expresivo o simbólico, que contempla una escala de valores consientes o inconscientes que están dentro de cada actor social y manifiestan los ideales positivos y negativos dentro de su marco socio-cultural. Toda imagen ambiental consta de tres elementos (Lynch, 1985): identidad, estructura y significado como el aspecto indisoluble de la estimulación que percibe un individuo, determinando su conducta en función de lo que los objetos, incluido el espacio, significan para él.



Del estudio efectuado al Medio de Prensa, el resultado del análisis de las notas que abordan el tema de Puerto Madero, se sintetiza en el siguiente cuadro, en donde está organizado por

| Referencias a | Referentes | Ranking |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---------|
| El Barrio como unidad urbana | barrio nuevo, modernidad | 15% |
| | Valor patrimonial e histórico | 0% |
| | Cultura | 5% |
| | Fragmentación urbana | 30% |
| | Arquitectura de vanguardia | 5% |
| Características puntuales | Infraestructura | 2% |
| | Entorno natural | 2% |
| | Verde, Espacios públicos | 20% |
| | Exclusividad/lujo | 45% |
| | Servicios urbanos complementarios | 0.5% |
| | Ubicación, cercanía al centro | 5% |
| | Tranquilidad | 10% |
| | Identidad | 0% |
| | Seguridad | 10% |
| | Opulencia | 4% |
| Valores del Habitar | Vida nueva | 0% |
| | Vida buena | 0% |
| | Vivir con estilo | 10% |
| | Segregación social | 25% |
| | Falta de habitabilidad | 15% |
| Imagen/ Símbolo | Poder económico | 30% |
| | Poder político | 30% |
| | Corrupción | 7% |

Imágenes sobre Puerto Madero que se difunde a través del diario.

Elaboración propia en base al análisis de las notas del diario.

El siguiente cuadro, presenta una síntesis entre las distintas dimensiones y lo que ha sido valorado por el grupo:

| Dimensión | física | social | perceptiva | Simbólica |
|------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Física | Esp. públicos | Esp. públicos | Espacialidad | PDM |
| Social | exclusión | Segregación | Lujo | Exclusividad |
| Perceptiva | espacialidad | Lo barrial | Seguridad | Modernidad |
| Simbólica | PDM | Exclusividad | modernidad | modernidad |

Cuadro de doble entrada entre dimensiones.
Elaboración propia en base al análisis de las encuestas.

8. LAS ESTRATEGIAS Y EL IMPACTO EN LOS ACTORES USUARIOS

De la elaboración y análisis de las encuestas, de las entrevistas mantenidas y de los artículos revisados en los medios de prensa, hemos confrontado los resultado con las Estrategias aplicadas por los actores desarrolladores del proyecto, a fin de detectar de qué forma se perciben dichas acciones, si actuaron como inductores de conductas y finalmente, si sus objetivos estuvieron bien orientados.

Dadas las características de los grandes proyectos urbanos, es indudable que las acciones de los diferentes actores urbanos, producen beneficios para algunos y perjuicios para otros. Esto dependerá de las estrategias de marketing territorial elegidas y en base a los objetivos propuestos.

El siguiente cuadro ilustra las variables sobre las que el marketing urbano operó dentro del Proyecto de Puerto Madero a través de los objetivos de sus Actores intervinientes.

El análisis compara las visiones entre los distintos Actores y como se observa, en algunas ocasiones, los objetivos buscados por los actores constructores fueron eficazmente recepcionados por los actores beneficiarios y en otros casos, no.

| MENSAJES Actores constructores | habitantes | visitantes extranjeros | visitantes locales | medios |
|---|---|---|--|--|
| oportunidad desarrollo expansión del centro recuperación área | status cercanía recuperación | modernidad cercanía patrimonio | desarrollo cercanía recuperación | Fragmentación territorial Recuperación económica Revalorización del centro |
| Posicionamiento económico valorización del centro Símbolo Bs. As. | panorama entorno obelisco | modernidad torres obelisco | modernidad paisaje obelisco | ciudad global valorización del centro PDM |
| seguridad exclusividad cercanía centro/ río | seguridad exclusividad vista al río | tranquilidad esnobismo agua dique | tranquilidad exclusión río | Seguridad exclusión congestión del centro |

Cuadro Actores constructores de PM vs. Actores consumidores del Barrio.
Elaboración propia.

A continuación sintetizamos en un cuadro los actores, objetivos, estrategias e impactos de las acciones que actuaron en el proyecto de Puerto Madero.

| + | | | | Actor | buscan | perciben |
|-------------|-------------------------------------|---|--|-------------|------------------------------|------------------------------|
| Actor | Objetivos | Estrategias/ acciones de Marketing | Impacto | | | |
| Gov. + CAPM | Revitalizar el área central | Oferta mix territorial, residencial + oficinas + hotel + servicios | Económico/ social/ territorial | habitantes | vivir cerca del centro | congestión |
| | Recuperar protagonismo centro | Afianzar sede administrativo-financiera | Económico/ social/ territorial | | espacios verdes | espacios verdes |
| | | Conexión física con área central | | | aire puro | aire puro |
| | Preservar la identidad del área | Accesibilidad transporte público | Simbólico/ social | | seguridad | seguridad |
| | Protección patrimonio existente | Recuperación y refuncionalización del patrimonio industrial y de los diques | Económico/ social | | tranquilidad | invasión |
| | Aportar espacio público a la ciudad | Incorporación Parques | Ambiental/ social | | exclusividad | exclusividad |
| | | | | aislamiento | | |
| | | | | | falta de esencia barrial | |
| Gov. + CAPM | Conectar ciudad con el río | Promover una relación diferente a la histórica mirada de darle la espalda al río | económico | visitantes | grandes espacios públicos | grandes espacios públicos |
| | Cambiar la imagen de la ciudad | diseño espacios públicos modernos | simbólico | | Accesibilidad | inaccesibilidad |
| | | | | | Encuentro social | exclusión |
| | | | encuentro con el río | | falta de conexión al río | |
| DI | Captar inversores | <i>Posicionar el área de Puerto Madero</i> <i>Reconvertir la idea de vivir en el centro como algo positivo.</i> <i>Generar productos de alta rentabilidad</i> | Social físico económico simbólico | | infraestructura de servicios | infraestructura de servicios |
| | | | | | modernidad | modernidad |
| | | | | | barrio caro | |
| | | | | | barrio exclusivo | |
| DI | Apuntar al target ABC 1 | <i>Promover PM como un barrio exclusivo.</i> <i>Dar una imagen moderna al área central</i> <i>Arquitectura de vanguardia - Torres</i> <i>Ofrecer productos arquitectónicos de avanzada</i> | Económico Social territorial simbólico | medios | difunden | |
| | | | | | | fragmentación social |
| | | | fragmentación territorial | | | |
| | | | Barrio elitista | | | |
| | | | Barrio caro | | | |
| | | | Barrio Fantasma | | | |
| | | | Símbolo de poder | | | |
| | | | Aislamiento | | | |

Actores/ Objetivos, Estrategias y acciones de Marketing en Puerto Madero/ tipo de impacto
Elaboración Propia

9. REFLEXIONES FINALES

... el “marketing territorial” se ha convertido en una realidad de la vida económica, política y social que ha comenzado a alterar la representación espacial y ha influido así nuestra percepción de la realidad geográfica” (Collet, Pequer, 1995)

Si bien ha quedado de manifiesto, en distintos estudios, la importancia de los GPU's como mecanismos de desarrollo dentro de la planificación territorial, hay que tener en cuenta que dependiendo de las estrategias de marketing elegidas, pueden devenir en intervenciones urbanas más elitistas y acentuar la polarización socioeconómica, si se deja a los desarrolladores privados el manejo de los mercados inmobiliarios, si no hay una participación ciudadana activa; y si el Estado en la forma que intervenga (gestión) no accione como garante del mix- social tendiente a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Puerto Madero se reinventa en los años '90 de la mano de una corriente patrimonialista que comienza a rescatar su patrimonio físico, en este caso, el patrimonio industrial, y desde sus docks ladrilleros reconvierte su imagen; el puerto y su función sólo quedará en la memoria de algunos pocos y en el nombre del barrio que lo homenajea, pero no se vale de esa historia sino que construye otra, una ajena, basada en ideales externos.

La estrategia de preservación del carácter industrial del área como valor simbólico, se redujo a mantener las fachadas (y en algunos casos las muy modificadas) de los depósitos, convirtiéndose en productos de un mercado global alejados de la nostalgia, de su encanto histórico... (Silvestri, 1993), críticas que envuelven a los académicos, porque el público en general es atraído por estas refuncionalizaciones y lo ve como un “valor” para PM y para la ciudad. Esto es percibido por los visitantes en un 30% que reconocen el pasado de PM, no ha si sus habitantes que sólo un 15%, perciben una imagen histórica del área.

En cuanto a la imagen, los actores beneficiarios la perciben en un 60% como “moderna” para Bs. As. y para el mundo. Pero una modernidad entendida desde la estética; desde un modelo artificial que la Arquitectura se encargó de proyectar... Una modernidad motivada por el lujo y la exclusividad, la idea de pertenecer a un

estilo de vida mundializado de “first class” que parece tener alcance (a diferencia de otros grupos sociales) al aire limpio, a la seguridad y al esparcimiento; completamente vedados en otras partes de la ciudad, pero que no acompaña el proceso productivo de la ciudad.

En esta línea de pensamiento, el marketing territorial que desplegaron los Actores constructores de Puerto Madero tuvo éxito en varios de los sentidos, entendido como la obtención de los resultados esperados a través de sus acciones, pero que no siempre se corresponden con acciones deseadas por los habitantes de la ciudad.

Los habitantes que han elegido a Puerto Madero por su cercanía al centro, a la hora de recomendarla, lo hacen porque es “seguro” y “tranquilo” dos variables necesariamente indispensables en los años '90 por el incremento de violencia y criminalidad que las estadísticas destacan. Estos elementos fundamentaron el desplazamiento y movilidad de los habitantes de la ciudad de Buenos Aires hacia la periferia a los barrios cerrados, de ahí que si se quería frenar ese flujo y direccionarlos hacia el centro, tendrían que ser parte de la oferta.

La propuesta de vincular el río con la ciudad, no tuvo lugar principalmente por la ubicación de la reserva ecológica, que separa el barrio del río, después por su falta de acceso y por las grandes torres. Los beneficiarios han sido críticos sobre este aspecto, el río no fue considerado dentro de las preferencias de elección del barrio, ni para vivir, ni para visitar. No fue una variable considerada a la hora de elegirlo pero si, han reclamado un mejor acceso para acceder al río.

La accesibilidad, dentro de la estrategia de afianzar a PM como espacio público central, no pudo llevarse a cabo como fue pensado. Las líneas de colectivo no acceden al barrio y ningún tipo de transporte público, lo que lo aísla sistemáticamente del resto de la ciudad.

Pero esta aparente desventaja no hizo más que profundizar la idea de insularidad del barrio y resaltar su “exclusividad” y por ende, agudizar la fragmentación espacial; a las que sus propios habitantes critican pero por otro lado, veneran.

La ampliación de centro, una necesidad y un valor fundacional de Puerto Madero, fue entendida por los Actores beneficiarios en dos sentidos: primero, fue uno de los motivos de la elección del barrio para la gente que vive allí, pero otro lado, lo convierte en el “patio de atrás” del centro mismo de la ciudad, para los que simplemente trabajan cerca. Segundo, la cercanía al centro no alivió ni la congestión ni redujo los tiempos de viaje para los que viven allí y trabajan en zonas cercanas, ya que a la hora de partir la congestión es tan grande para salir del Barrio que tampoco hay un ahorro de tiempos.

Puerto Madero propuso una reafirmación de la centralidad en un espacio signado por las diferencias entre el sur y el norte, que pueden encontrar sus raíces en el debate de la época entre Huerto y Madero. Acentuando el contraste entre los barrios del sur y norte.

Por su parte, los medios se han encargado de difundir en un 45% el lujo y la exclusividad del barrio, en un 30% el carácter fragmentario del territorio ya sea por su característica física a través de la trama propuesta, su falta de conectores que la vinculen al resto de la ciudad, su barrera física (vías ferrocarril, avenidas en los bordes, etc.), la segregación social 25%, producto de estar destinado a una única clase social (alta) y a montar un producto de consumo exclusivo que provoca “exclusión” y la poca habitabilidad del barrio (ciudad fantasma).

En síntesis, al confrontar las estrategias de marketing territorial versus la experiencia de los usuarios del barrio queda demostrado que en han tenido éxito desde el punto de vista de los responsables del proyecto: el área se transformó, el centro recobró vitalidad y centralidad, se recuperaron grandes áreas de espacios verdes, la actividad económica del área se regeneró y generó efectos derrame en los barrios linderos. Pero desde el punto de vista de los beneficiarios, las variables que el proyecto ofreció, puestas en práctica generaron nuevas formas de relaciones y prácticas sociales alejadas de las usuales prácticas del resto de los barrios de Buenos Aires.

Es evidente que el marketing territorial es una herramienta indispensable en la gestión urbana y en la reconversión de espacios urbanos. Pero tiene que estar responsablemente manejado por los actores intervinientes, ya que puede tener efectos -a corto plazo- deseados, pero a largo plazo, reacciones y efectos que no estuvieron contemplados.

En la mirada de beneficiarios, se ha verificado la constante dialéctica que se entabla con PM. Eso da cuenta -también- del carácter cambiante del aún en crecimiento Puerto Madero.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ALDANA, R. y SANDOVAL, P. (2008). *El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de ciudad, estudio de un caso. El Patrimonio Industrial. ACE Año II, núm. 6.*
- ARIZAGA, C. (2005). La construcción del gusto legítimo en el mercado de la casa. *Bifurcaciones Online*, N° 5, www.bifurcaciones.cl/005/Arizaga/htm
- BENKO, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago de Chile)*, v26, n79.
- BUSQUETS, J. (1993). Perspectiva desde las ciudades. *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales* (Madrid), 95-96, 163-174.
- CAROLI, M. (2006). *II Marketing Territoriale. Strategie per la competitivita sostenibile del territorio*. Milán: Franco Angelini Ed. Consultado en: <http://books.google.com.ar>
- CASTELLS, M. (1990). *Estrategias de desarrollo metropolitano en las grandes ciudades españolas: la articulación entre crecimiento económico y calidad de vida*. En BORJA, J. (et al.), *Las grandes ciudades en la década de los noventa*. Madrid: Fundación sistema.
- CICCOLELLA, P. (1999) Globalización y dualización en la Región Metropolitana de Buenos Aires: Grandes inversiones y reestructuración socioterritorial en los años noventa. *EURE (Santiago)*, Dic 1999, Vol.25, N°76, Pp.5-27.
- COLLETIS, G. y PECQUEUR, B. (1995). Les facteurs de la concurrence spatiale et la construction des territoires, Grenoble, Université de Grenoble II, Notes de Travail 11, IREPD, 21 p.
- CUENYA, B. (2009). Grandes proyectos urbanos latinoamericanos. Aportes para su conceptualización y gestión desde la perspectiva del gobierno local. En Cuaderno Urbano, Volumen 8 N° 8 (octubre de 2009) pp. 229-252
- CUENYA, B. (2011). Grandes proyectos y sus impactos en la centralidad urbana. En Cad. Metrop., São Paulo, jan/jun 2011, Vol.13, N° 25, pp. 185-212,
- CUENYA, B.; NOVAIS, P. y VAINER, C. (Comp.). 2012. *Grandes Proyectos Urbanos. Miradas críticas sobre la experiencia argentina y brasileña*. Buenos Aires, Café de las Ciudades.
- DOMINGUEZ ROCA, L. (2006). Contenedores y turistas: reflexiones sobre la relación entre ciudad y puerto a inicios del Siglo XXI. En Revista Geografía, Espacio y Sociedad, Vol. N°1.
- FRIEDMANN, R. (2005): Marketing estratégico de ciudades. En *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 44-45, pp. 21-27.
- LYNCH, K. (1998). *La imagen de la Ciudad*. México: Editorial Gili.
- MCQUAIL, D. (1998). *La acción de los medios*. Buenos Aires: Amorrortu.
- MERLEAU, P. (2008). *El mundo de la percepción*, Buenos Aires: Ed. Fondo de Cultura Económica. pág. 30
- PÍREZ, P. (1995). Versión parcial de la ponencia presentada en la Comisión 12: Ciudades latinoamericanas: modernización y pobreza del XX Congreso de la Asociación latinoamericana de Sociología, México. Publicado en "Ciudades 28", 1995, México.
- PRECEDO L.; A., OROSA GONZÁLEZ, J.J.; MÍGUEZ IGLESIAS, A. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*.
- RAPOPORT, A. (1978). *Aspectos humanos de la forma urbana*. Barcelona, Ed. Gustavo Gili.

RODRÍGUEZ, A. (2001). Reinventar la ciudad: milagros y espejismos de la revitalización urbana en Bilbao. Artículo publicado en la revista Ciudad y Territorio Estudios Territoriales N° 129. España.

SABATINI, F. (2000). Reforma de los mercados de suelo en Santiago, Chile: efectos sobre los precios de la tierra y la segregación residencial. *EURE (Santiago)* [online]. 2000, vol.26, n.77 [citado 2013-04-27], pp. 49-80.

SILVESTRI, G. (1993). La ciudad y el río, en Liernur, F., Silvestri, G.,: El umbral de la metrópoli, Buenos Aires, Sudamericana.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2000). Desarrollo Económico Local y descentralización fiscal. (LC/R. 1964). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).