

Facultat de Ciències de la comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona

Departament de Periodisme

Título del programa:

Máster en investigación y periodismo

Título del Trabajo Final de Máster:

La ciudad como producto. Aproximación a las estrategias de marketing del sector empresarial aplicadas en la gestión de la ciudad. La marca ciudad.

El modelo de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat

Autora:

Mònica Lablanca

Tutor:

Pere Oriol Costa

Junio, 2014

ÍNDICE

PARTE I

Introducción

1. Presentación del Trabajo Final de Máster

- 1.1. Tema/Objeto de estudio
- 1.2. Objetivos del trabajo
- 1.3. Preguntas e hipótesis del trabajo
- 1.4. Justificación del trabajo

2. Presentación metodológica

3. Marco teórico

3.1. Una nueva visión de ciudad

3.2. Nuevo entorno de los modelos de la relación comunicativa

3.3. El fenómeno marca y su rol estratégico en la corporación empresarial

3.3.1. El valor estratégico de la marca

3.3.2. Factores que condicionan el entorno de la marca a mitad del siglo XX

3.3.3. Teoría de la marca o branding

- a) Definición de la marca
- b) Identidad de la marca
- c) Propiedades y elementos de una marca

Desarrollo de la investigación

4. La ciudad como un producto

4.1 Antecedentes del city branding (orígenes)

4.2. Del marketing empresarial al marketing territorial (city marketing)

- a) El marketing de ciudades o city marketing
- b) Focalizando hacia el consumidor
- c) La aplicación del marketing y las especificidades de la administración pública

5. Marca ciudad (city branding): gestión estratégica de la imagen de la marca

5.1. Aproximación al concepto de city branding o marca ciudad

- a) Mucho más que un logo o una marca turística

5.2. Factores que intervienen en la creación y desarrollo de una marca ciudad.

5.3. Estrategias de imagen de marca

- a) Identificación
- b) Diferenciación
- c) Posicionamiento
- d) Segmentación del público
- e) Colaboración público-privado

6. Caso práctico: el modelo de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat del Vallès

6.1. Introducción

6.2. Plan de trabajo

6.3. Presentación de Sant Cugat

6.4. La gestión estratégica de Sant Cugat

6.5. Antecedentes de la marca ciudad: la marca municipal

6.6. El Plan de Marketing de Sant Cugat

a) Focalizando hacia el consumidor

6.7. Creación de la marca ciudad

6.7.1 Identidad de la marca

a) Identidad visual

6.7.2. Diferenciación

6.7.3.El posicionamiento

a) El relato de ciudad

6.7.4. Segmentación

6.7.5. Colaboración público privada

7. Conclusiones

7.1. Evaluación y conclusiones del caso práctico

7.2. Futuras preguntas de investigación

8. Bibliografía

Introducción

1. Presentación del trabajo

1.1. Tema/Objeto de estudio

Este trabajo de investigación es una primera fase hacia la tesis doctoral. En él intentaré abordar una aproximación a la contextualización y descripción de las técnicas de la empresa privada aplicadas al marketing de ciudad profundizando concretamente en el concepto del city branding – así llamado en inglés- o marca ciudad.

El presente trabajo pretende evidenciar como, a raíz de la evolución de las ciudades a finales del siglo XX, los territorios han ido adaptando técnicas del marketing empresarial para ayudar a su promoción y cómo las ciudades han ido cuidando su imagen, siendo el city branding o marca ciudad el punto de partida de esta imagen.

Tradicionalmente, el concepto de city branding o marca ciudad se ha estudiado desde el punto de vista del ámbito urbanístico o económico. Esta investigación pretende ser una aproximación al concepto del city branding desde la disciplina del marketing y la comunicación, un enfoque que ha ido despertando el interés de teóricos y especialistas del sector, especialmente, en las dos últimas décadas.

El punto de partida de este trabajo es el análisis del contexto económico, político, urbanístico y social de la época postmoderna y que desencadena la transformación de la ciudad tradicional en una nueva concepción del territorio. Factores socioeconómicos ocurridos a mitad del siglo XX como la competencia entre ciudades, la transformación tecnológica o las grandes transformaciones urbanas, entre otros, cambian las reglas del juego para los gestores de las ciudades que se ven obligados a buscar nuevas fórmulas para hacer frente a la nuevas dinámicas del mercado y los nuevos comportamientos de los consumidores. El administrado se convierte en cliente (Chías, 1995) y este hecho provoca un aumento de la exigencia en la calidad de los servicios prestados. Este nuevo

contexto, desencadena la necesidad de aplicar el marketing en la gestión de la ciudad y el city branding como elemento central para la marca ciudad.

Para Seisdedos (2007 p.144), “las ciudades disponen de diferentes herramientas de planeamiento y ordenación territorial que ayuda a determinar el diseño estratégico de la ciudad. Sin embargo, tras la revolución industrial la ciudad se ve obligada a cambiar la forma de visión y a aplicar una lógica diferente que le obligará a aportar nuevas herramientas que complementen la visión actual para formular nuevas estrategias que no solo atañen a la dimensión física del territorio.”

Las ciudades ahora buscan atraer nuevas inversiones, captar nuevas empresas, atraer al turismo y esto en un entorno de máxima competencia (Olins, 2004). Se multiplican las posibilidades para el consumidor, y ahora la ciudad no solo ha de preocuparse por la oferta sino también por la demanda.

“Las ciudades se enfrentan a un nuevo escenario mucho más dinámico y sofisticado. Las estrategias tradicionales desarrolladas según la dimensión física han de dejar paso a nuevas herramientas para hacer frente a la fuerte competencia, el análisis de la demanda y la determinación del segmento del mercado al que pretende dirigirse la ciudad. Se produce un nuevo contexto urbano que requiere de una nueva estrategia, que se centrará en el city marketing (Seisdedos, 2004, Olins 2004, de Elizagarate, 2003, Kavartzis, 2004).

Para entender el concepto de city branding, es imprescindible hacer una aproximación, no sólo a los aspectos socioeconómicos de la segunda mitad del siglo XX que provocaron una transformación urbana dando paso a nuevas relaciones socioeconómicas y de consumo, sino también al concepto de marca abordando su conceptualización y evolución durante la época postmoderna. Por ese motivo, la presente investigación, también presenta, a modo introductorio, el contexto en que se desarrolla el fenómeno marca y la significación que alcanza a partir de la segunda mitad del siglo XX, momento en que el papel estratégico de la marca en el mercado contemporáneo empieza a tomar forma llegando a ser un elemento imprescindible en los planes estratégicos de las empresas postmodernas.

Sin duda, la marca ha sido y es un fenómeno complejo estudiado desde diferentes disciplinas y multitud de teóricos que han profundizado en su análisis. De ahí que exista

un sinnúmero de definiciones y conceptualizaciones que en función del foco o campo de estudio, presenta teorías diferenciadas entre ellas. El aspecto que interesa en esta investigación es el fenómeno marca desde su conceptualización en el campo del marketing y la comunicación empresarial. Así, pues, este trabajo no pretende ofrecer una exposición de teorías sobre el fenómeno marca ni un análisis profundo sobre el concepto ni tampoco abrir un debate sobre las diferentes interpretaciones que existen en función de la perspectiva en que se analice ya que no es necesario para la investigación que se propone.

Prácticamente la totalidad de las empresas cuentan con una marca, un término que se ha asociado al mercado comercial y al producto. Después de la revolución industrial, el fenómeno de la marca se extiende ampliamente a organizaciones no lucrativas y entre instituciones locales y nacionales (Valls, 1992).

El mercado, condicionado por factores del entorno como la globalización, la competencia creciente, las nuevas tecnologías, la multiplicidad de productos y los cambiantes hábitos de consumo entre otros, sumergen a las empresas en una situación de cambio en la comercialización del producto. Es, en este momento, cuando la marca asume un papel principal en las estrategias de las empresas, que toman conciencia de la necesidad de aportar valor a sus productos. Ahora tanto el producto como la empresa ya no son solo algo físico, material, sino también algo inmaterial, asociado a valores y a una significación. La marca, tiene el papel de conferir significado a estos productos (Semprini, 1995).

Esta parte teórica del trabajo se complementa con un caso práctico que tiene como objetivo realizar una primera aproximación al análisis de la construcción de la marca ciudad del municipio de Sant Cugat. Esta localidad, se encuentra actualmente en medio de un proceso de creación de la marca de ciudad y se pretende analizar las estrategias del marketing corporativo llevadas a cabo para el desarrollo de su marca, que sirva, a modo introductorio, para una futura tesis sobre la evolución de estas herramientas y el desarrollo de las mismas para la adaptación y asimilación de la marca ciudad.

1.2. Objetivos del trabajo

El presente trabajo está dirigido a evidenciar como las ciudades y sus gestores han ido evolucionando a partir de la segunda mitad del siglo XX y esta transformación ha desencadenado la integración de una nueva área estratégica -el marketing- en su gestión, como metodología para hacer frente al nuevo entorno en el que se encuentran. Esta nueva área estratégica ha supuesto la extrapolación de técnicas de marketing ya utilizadas con éxito anteriormente en las empresas a la gestión de las ciudades.

Esta investigación pretende por tanto demostrar, en primer lugar, cómo la ciudad adopta estrategias de marketing de la empresa privada y, en segundo lugar, como el city branding es el elemento central de esta estrategia al considerar la ciudad como un producto.

El objetivo de esta investigación no es profundizar en los conceptos tanto de marca como de city branding o marketing de ciudad sino ofrecer una aproximación que permita analizar e investigar las herramientas del city marketing provenientes de la empresa privada y aplicadas a la gestión de las ciudades, profundizando, más concretamente, en la aplicación del city branding como elemento potenciador de las estrategias de ciudad.

La segunda parte de esta investigación que consta de un caso práctico, el proceso de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat, pretende determinar la situación actual de la construcción de marca ciudad.

Como objetivo específico se quiere conocer cuáles son las estrategias de city branding o marca ciudad que se está utilizando para la construcción de esta marca.

1.3. Preguntas e hipótesis de trabajo

El término de city branding o marca ciudad como tal es relativamente reciente, y despierta un gran interés entre multitud de teóricos. Se trata de un concepto multidisciplinar que, al abordar su estudio y su aplicación, surgen numerosas preguntas. La complejidad del tema y su reciente aparición y efervescencia, provoca que sea un término en un estado todavía embrionario, con multitud de aproximaciones teóricas a la materia y en constante evolución y adaptación a los nuevos entornos.

Tras años de ejercicio profesional trabajando en áreas de marketing y comunicación en la administración pública y de la revisión de una gran variedad de literatura y revistas especializadas, creo oportuno plantear algunas cuestiones que, sin duda, una vez investigadas, abrirán nuevos horizontes para posteriores investigaciones.

Como hipótesis, parto de la tesis que se ha producido una extrapolación de las estrategias de marketing utilizadas en la empresa privada a las administraciones públicas y, en concreto, en la concepción de la ciudad como una marca.

Además de esta hipótesis esta investigación intentará dar una respuesta a estas preguntas en concreto:

¿Cuáles son las estrategias del branding corporativo que han podido o pueden ser útiles para las corporaciones públicas y su gestión?

¿Cómo las estrategias del branding del sector empresarial han contribuido a potenciar las estrategias de ciudad?

¿Cómo el city branding puede potenciar las estrategias de las ciudades?

¿A qué retos se enfrenta el city branding para potenciar la imagen de marca ciudad?

¿Qué de específico hay en lo público del city marketing?

Por lo que respecta al caso práctico, las preguntas sugeridas son:

La ciudad de Sant Cugat, dispone de una marca ciudad?

¿Cuáles son las estrategias del city branding que utiliza la ciudad de Sant Cugat para proyectar su imagen de ciudad?

1.4. Justificación del trabajo

“Siempre se produce una imagen de país, de mayor o menor intensidad, pergeñada en la mente de las personas a base de acciones comunicativas presentes o ausentes.” Valls (1995 p. 23). Esta frase, de Josep María Valls, autor del libro *La imagen de Marca de los países*, extrapolable al ámbito de ciudad o territorio, resume la necesidad, prácticamente obligada, de gestionar la imagen de una ciudad. El city branding es pues

una herramienta clave en el entorno del city marketing para gestionar las ciudades metropolitanas y su imagen.

El city branding o marca ciudad ha sido un concepto estudiado por diferentes disciplinas, sobre todo el ámbito de la economía y el urbanismo. Es, en estas dos últimas décadas, que despierta un especial interés entre teóricos del campo del marketing y la comunicación dado que se hace “consciente” (Kavaratzis, 2004) el uso o la aplicación del marketing en las ciudades.

Para Seisdedos (2007) la aplicación del city marketing a las ciudades y el desarrollo de marcas de ciudad ha pasado de ser una teoría a una realidad que está de moda porque proporciona a la ciudad herramientas para atraer inversión, turismo y la posiciona en el mercado. Y eso despierta y suscita un interés mayor sobre el concepto.

El city branding, es también, un factor definitorio por lo que respecta a la diversidad cultural de una ciudad y la exclusión social, además de la competencia o mejora de la economía (Kavaratzis, 2004).

Teorizar en el concepto del city branding tanto en su concepto, como en su contextualización y aplicación, ayuda a entender mejor las decisiones urbanísticas y estratégicas que están llevando a cabo algunos gestores de la administración pública. Una herramienta que, cada vez, es más frecuente incorporen en su plan estratégico de ciudad.

El estudio del city branding nos permite ahondar en esas estrategias llevadas a cabo por las administraciones y nos ayuda a conocer más profundamente las directrices que se están desarrollando en las ciudades. También es un elemento clarificador para entender las políticas y la toma de decisiones tanto de políticos y gobernantes como de gestores municipales

Las ciudades están cambiando a un ritmo vertiginoso, factores como la competencia, la globalización y el desarrollo de las comunicaciones han situado a las ciudades en un mercado al que hasta ese momento, les era totalmente ajeno. Algunas ciudades han reacciona con cierta velocidad y han sabido afrontar este nuevo entorno. A otras en cambio, les está costando más adaptarse y hacer frente esta nueva situación de cambio.

Las ciudades, en este estado permanente de competencia, requieren de la necesidad de encontrar fórmulas que le ayuden a situarse y afrontar este nuevo estado (Kavaratzis, 2004, Olins, 2004, Valls, 1992)

El estudio del city branding puede servir de orientación para todos aquellos gestores de la administración pública que se han visto sobrepasados por esta rápida evolución y cambio de paradigma.

La investigación puede servir de ayuda también a las administraciones a entender el funcionamiento de marketing empresarial y corporativo, y la importancia de desarrollar un plan de marketing ligado a la estrategia empresarial. Orienta también a los gobernantes y políticos para seguir una estrategia determinada y adaptada a las nuevas peculiaridades que presenta el contexto de ciudad sirviendo de guía para entender la evolución de otras ciudades, qué hacen y hacia dónde se dirigen.

El conocimiento del city branding y sus estrategias ayuda a las ciudades a mejorar su posicionamiento y su imagen, destacando sus puntos fuertes, haciéndola más competitiva y potenciando su desarrollo económico para rendir más.

La aplicabilidad de la teoría del marketing y la práctica de la gobernanza urbana y administración urbana es un asunto de gran interés, sobre todo en el entorno cambiante en el que las ciudades de Europa operan (Kavaratzis, 2004).

Esta investigación puede resultar de interés también para la ciudadanía, si tenemos en cuenta que el papel del ciudadano también está cambiando y en la actualidad, presenta un papel más activo en las decisiones que afectan a la ciudad e involucrándose e interesándose por aspectos como los valores que conforman su ciudad.

Ciudades como París, Roma o Barcelona han ido apostando con fuerza por una marca ciudad, siendo este un elemento clarificador de su imagen y ayudando a su desarrollo económico. En segunda lugar, encontramos ciudades más pequeñas que han seguido o están en camino de potenciar su marca ciudad como Zaragoza o Málaga y entre ellas la ciudad de Sant Cugat.

Concretar en un caso práctico el objeto de estudio permite profundizar, aún más, en las teorías o argumentaciones expuestas en la investigación ampliando la capacidad de análisis y de perspectiva del tema de estudio. Ofrece también la oportunidad tanto a los

responsables de la gestión de la ciudad analizada, políticos y directores de la corporación municipal como a los gestores de otras ciudades de características similares, conocer cómo se ha desarrollado el concepto de una marca ciudad y sus aportaciones y beneficios tanto para la ciudad en general, como para los diferentes públicos o consumidores. La aplicación y desarrollo de las estrategias de marketing en una ciudad también adquiere relativa importancia para otras ciudades que pueden conocer en la práctica cómo se han aplicado y cuáles han sido los resultados.

Aporta, también clarificación al estado actual del objeto de estudio desde una perspectiva, no sólo teórica, sino también práctica.

Finalmente, como apunte personal, cabe destacar el interés particular sobre esta investigación y este caso en concreto, como profesional y responsable del área de comunicación y marketing del ayuntamiento de Sant Cugat. El análisis práctico de esta investigación me permitirá profundizar en las estrategias de gestión y planificación llevadas a cabo en la ciudad, desde un punto de vista de la disciplina del marketing, además de un conocimiento profundo y una visión globalizada del conjunto de herramientas aplicadas a lo largo de los últimos tres años en la ciudad de Sant Cugat.

2. Presentación metodológica y fuentes de trabajo

Para realizar esta investigación es fundamental la revisión de la literatura sobre la temática central del objeto de estudio, el city branding (entendiendo “city” o “ciudad” como cualquier territorio, ya sea país, comarca, municipio...) y a su vez, sobre los factores o condicionantes que forman parte del contexto en que se origina y que han contribuido a la creación de la marca ciudad.

El enfoque que se adopta para realizar esta investigación es el del marketing, el cual engloba una multitud de fuentes tanto de teóricos de gran recorrido y que mantienen un gran prestigio en el campo específico del marketing (Philip Kotler, Wally Olins o Josep Chías) como con autores modernos, ofreciendo un enfoque más actual.

Pero no debemos olvidar que a pesar de que el city branding es un aspecto concreto del marketing, su aplicación en el sector público es relativamente novedosa, y ha suscitado un especial interés a partir de las dos últimas décadas.

Este hecho, implica que parte del desarrollo de la investigación se sustente en la aportación de artículos de revistas especializadas y de tesis donde se exponen análisis tanto teóricos del concepto del city branding y su surgimiento como de análisis prácticos de ciudades con una gran penetración y uso del city branding como estrategia de desarrollo de ciudad.

El hecho que, tal y como señala Seisdedos (2007,) el concepto city branding esté de moda, ha provocado en estas dos últimas décadas un aumento considerable de seminarios, congresos y conferencias sobre el concepto marca ciudad y city branding propiciando así el debate entre teóricos del tema, gestores de ciudades, políticos y profesionales del sector del marketing y el urbanismo.

Tanto el branding aplicado al ente empresarial como el desarrollo de las ciudades y su gestión, también centran dos focos interesantes de estudio que ayudan a determinar el valor del city branding hoy día.

Así pues, principalmente y para obtener una aproximación al concepto de marca ciudad o city branding se analizarán aportaciones significativas de autores de prestigio en la materia (Juan Carlos Belloso, Keith Dinnie, Kavartzis, Toni Puig, de Elizagarate, entre otros) sobre la evolución de las ciudades, deteniéndose, concretamente, en la segunda mitad del siglo XX, momento en que se origina el entorno que posteriormente impulsará el city branding.

La transcendencia del fenómeno de la marca en los planes estratégicos de las empresas y su intervención decisiva en la venta de un producto, son otros aspectos relevantes del análisis que se va a realizar y que van a centrar la revisión de la literatura para contribuir al conocimiento del objeto de estudio.

Para realizar el marco teórico, el método que se va a utilizar va a ser básicamente la revisión procedente de fuentes variadas:

- **Fuentes bibliográficas**
- **Fuentes documentales**

a) Fuentes bibliográficas

Por lo que representa a las **fuentes bibliográficas**, las áreas de estudio se basarán en:

- Concepto y evolución de las ciudades
- Concepto y evolución histórica de una marca o branding
- Definición y evolución del concepto city branding o marca ciudad
- Marketing empresarial
- Marketing institucional
- Evolución de la comunicación estratégica pública
- Concepto y evolución de la publicidad institucional
- Gestión de las corporaciones públicas
- Gestión empresarial

b) Fuentes documentales

Dado el carácter novedoso del city branding, las fuentes documentales se perfilan como un aporte fundamental para la investigación. Estos documentos se posicionan como reveladores de datos y ofrecen a la investigación un aporte eminentemente práctico. Sin duda confieren un gran valor a la investigación.

Como **fuentes documentales** se analizará las tipologías:

- Fuentes hemerográficas: básicamente artículos o investigaciones de revistas especializadas
- Fuentes no periódicas: investigaciones anteriores y tesis
- Fuentes electrónicas: publicaciones digitales
- Fuentes archivísticas. Basadas principalmente en documentos de las administraciones públicas
- Fuentes audiovisuales-en línea: jornadas temáticas. Seminarios y congresos

La investigación consta de dos partes, una parte teórica y un caso práctico centrado en la ciudad de Sant Cugat y su modelo de construcción de la marca ciudad. En el apartado práctico, la metodología a seguir es la observación participante con la voluntad de aportar una introducción sobre estado actual de la marca ciudad de Sant Cugat y a su proceso de desarrollo. Este trabajo, no pretende desarrollar en profundidad i presentar un análisis exhaustivo de la implicación de la marca Sant Cugat, sino un estudio introductorio que ponga las bases para futuras investigación respecto la evolución y desarrollo de la marca ciudad en este municipio

Esta decisión metodológica que determina el alcance de la propia investigación viene determinada básicamente porque el objeto de estudio es ya de por sí amplio, y requiere acotar al máximo los límites para conseguir la precisión que requiere una investigación de estas características. Por tanto, teniendo en cuenta que este es un primer paso hacia

próximas investigaciones tal y como he anunciado al inicio de este trabajo, el análisis exhaustivo de la evolución de un caso práctico, en este caso Sant Cugat, como ciudad que basa su estrategia en el city branding y su implicación en las decisiones de gestión de la ciudad se reserva para una futura tesis doctoral.

La presente investigación no pretende tampoco centrarse en un discurso político de las ciudades, y esto hace referencia tanto a la comunicación política de los gobiernos como a sus programas electorales.

Finalmente, como factor destacable en la metodología utilizada, señalar la abundante literatura existente tanto sobre el campo del marketing en general, como sobre el fenómeno marca. Por todo ello, y por la complejidad de estas dos temáticas se precisa la necesidad de hacer una selección de autores y teóricos tanto internacionales como nacionales basada en el prestigio y la trayectoria en el campo de estudio, con el fin de aportar el máximo valor a esta investigación.

3. Marco Teórico

El concepto de city branding o marca ciudad, ha sido un concepto estudiado por diferentes disciplinas sobre todo del ámbito de las ciencias empresariales y urbanismo, siendo el campo de la comunicación el que ha despertado un gran interés de forma más reciente, sobre todo, en las dos últimas décadas.

Para llegar a entender todos los aspectos que engloba el concepto de marca ciudad –en inglés city branding- debemos empezar haciendo referencia a las ciudades y su transformación a partir de la segunda mitad del siglo XX y, más concretamente, en las últimas cuatro décadas. Conocer los factores que han llevado a una transformación de las ciudades es clave para entender los orígenes del city branding.

La aproximación al concepto del fenómeno marca también es fundamental para entender el concepto de marca ciudad. A lo largo del siglo XX, una multitud de teóricos han ofrecido una definición del concepto de marca y su implicación para motivar la venta de un producto y la satisfacción del consumidor. En esta investigación, nos interesa, en concreto, el papel de la marca como representación de una corporación y su valor como herramienta para la comercialización y la obtención de beneficios. Es por tanto imprescindible conocer y entender el papel que juega la marca, no sólo en un producto y su comercialización, sino también dentro de la estrategia de marketing desarrollada por una empresa.

3.1. Una nueva visión de la ciudad

A lo largo de la historia las ciudades han soportado diferentes transformaciones que han determinado su forma de gestión.

Si en el siglo XX eran los planes urbanísticos las herramientas básicas para gestionar la estrategia urbana de ciudad, con la llegada de la era de la postmodernidad, la visión de ciudad adopta un nuevo enfoque que hace tomar conciencia a los gestores de las

administraciones, responsables de la gestión de la ciudad, a pensar de forma diferente y a buscar fórmulas estratégicas que no sólo atañen a su dimensión física (Seisdedos, 2007; Chías 1995; Kavaratzis, 2004)

La ciudad y su gestión ya no solo se definen motivadas por los factores socio-políticos sino que interviene con mayor influencia la economía. El mercado pasa a ser un factor estratégico.

Para el experto en estrategia urbana Gildo Seisdedos (2004), existen tres factores claves que son los que determinan esta transformación de la ciudad y predisponen el entorno para la penetración del marketing en las ciudades.

Uno de ellos es el reciente auge del protagonismo de las ciudades, que se empiezan a visualizar como el actor más cercano y competente para resolver o abordar diferentes temáticas como la sanidad, el empleo o la salud.

Por otro lado, la aparición de una creciente competencia entre ciudades, Ahora los turistas que compran o consumen el producto urbano no acuden ya de manera espontánea atraídos por la propia oferta de ciudad cada vez se puede elegir entre un número mayor de oferta, se multiplican las opciones. Esto predispone u obliga a las ciudades a cambiar de estrategia. Ahora deben empezar a preocuparse no solo de su oferta, sino también de la demanda. Estamos ante un cambio en la forma de consumo de los ciudadanos (Olins, 2004).

Sin duda esta competencia entre ciudades ha provocado la aparición de un mercado. Ya no existen solo unas pocas alternativas, sino que se amplía enormemente la oferta y por tanto hay más donde elegir.

Otro factor clave hace referencia a la revolución tecnológica y de comunicaciones que se ha experimentado en los últimos veinte años y que ha ayudado a aumentar en gran parte la competencia entre ciudades. Cambian las dinámicas de las ciudades que ya no pueden quedar al margen del mercado y de la competencia interterritorial.

La ciudad, por tanto, sufre una transformación, y esto conlleva que se vea forzada “a pensar estratégicamente, a tener en cuenta la competencia, el entorno, la demanda: “surge lo que el teórico Seisdedos (2007, p. 145) denomina la “planificación estratégica urbana”.

Este nuevo escenario provoca un cambio también en la forma de hacer del ciudadano. Éste ya no se comporta como un administrado, sino adopta más bien un papel de cliente, exigiendo máxima calidad en los servicios prestados por parte de los gestores (Chías, 1995, Seisdedos, 2007). La calidad de vida empieza a ser un valor estratégico a tener en cuenta en las ciudades más allá del aspecto físico de la misma.

Con este nuevo entorno, el mundo se vuelve cada vez más competitivo, hay más países que antes, y ahora las nuevas tecnologías ofrecen oportunidades de promoción notables. Para el teórico Olins (2004) estos tres factores son los responsables de provocar una transformación en los territorios, que se ven obligados a adaptarse a las nuevas circunstancias. La adaptación al nuevo entorno puede salirse victorioso o perdedor. “Los ganadores se vuelven más ricos y más poderosos y los perdedores siguen siendo pobres y débiles” (Olins, 2004, p.177)

Nos encontramos, de entre todos los factores anteriormente enumerados, delante de un factor clave artífice de toda esta transformación y cambio de contexto para las ciudades: el fenómeno de la globalización. (Olins, p.2004).

Para autores como Borja y Castells (1998) se produce una competitividad urbana de las ciudades.

Para Seisdedos (2007, p. 14) “los analistas del fenómeno de la **globalización** coinciden en afirmar que las consecuencias del fenómeno de la globalización, se experimentan en las ciudades “... “ya que crece nuestro deseo de individualidad, nuestra hambre de identidad propia, de autenticidad, de ser únicos y genuinos” .

De Elizagarate (2003, p. 19) concreta esta idea con en el concepto de la **globalización** de la economía y coincide que también se ha manifestado en ciudades, ya que “éstas son las receptoras de los nuevos flujos empresariales que, con motivo de la desaparición de los aranceles y de la mejora de los sistemas de transportes y de las tecnologías de la información, buscan nuevas oportunidades en territorios que reúnan ciertas características como buenas infraestructuras, calidad de vida residencial, o mano de obra cualificada.

Ante este nuevo contexto y haciendo referencia al término de marca nación Wally Olins (2004, p.177) cree que” a pesar que las naciones continúan intentando proyectar su poder político, tal vez por una cuestión de autoestima, ahora también tienen que

competir por “cosas materiales y cuantificables: inversión extranjera, exportaciones y turismo”. Y, este contexto, es totalmente novedoso para ciudades que hasta ahora se preocupaban básicamente de su identidad nacional”

Este contexto se acentúa a finales del siglo XX donde la preocupación de las ciudades radica en una mejora por la competitividad de las empresas locales, por nuevas inversiones en innovación tecnológica, las inversiones en los mercados exteriores o bien por la mano de obra cualificada al tiempo que se mejora la calidad de vida (Fernández Güel, 1997).

3.2.Nuevo entorno de los modelos de la relación comunicativa

En el ámbito de la comunicación también se produce una importante transformación a tener en cuenta y que influye en la decisión de aplicar el marketing en el campo de las ciudades o los territorios.

Para Valls (1995) existen circunstancias económicas, sociales y comunicacionales aparecidas en los años 80 que obligan a las ciudades a potenciar su imagen y que provocan un cambio de modelo de relación de intercambio comunicacional modificando los objetivos del marketing y su forma de desarrollarse.

En primer lugar, la internacionalización de las economías que se produce por la revolución industrial, que va destruyendo fronteras locales, comarcales y regionales generando macromercados.

En segundo lugar haría referencia a nuevo rol asumido por las administraciones públicas en la promoción de la economía ya que son las administraciones locales y regionales que están haciendo esfuerzos para liderar la atracción de inversiones extranjeras, la oferta de suelo industrial, la promoción del turismo o el uso de las nuevas tecnologías.”

El tercer factor sería lo que Valls (1995 p. 6) denomina la “audiovisualización universal, la transnacionalización de las imágenes y el sonido y la capacidad de impresión a distancia”. Todos estos factores provocan una multiplicidad de fuentes de información. La revolución del sector tecnológico en el campo audiovisual conlleva nuevas formas de relacionarse y de difusión de la información, las imágenes y la publicidad..

“Es una época en la que ninguna empresa, asociación, agrupación, administración, entidad o acción de cualquier tipo es capaz de sobrevolar al margen sin una acción comunicativa adecuada. “ (Valls, 1995, p.6). Y es que la audiovisualización ha llegado a banalizar los mensajes obligando a un esfuerzo extra por parte del emisor.

Y por último, la proliferación en la jungla comunicativa de mensajes de productos, servicios, ideas... El contexto de la época, con los macromercados, condiciona que las empresas tengan la necesidad de presentar constantemente nuevos productos más desarrollados. Esto se debe a los objetivos financieros que han de cumplir las empresas para conseguir más beneficios, la necesidad de que crezcan las ventas, el ataque a la competencia para mantenerse en el mercado y no perder el posicionamiento; el ciclo de vida del producto que cada vez se va reduciendo y la tecnología que promueve nuevas y mejoras tecnologías.

El concepto de moda que se ha ido extendiendo, ha provocado la utilización cada vez más del diseño considerado como un factor clave en la venta del producto u otros factores como el coste de las materias primas, los cambios de estilo de vida y demanda de los consumidores.

La interacción de estos factores provoca un escenario del mercado que cambia la forma tradicional en la que se comercializan los productos. Se hace evidente, por tanto, que la forma de relacionarse y comunicarse sufre también una transformación que conlleva a su vez, un cambio de concepto en la venta de los productos.

Valls (1992, p.9) cita a Chaves (1988) quien “califica de anticuados los modelos de relación del intercambio comunicacional heredados de etapas pasadas y sus respectivos recursos materiales y humanos porque el quantum comunicacional que ha de absorber se han alterado hasta el punto de requerir redes y procesos cualitativamente distintos”.

Para Chaves, el tipo de presencia de los emisores cambia y ahora tienen que hacerse oír, leer, entender, diferenciarse, en condiciones distintas a las conocidas hasta ahora. Este hecho (Chaves, 1988 citado por Valls, 1992, p.9) “implica no sólo la alteración de las técnicas de comunicación sino también la alteración de los modos y procesos de identificación”.

Todas estas circunstancias, van poniendo de manifiesto la necesidad de adquirir nuevos instrumentos que permitan a las ciudades explotar sus potencialidades y adaptarse a este nuevo entorno.

3.3. El fenómeno marca y su rol estratégico en la corporación empresarial

Para entender la marca ciudad primero es necesario exponer una aproximación al concepto de marca y su consideración a lo largo de los años de tal manera que nos sitúe sobre cuál ha sido su implicación en el marketing empresarial, sobre todo desde la segunda mitad del siglo XX hasta llegar a nuestros días.

A lo largo de la historia la marca ha tenido diferentes significados dentro de la empresa siendo, tras la revolución industrial, cuando empieza a considerarse como un elemento clave para la comercialización del producto.

Muchos son los teóricos que han hecho una aproximación al fenómeno marca o que han abordado el tema desde multitud de enfoques y disciplinas. Para contextualizar el concepto veamos un repaso de su evolución en el campo del marketing del sector empresarial y del papel que ha ido adquiriendo la marca tanto con respecto al producto y su comercialización como en los planes estratégicos de las empresas a lo largo de los años hasta llegar a nuestros días.

3.3.1. El valor estratégico de la marca

Ya antiguamente encontramos manifestaciones del fenómeno marca teniendo en cuenta que todos los productos se marcaban para su identificación y diferenciación. Por tanto, el acto de marcaje, no era un fenómeno unido exclusivamente a las prácticas del comercio y el marketing (Semprini, 1995 Olins, 2004).

En el terreno del marketing, el nacimiento de algunas marcas, las encontramos ya en el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX.

Con los años, la marca va adquiriendo cada vez más importancia en el ámbito del comercio llegando a convertirse en un valor estratégico clave para los mercados de consumo. Prueba de ello es que la evaluación de una empresa ya no se hace sólo a

través de los bienes físicos de los que dispone (maquinaria) y en su situación económico-financiera (valor de las acciones) sino que ahora se contabilizan también elementos como la marca y su valor (Klein 1970).

Este aumento de la presencia y de su importancia en el sector del comercio está motivado por la convergencia de dos corrientes presentes en todos los mercados: “el paso de la comercialización del producto a la necesidad de su comunicación y, dentro de esa comunicación, el paso de la voluntad de transmitir los aspectos materiales del producto a la de comunicar sus aspectos inmateriales” (Semprini, 1995 p. 21).

Pero, ¿ por qué se pasa de la simple comercialización del producto a la comunicación de éste? El motivo se debe a la necesidad de diferenciación del producto que cada vez presenta más novedades y peculiaridades. Y para conseguir esta diferenciación hace falta, cada vez más, no sólo recurrir a sus valores materiales sino también sus valores inmateriales. Esta función recae en la marca.

Para Semprini (1995, p.21) se trata “como si el producto no pudiera sobrevivir con su mera presencia y sus atributos tradicionales de distribución, precio, calidad, etc y necesitase enriquecerse con un extra de identidad, zambulléndose en un baño comunicacional que lo transforme en invencible”, “la comunicación versa cada día más sobre los aspectos inmateriales del producto que sobre sus características materiales entendiendo por inmaterial todo lo que el producto puede evocar en el campo imaginativo.

Para la comercialización de un producto, ya no sólo es necesario explicar sus características como el precio, el mantenimiento,...hay que ir más allá, y aportar valor al producto. Este hecho manifiesta la necesidad de lanzar un producto al mercado con una estrategia comunicativa detrás (de Elizagarate, 2003). “Un producto que se presente hoy en el mercado sin una clara estrategia comunicativa no existe como marca y a menudo tampoco como producto” (Semprini, 1995 p.23).

3.3.2. Factores que condicionan el entorno de la marca a mitad del siglo XX

Esta evolución de la concepción del producto en el mercado y su nueva forma de valoración se producen en la época postmoderna motivadas por las tendencias que se están asumiendo, en ese momento, tanto en el mundo del consumo como en la sociedad en general. Estas tendencias provocan modificaciones en la forma de consumo y de compra de los consumidores, sus actitudes delante de un producto e incluso delante del fabricante. Estas tendencias, influyen también, no solo en el papel de la marca y en su potenciación como valor estratégico en la empresa sino también en el desarrollo del fenómeno marca ciudad.

Semprini (1995) agrupa esta serie de tendencias según su índole histórica, económica, sociológica y cultural y las agrupa de la siguiente manera.

a) El incremento cuantitativo y cualitativo de la oferta

Ya hemos dicho que el aumento de los productos en el mercado, a diferencia de épocas pasadas donde el consumidor tenía poca cantidad de productos donde elegir, obliga al comerciante a comunicar las diferentes variables del producto yendo más allá de su aspecto físico o características como el precio, u otras variables.

A su vez la masificación de productos en el mercado va potenciando, inevitablemente, la competencia entre empresas que se ven obligados a realizar nuevas propuestas y ampliar el abanico de variantes de sus productos.

El consumidor se enfrenta pues a lo que se conoce como una multiplicación interproducto: es decir, “a una multiplicidad de productos similares; y a una multiplicidad intraproducto, que hace referencia a una infinidad de variaciones del mismo producto” (Semprini, 1995 p.25).

b) Saturación progresiva de los mercados

En un mercado de productos específicos ya saturado, un producto se consume en detrimento de otro. Esto conlleva que, saturada la vía de penetración de un mercado, hay que ganar consumidores a través de estrategias de seducción y diferenciación. El papel de la marca para producir este cambio en el consumidor es indiscutible.

c) Apertura de las empresas a la comunicación

La totalidad de empresas de gran consumo son conscientes del papel estratégico que ofrece la comunicación de un producto y por tanto de su necesidad. La situación de saturación y competencia del mercado ha provocado la extensión de ésta conciencia que se ha convertido en una verdadera revolución cultural.

Si en un principio el presupuesto de las empresas para promocionar un producto iba dirigido básicamente a la publicidad, ahora son las estrategias comunicativas que van expandiéndose las que la complementan acaparando un protagonismo estratégico en el sí de la empresa.

Además del papel protagonista que asume la comunicación en la empresa, hay que destacar que el objetivo ya no es simplemente la promoción de los productos y el aumento a corto plazo de las ventas, sino que “las empresas adaptan su comunicación a su filosofía de empresa, al papel económico y social que han decidido interpretar, a su visión de futuro y a sus valores y objetivos” (Semprini, 1995, p. 27).

Hay que tener en cuenta que la comunicación aporta mucho más que el simple hecho de comunicar un producto: provoca el conocimiento de sus valores y la idea de que sus ideas y valores no existen si no son conocidas por el público (de Elizagarate, 2003), Otro elemento destacable que transmite la cultura de la comunicación a la empresa es que la comunicación necesita siempre un destinatario, no hay discurso sin receptor” La comunicación provoca el feedback y el retorno de las opiniones de los consumidores ya sean proveedores, clientes, público objetivo y los poderes políticos. La empresa acaba convirtiéndose en un actor social.

d) Polución mediática y comunicativa

La sobresaturación de productos y la multiplicación de emisores conlleva una sobresaturación de discursos que acaban debilitándose y solo “los discursos más

creíbles, más coherentes, precisos, ricos, específicos, atractivos o simplemente poderosos, lograrán hacerse entender y producir algún efecto sobre los destinatarios.

Esta polución mediática y comunicativa provoca que, en muchos casos, se banalice algunos conceptos publicitarios o ideas. Por este motivo, y para combatir esta polución comunicativa, los productos delegan cada día más en la marca la labor de preservar su existencia. Éstas, al verse afectadas por la polución se ven obligadas a dirigir el discurso idóneo al segmento apropiado, reforzando su identidad. (Healey, 2009)

Las marcas se ven forzadas a competir continuamente y a evitar el inmovilismo ya que las condena a la regresión y al debilitamiento.

e) Desmaterialización de los productos

Los productos presentan una reducción tanto de tamaño como de sustancias. Cada vez más responden a conceptos intangibles, discursivos que la marca lidera, prescindiendo o ignorando su aspecto o composición material.

f) Pérdida del sentido de los productos

La sociedad contemporánea ha eliminado los significados tradicionalmente asociados a cada producto” ya que la infinita variantes de productos acaban por convertirlos a todos en algo muy parecido.

g) Atribución de un nuevo peso simbólico a los productos

Precisamente teniendo en cuenta los aspectos de despojo del significado interno, la marca tiene el objetivo de darle un nuevo significado al producto (despojando de su significado como hemos explicado en el punto anterior y, en consecuencia, provocando su debilitamiento) de tal manera que le permita hacerse destacar entre la competencia y el consumidor lo perciba como tal.

Para conferirle un nuevo significado, la empresa deberá analizar, seleccionar y en definitiva gestionar los elementos que conforman el significado que se desea asociar o reforzar en el producto, que pueda ser una gran ventaja si se explicita en la dirección correcta pero implica un gran peligro si no se sabe utilizar con maestría.

h) Diversificación de los comportamientos sociales

El mercado acaba siendo un reflejo de la sociedad, si el mercado o los productos están expuestos a continuos cambios o evolución, también lo está la sociedad en su totalidad. También, en la época post industrial, se da un aumento del individualismo provocado por el declive en los países occidentales de los grandes sistemas de valores. El individuo busca ese aporte de sentido en el consumo, teniendo en cuenta que “otras instancias de la vida social son incapaces de dar.

i) Diversificación de los comportamientos de los consumidores

El consumidor acaba siendo impredecible para las empresas. No siguen una dinámica que permita respetar los nichos de mercado y clasificarlos en una categoría en concreto. Se tiende a la diversificación y a la ruptura de los sistemas de clasificación. Aumenta la infidelidad a las marcas y a los productos confiere al consumidor como un entramado de racionalidad e impulso.

j) Dilución del consumo en la vida

Los consumidores no establecen ninguna barrera diferenciadora entre consumo y vida y los individuos intercambian no son tanto productos como discursos relacionados con eso productos, o sea, significados.

3.3.3. Teoría de la marca o branding

a) Definición de la marca

Existen multitud de teóricos que a lo largo de la historia han abordado el tema de la marca y su definición desde diferentes puntos de vista o disciplinas. La marca, como un elemento de marketing, es el que se abordará en esta investigación.

Como se ha visto, Semprini estudia la marca desde un punto de vista de la semiótica de la marca, teniendo en cuenta que esta disciplina se encarga de estudiar cómo se crea y transmiten los significados entre los hombres (Eco, 1976).

Para Semprini (2005 p.47) “la marca es un “aparato semiótico capaz de producir y conferir significado”. “es un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos,... el resultado es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y en cierto modo, atractivo”. Por tanto la marca será la responsable de dar significado a los productos.

Su carácter semiótico viene determinado porque la marca delimita un segmento de la totalidad de significados posibles en una sociedad y le confiere un significado: “dentro del continuo flujo de objetos, conceptos, connotaciones, valores, ideas, colores, sonidos y formas, la marca va introduciendo cortes, segmenta el flujo, selecciona ciertos elementos que desea apropiarse, rechaza otros y los ordena confiriéndoles comprensibilidad “(Semprini, 1995, p. 50).

Para Valls (1995 p.50) la marca es “un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño una combinación de estos elementos, cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, otros servicios u organizaciones parecidas”.

Para Kavartzis (2012, p. 3) la noción única acordada es la que, citando a Chandler y Owen (2002), indica que “las marcas son "sistemas de significado” que consisten en valores, asociaciones, sentimientos, etc. que crean, colectivamente, una entidad que es más grande que el objeto de la marca. Este valor adicional se crea en la mente del consumidor”.

Para Costa (2004) la marca es básicamente un signo.

Según la American Marketing Association (AMA), la marca es un “nombre, término, símbolo o diseño o una combinación de ellos que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores.

Para Rovetto, el branding es la disciplina que se encarga de crear instalar y posicionar un marca en la mente del consumidor implica no sólo la creación o construcción sino también la gestión o el management de la misma.

En definitiva, podemos decir que una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y los diferencia de los de los competidores (Kotler, Cámara, Grande, y Cruz, I. 2000).

b) Identidad de la marca y su imagen

Semprini (2005, p. 47) complementa su definición de marca afirmando que “es la suma global de los discursos que los actores implicados (empresa, competencia, intermediarios, distribuidores, consumidores, etc), mantengan sobre la marca la que operará el paso de la noción abstracta y virtual (la marca) a un enunciado concreto y definido (una marca dato). Es en ese momento donde se provee de identidad (Valls, 1992).

Según esta definición, la identidad de la marca es la forma en la que una marca se hace visible y se materializa en los discursos que los actores sociales cruzan entre sí. Por tanto, la propia naturaleza semiótica de la marca obliga a tener presente, para determinar la identidad de una marca, todos los actores y discursos que participen en su construcción. (Semprini 1995, p.52).

Si se tiene en cuenta que una marca solo es tangible y observable a través de su identidad y no hay identidad más que en la diferenciación, en la marca recae este valor de diferenciación.

La diferencia es un elemento clave para las marcas ya que gracias a ella existe una identidad fuerte fácilmente reconocible y este es un factor que los responsables de las marcas en las empresas tienen siempre presente (Semprini, 1995).

Para Valls (1992), la imagen de marca va unida a la percepción que cada uno de los públicos, cada una de las personas haga. En este sentido nunca será objetiva ni racional.

La imagen de marca se graba hasta las capas más profundas del inconsciente. Es difícil modificar la imagen de marca inmediatamente ante un acontecimiento que si modificaría la imagen de marca que tiene una persona (Valls, 1992).

La imagen de marca es una representación mental de los atributos y beneficios del producto tal y como son percibidos por el mercado. Para Santesmases (2000, 1005) es un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos, y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, calidad-precio y las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que puede recibir a través de su nombre y publicidad.

c) Propiedades y elementos de una marca

Existen pero ciertos aspectos que una marca no debería prescindir ya que aceleran la adhesión del público a la marca. Semprini los reúne en 3 propiedades: la credibilidad, la legitimidad la afectividad.

- Credibilidad:

La coherencia es la palabra clave para conseguir credibilidad. ¿Por qué? Semprini lo explica afirmando la marca es creíble cuando lo que propone se asocia al producto de forma coherente.

La marca, para Valls, evoca cualidad y garantía y por tanto tiende a suscitar confianza en lo que representa, de manera que facilita y simplifica el proceso de elección de los consumidores. La confianza inherente a la marca requiere una lenta construcción, edificada sobre un proceso continuo de satisfacción de las necesidades a los consumidores.

La Legitimidad y la afectividad son otros dos elementos claves de una marca.

Las mejores marcas llevan consigo una garantía de calidad. Pero una marca es un símbolo mucho más complejo. Puede tener hasta seis significados (Kapferer, 1992):

1. Atributos: una marca nos recuerda determinados atributos.
2. Beneficios: los atributos deben poder traducirse a beneficios funcionales o emocionales.
3. Valor: la marca habla también de los valores de quien la produce.
4. Cultura: la marca puede representar ciertos valores culturales.
5. Personalidad: la marca puede proyectar cierta personalidad.
6. Consumidor: una marca hace referencia al tipo de consumidor que compra ese producto.

Los significados que más perduran de una marca son su valor, su cultura y su personalidad, siendo éstos los que definen la esencia de la marca (de Elizagarate, Mediano y Sáez, 2011).

Desarrollo de la investigación

4. La ciudad como un producto

El mero hecho de concebir la ciudad como un producto, conlleva la reflexión de si es suficientemente atractiva para los diferentes segmentos de público potencial, es decir, sus residentes, los inversores y los turistas. La ciudad ha de ser agradable para sus residentes que conciben esa ciudad como un lugar para vivir; las empresas buscan un lugar estratégico e interesante para invertir y los turistas o visitantes buscan un lugar de interés cultural, de descanso, entretenimiento, etc. (de Elizagarate, 2003; Olins, 2004).

Todas estas visiones han de confluir con los atributos de la ciudad: recursos naturales, ambientales, socioeconómicos, entre otros muchos y todos los activos son los que potencian el valor del conjunto y han de ser fortalecidos para proyectar la imagen de la ciudad tanto a nivel interno como externo. Por tanto, cuando se concibe la ciudad como un producto hace referencia al conjunto de las características que describen la ciudad (de Elizagarate, 2003).

La empresa, para conseguir la diferenciación de la competencia, utiliza la marca y sus símbolos. La ciudad por tanto, para hacer frente a la competencia para atraer inversiones, nuevas empresas que aporten empleo, ofrecer mejor calidad de vida a sus ciudadanos, para conseguir mayor financiación para poder llevar a cabo infraestructuras necesarias, o por la atracción de equipamiento culturales, de ocio, deportivos (de Elizagarate, 2003 p. 19) también requerirá de una marca que englobe la imagen de las diferentes características de la ciudad.

Para Muñiz y Cervantes (2010) cada vez más, la ciudad se está convirtiendo en productos de consumo, en marcas con identidad y valores.

4.1. Antecedentes del city branding

Ya se ha comentado los factores que influyeron y provocaron la transformación de las ciudades y su forma de gestión.

Pero ¿cuándo se concibe la ciudad como un **producto**? La idea de desarrollar una marca en este caso para un país no es nueva. Lo que sí es novedoso es precisamente la palabra, “marca”, ya que se utilizaba otra terminología como imagen nacional, identidad nacional o reputación. Francia fue el primer territorio europeo que empezó a hacer branding nacional a lo grande. “La Primera República Francesa era mucho más consciente de sí misma como nación, más agresiva y estaba decidida a crear homogeneidad -consistencia y coherencia- de lo que lo había estado ninguna otra nación hasta entonces. Y coherencia y consistencia son la esencia del branding (Olins, 2004 p.171).

A lo largo del siglo XIX y XX siguen otros ejemplos de operaciones de branding de países como en Alemania, Francia o Italia.

Hay países que parten de cero, otros que en el extremo opuesto, como estados unidos, su prestigio es universal y abrumador, pero los países que están a medio camino, con estigmas de tópicos que distorsionan e impiden su comprensión (la España apasionada, la eficaz Alemania, la tradicional gran Bretaña) son los que han abierto el camino de lo que se conoce como branding nacional.

También en América del Norte encontramos indicios de city branding, sin que todavía adquiriera este nombre, con el *boosterism* y las exposiciones universales (Sutton, 2013).

Pero es a finales del siglo XX cuando el city branding empieza a cobrar protagonismo.

Toni Puig, experto en city marketing y creador de la marca Barcelona (2010, pág.7) lo asocia a la innovación en las ciudades a partir de los años 80. “Entonces no hablábamos de marca ciudad, pero ya la construían.”

4.2. Del marketing empresarial al marketing territorial

A raíz de los cambios socioeconómicos producidos en la época postmoderna las ciudades empiezan a aplicar el marketing como modelo para competir con éxito en el mercado (Seisdedos, 2004). Se produce por tanto, en las últimas décadas del siglo XX, “una ampliación de la visión del marketing el cual se aproxima a la ciudad y deja de ser una herramienta exclusivamente de las empresas. (Seisdedos, 2004, p. 79). Esta ampliación de la visión del marketing a la que hace referencia el autor, surge por la necesidad de supervivencia que tienen las ciudades para adaptarse a este nuevo entorno y seguir siendo un referente para sus ciudadanos.

Para Olins, (2004) ante el nuevo contexto, las naciones tratan de promover su personalidad, su cultura, su historia y sus valores individuales con el fin de proyectar una imagen idealizada, pero inmediatamente identificable, de sí mismas con fines económicos y comerciales además de políticos. Estas nuevas presiones llevan a los países a adoptar las técnicas de marketing que con tanto éxito y desde hace tanto tiempo utilizan muchas empresas globales.

Kavaratzis (2004) citando a Ashworth i Voogd, 1994) afirma que la comercialización de lugares ya se daba en el siglo XIX, y por tanto, en este sentido, no hay nada nuevo en este campo. Lo que sí considera novedoso, es la “conciencia” de la aplicación del marketing en las ciudades.

Las ciudades, por tanto, empiezan a tomar conciencia de la importancia de analizar a sus clientes, de la necesidad de diseñar sus estrategias desde la demanda, no únicamente desde la oferta. Este hecho junto con la creciente competencia interterritorial es el que ha dado paso al city marketing. Se empiezan a adaptar técnicas y conceptos propios del sector empresarial tales como la arquitectura de mercado, la investigación de mercados o el posicionamiento a las ciudades. (Seisdedos 2007 p. 148).

Para Rufín y Medina (2012) las dos estrategias básicas del marketing para aplicar a la administración pública son la segmentación y el posicionamiento.

De Elizagarate (2003) coincide con esta afirmación y la complementa con la irrupción de la globalización de las economías y la apertura de las fronteras que son las que suponen también un aumento de la competencia entre ciudades, lo que obliga a éstas a adoptar principios y herramientas propias de la gestión empresarial tales como, la planificación estratégica y el marketing. “Los instrumentos que utiliza el marketing, la forma de abordar el mercado y, sobre todo, la orientación al cliente y a la competencia, son también válidos cuando nos enfrentamos al objetivo de “vender” una ciudad a los distintos públicos objetivo”.

Kavaratzis va más allá (2004 citando a Hubbard and Hall, 1998) y afirma que el espíritu empresarial se traspa a la administración de las ciudades y se empiezan a adoptar características propias de la empresa: inventiva, toma de riesgos... El uso del marketing es solo una consecuencia de este espíritu empresarial que asumen los gobiernos.

El motivo por el que estas estrategias no se habían aplicado antes, en épocas anteriores, se debe al hecho que el turismo era escaso, la inversión extranjera se limitaba a unos pocos países y los bienes exportados eran productos tradicionales que se dirigían a mercados tradicionales (Olins 2004).

a) El marketing de ciudades o city marketing

El city marketing ha ido adquiriendo un mayor protagonismo dentro de las decisiones estrategias de las ciudades, teniendo en cuenta que es en estos espacios donde tiene lugar la actividad de intercambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos, esto conlleva lo que Castells (1998) denomina sociedad en red.

El marketing de ciudades participa desde un inicio en la planificación de ciudad, y permite la elección y creación del valor que la ciudad ofrece a sus diversos públicos objetivos ya sea ciudadanos, inversores públicos y privados, trabajadores, empresas, visitantes o nuevos residentes, es decir ayuda a determinar lo que es la ciudad y lo que quiere ser en el futuro. (de Elizagarate, 2003).

En este sentido, Seisdedos (2004, p. 80) hace una diferenciación entre la planificación estratégica y el city marketing y afirma que la planificación estratégica se centra en los aspectos tangibles y objetivos (infraestructuras, precio del suelo...)

el city marketing, en cambio, se sitúa en un plano más conceptual o simbólico ya que se presta una especial atención a la percepción de los clientes y de aquellas otras ciudades que compiten con ella en un determinado segmento. Ambas han de ser complementarias.

Se puede afirmar, por tanto, que el city marketing aporta el plano subjetivo, la percepción de la imagen que es el elemento relacionado con la demanda, a través del city branding.

b) Focalizando hacia el consumidor

El city marketing está enfocado a atender las demandas de los clientes, que son los ciudadanos. La estrategia de ciudad se desarrolla al entorno de este cliente y a “una previa segmentación del mercado seleccionado” (Seisdedos, 2004, p.79).

Y es que con las nuevas dinámicas que están transformando la ciudad, ya se ha comentado que los ciudadanos empiezan a ser más exigentes con el servicio ofrecido por las administraciones públicas encargadas de gestionar la ciudad. Demandan calidad en el servicio y dejan de ser administrados para convertirse en clientes.

Esto se opone al concepto del servicio prestado hasta ese momento por las administraciones públicas. Tradicionalmente los entes públicos se han preocupado más por ofrecer un servicio de calidad que por la percepción de esa calidad por parte de la ciudadanía. Este hecho, conduce a la reciente aplicación a las corporaciones públicas de enfoques empresariales de marketing de servicios tales como encuestas o estados de opinión (Seisdedos, 2007).

La empresa privada, sin embargo, es consciente, desde mucho antes, de la importancia de conocer la opinión de sus clientes y por tanto de la obtención de información sobre ellos y los consumidores en general. Así pues, la aplicación del marketing estratégico a la ciudad le proporciona herramientas para cuantificar y evaluar sus recursos, así como la orientación que debe adoptar para la satisfacción de las necesidades de los públicos objetivos (de Elizagarate, 2003 p. 53).

Se puede considerar que en los años 80 el marketing contribuyó con la administración pública desde una perspectiva del producto. Es, en los años 90 cuando se produce un cambio de rumbo y el ciudadano pasa a ser el foco de interés y el punto central de todas las actividades de la organización, poniendo el acento en los deseos de los ciudadanos y desarrollando servicios en las necesidades expresadas o basándose en estudios de satisfacción (Rufín y Medina, 2012 citando a Bouza-Lorenzo, 2010)

El marketing, por tanto, tiene una gran implicación en la planificación estratégica de la ciudad. Y, además de ser el responsable de focalizar las necesidades de los clientes convirtiéndose en una especie de guía, ofrece las claves para poder identificar las oportunidades que ofrece la ciudad y desarrollar las estrategias más apropiadas para sacar el máximo beneficio (Kotler y Lane, 2006).

En el marketing de ciudades o city marketing se puede diferenciar dos tipologías en función del segmento de público al que se dirige (de Elizagarate, 2003):

El marketing interno se dirige a los ciudadanos que viven en esa ciudad. Su objetivo es la de detectar sus preocupaciones, deseos, intereses. Es importante que el producto ciudad que resulte del city marketing sea un concepto en el que se vean reflejados e identificados sus ciudadanos.

El marketing externo tiene como objetivo atraer a otros públicos como son los turistas o los inversores.

Tanto la selección de las variables con las que segmentar el mercado como la elección del o los segmentos a convertir en target son los primeros pasos para aplicar prácticas de gestión orientadas a la demanda en las ciudades.

Para de Elizagarate (2003), el marketing de ciudad también significa introducir el concepto de mercado en las ciudades, lo que conlleva un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, a los inversores y a los visitantes de la ciudad. Implica un cambio de orientación y de filosofía de gestión, donde la satisfacción del ciudadano cliente es fundamental.

El especialista en urbanismo Horacio Capel (2007), sin embargo, pone el acento en el ciudadano y su participación activa en los planes estratégicos de la ciudad. Según

este autor, las infraestructuras de las ciudades han de estar alineadas con los objetivos que han sido previamente definidos en el plan de gestión, y estos objetivos han tenido que ser consensuados, con anterioridad, con la ciudadanía, apostando con fuerza por la participación ciudadana en los planes estratégicos de la ciudad. Idea coincidente con Seisdedos (2004 p.79) que afirma que es necesario que las infraestructuras se subordinen a la definición previa de un público objetivo.

En esta misma línea los autores Ramon Rufín y Cayetano Medina (2012) proponen la adaptación del marketing de tal manera que, el administrado se considere como un participante, que debe ser consultado en las decisiones importantes.

c) La aplicación del marketing y las especificidades de la administración pública

Se ha evidenciado, según los teóricos anteriormente nombrados, los motivos por los que la administración pública se ha visto forzada a competir con otras ciudades y para ello se ha servido de las técnicas del marketing utilizadas, anteriormente, con éxito, ya en la empresa privada. Pero este trasvase ha requerido de una adaptación ya que las administraciones públicas presentan algunas especificaciones concretas y objetivos determinados propios del sector público.

Kavaratzis (2004), en su explicación sobre la aplicación y uso del marketing en la empresa pública, especifica el hecho que requiere una adaptación a las características de la empresa pública.

Eikenberry y Kluver (2004) ya alertan de los peligros que puede suponer la adaptación excesiva de los métodos del mercado en el sector público. Según estos autores, puede resultar perjudicial para la democracia y lo explicitan señalando que un énfasis exagerado o excesivo por satisfacer el interés particular de los ciudadanos, por ejemplo, resulta incompatible con la búsqueda del interés público. Otro ejemplo de este posible perjuicio sería el hecho de centrarse en el rendimiento comercial por parte de la administración pública, ya que compromete el papel del sector no lucrativo para que exista una administración pública legítima y efectiva.

Estos autores destacan la idea que la relación entre el ciudadano y los administradores públicos ha de ser colaborativa. Este rechazo de las estrategias del

marketing en la administración pública se debe a que que esta disciplina pone el énfasis en la competición más que en la colaboración, y este hecho es contrario a la propia esencia del sector público.

Para Rufín y Medina (2012) las diferencias existentes en el sector público y el sector privado provoca que el enfoque del marketing en la gestión de las ciudades sea complicado.

A pesar de esta complicación, algunos autores defienden la posibilidad de aplicar el enfoque del marketing de las empresas privadas en la gestión de las administraciones públicas como un instrumento para mejorar, precisamente, la propia gestión de las ciudades (Martín, 1993, Chías 1995) .

Ejemplo de ello son algunos autores como Chías (1995) que considera que hay que equilibrar la orientación al mercado con la ideología política.

De Elizagarate, Mediano y Sáez (2011 p.128) ponen el acento en la dificultad de hacer una marca ciudad, y considerar más complicada hacerla que lo que resulta crear una marca para un bien, un servicio o una empresa ya que "involucra a un número de "accionistas" mucho mayor y diverso: residentes, políticos, empresarios, artistas, turistas, periodistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la administración pública".

Para Seisdedos (2007) no sólo la diversificación y multiplicidad del público objetivo es una nueva dificultad a afrontar por las administraciones, sino que presentan otra dificultad y es la complejidad de los objetivos a cumplir: ser eficientes, ser sostenibles, y la equidad social, en este nuevo contexto de competencia.

En este sentido, Kavaratzis (2004) comparte estas limitaciones y preocupaciones y señala que la aplicación del marketing en el sector público se ve limitada por varios factores: un motivo es el escaso conocimiento de los gestores pertenecientes a la administración pública y responsables de la gestión de la ciudad sobre el concepto del marketing.

Otra opción es la adaptación del marketing ampliando su presencia notablemente y no quedando solo relegado a la mera aplicación técnica, así, el ciudadano, más que

un administrado se considera como un participante, que debe ser consultado en las decisiones importantes.

Existen por tanto algunas diferencias en la aplicación del marketing en la empresa privada y en la empresa pública en cuanto que los objetivos finales no son coincidentes tal y como describe José Luis Sampedro (2002, p.45) “Es preciso recordar que el interés privado y el interés público no tienen siempre los mismos objetivos, aunque coincidan en parte. Las empresas persiguen una prosperidad reflejada en las máximas ganancias posibles, mientras que el interés común busca fines más variados a los que muchas veces hay que sacrificar el beneficio económico; fines tales como la salud pública, la mejora de la sociedad mediante la educación, el respeto a la naturaleza, la observancia de ciertos valores inmateriales, el cultivo de actividades estéticas, la cohesión social y, sobre todo, el acatamiento de unas normas éticas de convivencia, entre otras manifestaciones del progreso humano”.

Capel (2011) va más allá y hace una crítica directa a la aplicación de técnicas de marketing a la ciudad: primero los objetivos sociales y políticos, luego el urbanismo y la construcción de la ciudad. Esas tareas deben ponerse al servicio de las necesidades sociales: de la búsqueda de la igualdad, de la equidad, de la disminución de la segregación, del civismo y la educación. Si no es así, se puede acabar realizando edificios “absurdos e innecesarios” solo por responder a la marca ciudad.

Por ese motivo, a planificación es imprescindible, aunque sea difícil. A pesar del dominio de la economía de mercado en sus demandas y urgencias concretas, y de la estrategia de los políticos locales, interesados básicamente en acciones visibles durante el período para el que han sido elegidos, la planificación necesita de objetivos y metas a largo plazo en situaciones de elevada y cada vez mayor complejidad.

Para Capel, la definición del interés general del sector público también plantea graves problemas por los intereses concretos de los distintos agentes, pero por eso mismo se hace más necesaria y urgente la planificación.

Otro problema es cierto miedo a asumir el compromiso de qué “quiero ser”; la determinación, la voluntad de “ser algo” es la clave para construir una marca. Y es necesaria la autoestima para lograr lo que uno se propone. Y la autoestima, por lo general, falla. No sólo en las personas sino también en las ciudades regiones y países.

5. Marca ciudad (city branding): gestión estratégica de la imagen de marca

La comercialización de la ciudad viene determinada entre otros parámetros, por la gestión de la imagen de la ciudad. Este hecho se produce porque se considera que los encuentros con el ciudadano o público potencial se llevan a cabo a través de las percepciones y las imágenes que el target tenga de la ciudad. Así pues, el objetivo del city marketing es la imagen de la ciudad que a su vez es el punto de partida para el desarrollo de la marca de ciudad o city branding.

El entorno en el que se ven obligadas a adaptarse los territorios y las administraciones públicas obliga a tener especial cuidado de la imagen de ciudad y de la percepción que hay de ella, no solo entre los propios habitantes de la ciudad sino también entre el público potencial, ya sea un empresario o inversor, como un turista o visitante.

Ahora no sólo es importante los recursos de una ciudad y sus cualidades, sino también generar ventaja competitiva gracias a un correcto posicionamiento y una imagen atractiva y globalizada.

Para Seisdedos (2004) la gestión de la imagen de la ciudad y su percepción es uno de los elementos claves para ser competitivo tal y como viene sucediendo tiempo atrás en otros mercados

Para de Elizagarate (2011), la actividad de promocionar, posicionar y gestionar la imagen es algo que la empresa privada lleva haciendo desde hace mucho tiempo y ha sido en este ámbito privado donde ha surgido la creación, desarrollo y gestión de la marca e imagen de marca.

Para Kavartzis (2004) la identificación de la ciudad con una empresa multinacional es el factor determinante que origina lo que se conoce como city branding. “Cada día más, somos testigos de ciudades que se convierten en marca”.

Las ciudades son consideradas como productos y como tal, se aplican técnicas y se trabaja su imagen teniendo en cuenta las técnicas utilizadas en el marketing empresarial, entre estas técnicas destaca el city branding”.

Veamos una aproximación al concepto según diferentes teóricos de la materia.

5.1. Aproximación al concepto de marca ciudad o city branding

Existen muchos teóricos que han estudiado el concepto del city branding desde diferentes disciplinas como el campo de la economía o el urbanismo, pero el punto de vista que nos interesa es el de la comunicación y el marketing.

Para Dinnie (2011) la marca de un lugar es “la percepción, imagen o asociaciones mentales que sobre el lugar tienen sus diferentes públicos mercados y objetivo. Hace, por tanto, referencia tanto a la imagen como a la reputación de la ciudad, elementos claves en el city branding.

Para Belloso (2012, p.17) “es la construcción y gestión de la imagen y reputación del lugar en la mente de sus públicos objetivo, internos y externos”.

Según Sutton (2013), “el conjunto de teorías y prácticas que tienen como objetivo convertir la ciudad en una marca bien definida y competitiva en el mercado de las ciudades mundiales se denomina en inglés city branding.

Para Kavartzis (2004) el city branding es la forma adecuada para describir e implementar el marketing de la ciudad por tanto el objetivo de city marketing es la imagen de ciudad.

Güell (2010) ofrece una definición desde el punto de vista de los públicos: La marca ciudad es el valor añadido que uno recibe en su condición de ciudadano, de turista o de empresa por el mero hecho de encontrarse en dicha ciudad, o por el mero hecho de añadir el nombre de la ciudad al propio producto

Según la consultora Saffro, especializada en estudios y análisis de marcas y que recientemente ha presentado recientemente el primer ranking de marcas de Ciudad Internacionales junto al diario *The Guardian*, la marca de ciudad se define como la percepción media y las asociaciones de ideas que las personas tienen de una ciudad en particular.

Según las teorías presentadas, se puede concluir que la marca ciudad se trata de una aproximación de la imagen que las personas tienen de una ciudad.

Se trata, por tanto de lograr un lugar privilegiado en la mente de los distintos grupos de usuarios de la ciudad de manera que nos permita posicionarnos de forma diferencial frente a otras ciudades competidoras. (de Elizagarate, Mediano, Sáez, 2011).

a) Mucho más que un logo o una marca turística

La marca ciudad es mucho más que un simple logo o una marca turística. No se debe confundir la marca ciudad con estos dos conceptos. Para de Elizagarate, Mediano y Saéz (2011), autoras de la investigación *Creación y desarrollo de marca ciudad*, la marca ciudad será el nombre de la ciudad, además del logo y eslogan si existen, asociada a un grupo de atributos que, percibidos por el público objetivo, provocarán reacciones positivas o negativas. Pero si una ciudad trata la marca como un mero nombre se equivoca. El desafío de la denominación de marca es crear una serie de profundas asociaciones positivas que la reflejen.

En este estudio, las autoras afirman que la marca ciudad ayuda a defender los intereses tanto de la ciudad como de sus diferentes públicos objetivos en lo que respecta a las relaciones políticas, sociales y económicas que puedan desencadenarse.

La marca ciudad se desarrolla a partir de la premisa que la ciudad toma significado, forma y contenido en la mente de las personas. La gente conoce y entiende la ciudad a través de sus propias percepciones y de cómo las procesa. Este proceso también es el que se ha utilizado en la empresa de manera exitosa.

La mejor manera de influir en las percepciones e imagen que de la ciudad tienen las personas es de la misma forma que el sector privado lo ha estado haciendo durante años para sus bienes y servicios, es decir, a través de la creación y desarrollo de la marca.

Debe ir dirigido a crear asociaciones con la ciudad, asociaciones que son de carácter emocional, mental y psicológico.

La creación de la marca ciudad se sustenta en los estados de opinión activos y por tanto, se ha de buscar las fórmulas de medición de los distintos estados de opinión, evaluar la percepción que reciben los públicos y la forma de modificar estos hábitos y las costumbres de los consumidores o ciudadanos (Valls 1992).

Para Güell (2010) la marca ciudad es una cuestión tanto de realidades como de emociones y percepciones.

En la creación y desarrollo de la marca ciudad (branding) son los elementos visuales los más utilizados, elementos como la creación de un nuevo logo, la incorporación de un nuevo eslogan y el diseño de campañas publicitarias alrededor de esos elementos visuales. Pero la creación y desarrollo de la marca ciudad es algo más complejo y requiere de otras actividades además de las promocionales que vayan dirigidas a la consecución de una marca ciudad diferenciada y competitiva (Kavaratzis, 2007).

El motivo que mueve a la creación de marcas ciudad se fundamenta, por lo general, en el fomento de las ciudades como destino turístico, centro de negocios y lugar de residencia. Pero construir una marca ciudad no es solamente recrear una identidad visual basada en sus elementos visuales. Olímpicos del 2012 esperando obtener los mismos resultados. con un eslogan seductor e ingenioso. Eso no vale para un producto estándar ni, mucho menos, para un producto tan especial, poliédrico y complejo como es la ciudad. No nos podemos limitar a hacer eso aunque sea lo que pida el cliente. Es un tema ético: lo que está en juego es demasiado importante. El city branding han de diseñarlo profesionales de la ciudad y del marketing, no simplemente publicistas (Seisdedos, 2010).

5.2. Factores que intervienen en la creación y desarrollo de una marca ciudad

Definir y construir la marca ciudad es un proceso complejo que requiere su tiempo.

Para las teóricas de Elizagarate, Mediano, Sáez, (2011) proceso de creación de una marca ciudad es el mismo que una marca en el sector privado: “La ciudad como producto está formado por un conjunto de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, marca, cultura, etc.) que los potenciales clientes valoran y a través del cual obtienen un determinado nivel de satisfacción. Como cualquier producto, las características propias de la ciudad son un instrumento más para competir y diferenciarse de otras ciudades. Una de las características de la ciudad que le puede permitir diferenciarse del resto es su “imagen” y junto con ésta su “marca e imagen de marca”. Este activo intangible de la ciudad no deberá dejarse al azar y habrá de ser contemplado dentro del plan de marketing estratégico, donde cobrará especial importancia las estrategias de comunicación”.

Kavaratzis (2012) establece los factores claves para conseguir una marca de Ciudad:

- Estrategias del paisajes: espacios públicos, arquitectura, espacios artísticos diseño
- Calidad de los servicios, eventos, incentivos financieros, oportunidades.
- Infraestructura: accesibilidad, instalaciones culturales, servicios turísticos
- Estructura organizacional: sinergias, participación ciudadanas, cultura interna, locales para comunidades.

Juan Carlos Belloso (2012) citando al autor Keith Dinnie explica los factores claves para la construcción de una marca ciudad:

- Experiencias personales,
- Referencias boca oreja,

- Cliches y estereotipos,
- Manifestaciones y éxitos deportivos y culturales,
- Políticos y políticas,
- Marcas de empresa productos y servicios,
- Comportamientos de los ciudadanos, campañas de imagen y promoción.

Para Herrera (2010, p. 9) la marca ciudad se desprende de un carácter. Se desprende de las personas y de los valores que habitan en ellas: de su cultura, de su historia, de su personalidad, de su tendencia o no al esfuerzo, de su gusto o no por afrontar y superar retos y etapas, de su grado de apertura y cosmopolitismo...”. “La marca ciudad puede construirse, puede forzarse, puede armarse; pero en el fondo, en el escenario del city branding, las mejores marcas son aquellas que se apoyan en un intangible que, sencillamente, se tiene o no”.

Y si para Herrera es clave el ciudadano para la marca ciudad, para el asesor en city marketing y creador de marca Barcelona, Toni Puig (2003), la marca Ciudad se ha de trabajar desde y para los ciudadanos. No como usuarios, sino como protagonistas, no como destinatarios como cómplices co-partícipes, implicados activos críticos emocionales.

El plan de marketing estratégico es el responsable de contemplar la definición de la marca ciudad que ha de ser de “una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente y, sobre todo, creadora de una opinión favorable entre los diferentes públicos a los que se dirige. Esta definición será la base para la creación de una “marca-ciudad”. Otra de las características que ha de tener es ser efectiva, diferenciadora, competitiva (de Elizagare y Mediano y Sáez, 2011).

La comunicación, que será otra estrategia que ayudará a la difusión de la marca ciudad una vez creada, también será un factor clave para su éxito.

La racionalidad implica que la ciudad debe primero decidir y definir qué tipo de marca quiere ser y cuáles son los atributos funcionales y físicos que la ciudad necesita crear, mejorar, realzar y promocionar para apoyar o respaldar esa marca (Kavaratzis, 2007).

Para de Elizagarate (2003), existe un problema que es cierto miedo a asumir el compromiso de qué “quiero ser”; la determinación, la voluntad de “ser algo” es la clave para construir una marca. Y es necesaria la autoestima para lograr lo que uno se propone. Y la autoestima, por lo general, falla. No sólo en las personas sino también en las ciudades regiones y países.

Ya se ha comentado que el city branding no es simplemente un logo o un eslogan. La mayoría de autores consultados comparten la idea que debe haber una “prueba tangible” detrás de la imagen del lugar que la marca transmite. (Anholt, 2007; Belloso, 2011; de Elizagarate, 2003; Dinnie, 2011; Kavaratzis, 2004).

Es decir, la marca ha de ser algo más, que no solo presentación (Sutton, 2013) tiene que haber algo sustantivo que el público puede experimentar en la ciudad para que no parezca que lleva al engaño.

5.3. Estrategias para la construcción de una marca de ciudad

Este nuevo contexto al que las ciudades y gestores se ven abocados a adaptarse genera la necesidad de tener especial cuidado de la imagen de la ciudad y de la percepción que existe de ella por parte tanto del público interno y del público externo.

Kavaratzis (2012) recoge esta idea con una frase: *Branding places as we see them or as they see them?*

Para generar una imagen determinada a este público potencial, se dispone de una serie de estrategias del branding aplicadas a la ciudad.

Para de Elizagarate, Mediana y Sáez (2011), la marca ciudad “ha de contemplar la definición de una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente y, sobre todo, creadora de una opinión favorable entre los diferentes públicos a los que se dirige. Esta definición será la base para la creación de una “marca-ciudad” efectiva y diferenciadora y que garantice una fuerza competitiva que permita a la ciudad posicionarse en la mente de los distintos públicos objetivo.

a) Identificación

Ya hemos visto como, en los años 80 se produce un cambio en los modelos de relación comunicativa. El hecho de que la tecnología mejore y amplíe su capacidad de difundir mensajes cada vez más neutros; la proliferación de nuevos productos, con un ciclo de vida más corto; la entrada de nuevos medios como soporte comunicativo a la comercialización, entre otros, provoca un incremento de la competencia, la saturación informativa o la proliferación de emisores que tienen que hacerse oír. Esto implica no solo que las técnicas de comunicación cambien sino “la alteración de los modos y procesos de identificación (Chaves, 2005, p.10).

Valls (1992, p. 9) cita a Heude (1989) quién habla de la “batalla de las imágenes” para definir el estado de la pugna entre la infinidad de impactos de representación que se recibe a cada instante.

Ante este escenario, se produce una dispersión de la imagen y, precisamente, para evitarla, la institución se ve obligada a dotarse de la imagen de marca de ciudad (Valls, 1992).

Según Valls (1992) infinidad de productos, de sectores, de servicios de ideas, corren el riesgo de perderse en medio de la jungla comunicativa, la marca de país, a modo de paraguas, los personaliza, los identifica.

La ciudad, requiere de una marca claramente identificable para comunicar un mensaje coherente. Esta imagen, debe proyectarla tanto en el interior como el exterior. Del mismo modo que el comportamiento de los empleados influye en el producto, la actitud de los ciudadanos interviene y determina la ciudad. (Sutton, 2013).

Las ciudades desde la década de los ochenta, han sido sensibles a esta situación, y han desarrollado su identidad visual. La identidad visual de la marca hace referencia al nombre, símbolo o diseños que permiten identificar los bienes y servicios, y que persigue entre otros, la identificación: la función principal de la identidad visual de la

ciudad es reconocer fácilmente todos sus bienes y servicios, así como la comunicación de sus acciones ante los públicos objetivo.

Para de Elizagarate, Medina y Sáez (2011, p. 126), una ciudad puede crear una estrategia de marca que muestre su identidad, y aquellos factores que la hagan diferente en conexión con la esencia de sus valores, cultura, historia, personalidad, beneficios, atributos de su población y público objetivo”.

La identidad de la marca responde a “qué es” (Belloso, 2012).

b) Diferenciación

Otro elemento de gran importancia de la creación de marca es la diferenciación ante los competidores, y sirve de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, dotando a la marca de las características de posicionamiento que desee lograr. Elizagarate, Mediana y Sáez (2011).

Para Seisdedos (2004 p.80) “la imagen de ciudad ha de ser diseñada (como en todo tipo de comercialización en un entorno competitivo) de manera que resuma y resalte la personalidad de marca de la ciudad, lo que evita que pase desapercibida en una sociedad cada vez más global y saturada de estímulos comunicativos.

3) Posicionamiento

Este nuevo entorno en el que se ven obligadas a adaptarse los territorios y las administraciones públicas obliga a tener especial cuidado de la imagen de ciudad y de la percepción que hay de ella, no solo entre los propios habitantes de la ciudad sino también entre el público potencial, ya sea un empresario o inversor, como un turista o visitante. Para conseguir una imagen adecuada debemos tener en cuenta el posicionamiento en el mercado.

Para conseguirlo, ahora no solo es importante los recursos de una ciudad y sus cualidades, sino también generar ventaja competitiva gracias a un correcto posicionamiento y una imagen atractiva y globalizada.

Para Seisdedos (2004, p. 80) la planificación estratégica se centra en los aspectos tangibles y objetivos (infraestructuras, precio del suelo...), en cambio, el city marketing se sitúa en un plano más conceptual o simbólico ya que se presta una especial atención a la percepción de los clientes y de aquellas otras ciudades que compiten con ella en un determinado segmento. Ambas han de ser complementarias.

La gestión de la imagen de la ciudad y su percepción es uno de los elementos claves para ser competitivo tal y como viene sucediendo tiempo atrás en otros mercados.

Los consumidores están saturados de información, las empresas buscan posicionarse en la mente de los consumidores para ayudarles en la elección de la compra

La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, sentimientos y impresiones que tiene los compradores en cuanto al producto y en comparación con los productos de la entre la competencia.

Si la base del éxito de una ciudad es su posicionamiento único y diferencial, la dificultad aparece porque la mayoría de las ciudades no se identifican con un único valor sino con muchos, algunos de los cuales, además, son compartidos por diversas ciudades (de Elizagarate, 2003)

Para Healey (2008) el posicionamiento consiste en definir en la mente del consumidor aquello que representa una marca y su forma en que ésta se compara con las marcas competidoras.

c) **Segmentación del público**

El nuevo entorno promueve diferentes acciones que las ciudades realizan para atraer a residentes potenciales, inversores, empresas y al mismo tiempo, satisfacer a los residentes actuales (Seisdedos, 2004 p.83).

Así pues se desencadena una multiplicidad de los públicos que se podrían clasificar en inversores, ciudadanos y turistas. Y dentro de cada una de ellos, podríamos clasificar aún más en multitud de segmentos y tipologías. (Seisdedos, 2007; Olins 2004).

La búsqueda de nuevas inversiones internacionales provoca la competencia entre ciudades y territorios. La atracción de nuevas empresas que aporten capital y recursos es uno de los objetivos que lleva a los gestores de las ciudades a apostar por el marketing de forma terminante. Para Olins (2004 p. 178), “los prejuicios y la ignorancia del conocimiento de las ciudades en el exterior “debe disiparse con publicidad, folletos páginas web, participación en concursos internacionales, certámenes de belleza, presentaciones y toda la parafarnalia del marketing moderno”

La aplicación de estrategias de ciudad, vinculadas a un plan de marketing, es imprescindible teniendo en cuenta que las ciudades se enfrentan a una nueva manera de relacionarse con el exterior.

Para Olins (2004) promover la inversión extranjera requiere la utilización de técnicas de presentación y promoción que son similares a las que exige el marketing de productos y servicios, ya que es un proceso costoso, serio y complicado. Casi todas las naciones y regiones que consiguen atraer inversiones desarrollan programas de promoción sofisticados, tienen redes de oficina repartidas por todo el mundo y se sirven de profesionales del marketing“.

Las exportaciones también se han convertido en un motivo de potenciación de la marca de ciudad. Las marcas de las grandes empresas y las identidades nacionales siempre se han solapado, dando lugar, en ocasiones a desvirtualizaciones del país o zona de procedencia. También existen países que no se les asocia a ninguna marca a pesar de tener importantes fabricantes o ser grandes exportadores de servicios o productos. Tanto si se quiere acabar con los estereotipos o dar a conocer su potencial en un mercado en concreto, se tendrá que recurrir a todas las técnicas de promoción –publicidad, exposiciones, ferias comerciales, semanas nacionales, etc- y renovar su marca (Olins, 2004, p. 179).

Para captar al segmento del turismo, Olins previene que los territorios con atractivos como el sol, la arena o la playa, ya cuentan de por sí, con un público potencial

interesado, pero esto puede provocar una masificación de turistas que además hagan un gasto reducido, bajando así la calidad de los servicios. Para combatir esta situación, es fundamental utilizar técnicas de marketing que consigan diferenciar a una ciudad por su cultura, arte, historia, comida, arquitectura, y otras características propias de la ciudad, "la idea es diferenciarse como las marcas de consumo a través de imágenes refinadas" (Olins 2004, p.178).

Güell (2010) destaca la importancia de atender a todos los públicos implicados y reconocidos ya que no hacerlo puede provocar un descontento que desemboca en la reducción de los ingresos procedentes del turismo o de la inversión económica entre otros.

d) Colaboración público privada

La gestión estratégica de una imagen de marca de país o ciudad no solo depende de la institución o las estrategias llevadas a cabo por parte de la administración, existen otros miembros claves para que una marca de ciudad funcione. Según Valls (1992) la gestión de la marca país exige un esfuerzo conjunto de las administraciones públicas, de las instituciones y agrupaciones civiles y también de las empresas privada". Un hecho que también se puede extrapolar a la imagen de marca ciudad.

Toni Güell (2010), citando a Simon Anholt, referencia internacional en la materia, señala que "tras la estrategia de marketing y promoción tiene que haber también una estrategia política, económica y cultural que implica al gobierno, la población y las empresas y tiene como resultado la construcción de una identidad competitiva."

La colaboración público-privada es también un elemento clave para lograr una identidad de marca adecuada para generar entusiasmo por la marca y que el ciudadano sienta apego a ella.

Para Seisdedos (2004, p. 80), la colaboración público-privado conlleva "unas administraciones públicas implicadas y capaces de apoyar (o idealmente liderar) a los

grupos de poder e influencia así como al conjunto de los ciudadanos generando una adhesión y un sentimiento de “nueva ciudadanía”.

Idea que comparte de Elizagarate (2003) cuando expone que el marketing de ciudades requiere la colaboración público privada.

PARTE II

6. Caso práctico: el modelo de construcción de la marca ciudad en Sant Cugat

6.1.Introducción

Esta segunda parte tiene como objetivo realizar una primera aproximación al análisis de la construcción de la marca ciudad de Sant Cugat y las estrategias utilizadas para su creación. Se trata en definitiva, de realizar una introducción que sirva de precedente para una futura tesis donde se prevé analizar el alcance y penetración de las acciones estratégicas de las diferentes áreas desarrolladas para generar la imagen de marca ciudad, profundizar en las estrategias y herramientas de comunicación aplicadas para su desarrollo y consolidación y la percepción del público tanto interno como externo de la ciudad de Sant Cugat.

Sant Cugat se encuentra en medio del proceso de construcción de una marca ciudad. El plan de marketing desarrollado en coordinación con el plan estratégico de gestión de ciudad, concluye la necesidad de crear una marca ciudad fuerte y sólida que aglutine en un solo concepto la identidad de la ciudad, facilitando así una herramienta potente para generar una imagen de ciudad determinada. Actualmente, Sant Cugat dispone de multitud de marcas que transmiten una identidad de un concepto concreto o específico de la ciudad, dinamitando así la percepción de la imagen de ciudad en su conjunto. Como marca paraguas, dispone de la marca municipal, que pierde fuerza a causa de la suma de marcas que la acompañan.

La creación de marca ciudad es un proceso complejo y largo en el que intervienen multitud de variables. En esta introducción, se quiere conocer y analizar el estado del proceso de construcción de la marca y las estrategias que se han utilizado o se están utilizando para su creación.

No pretende, por tanto, hacer un análisis profundo de la marca ciudad de Sant Cugat, investigación que se tratará en la tesis, sino poner en situación y conocer el mecanismo utilizado para la creación de la marca ciudad de Sant Cugat.

6.2. Plan de trabajo

En esta segunda fase del trabajo, se concreta en un caso de estudio, basándonos en la teoría analizada y expuesta en la primera parte y a través de la observación participante. El cargo que actualmente ejerzo, como directora de información y comunicación del ayuntamiento de Sant Cugat, me permite la aproximación al objeto de estudio tanto desde una perspectiva de observación como desde la colaboración en el desarrollo de trabajo.

La información que documentará este caso práctico es extraída básicamente de documentos de archivo del ayuntamiento de Sant Cugat como fuente básica para analizar el

6.3. Presentación de la ciudad de Sant Cugat del Vallès

Sant Cugat es un municipio de la comarca del Vallés Occidental con poco as de 86.000 habitantes. Es una ciudad joven donde la media de edad es de 36,6 años con un nivel económico cultural medio alto. E 57,7% cuenta con estudios superiores

Cuenta con más de 350 asociaciones, unes 400 formaciones musicales y multicultural ya que el 13,3% de habitantes son extranjeros.

Cuenta con 2.500 actividades empresariales alguna de ellas, multinacionales que da Trabajo a 50.000 personas.

Comprometida con el medio ambiente y la sostenibilidad, sus habitantes cuentan con 33km de carril bici, y más de 50.000 árboles urbanos. A nivel de parques y zona verde dispone de 2266281 metros de superficie.

Primer Ciudad mediana de Catalunya en incorporar autobuses híbridos y pionera en la aplicación de la ordenamiento del agua.

6.4. La gestión estratégica de la ciudad de Sant Cugat

Las ciudades, a finales del siglo XX, empiezan a incorporar elementos de la empresa corporativa a su forma de gestión. Entre ellas, la herramienta de un plan estratégico que determine las prioridades y los ámbitos de trabajo, es imprescindible para desarrollar una correcta estrategia de ciudad que permite lograr, con mayor eficacia, los objetivos marcados a largo plazo.

La ciudad de Sant Cugat no cuenta con un plan estratégico a largo plazo. Esto se debe, en gran medida, por el curso político que se renueva cada cuatro años. Pero sí dispone de una herramienta de gestión creada desde el propio ayuntamiento en el año 2004 e incorporada como un elemento de guía y planificación de las prioridades por parte del área de economía.

Esta herramienta, desarrollada por el ámbito de economía, recibe el nombre de PACTE, Plan de alineación y competitividad estratégica y se elabora cada cuatro años, haciéndola coincidir prácticamente con las elecciones municipales y la renovación del gobierno de la ciudad. Este documento, recoge las diferentes propuestas realizadas en el programa electoral por el partido político vencedor de las elecciones. Estas propuestas, sean acciones, sean objetivos, se traducen en mapas estratégicos de actuación diferenciados en escalas de nivel. Así, pues recoge los objetivos estratégicos, de gestión con un horizonte ambos de cuatro años y lo objetivos funcionales y acciones, con una temporalidad de un año.

Los objetivos son distribuidos en nueve grandes ámbitos de actuación (personas; entidades, asociaciones y agentes sociales y culturales; comercio, empresas y centros de fomento del talento; entorno urbano y ambiental; ciudad cívica, verde y sostenible; equipamientos urbanizaciones e inversiones; el territorio, el planeamiento y las comunicaciones; los presupuestos; la administración pública y el conocimiento, la tecnología y la innovación).

Este modelo de gestión, además de ser una herramienta de gestión presupuestaria, permite también recoger los objetivos en los que se trabajara a lo largo de los cuatro

años, estableciendo indicadores anuales tanto previstos como reales y recogiendo todos los proyectos que se han ido realizando, mostrando a su vez, los proyectos de más relevancia ciudadana.

Esta herramienta, que presenta una novedosa fórmula de gestionar la administración, basada en objetivos, indicadores anuales y acciones concretas, tiene la limitación del curso político de cuatro años, hecho que pone en peligro la continuidad de algunos objetivos claves en la formación de imagen de ciudad.

El Pacte recoge la visión del ayuntamiento determinada por los políticos:

“La visión de la ciudad de Sant Cugat es una ciudad creativa y emprendedora, oscilamente responsable, referente e calidad urbana y con proyección internacional”

Y los diferentes valores que acompañan a esta visión.

Colaboración, transparencia, integridad, creatividad, participación, exigencia, orientación a los resultados, iniciativa, orientación al servicio público y responsabilidad social corporativa.

6.5. Antecedentes a la marca ciudad: la marca municipal

En el año 2004, el ayuntamiento de Sant Cugat, presenta una marca municipal identificada por el logo del propio consistorio. Se desarrolla a su vez una arquitectura de marca que establece una unidad en todas las comunicaciones que realiza el ayuntamiento y determina el uso y utilización posible de la marca municipal que cuenta con algunas derivaciones.

El Manual de Normas de Identidad Corporativa del Ayuntamiento de Sant Cugat contempla diversas variantes de marca, dotándola de un carácter flexible.

Prevé dos versiones principales, el nombre en dos líneas o en una sola, dependiendo de las dimensiones del soporte.

La versión de marca con la paleta cromática negra y verde en formato pastilla y en dos líneas de texto es la que se trabaja en la práctica como opción principal de uso para cualquier acción de comunicación donde está presente la marca del municipio.

La Marca municipal contempla en su manual corporativo, la expresión abreviada StQ que se ha posicionado como una submarca.

El Manual recoge diferentes variantes del símbolo en versión animada con el fin de mostrar un lado más amable en aquellas acciones de comunicación donde se considera oportuno.

En la actualidad se utiliza de manera muy puntual. Existe una tendencia a su desuso.

A lo largo de estos diez años, las diferentes áreas han ido desarrollando diferentes logotipos e imágenes para proyectar conceptos concretos, desvirtuando así el uso de la marca municipal y generando una masificación de logos que difumina la imagen global de la marca.

6.6. El plan de marketing de la ciudad de Sant Cugat

Sant Cugat dispone de un plan de marketing elaborado en base al plan estratégico de gestión. Es imprescindible, tal y como hemos visto que han indicado autores como Elizagarate, la coherencia entre estas dos herramientas y que los objetivos del plan de marketing estén alineados a los propios objetivos estratégicos del ayuntamiento que recoge el PACTE.

a) Focalizando hacia el consumidor

La focalización hacía el consumidor o ciudadano como cliente, es clave para llegar a atender sus demandas. Las ciudades ya no visualizan a sus ciudadanos como administrados sino como clientes y el propio ciudadano, demanda cada vez más, unos servicios de calidad. Esto, como ya se ha analizado en la primera parte de esta investigación, es uno de los factores que indica que la gestión de las ciudades incorpora herramientas de los entes empresariales o empresa privada.

La ciudad de Sant Cugat ya desde el año 2004, aplica diferentes herramientas para conocer y recolectar información de los diferentes estados de opinión de la ciudadanía. Se pretende conocer la percepción que el ciudadano tiene de la creación de los nuevos servicios o del funcionamiento de los mismos. Asimismo, se recoge información sobre actividades desarrolladas, y la percepción de los diferentes aspectos de la ciudad y su evolución.

Estas herramientas consisten básicamente en un observatorio sociológico formado por una encuesta telefónica a una muestra de mil personas mayor de 16 años del área geográfica de Sant Cugat, dividida en ocho barrios y con un porcentaje de error de más, menos 3 por ciento. La duración de la encuesta es, aproximadamente de 20 minutos. Se producen tres oleadas al año que se ven reforzadas por tres *focus groups* con la intencionalidad de recoger la opinión de la percepción de la ciudad según segmentos poblacionales.

Otros elementos de la percepción de la ciudadanía se obtienen también en las encuestas que se realizan para conocer el funcionamiento de los servicios de atención al público y que son requeridos para renovar la ISO. En este caso, se evalúa, el trato recibido como el servicio realizado.

Estas u otras herramientas de conocimiento de la opinión pública, se utilizan ocasionalmente si la estrategia lo requiere para la creación u transformación de algún servicio.

El plan de marketing del ayuntamiento tiene como primer apartado los resultados de un estudio de opinión de la ciudadanía de Sant Cugat. A este estudio de opinión, se añaden los resultados trimestrales del observatorio sociológico, donde, se pregunta sobre la calidad de los servicios, la percepción sobre diferentes aspectos de la ciudad y la demanda requerida. De este modo, se obtiene un estado de opinión de los ciudadanos respecto la ciudad.

Esto nos permite identificar un punto de partida, conocer qué ocurre y qué se piensa en ese momento. La necesidad de conocer la imagen actual es imprescindible para poder desarrollar en un futuro el posicionamiento aspiracional.

Este estudio determina que Sant Cugat, como cualquier otra ciudad, atesora una serie de tópicos unos positivos y otros no tan positivos, pero reales. Presenta, por tanto, tópicos

o ejes fundamentales, donde se estructura el posicionamiento de Sant Cugat en el momento en que se realiza la investigación.

Estos tópicos son:

- La ciudad donde se vive bien: uno de los tópicos que más se repite es que Sant Cugat es una de las ciudades donde que mejor se vive de toda Catalunya, por lo tanto forma parte de lo que ha traído a la gente de Barcelona a vivir a Sant Cugat. Es cierto.

- Ciudad de pijos: es cierto, Sant Cugat tiene un índice de inmigración inferior a la media. Es una ciudad de un nivel de adquisición medio alto. Ciudad relativamente nueva, cercana a Barcelona, donde la gente más pudiente venía veranear y gracias a la mejora de las comunicaciones. Es cierto que se conforma alrededor de los pijos. Y así, en torno a este tipo de ciudad han nacido colegios privados, instalaciones educativas que posicionan como pija la ciudad.

- Ciudad de los niños: es un tópico que se repite, es cierto que hay muchos niños, cada vez menos, no podemos seguir pensando que somos la ciudad de los niños eternamente, porque esos niños van creciendo y necesitaran infraestructuras adecuadas a su edad.

- Ciudad verde: básicamente por el gran número de árboles que hay en la ciudad.

Existen además, otros aspectos analizados que concretan más en la imagen que se tiene sobre la ciudad. La investigación describe la imagen actual que existe sobre Sant Cugat en los siguientes aspectos:

Calidad de vida, Medio ambiente, comercio, formación, social, empresa, seguridad, cultura, comunicación, Tecnologías de la información y comunicación y gestión del conocimiento, servicios al ciudadano, administración, creatividad, servicios a las personas, internacional, construcción y viviendas, precio, patrimonio, deporte, eficiencia, niños, adolescentes, jóvenes, adultos.

El diagnóstico resultante de esta investigación llega a la siguiente conclusión sobre la percepción que tienen los ciudadanos de Sant Cugat, es decir la imagen de la ciudad:

“Sant Cugat es una ciudad referente en calidad urbana, que ofrece un servicio al ciudadano superior a la media, y comprometida con su entorno social y ambiental, pero con escasa proyección internacional y con oportunidades de desarrollo en creatividad e innovación, donde si bien ha empezado su recorrido, todavía le queda”.

Esta percepción evidencia el estancamiento de la ciudad de Sant Cugat con respecto a otras ciudades. La ciudades, que en los últimos años había liderado aspectos básicos de sostenibilidad, políticas de protección del medio ambiente, saneamiento económico, buena gestión, ciudad cultural, fomento del deporte... ahora se estanca con la consecuente progresión de otras ciudades que ya empiezan a abanderar los mismos valores de transparencia, buena gestión o sostenibilidad entre otros.

Para conseguir este posicionamiento, el plan de marketing concluye con la necesidad de elaborar una marca de ciudad que permita:

Transmitir la imagen de ciudad

Mejorar la imagen de la marca ciudad

Incrementar el conocimiento por parte de los ciudadanos del servicios y actividades que se ofrecen desde el consistorio

Atraer visitantes a la ciudad (para el comercio, la restauración, la oferta cultural,...)

Atraer nuevas empresas e inversionistas a la ciudad.

Existe un problema en la identidad de marca Sant Cugat ya que se encuentra atomizada por multitud de submarcas que describen la ciudad en cada una de sus disciplinas. Cada una de estas submarcas describe una identidad y transmiten una percepción de la ciudad, pero exclusivamente de su ámbito de actuación.

Este factor debilita la imagen relevante y fuerte de la ciudad con todos sus puntos fuertes. Es necesario por tanto redirigir la estrategia y construir una identidad visual que englobe todas las

A partir de esta percepción de los ciudadanos, una de las estrategias que promueve el plan de marketing es la elaboración de una marca ciudad o city branding que permita redefinir la visión de la ciudad de Sant Cugat y su posicionamiento aspiracional, generando así una marca de ciudad que le permita la diferenciación de la competencia.

6.7. Creación de la marca ciudad

Una marca ciudad intervienen múltiples factores. En esta investigación vamos a concretar en el proceso de construcción que se ha seguido en la ciudad de Sant Cugat a partir de las estrategias del city branding.

La nueva Marca Ciudad actuará como una marca paraguas, siendo lo suficientemente flexible como para englobar y unificar, bajo una estrategia común, la variedad de sub-marcas ya existentes, así como las posibles nuevas marcas que puedan aparecer en un futuro.

6.7.1. Identidad de la marca (valores)

Ya se ha descrito la imagen de la marca que existe de la ciudad de Sant Cugat entre su público. La esencia de cualquier marca de un lugar se deriva, sobre todo, de su ‘cultura y valores’: territorio, historia, idioma, literatura, música, deporte, arquitectura gastronomía, religión, tradiciones (reales o inventadas), folklore y cultura popular, educación, iconos, forma de ser y de comportarse, economía, etc.

Su identidad queda definida por los siguientes valores:

- Eficiente
- Integración y sinergias
- Transparente
- Medioambientalmente sostenible
- Tecnológica

a) Identidad visual

Esta fase, se encuentra en proceso de construcción. No hay, pues, en la actualidad, imagen visual que define y transmita los valores anteriormente descritos. Por tanto, y a la espera de la aprobación final, se utiliza la marca municipal.

6.7.2. Diferenciación

La diferenciación es clave en un entorno en que las ciudades entran a competir en otras ciudades. Sant Cugat ha desarrollado un nuevo posicionamiento para evitar el estancamiento e identificar hacia donde va. El objetivo es seguir siendo líder abriendo caminos y siendo modelo de otras ciudades. El posicionamiento actual de la ciudad se ha visto obligado a cambiar ya que la competencia entre ciudades ha ido en aumento y empieza a ser alcanzado por muchas otras ciudades de alrededor. La imagen de ciudad se ha visto estancada por motivo de la crisis, igual que otras ciudades similares. Sant Cugat tiene la voluntad de salir de ese estancamiento con un posicionamiento renovado que permita una percepción de la imagen de ciudad activa que avanza.

6.7.3. Posicionamiento

El posicionamiento define la imagen de ciudad, un aspecto aspiracional, es como queremos que nos vean tanto el público interno, los ciudadanos, como el público externo, turistas o visitantes y inversores.

El plan estratégico define el siguiente posicionamiento basado en la identidad de la ciudad, lo que quiere llegar a ser:

Sant Cugat aspira al posicionamiento de: una ciudad activa, inspiradora y sostenible.

Y entorno a este concepto:

- Una ciudad creativa
- Una ciudad próspera
- Una ciudad del conocimiento
- Una ciudad ecológica
- Una ciudad eficiente
- Una ciudad conectada
- Una organización transparente, accesible, responsable
- Una ciudad para las personas

Activa: que está en movimiento, que es proactiva, que se dirige a hacer cosas continuamente, que da siguientes pasos, que no se conforma con lo que hay.

Inspiradora: que inspire absolutamente a todo el mundo, a los jóvenes, a los mayores, a los niños, a los emprendedores, a los de negocio, a la gente de fuera a los de dentro a los empleados del ayuntamiento. Que sea una ciudad que transmita vitalidad y acompañar para que el consumidor dé un paso adelante.

Una ciudad sostenible: tanto económicamente como haciendo referencia al medioambiente.

Una ciudad creativa: Una ciudad creativa donde esté presente la creatividad. Y sea ejemplo de ella al ciudadano.

Una ciudad próspera: no una ciudad anclada que se queda esperando a que pase la crisis. Próspera como sinónimo de seguir avanzando: sigue dando pasos adelante para seguir algo que inició hace tiempo: estar por delante de cualquier otra ciudad.

Ciudad del conocimiento: ya sé está llevando a cabo, pero se ha de seguir aposta en esta línea. Por ese talento que hay en la ciudad, que forma parte de algo que forma un rasgo diferencial con respecto a otras ciudades de la competencia. Las diferentes universidades y escuelas que están en la ciudad, son únicas y sólo están en Sant Cugat. Hay que seguir apostando por crear talleres, formación, en definitiva, por fomentar el talento.

Una ciudad ecológica: un aspecto que se tiene muy en cuenta desde las políticas de gestión pero que no se visualiza. Hay que poner el acento en la comunicación y difusión de las acciones de ecología.

Una ciudad eficiente: este posicionamiento tiene que ver con la capacidad que se tiene de activar proyectos, que los recursos que estén bien estructurados, tiene que ver con el conocimiento, con ser una ciudad interconectada. Todavía queda mucho para la interconexión pero es cierto que se dan pasos importantes, y hay que visualizarlos.

Ciudad accesible, transparente, responsable: hay que avanzar en este aspecto hacía una ciudad más participativa.

Ciudad para las personas: posicionarse como una ciudad más humanizada, menos clasista, menos cara, con una cultura más accesible, menos distanciada, con unos deportes más accesible, una ciudad para todas las personas, para todas, no solo para unas élites. El acento comunicativo también se debe poner en este posicionamiento.

Este posicionamiento es el que se propone desde la ciudad de Sant Cugat, en función de sus recursos, sus estrategias desarrolladas o previstas para aplicar en la ciudad y sus posibilidades.

a) El relato de ciudad o storytelling

Una ciudad que inspira a las persona

El relato de ciudad hace referencia al concepto de inspiración. Sobre el concepto de “la ciudad que inspira las personas” empezaremos a estructurar un mensaje único y común a todas las áreas y corporaciones que difunden la imagen de Sant Cugat. Se establecen una serie de submensajes vinculados al relato principal.

Una ciudad que inspira las personas, la creatividad, el talento, el conocimiento, la conectividad.

6.7.4. Segmentación

Segmentar los mercados y públicos objetivo es un aspecto fundamental de cara a monitorizar e influir en la imagen existente y a diseñar programas de marca específicos para contrarrestar percepciones negativas o erróneas o reforzar esta imagen y generar nuevas percepciones (Belloso, 2012).

La segmentación de público que se identifica responde a tres grandes clasificaciones:

Ciudadanos, visitantes o turistas, inversores y empresas a los que se le asignan unos objetivos para transmitir la imagen de ciudad y el posicionamiento que se ha elaborado.

a) Ciudadanos: hace referencia al público que utiliza la ciudad para vivir o trabajar.

Objetivos:

- Incrementar su conocimiento de los servicios y actividades
- Mejorar su percepción global de imagen de la ciudad
- Incrementar la percepción de ciudad cultural Generar sentimiento de orgullo y pertenencia
- Percepción de apuesta por el talento y la innovación (ej. Esade)
- Polo de atracción de empresas de valor añadido
- Sant Cugat como un buen lugar para sus trabajadores (calidad de vida y status)
- Atracción de capital inversor
- Emprendedores y empresas (Negocios)

Turistas: este público se focaliza con la intencionalidad de ofrecerla una experiencia interesante y atractiva dela ciudad. Objetivos:

- Generar afluencias de visitantes
 - Nacional (Municipios de alrededor; Área metropolitana de Barcelona; Comarca de Cataluña; provincias del estado español)
 - Internacional

- Mejorar su experiencia de visita
- Aumentar su gasto en la ciudad (alojamiento, comercio, restauración y ocio)
- Posicionar a Sant Cugat dentro del circuito turístico de Barcelona

Emprendedores y empresas: aquel público susceptible de realizar algún negocio en la ciudad.

- Percepción de apuesta por el talento y la innovación (ej. Esade)
- Polo de atracción de empresas de valor añadido
- Sant Cugat como un buen lugar para sus trabajadores (calidad de vida y status)
- Atracción de capital inversor

La ciudad de Sant Cugat ha elaborado un plan estratégico de turismo con el objetivo de fomentar las actividades de turismo de la ciudad y explorar nuevas posibilidades. Este plan de turismo, ofrece una segmentación más concreta del target basado en el público interno (ciudadanos) y externo (turistas o visitantes e inversores). Esta elaboración responde al posicionamiento definido el cual proyecta una ciudad activa, dinámica y creativa.

Los jóvenes también son un segmento de público importante ya que Sant Cugat cuenta con más del 20 por ciento de jóvenes de entre 12 y 29. La gran diversidad de segmentos de público joven y la necesidad de buscar estrategias determinadas que permitan generar una percepción de imagen concreta, ha desencadenado la realización de un estudio para segmentar el público joven en clasificaciones más concretas.

6.7.5. Colaboración público privada

Se identifican colaboraciones con empresas, instituciones o asociaciones del sector privado para realizar campañas de comunicación concretas que se han elaborado con ayuda de colectivos involucrados (restauración: respetar el descanso de los vecinos;

sostenibilidad y eficiencia: smart street; servicios sociales: respetar el aparcamiento para movilidad reducida, medioambiente: plantación de árboles) o actos y eventos de interés para los entes privados, que trabajan y colaboran en su difusión y desarrollo.

7. Conclusiones

Esta investigación se inicia con la hipótesis que las ciudades han extrapolado las técnicas del marketing corporativo a su gestión para adaptarse con éxito al nuevo entorno. Hipótesis que queda demostrada y así lo afirman autores y teóricos como Seisdedos, Olins o Kavartzis, Friedmann, de Elizagarate, o Chías.

Estos autores demuestran como las ciudades necesitan tener herramientas para sobrevivir a la nueva situación provocada por los cambios socio-económicos acaecidos en la época postmoderna. La respuesta la encuentran en el marketing de las corporaciones que adaptan a las estrategias de ciudad. Queda demostrado, por tanto, que el marketing y corporativo ha servido de espejo donde los gestores de las ciudades se han reflejado para hacer frente a los nuevos tiempos donde la competencia, los nuevos hábitos de consumo, la producción y los cambios tecnológicos, entre otros, han transformado las relaciones comerciales y promueven una nueva manera de entender la ciudad.

Así pues, las ciudades, se han visto abocadas a competir en el mercado, y eso ha provocado la concepción de las ciudades como productos. Y como tal, se aplica herramientas del marketing que durante tantos años ha aportado éxitos a la empresa privada. Una de las técnicas de mayor éxito ha sido el city branding o marca ciudad.

Pero la aplicación de estas técnicas y estrategias se ha visto limitada por la especificidad de la administración pública. Una excesiva aplicación de las técnicas puede poner en peligro o resultar incompatible con los valores democráticos que rige la administración pública.

Así pues el marketing city o público debe tener en consideración la búsqueda de interés general que engloba los principios de igualdad, de continuidad de cambio y adaptación y de neutralidad, que son valores esenciales del sector público. También, la actuación de los servicios públicos ha de presentar una independencia relativa frente al mercado, esto implica que, en pro del interés general, ha de asegurar su continuidad aunque sea un servicio deficitario.

Queda demostrado, por tanto, la especificidad de la administración pública que, a pesar de la imperiosa necesidad de su adaptación al mercado, requiere no olvidar sus objetivos, que como hemos visto, son diferentes a los objetivos que persigue la empresa

privada, mucho más enfocada a la obtención de beneficios o ventas. Para el sector público, fines como la seguridad o la salud, o la cohesión social, son claves en el desarrollo de políticas y que no responden a una obtención de beneficios económicos.

Las diferencias existentes entre el sector público y el sector privado hacen que la aplicación práctica del enfoque del marketing sea difícil pero esto se puede ver facilitado si se explicitan y analizan las relaciones de intercambio que se producen.

Otra de las conclusiones es que la consideración de la ciudad como producto, ha desembocado en que las ciudades hayan potenciado la creación de marca ciudad. Una técnica del marketing de ciudad que, a pesar de no ser novedosa, ha ido adoptando protagonismo a partir de los años 80.

El city branding o marca de ciudad considera que la ciudad toma su forma, contenido y significado en la mente de las personas. La gente conoce y entiende la ciudad a través de sus propias percepciones y procesa esas percepciones a través de la imagen que la ciudad les ofrece

La mejor manera de influir en las percepciones e imagen que de la ciudad tienen las personas es de la misma forma que el sector privado lo ha estado haciendo durante años para sus bienes y servicios, es decir, a través de la creación y desarrollo de la marca

La marca ciudad, es mucho más que un logo o una marca turística. La marca ciudad se trata de una aproximación de la imagen que las personas tienen de una ciudad.

Queda demostrada importancia de la marca ciudad para la competitividad del territorio y se evidencia que va más allá de un simple logo o marca turística. La marca ciudad evoca uno o varios atributos, y detrás de esa evocación ha de haber algo tangible, de tal manera que la marca no sea solo presentación o apariencia, sino que el público potencial ha de poder experimentarla de forma directa o indirecta ese valor que trasmite la marca. Así la marca no parecerá que es un engaño y no perderá credibilidad. Para que existen esas pruebas tangibles se necesita políticas u obras que aporten esas pruebas.

Con respecto a las preguntas planteadas se lleva a las siguientes conclusiones:

Las estrategias del marketing que han podido o pueden ser útiles para las corporaciones públicas y su gestión, se especifica como herramientas clave que la ciudad adopta del marketing corporativo son las siguientes:

- Estudios de mercado
- La identificación y diferenciación
- La segmentación del público
- El posicionamiento
- La colaboración público-privada
- Publico interno y externo

Respecto a cómo las estrategias del marketing del sector empresarial han contribuido a potenciar las estrategia de ciudad se llega a la conclusión que las ciudades afrontan el nuevo entorno de competencia focalizándose hacia el ciudadano, no como un simple administrado sino como un cliente o consumidor.

Este hecho ha comportado que los gestores de las ciudades adopten herramientas de escucha hacía el ciudadano, y a poner el acento no tanto en la oferta como hasta ese momento, sino a atender también a las posibles demandas del propio ciudadano. Esto conlleva indirectamente la ejecución de estudios de opinión con la intención de conocer la calidad de los servicios y las posibles mejoras o cambios que el consumidor crea oportuno comunicar. Esto ha facilitado más y mejor información a los gestores de la ciudad para poder establecer estrategias dirigidas hacia los resultados.

Otro factor que ha contribuido a potenciar las estrategias de ciudad extraído de las estrategias del marketing empresarial es la segmentación de públicos. Esta segmentación tanto del público como del mercado han contribuido a concretar mucho más la oferta, y proyectarla de manera adecuada dirigiéndose al público potencial del producto o servicio. Se evita así la posible dispersión y dilución que puede acarrear un exceso de generalización tanto en los servicios como en los mensajes.

La identificación o diferenciación también ha sido otro elemento clave tradicional e incuestionable de la empresa privada que ha ayudado a la empresa pública a visualizarse y destacar de entre la gran variedad de oferta existente y en aumento continuado. Identificar los puntos fuertes y focalizarse en un sector o sectores concretos ha

garantizado la diferenciación, ayudando a la visualización de la ciudad y haciéndola así más competitiva.

La definición de un **posicionamiento** ha beneficiado a la ciudad al proyectar una imagen determinada. Determinar los parámetros de esa imagen, y evitar la dispersión es uno de los factores claves para las ciudades que quieren proyectar una imagen concreta. El posicionamiento de las ciudades también ha servido de faro o rumbo y es un factor clave en los planes estratégicos de las ciudades. La imagen se crea y se desarrolla según la estrategia del city branding. El posicionamiento también sirve de ayuda para la reputación de la marca. Un tema clave que también ha ayudado a potenciar las estrategias de ciudad

La colaboración público-privada ha permitido contar con la participación de diferentes colectivos e instituciones ciudadanas como embajadores de la marca, consiguiendo así un colectivo predispuesto a dar a conocer los valores de la marca, que son los valores de ciudad.

Respecto a **cómo el city marketing puede potenciar las estrategias de ciudades**, se llega a la conclusión que el city marketing se ha demostrado que es clave para las ciudades. La ciudad ha entrado en competición “quiera o no “y las herramientas deben adaptarse de nuevo a las circunstancias del momento.

El city marketing ayuda a proyectar la ciudad, su identidad, sus valores, a focalizar y segmentar el público al cual se dirige, ahorrando costes y contribuyendo a ser más eficiente.

El city marketing determina en cierto modo algunas de las estrategias a seguir ya que se convierte en un foco de alineación de los objetivos y actúa como guía para mantener la coherencia

Respecto a qué de específico hay en lo público en el city marketing ha quedado demostrado que la aplicación del city marketing tiene limitaciones propias de los valores de la administración pública que se ha de regir por valores consustanciales al sector público como son la búsqueda del interés general o colectivo por encima del interés particular, que incluye el principio de igualdad, el principio de continuidad y el

principio de cambio y el principio de neutralidad; Otra característica propia de la actuación del servicio público es su relativa independencia frente al mercado ya que ha de asegurar servicios fundamentales aunque sean deficitarios.

Como conclusión, queda demostrado que a pesar de la especificidad de las administraciones públicas, las herramientas del marketing corporativo han ayudado a las ciudades y sus gestores a afrontar el nuevo entorno en el que se han visto abocadas, dando así respuesta a una situación compleja y novedosa para las ciudades. A pesar de eso, se está en un estado relativamente incipiente en todo lo que hace referencia al marketing de ciudad y se detecta unas limitaciones provocadas por la propia esencia de la empresa pública.

7.1.Evaluación y conclusiones sobre el caso práctico: Sant Cugat:

Evaluación:

La ciudad de Sant Cugat dispone de plan estratégico pero no a largo plazo a medio plazo.

Cuenta con una marca municipal identificada por el logo del ayuntamiento. A raíz de esta marca, aparecen multitud de marcas creadas por las diferentes áreas.

El plan de marketing recoge la percepción de la ciudadanía a través de técnicas y herramientas que analizan la percepción del público.

El Pla de Marketing establece la necesidad de elaborar una marca ciudad.

Se identifica la ciudad, es decir, que es y su imagen en la mente del público.

La identificación visual está en construcción.

Se eligen elementos de diferenciación respecto otras marcas.

Se establece un posicionamiento aspiracional que responde a la visión del ayuntamiento.

Se establece la segmentación del target según la clasificación de públicos internos y públicos externos

Se identifica la colaboración público privada en las campañas desarrolladas de ámbitos concretos. En la elaboración previa no.

Conclusiones:

Existe un problema en la identidad de marca Sant Cugat ya que se encuentra atomizada por multitud de submarcas que describen Sant Cugat en cada una de sus disciplinas. Cada una de estas submarcas describe una identidad y transmiten una percepción de la ciudad, pero exclusivamente de su ámbito de actuación.

Este factor debilita la imagen relevante y fuerte de la ciudad, que como elemento aglutinador cuenta con una marca municipal pero que ha perdido fuerza a raíz de la multitud de submarcas aparecidas.

Esta atomización que conlleva el debilitamiento de la marca, ha provocado la inminente necesidad de redirigir su estrategia para construir una identidad que englobe bajo un único paraguas la imagen de marca general del municipio y generar así, mayor coherencia.

Es, en este sentido, en el que se está trabajando la marca de ciudad.

La gestión estratégica del ayuntamiento se focaliza hacia el público o ciudadano, incluyendo herramientas de percepción de la opinión pública.

Sant Cugat, en la construcción de la marca ciudad, contempla y utiliza las diferentes técnicas de branding y marketing de ciudad. Estas son:

La identificación, la diferenciación, el posicionamiento, la segmentación del público y la colaboración público-privada.

Sant Cugat gestiona la ciudad a través de un plan de gestión estratégica que permite la planificación ordenada y establecer objetivos prioritarios, tal y como viene haciendo la empresa privada hace años.

Este plan se coordina con el plan de marketing, que sigue los objetivos marcados por el plan estratégico.

7.2. Futuras preguntas de investigación

Sin duda, la temática seleccionada abre un abanico de posibilidades para futuras investigaciones. Si sólo el concepto de marketing o de ciudad, son conceptos complejos, que arrastran un gran número de investigaciones a lo largo de las últimas décadas, la **convergencia** de los dos conceptos se convierte en un apasionante tema a investigar, al igual que extenso.

Esta investigación, que como tal, ha intentado dar respuesta a unas hipótesis y cuestiones concretas y concisas para acotar el campo de estudio, pero a través de unas materias tan extensas como apasionantes y de rigurosa actualidad, deja un halo de insatisfacción a raíz de las enormes nuevas hipótesis que se pueden ir confeccionando a medida que se va avanzando en la temática.

Deja pues abierta la puerta a numerosas preguntas que pueden formar parte de futuras investigaciones.

Una de ellos haría referencia al papel de los ciudadanos en la confección de la marca ciudad.

¿Cuál es el papel que adoptan los ciudadanos en la confección de la marca ciudad? Los gestores establecen la identidad de marca, deciden hacia dónde va a caminar la ciudad, que valores se van a destacar y van a formar parte, a partir de ese momento de la imagen de marca, pero es obvio que los ciudadanos tienen mucho que decir. Ellos han de ser parte activa en la elaboración del concepto de marca ya que su implicación garantizará el éxito de la misma. ¿Cómo se ha de gestionar esta participación? ¿Promueven las ciudades y sus gestores la participación de la ciudadanía para participar en la elaboración de las estrategias, y en concreto de la imagen de marca?

Otras de las cuestiones para una futura investigación sería qué implicación tiene la imagen de marca en la elaboración de la estrategia de la marca ciudad y determinar si ésta condiciona su estrategia, si es primero la estrategia y después la imagen o hasta qué punto el marketing el que determina la estrategia.

Por el contrario, ya hemos tratado el beneficio de las ciudades al adoptar herramientas y estrategias del marketing corporativo o entes empresariales, pero y si afrontamos el

proceso al revés, es decir, cuál es el beneficio que las empresas consiguen en el exterior llevando una denominación de origen, es decir, qué beneficio extraen las empresas de la marca ciudad.

El aspecto económico también es una parte fundamental en la elaboración de la marca ciudad. Analizar la aportación económica que las administraciones destinan a la creación y desarrollo de la marca ciudad es un tema prioritario de cara a la transparencia de las gestiones de los ayuntamientos.

Sin duda, el city marketing y, en concreto, el city branding, es un tema extenso e interesante que abre multitud de vías y caminos a seguir investigando sobre su concepto, su evolución, adaptación y beneficios para las ciudades, sus gestores y sus públicos objetivos.

8. Bibliografía

ANHOLT, S. (2007). *Competitive identity*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

ASHWORTH, G. J., VOOGD, H. (1994) 'Marketing and place promotion', in Gold, J. R. and Ward, S. V. (eds) 'Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions', John Wiley & Sons, Chichester, UK.

BELLOSO, J.C. (2011). The city branding of Barcelona: a success story. In Dinnie Keith. (ed.) *City branding: theory and cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 118-123.

BELLOSO, J.C (2012) Conferencia: La construcción inteligente de marca-territorio. [Document digital]. Curso "Smart City Branding: la gestión inteligente de la marca-ciudad, a debate en Barcelona". Organizado por el Consorcio Universidad Internacional Menéndez Pelayo Barcelona (CUIMPB)-Centre Ernest Lluch. (Smart City Branding, consulta: 9 de junio de 2014).

BORJA, J; CASTELLS, M (1997). *Local y global; la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.

CAPEL, H. (2007). "El debate sobre la construcción de la Ciudad y el llamado "Modelo Barcelona". *Scripta Nova*, revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Universidad de Barcelona. Vol.XI, núm. 233, 15 de febrero de 2007

CASTELLS, M (1998). *La era de la información. Economía, Sociedad y cultura*, Vol.1:La Sociedad red. Vol.2. El poder de la identidad. Madrid: Alianza editorial.

CHAVES, N. (2005). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. 3a ed. Barcelona:Gustavo Gili.

CHÍAS, J. (1995). "Marketing público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público". Madrid: McGraw-Hill/interamericana de España.

CHÍAS, J. (2004). El negocio de la felicidad: desarrollo y marketing turístico de paçises, regiones, ciudades y lugares. Madrid: Prentice Hall.

COSTA, J. (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Paidós Ibérica.

COSTA, P. (2001). Comunicación pública en el ámbito local: dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 200 S.A.

COSTA, P. (2008). Como ganar unas elecciones comunicación y movilización en las campañas electorales. Barcelona [et. al]: Paidós.

COSTA, P; GIRALDO, S. (2013). Las páginas webs de los ayuntamientos, instrumentos de información y participación ciudadana. En: Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones. Ed. UOC. Col: UOC press. Núm. Col. 28.

CURTO, V. (2008) La publicidad institucional. Aproximación conceptual e histórica a la publicidad de las administraciones públicas. Tesis. FAcultat de Comunicació Blanquerna.Universitat Ramon Llull.

DINNIE, K. (2011). Introducción to the practice of city brandingg. Ed. In DINNIE, K. City Branding:theory and cases. Basingstoke:Palgrave Macmillan, 2011. P. 93-98

ECO, U. (1988) Tratado de semiótica general. Barcelona, Lumen

DE ELIZAGARATE, V. (2003). **Marketing de ciudades. Madrid. Esic. Pirámide**

DE ELIZAGARATE, V [et.al]. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. Revista de dirección y administración de empresas. Núm. 18. Diciembre 2011. Pág. 125-156

DOMENA, Z. (2010). La aplicación del 'Branding' en modelos de planificacion urbana. Revista Umbral: Universidad de puerto Rico. Recinto de Río Piedras. Número 3. Noviembre 2010. Pag. 80-91.

<http://repositorio.upr.edu:8080/jspui/bitstream/10586%20/266/1/133-453-1-PB.pdf>

FERNÁNDEZ GÜEL, J.M. (1997) Planificación estratégica de ciudades. Ed: Barcelona: Gustavo Gili.

FRIEDMANN, R. (2005). Marketing estratégico de ciudades. Revista. *Ábaco*. Centro de Iniciativas culturales y estudios económicos y sociales (CICEES) 2 Epoca, No. 44/45. Marketing de ciudades y territorios (2005), pp. 21-27. Consultado 16 de junio 2014

GÜELL, T. (2010). City marketing: un reto para el siglo XXI. *Comunicas: Revista de tendencias en comunicación*. Núm. 17 . Pag. 6-9 revista digital

HEALEY, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili

HERRERA, p. (2010). El aliento de cada ciudad. City marketing: un reto para el siglo XXI. *Comunicas: Revista de tendencias en comunicación*. Núm. 17 . Pag. 9 revista digital

KAPFERER, J.N. (1992). *La marca, capital de la empresa*. Barcelona: E.D.S.A.

KAVARATZIS, M. (2004). "From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing citybrands". *Place Branding*, vol.1, n.1, pp 58-73

KAVARATZIS, M; ASHORTH, G.J. (2006). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Revista: Place Banding*. Vol. 2, núm. 3. Julio del 2006. Pag 183-194.

KAVARATZIS, M. (2012). Conferencia: City Branding: Just how smart is smart? Eines per la construcció de l'smart city branding. [Document digital]. Curso "Smart City Branding: la gestión inteligente de la marca-ciudad, a debate en Barcelona". Organizado por el Consorcio Universidad Internacional Menendez Pelayo Barcelona (CUIMPB)- Centre Ernest Lluch. (Smart City Branding, consulta: 9 de junio de 2014)

KLEIN, N. 1970). *No logo*. Barcelona (etc). Ed:Paidós

KOTLER, P., & ZALTMAN, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12

- KOTLER, P y AMSTRONG, G (1998). Fundamentos de mercadotecnia. México. Prentice-Hall.
- KOTLER, P y LANE, K (2006). Dirección de marketing. Ed: Madrid: Pearson Prentice Hall
- MUÑIZ M., CERVANTES B. (2010). Marketing de ciudades y place branding. Pecvna, Monográfico (2010) pp 123-149.
- OLINS, W. (2004). Las marcas según Wally Olins. Turner Publicaciones, S.L.
- PAZ, S. (2005) Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. Revista venezolana de gerencia, vol. 10, núm. 30. Abril-junio 2005. Pp177-195
- PUIG, T. (2003). La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Barcelona [etc.]: Paidós.
- PUIG, T. (2010). Ciudades que marcan futuro. City marketing: un reto para el siglo XXI. Comunicas: Revista de tendencias en comunicación. Núm. 17 . PÁg. 7 revista digital
- SAMPEDRO, J.L. El mercado y la globalización. Barcelona: Destino, 2002.
- SEISDEDOS, G. (2004). City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora. Revista de Empresa. Núm. 8 (Abril-Junio 2004) p 78- 87
- SEISDEDOS, G. (2007). Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing all Urban Management. Madrid [etc.]: FT Prentice Hall
- SEISDEDOS, G. (2010). La marca ciudad: mas allá del logo y el eslogan. City marketing: un reto para el siglo XXI. Comunicas: Revista de tendencias en comunicación. Núm. 17 . Pag. 8 revista digital
- SEMPRINI, A. (1995). El marketing de la marca: Una aproximación semiótica. Barcelona [etc.] : Paidós.
- SUTTON, O. (2013). Barcelona y el city branding: la Ciudad como una corporación. Serie documental de Geo Crítica. Biblio3W. Vol. XVIII, núm 1019 (17) 15 noviembre 2013.

VALLS, J.F. (1992). La imagen de Marca de los Países. Madrid [etc.]:McGraw-Hill.
Esade

WEIL, P. (2003). La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión.
Paidós Comunicación.

Publicaciones digitales:

ARA BARCELONA, *Barcelona, sisena millor marca de ciutats del món*. Ara.cat. 08 de mayo del 2014

http://www.ara.cat/barcelona/Barcelona-sisena-millor-marca-ciutat_0_1134486724.html

Consultada el dia 12 de juny

P. C / V. M (2005). *Cirugía estética para actualizar las marcas*. Diario Cinco días. 22 de abril, 2005.

http://cincodias.com/cincodias/2005/04/22/sentidos/1114136837_850215.html

BELLOSO (2013). *Construir la marca, fer ciutat*. [Núm. 90. En línia]. Consultado el 5 de junio, 2014.

<http://w2.bcn.cat/bcnmetropolis/dossier/construir-marca-fer-ciutat/>

WEBS

Ayuntamiento de Sant Cugat.

www.santcugat.cat

Consultado el 5 de junio del 2014

Congreso Marca ciudad

www.marcaciutat.cat

Consultado el 11 de junio del 2014

Congreso Smart city branding

www.cuimpb.cat

consultado el 23 de mayo 2014

American Marketing Association (AMA)

www.ama.org

Consultado el día 16 de mayo del 2014

Blog Simon Anholt

<http://www.simonanholt.com/>

Consultado el 28 de abril del 2014

Documentación archivística:

Observatorio Sociológico de la ciudad de Sant Cugat. Noviembre 2013

Consultado el día 5 de junio de 2014

Plan de marketing del ayuntamiento de Sant Cugat 2011-2015.

Consultado el 6 de junio de 2014

Plan estratégico de ciudad 2011-2015. Ayuntamiento de Sant Cugat. PACTE.

Consultado el día 6 de junio de 2014

www.santcugat.cat/PACTE

Plan estratégico Smart city. Ayuntamiento de Sant Cugat

Consultado el día 7 de junio de 2014

Plan estratégico de marca ciudad. Ayuntamiento de Sant Cugat.

Consultado el día 7 de junio de 2014