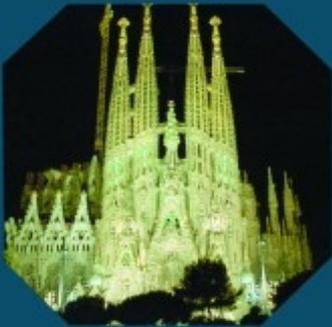


# Marketing de ciudades



El patrimonio y la cultura local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad



*Abraham  
Molina García*





ABRAHAM MOLINA GARCÍA

# **Marketing de Ciudades:**

La cultura y el patrimonio local como ejes en la  
planificación estratégica de la ciudad

**Tesina: Máster en estrategia y creatividad publicitarias**

Universidad Ramón Llull

Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna

Curso 2007-2008

Barcelona



A Ana.

Por acompañarme en este viaje.

# **ÍNDICE**

Capítulo I: Introducción	1
Capítulo II: Hipótesis y metodología	5
Capítulo III: Marco teórico y conceptual	9
3.1. Conceptos clave	10
3.1.1. Términos fundamentales	10
3.1.2. Sobre el término marketing de ciudades	17
3.2. El contexto de la ciudad	21
3.2.1. La ciudad global: la sociedad en red, era de la información y glocalización	21
3.2.2. La ciudad del siglo XXI: Tendencias internas inevitables	24
3.2.3. La ciudad y sus nuevas formas de gestión: Razones para la aparición del marketing de ciudades	26
3.3. Marketing de ciudades	31
3.3.1. Orígenes y breve historia del marketing de ciudades	31
3.3.2. Definiendo el concepto marketing de ciudades	35
3.3.3. Marketing empresarial y marketing de ciudades	37
3.3.4. Fundamentos del marketing de ciudades	39
3.3.5. Marketing estratégico: el plan de marketing de ciudad	47
3.3.6. Problemas en la puesta en marcha y factores de éxito del marketing de ciudades	58

<b>3.4. Comunicación y proyección de la identidad: La creación de la marca ciudad</b>	<b>61</b>
3.4.1. Introducción: La comunicación integrada de la ciudad	61
3.4.2. Identidad e imagen urbanas	63
3.4.3 Posicionamiento	67
3.4.4. La marca ciudad	69
3.4.4. La comunicación de la ciudad	73
<b>3.5. La cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad</b>	<b>79</b>
3.5.1. Introducción: Patrimonio y cultura en el desarrollo local	79
3.5.2. La relación simbiótica entre cultura y marketing de ciudades	83
3.5.3. La cultura y el patrimonio local en los planes de marketing de ciudades	87
3.5.4. Algunos casos: La importancia de la cultura y el patrimonio local para las ciudades del siglo XXI y su utilización estratégica	96
<b>4. Capítulo IV: Conclusiones</b>	<b>104</b>
4.1. Sobre la ciudad y su contexto	105
4.2. Sobre marketing de ciudades	107
4.3. Sobre cultura y marketing de ciudades	112
4.4. Epílogo	113
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>114</b>



# Capítulo I: Introducción



# 1. Introducción

*“Ya no se habla de Alemania, España o Finlandia, sino que se habla de las ciudades y regiones de esos países porque, en definitiva, cuando los empresarios, el comercio o las personas llegan a un lugar, están comprando ciudades”<sup>1</sup>.*

*“Las grandes ciudades son las multinacionales del siglo XXI”<sup>2</sup>.*

Las ciudades han ido adquiriendo en los últimos años del siglo XX y los primeros del siglo XXI una importancia que no habían tenido desde hacía mucho tiempo. La creación de los estados-nación relegó durante un largo periodo de la historia a las ciudades a un segundo plano. Los objetivos de éstas han estado supeditados al interés del conjunto de un estado fuertemente burocratizado y con gran poder para tomar decisiones políticas, económicas y sociales sobre el conjunto del territorio. No es que no haya habido ciudades poderosas y con gran capacidad de influencia hasta fechas recientes, sino que es en los últimos años cuando la ciudad se quita el corsé estatal, se emancipa y comienza a tener capacidad para tomar decisiones mucho más importantes para sí misma y para el conjunto de la sociedad. Es hoy día cuando, más que nunca, cualquier ciudad puede tomar decisiones que promocionen su crecimiento y la lleve a competir directamente con otras ciudades por la atracción de recursos que favorezcan su desarrollo.

Sin entrar a analizar en profundidad en los motivos que están impulsando esta transformación –eso es algo de lo que nos ocuparemos más adelante–, no es difícil darse cuenta de cómo las ciudades están cambiando su forma de presentarse al mundo y conseguir sus objetivos. Barcelona, Valencia o Bilbao en nuestro entorno más cercano, Londres, Pekín o Nueva York a nivel mundial, todas estas ciudades cuentan con una característica común: han conseguido posicionarse mundialmente como “productos” atractivos.

Además de todos estos cambios estructurales subyacentes que describiremos más adelante se observa otra tendencia clara y que termina de remarcar la importancia que en el presente y en el futuro va a tener la gestión de las ciudades para el crecimiento

---

<sup>1</sup> Friedmann, Reinhard: *Marketing estratégico de lugares*, Revista Ábaco, nº 44-45, Gijón: 2005, pág. 21.

<sup>2</sup> Borja, J.; Castell, M.: *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*, Madrid: Taurus, 1997.



económico mundial: vivimos en una sociedad eminentemente urbana. Durante el siglo XX hemos asistido a un crecimiento demográfico que ha ido a parar sobre todo a las ciudades. En España, en 2007 el 78% de la población era urbana<sup>3</sup>, es decir, vivía en municipios de más de 10.000 habitantes; y más del 50% residía en municipios con más de 50.000 habitantes censados. Las áreas metropolitanas y conurbaciones urbanas eran las entidades con mayor crecimiento porcentual de población debido a su capacidad para atraer a nuevos residentes. La tendencia en este sentido es creciente desde principios del siglo XX y se ha acelerado en este principio de siglo XXI.

Sin embargo, creemos que la verdadera importancia de las ciudades reside más que en su población censada en su capacidad para atraer e influir de alguna forma sobre el 100% de los individuos. La población no urbana acaba realizando una vida relativamente urbana ya que debido al modo en el que se organiza la sociedad actual es imprescindible acabar pasando por la ciudad de manera más o menos habitual: trámites burocráticos, comercio, trabajo... De cualquier forma, las ciudades son los centros de decisión donde se toman las medidas que afectan en todos los ámbitos al conjunto de la humanidad.

Ante esta coyuntura, ¿cómo responden las ciudades? Éstas se encuentran con un nuevo escenario en el que el estado protector pierde su papel de padre implacable que dirige con mano dura su destino. La ciudad ha alcanzado la mayoría de edad y comienza a caminar sola. Pero, las nuevas oportunidades de controlar su futuro llevan ligadas irremediamente nuevas responsabilidades. La importancia de una gestión local eficaz y eficiente cobra un peso mucho mayor. La ciudad se enfrenta a la realidad de un mundo globalizado en el que sólo los más fuertes —es decir, los que toman las decisiones más acertadas—sobreviven y prosperan. Se reproduce un esquema paradójico propio de nuestro tiempo, potencialmente cualquiera puede llegar a la cúspide de la sociedad, sin embargo esto conlleva que la competencia para conseguirlo sea mucho más dura.

A pesar de todo, el reto no deja de ser apasionante. Las ciudades necesitan optimizar su gestión para no morir. Es un todos contra todos. Del mismo modo que un conjunto de medidas acertadas nos puede llevar a la cumbre, si nos equivocamos estaremos abocados al fracaso. El éxito significa desarrollo económico y progreso para nuestros ciudadanos; el fracaso significa recesión, paro y decadencia. Esta responsabilidad lleva a los gestores locales a buscar nuevas formulas de gestión que les aporte herramientas con las cuales

---

<sup>3</sup> INE



intentar decidir cuáles son aquellas medidas y decisiones que aportarán mayores beneficios.

Por otra parte, durante los años '80 y '90 del siglo XX el marketing comienza a convertirse en una disciplina más abierta que traspasa la barrera de lo meramente comercial o empresarial para llegar a nuevos sectores –marketing de entidades con fin social, marketing turístico, marketing cultural...—. Dos mundos hasta la fecha separados, la gestión de la ciudad y el marketing, se encuentran en el camino y nace una nueva disciplina: el marketing de ciudades o *city marketing*.

La filosofía marquetiniana se adapta perfectamente a este nuevo contexto de competitividad que afrontan las ciudades. Los gestores locales comienzan a percibir este hecho y sobretodo, tras la aplicación exitosa de las primeras ciudades pioneras, el marketing de ciudades comienza a generalizarse.

Esto conlleva también algunos problemas como lo que algunos autores han llamado “macdonalización” de la ciudad. Las ciudades se mimetizan y un proceso que debiera tener como principio básico el de la diferenciación comienza a provocar los efectos contrarios. Por esto –y por otros motivos–, creemos que el patrimonio y la cultura local deben convertirse en ejes estratégicos en el plan de marketing de ciudad y ser una posible vía para el desarrollo local. El patrimonio de una ciudad es algo que pertenece únicamente a ella y que por lo tanto la diferencia de todas las demás. Además, la cultura se ha convertido en los últimos años en uno de los sectores económicos más boyantes y con mayor capacidad de atracción. Posicionar la ciudad en torno a patrimonio es efectivo tanto interna –autoimagen de la ciudad de los propios ciudadanos– como externamente –creación de la imagen externa–.

Además, si estas acciones se realizan correctamente, la propia cultura local y el patrimonio se verán beneficiados ya que se recuperan, se asegura su conservación y se ponen en valor ante la opinión pública.

Por todo lo dicho y por muchas más razones –quizá algunas de estas más personales–, hemos decidido emprender este camino en el que reflexionaremos sobre todos los aspectos mencionados: el nuevo contexto al que se enfrenta la ciudad, el marketing de ciudades y la difusión de su imagen a través de la marca ciudad, y finalmente la utilización estratégica del patrimonio local como eje en esos mismos planes de *city marketing*.



# Capítulo II: Hipótesis y Metodología



## 2. Hipótesis y metodología

Cualquier trabajo académico intenta dar respuesta a una situación que encuentra en su entorno para cambiarla y mejorarla. Por lo tanto, teoriza sobre la realidad empíricamente observada para llegar a conclusiones que permitan resolver un problema –liberando al término de sus connotaciones negativas y considerándolo como sinónimo de una nueva oportunidad– a partir de la comprensión de las causas y los efectos que intervienen en el proceso. La naturaleza y el objeto de estudio de las ciencias sociales hacen que las conclusiones a las que finalmente podamos llegar sean mucho más discutibles o sensibles a pequeños cambios en este entorno de complejidad en el que nos movemos. El siguiente proyecto pretende recoger lo que otros autores ya han aportado a la disciplina que nos ocupa, utilizando sobre todo textos de carácter eminentemente teórico, pero sin renunciar finalmente a comprobar a través de casos concretos como se ha aplicado esa base teórica que cada día se va configurando y a la que nosotros queremos hacer esta humilde aportación.

Antes de comenzar, nos gustaría dejar claro cuál es el problema –de nuevo remarcamos entendido como una oportunidad que conduce a un objetivo– que motiva la realización del siguiente trabajo:

“El desarrollo de las ciudades (extrapolable a toda la sociedad) en un marco competitivo y globalizado a través de la aplicación de la filosofía marketiniana a su gestión, utilizando la cultura y el patrimonio local como vectores de progreso y crecimiento económico.”

Por lo tanto, creemos que a la hora de plantear las hipótesis de trabajo que intentaremos resolver, es necesario diferenciar varios niveles que van confluyendo sucesivamente.

Hipótesis sobre la ciudad:

- La importancia de las ciudades en los sistemas político, económico y social ha crecido en los últimos tiempos de manera considerable.
- La aparición de una gestión marquetiniana de la ciudad es la consecuencia inevitable de su propia evolución ligada a su creciente importancia y a otros cambios de alcance global.



Hipótesis sobre el marketing de ciudades (marketing+ciudad):

- El marketing de ciudades se ha convertido en un modelo de gestión que garantiza, o al menos persigue, la eficiencia en la gestión de la ciudad.
- La explosión de esta disciplina ha supuesto en muchos casos una aplicación superficial que no ha profundizado en las verdaderas posibilidades y potencialidades del marketing de ciudades.
- La comunicación de la ciudad funciona de manera holística, ya que la forma en la que los distintos públicos configuran su imagen de la misma depende de múltiples factores relacionados con los ámbitos propios de la comunicación, pero también del resto de manifestaciones que relacionan la ciudad con sus grupos objetivo.
- La aplicación de esta filosofía de gestión no está relacionada con el tamaño de la ciudad: es válida tanto para grandes urbes como para ciudades pequeñas. Cada tipo de municipio o territorio tiene cosas que aportar en su segmento y compete por una cuota de mercado.

Hipótesis sobre el patrimonio cultural local como eje estratégico en los planes de marketing (patrimonio+marketing+ciudad):

Por diversos motivos, el patrimonio cultural local se convierte en uno de los elementos decisivos en la elaboración de planes de marketing de ciudades, sobre todo a través de la creación de la marca ciudad que se proyecta entre todos los públicos.

La relación entre patrimonio cultural local y marketing de ciudades es simbiótica: la cultura local se beneficia del *city marketing* para su propagación y supervivencia, mientras que el *city marketing* se ayuda de la cultura y patrimonio local y lo emplea como sustancia o alma de sus estrategias y acciones para alcanzar sus objetivos.

Para dar respuesta a esta serie de hipótesis intentaremos no perder de vista el problema de partida que comentábamos, que funcionará como hilo argumental a lo largo del presente trabajo. Para dar respuesta a las hipótesis planteadas seguiremos el siguiente esquema, que reproduce el modelo que hemos propuesto, de lo más general hasta desembocar en lo más concreto y central en nuestro trabajo:

1. **Conceptos clave.** Un primer apartado imprescindible en el que iremos aportando definiciones de consenso que marquen los límites conceptuales del proyecto. A pesar de que habrá algunos conceptos sobre los que volvamos con



posterioridad, creemos que es interesante delimitar algunos términos que habitualmente pueden llevar a confusión.

2. **La ciudad y su contexto.** Creemos necesario que si vamos a hablar de marketing aplicado a un “sector” tan específico como este, nos detengamos en primer lugar en conocer algunas de las tendencias contextuales sobre el papel de la ciudad que finalmente vienen a explicar la aplicación del marketing.
3. **El marketing de ciudades.** En este apartado realizaremos un esfuerzo de síntesis para intentar destacar aquellos aspectos más relevantes sobre esta disciplina. Orígenes, funciones, fundamentos, dificultades, etc.
4. **Comunicación y proyección de la identidad:** la creación de la marca ciudad. Un capítulo que sirve para seguir cerrando el círculo de nuestro discurso. Nos detendremos en explicar algunas nociones básicas sobre: imagen e identidad, posicionamiento, marca y comunicación.
5. **El patrimonio y la cultura local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad.** Una vez que hayamos repasado todos los conceptos previos, desembocaremos en el tema que vale como subtítulo para nuestro trabajo. Utilizaremos reflexiones teóricas como en los anteriores apartados y además añadiremos algunos casos prácticos sobre diferentes ciudades que han tenido experiencias en este sentido.

Después de este bloque teórico y conceptual desarrollaremos las conclusiones finales como síntesis de la información recogida en respuesta a las hipótesis planteadas.

Antes de continuar, queremos aclarar que este trabajo supone un primer paso dentro de un camino que esperamos pueda llevar algún día a la elaboración de una tesis doctoral. Posiblemente, por su propia naturaleza, el tema de estudio que hemos elegido se presta a una comprobación más exhaustiva a través de la investigación con diversas técnicas propias de las ciencias sociales. Por lo tanto, debemos reconocer las limitaciones de esta primera aproximación ya que “simplemente” confeccionamos un marco teórico adaptado a los requisitos de esta tesina del *Máster en estrategia y creatividad publicitaria* de la FCC Balnearia. Como si se tratase de muñecas rusas, hemos sacado a la luz una primera capa de conocimiento, pero creemos que hay posibilidades de continuar profundizando en el marco teórico sobre todo en lo que respecta a utilización de técnicas de investigación aplicadas a casos concretos que terminen de confirmar las hipótesis planteadas actualmente o a aquellas que puedan seguir apareciendo en este camino que iniciamos.



# Capítulo III: Marco teórico y Conceptual



## 3.1. Conceptos clave

Comenzaremos definiendo aquellos términos que van a ser más importantes para nuestro trabajo. Dividimos este apartado en dos bloques: primero definiremos aquellos términos fundamentales con los que trabajaremos; en segundo lugar hablaremos del término marketing de ciudades y algunos de los conceptos que le son más próximos con el objetivo de delimitar conceptualmente su ámbito de actuación.

Respecto a los conceptos clave, realizaremos los conceptualizaremos considerándolos de manera general y posteriormente, en los respectivos capítulos de la tesina, los aplicaremos a la disciplina que nos ocupa de manera particular. Sobre el término marketing de ciudades realizaremos una primera aproximación ya que posteriormente abordaremos el término con la profundidad requerida<sup>4</sup>.

### 3.1.1. Términos fundamentales

#### Ciudad

Según la 25<sup>a</sup> edición del diccionario de la RAE, podemos definir la ciudad como:

“Conjunto de edificios y calles, regidos por un ayuntamiento, cuya población densa y numerosa se dedica por lo común a actividades no agrícolas”.

“Lo urbano, en oposición a lo rural”.

“Ayuntamiento o cabildo de cualquier ciudad”.

Es decir, la ciudad se define en primer lugar por ser un espacio físico caracterizado por la densidad y cuantía de su población. Esta idea es mantenida por G. Seisdedos (2006) que piensa que la aparición de manifestaciones como la cultura solo es posible en la ciudad, precisamente por esa cualidad de cantidad y densidad de población que hace posible que las relaciones sociales se multipliquen. Además la ciudad se define por su actividad, que deja de ser agrícola para convertirse en industrial primero y posteriormente comercial y de servicios. La segunda acepción habla de ciudad en oposición a lo rural ya que entenderemos que la ciudad es todo lo que el campo no es y

---

<sup>4</sup> Véase capítulo 3.2.



*viceversa*. Por último, se identifica a la ciudad con sus representantes políticos, un significado que deberemos tener presente a lo largo de este trabajo.

Más allá de los significados generales que utiliza la RAE, vamos a incluir muy brevemente algunas de las reflexiones de J. Borja y M. Castells en *Local y global* (1997) sobre lo que significa la ciudad actualmente. En esta obra la ciudad se define como un conjunto de espacios públicos rodeados de edificios; un espacio donde la gente puede andar y encontrarse, llevando a cabo todas sus actividades. Considera a las ciudades como actores sociales complejos y multidimensionales. Los habitantes a partir de la interrelación que establecen con su medio ambiente circundante, es decir con el espacio que habitan y por el cual transitan, conciben un esquema mental de la ciudad, lo que finalmente se traduce en una imagen de ella.

Por tanto, observamos la ciudad como:

- Un espacio que alcanza una cierta densidad y cantidad de población.
- Un lugar donde se llevan a cabo una serie de actividades económicas relacionadas básicamente con la industria y el comercio.
- Un actor social complejo y multidimensional.
- Un espacio donde, fruto de sus características físicas y sociales, deben darse las condiciones para que las relaciones humanas impulsen movimientos culturales, económicos...

### Marketing

El marketing es la disciplina en torno a la cual va a girar nuestro trabajo. Creemos que es importante realizar algunos apuntes previos sobre las implicaciones y el desarrollo histórico de la misma.

El marketing es tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y los deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en crear identificar, desarrollar y servir a la demanda (M. Santesmases Mestre, 2007).



Pero la concepción del marketing no ha sido siempre la misma y ha evolucionado a lo largo de la historia para adaptarse a las características del mercado y la sociedad. En el siguiente cuadro observamos esta evolución:

Competencia	Orientación	Énfasis
<p><b>Nula o mínima Demanda mayor que oferta</b></p>	<p>Producción</p>	<p>Producción y distribución Lo importante es la disponibilidad del producto. Se parte del supuesto de que todo lo que se produce se vende (porque la demanda supera la oferta)</p>
<p><b>Incremento de la competencia Mayor equilibrio entre demanda y oferta</b></p>	<p>Producto</p>	<p>Calidad del producto Se supone que si el producto tiene calidad será demandado, sin necesidad de promocionarlo. Pero la calidad sola no basta.</p>
<p><b>Fuerte Oferta mayor que demanda</b></p>	<p>Ventas</p>	<p>Promoción: publicidad y ventas Se trata de vender lo que se produce. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aunque no satisfagan una necesidad. Pero un cliente no satisfecho s igual a un cliente no leal.</p>
<p><b>Fuerte Oferta mayor que demanda</b></p>	<p>Marketing</p>	<p>Relaciones duraderas con el consumidor Deben identificarse las necesidades del consumidor y tratar de satisfacerlas, obteniendo un beneficio. Se trata de producir lo que se demanda. También debe considerarse la responsabilidad social de la entidad que ofrece los productos al mercado.</p>

Fuente: SANTESMASES MESTRE, M. *Marketing: Conceptos y estrategias*. (2007)



Observamos la evolución del marketing a lo largo de su historia y como ésta ha estado marcada claramente por la competencia que ha existido en el mercado. En la actualidad, en un mercado saturado de productos y ante una sociedad mucho más madura en términos de consumo lo que prima es establecer relaciones satisfactorias para el cliente. Tratar de conocer lo que quiere y ofrecérselo de la manera más rápida y eficiente posible. Una orientación de marketing integral en la que maximicemos el beneficio de la empresa ofreciendo lo que el cliente necesita.

### Marca

Según la Ley de Marcas española de 2001, se entiende por marca “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras”<sup>5</sup>.

Y añade, que tales signos podrán, en particular, ser: a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas; b) las imágenes, figuras, símbolos y dibujos; c) Las letras, las cifras y sus combinaciones; d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación; e) Los sonoros; f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

Por su parte, la AMA (*American Marketing Asociation*), define la marca como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”.

Sin embargo, en la actualidad, no podemos considerar la marca como un mero conjunto de símbolos que cumplen una única función de diferenciación. Hoy día, la marca para el comprador es un punto de referencia, algo que revela la identidad del producto, nos aporta información, facilita la toma de decisión y reduce la incertidumbre. La marca sintetiza todo lo que el producto representa para el mercado (J. Cerviño Fernández 2002).

Por lo tanto, como apunta B. H. Schmitt en *Experiential marketing* (2000), como consecuencia del valor simbólico y el poder de las asociaciones que producen las

---

<sup>5</sup> Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (BOE 8 de diciembre de 2001), artículo 4.



empresas ya no promocionan productos sino aspiraciones, imágenes y estilos de vida mediante las marcas. Nuestra concepción de la marca en el presente trabajo irá mucho más ligada a esta idea, a la generación de valores y símbolos entorno a la ciudad y a su transmisión a través de diferentes medios.

### Posicionamiento

Se considera que el concepto del posicionamiento nació en 1972 con la publicación de una serie de artículos en la revista *Advertising Age* titulados *La era del posicionamiento*. Sus autores, A. Ries y J. Trout, habían creado uno de los conceptos más celebres y utilizados de la historia de la publicidad y el marketing.

Sus autores han destacado a lo largo de todos estos años que, posiblemente por la gran popularidad que ha alcanzado, es también uno de los términos peor entendidos y empleados más erróneamente en el mundo del marketing. A continuación resumimos una serie de ideas que nos harán comprender mejor qué significa el posicionamiento.

A. Ries y J. Trout (1996) apuntan que el posicionamiento es un planteamiento válido para cualquier forma de actividad humana que suponga influir en la mente de los demás. Por lo tanto, es aplicable también a las ciudades.

El posicionamiento comienza en un producto, pero no se refiere al propio producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Las características de las mentes de los consumidores son estas:

- Las mentes no dan abasto. Vivimos en una sociedad sobresaturada de mensajes publicitarios y de todo tipo que ninguna mente puede asimilar.
- Las mentes son limitadas. La mente humana responde a esta sobresaturación de mensajes a través de la percepción y la memoria selectiva, sólo llega a la gente lo que realmente le impacta o le interesa.
- Las mentes odian la confusión. La simplificación del mensaje es fundamental para alcanzar de manera eficaz la mente de los consumidores en este entorno.
- Las mentes son inseguras. Las decisiones de la gente tienden a ser más emocionales que racionales.



- Las mentes no cambian. Ser el primero en alcanzar una posición en la mente de los consumidores es un gran paso hacia el éxito. Es difícil cambiar una idea que se instala en la mente de las personas.
- Las mentes pueden perder el enfoque. Hay que transmitir un único mensaje. La extensión de línea puede provocar que se pierda el foco, que quedemos desenfocados.

Para A. Ries y J. Trout es erróneo hablar de posicionamiento del producto, ya que el posicionamiento se refiere a un estado mental, a lo que se hace con la mente de los consumidores. Por lo tanto, los autores señalan que el posicionamiento se realiza actuando sobre los nombres, precios, embalaje, etc., lo que no supone un cambio en el propio producto, sino en la percepción que los clientes tienen de él.

A pesar de esto, desde aquí, nos permitiremos la licencia de cambiar levemente esta concepción del posicionamiento que tienen los propios autores, y consideraremos que la actuación sobre el propio producto ciudad es un elemento clave para su posicionamiento con respecto a sus competidores. Una ciudad que construye un gran palacio de congresos se está posicionando como destino congresual o si decide organizar un buen número de eventos culturales a lo largo de todo el año se estará posicionando en la mente de sus públicos como ciudad cultural, por mencionar algunos ejemplos.

### **Cultura y patrimonio cultural local**

Si existe un término difícil de definir –en el sentido de acotar su significado– para las ciencias sociales, posiblemente ese sea el término cultura. Cuando hablamos de cultura nos podemos referir a temas tan dispares como una obra de arte de un pintor italiano del siglo XVI, la forma de vida de una tribu africana o el último disco del intérprete de moda.

Lo consideramos tan amplio que posiblemente cada autor o cada obra mire la cultura por la cara que más le interese de acuerdo con sus objetivos. En este sentido nosotros vamos a intentar hacer nuestra particular aproximación al término.

La UNESCO define el patrimonio cultural como un “concepto de patrimonio global, producto de un proceso histórico dinámico y el resultado de la interacción de la sociedad y su entorno”.



Pero, ¿qué queremos decir con “patrimonio global”? C. Camarero y M.J. Garrido (2004) defienden este concepto moderno<sup>6</sup> de patrimonio cultural que incluye no sólo los monumentos y manifestaciones del pasado –sitios y objetos arqueológicos, arquitectura histórica, documentos, obras de arte-, sino también lo que se llama patrimonio vivo, esto es, las diversas manifestaciones de la cultura popular – indígena, regional, popular o urbana-, las poblaciones o comunidades tradicionales, las lenguas o dialectos tradicionales, la artesanía y el arte popular, la forma de vestir, las costumbres y tradiciones y, en general, las características de un pueblo o cultura.

Por lo tanto, estamos refiriéndonos a lo que la UNESCO describe como patrimonio tangible (los edificios, las obras de arte...) y patrimonio intangible (tradiciones, mitos, modos de vida...). Esta es nuestra concepción de la cultura.

### Identidad e imagen

Nos encontramos ante dos conceptos que van indisolublemente ligados. Quizá por ello, es habitual ver como se confunden y se utilizan de manera incorrecta. A pesar de que guardan esta relación estrecha es necesario desambiguarlos para que se utilicen operativamente de manera apropiada y podamos expresarnos con el rigor necesario.

M. Santesmases Mestre (2007) define la identidad como:

*“la dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira obtener. Es lo que hace única y singular a la marca diferenciándola de las demás”.*

Por tanto, cuando hablamos de identidad nos estamos refiriendo a lo que cualquier entidad es, y el conjunto de rasgos que la definen. La identidad tiene una función operativa, en tanto que es la parte que podemos manipular y cambiar para obtener los resultados deseados.

Por otra parte el mismo autor define imagen como:

*“una representación mental de los atributos y beneficios percibidos del producto o marca. Es un fenómeno multidimensional que depende de cómo se perciben tales atributos y beneficios”.*

---

<sup>6</sup> Hasta fechas más o menos recientes únicamente se consideraba patrimonio cultural a los bienes materiales.



Esta representación no puede ser cambiada directamente por la organización o entidad ya que parte de la propia mente de los consumidores. Sin embargo puede ser estudiada e investigada para saber en qué medida podemos actuar para mejorarla a partir de cambios en la identidad.

La identidad y la imagen son, por tanto, distintas. Mientras que la imagen refleja las percepciones actuales, la identidad es la realidad de la institución o empresas y también la aspiración que se refleja en los cambios que deben ponerse en marcha para obtener la imagen objetivo deseada.

En definitiva, concebimos la identidad como “lo que es” e imagen como “lo que los públicos perciben que es”.

### 3.1.2. Sobre el término marketing de ciudades

#### Marketing de ciudades

Vamos a realizar una primera definición general del *city marketing*, posteriormente, en el capítulo correspondiente<sup>7</sup>, mencionaremos las definiciones que otros autores han dado del concepto marketing de ciudades y ampliaremos el concepto como es preciso. Además, como síntesis de todas ellas propondremos una definición que funcione compilando aquellos elementos destacables de cada una.

Por lo tanto, en esta primera aproximación conceptual simplemente señalaremos que de manera general entendemos como marketing de ciudades a la aplicación del marketing a la gestión y promoción de las ciudades. Esta aplicación la consideramos en las dos dimensiones que anteriormente hemos descrito como propias de la mercadotecnia: como filosofía en el nuevo enfoque que se le da a la resolución de problemas y la planificación estratégica de la ciudad, y como actividad por el conjunto de técnicas propias de esta disciplina que se están aplicando al ámbito urbano (investigaciones de mercado, segmentación, posicionamiento, publicidad...).

---

<sup>7</sup> Véase 3.3.2.



## Otros términos vinculados al marketing de ciudades

A continuación, mencionamos algunos de los términos más cercanos al marketing de ciudades. Alguno de ellos se puede considerar como sinónimos en determinados contextos; otros son más lejanos pero están relacionados directamente.

### Marketing municipal

El marketing municipal es la disciplina que estudia el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y distribución de los diferentes productos que se intercambian entre el sector público local y los ciudadanos. Estos productos se clasifican en bienes, servicios, ideas, organizaciones, personas y lugares (P. Asensio Romero 2008).

Por lo tanto, podemos considerar algunas diferencias con el marketing de ciudades:

- Mientras que el *city marketing* tiene como finalidad la mejora de la imagen de la ciudad, el marketing municipal centra sus esfuerzos en los bienes y servicios que la corporación municipal ofrece a los ciudadanos.
- El público objetivo del marketing municipal son los propios ciudadanos, mientras que para el marketing de ciudades los grupos objetivo son más amplios (turistas, empresarios, residentes...).
- El marketing municipal se centra en la distribución de determinados productos de los que es responsable la administración local (limpieza, cultura, transportes...) mientras que para el marketing de ciudades el producto es la ciudad y el resto de acciones son políticas que refuerzan ese producto.
- El marketing municipal es llevado a cabo por la corporación municipal mientras que el marketing de ciudades es impulsado por esta pero debe contar con la participación del resto de actores con influencia en la ciudad.

En resumen, el marketing municipal y el marketing de ciudades tienen en común que actúan en un mismo ámbito y sobre un determinado grupo de elementos similares –las competencias municipales–, pero se diferencian en la forma en la que atacan el problema, el marketing de ciudades se centra en la mejora de la imagen global de la ciudad como objetivo y el marketing municipal centra su atención en la ejecución marketiniana de las competencias locales.



### Marketing urbano

Muchos autores hacen servir estos términos como sinónimos y nosotros así los utilizaremos en determinadas ocasiones. Otros incluso lo usan de manera preferente frente a marketing de ciudades. A pesar de ello, nosotros preferimos utilizar marketing de ciudades (o en su defecto el vocablo anglófono *city marketing*) ya que creemos que el sustantivo ciudad es más preciso que el adjetivo urbano. Cuando hablamos de ciudad nos estamos refiriendo a una realidad espacial, social, económica y política concreta. Al hablar de urbano se pierden la mayoría de estas dimensiones, destacando sobretodo el aspecto físico (casco urbano, urbanismo...).

Sin embargo, también es cierto que lo urbano es por definición, “perteneciente o relativo a la ciudad” (RAE), y que debe ser aceptado el uso del término *marketing urbano* que muchos autores emplean.

### Marketing territorial

En algunas ocasiones se puede emplear el término marketing territorial como sinónimo de marketing de ciudades, si bien este último es más concreto para el tema que aquí nos ocupa.

Utilizaremos marketing territorial simplemente, cuando nos queramos referir a la aplicación del marketing en las administraciones de los distintos niveles territoriales administrativos que existen en nuestro sistema político. Así, el marketing territorial incluiría el nivel local (marketing de ciudades), autonómico o regional (marketing regional) y el nacional o estatal (marketing de países); cada nivel presenta unas características propias que trascienden de las características y competencias inherentes de cada organización. Todos estos tipos, por tanto, quedarían dentro de lo que muchos autores han dado en llamar marketing territorial de manera genérica.

### Marketing turístico

Por motivos más relacionados con la práctica que de definición conceptual, a menudo, los ámbitos de actuación del marketing de ciudades y el marketing turístico pueden ser fácilmente confundidos. Por ello, aportamos una definición del marketing turístico que nos permita delimitar el entorno en el que opera:

*“El marketing turístico se encarga de descubrir lo que los turistas quieren, desarrollar los servicios adecuados para ellos, suministrarles la información sobre la oferta existente y darles instrucciones acerca de dónde pueden adquirir el servicio, de*



*forma que ellos reciban un alto valor y la organización turística obtenga un beneficio al tiempo que alcanza sus objetivos” (A. M. Díaz Martín 1997).*

Por lo tanto, *city marketing* y marketing turístico se pueden confundir sobre todo en lo que respecta a los públicos externos de la ciudad (turistas). Sin embargo, la diferencia estriba en que el marketing de ciudades plantea unos objetivos más globales y que afectan al conjunto de la ciudad, para esta disciplina los turistas son un público más cuya satisfacción debe estar ligada al proyecto global de la ciudad. En el marketing turístico el objetivo prioritario son los turistas y la satisfacción de sus necesidades.



## 3.2. El contexto de la ciudad

Como comprobaremos con más detenimiento en los siguientes capítulos, uno de los mayores problemas que encuentra el marketing de ciudades para su correcta aplicación es el mutuo desconocimiento entre los dos mundos que se cruzan para dar lugar a esta nueva disciplina: la ciudad y el marketing. Consideramos que es importante conocer aquello con lo que vamos a trabajar y por lo tanto hemos creído conveniente realizar algunas consideraciones básicas sobre el entorno y las características de la ciudad del siglo XXI.

En los siguientes tres puntos vamos a intentar vislumbrar las tendencias que afectan a la ciudad actual y que en definitiva justifican la aparición del marketing de ciudades y explican el contexto en el que va a actuar. En el primer punto intentaremos descubrir algunas de las dinámicas que actúan a nivel global y afectan directamente a la ciudad. En el segundo observaremos como las ciudades están respondiendo a estas dinámicas, procesos y problemas de escala planetaria de manera concreta. Finalmente, terminaremos de cerrar el círculo hablando de las nuevas formas de gestión de la ciudad como respuesta a las tendencias adelantadas, centrándonos en los motivos que explican la aparición del marketing de ciudades.

### 3.2.1. La ciudad global: la sociedad en red, era de la información y glocalización

“La ciudad global es una red de nodos urbanos de distinto nivel y con distintas funciones que se extiende por todo el planeta y que funciona como centro nervioso de la nueva economía [...]. El sistema urbano global es una red, no una pirámide. La relación cambiante respecto a esa red, determina, en buena medida, la suerte de ciudades y ciudadanos [...]. La ciudad global no es un lugar, sino un proceso”<sup>8</sup>.

#### La sociedad en red

La ciudad del siglo XXI carece de importancia por sí misma. Necesita, más que en ningún otro momento de la historia, relacionarse con su entorno y para ello debe saber sentar las bases que permitan esa necesaria relación. La ciudad es menos autosuficiente

---

<sup>8</sup> CASTELSS, M. *La sociedad red*.



que en ningún otro momento de la historia y si quiere seguir creciendo necesita establecer unos vínculos fuertes con el mundo.

Una de las características del “nuevo” modelo económico y social mundial, es que la economía funciona de manera reticular a través de nodos que interactúan y generan riqueza a través de estas relaciones. Estos nodos se corresponden con las ciudades (J. Borja y J.M. Castells 1997). En la ciudad las empresas encuentran su hábitat, los recursos y las infraestructuras necesarias para desarrollar su actividad y relacionarse con el resto del mundo. Como señala J.I. Pintabona, cada ciudad es un nodo de la red intermetropolitana, por lo tanto no existe por sí misma, sino por la conexión con otras localidades equivalentes, organizadas en una red que forma la unidad real de gestión, innovación y trabajo.

J. Borja y J. M. Castells (1997) hablan de que la ampliación y desestructuración del espacio urbano-regional, a la vez que debilita el estado-nación y se multiplican las dinámicas centrifugas de la globalización, ha significado una revalorización de la ciudad como territorio gobernable. Esta desestructuración viene dada por la ruptura del modelo jerárquico que funcionaba cuando los estados nación eran los agentes de poder más importantes para la economía y el desarrollo de los territorios.

Hoy día, la burocratizada división administrativa que promovía el estado central ya no tiene sentido. La ciudad puede saltarse la antigua escala jerárquica y competir frente a cualquier otro municipio si cuenta con los recursos apropiados y toma las decisiones adecuadas. Hemos pasado de un modelo cerrado a un modelo abierto en el que las ciudades pueden ascender rápidamente en su propia escala social. Sólo desde esta perspectiva tiene sentido que ciudades como Milán, Génova, Frankfurt, Shanghái o Barcelona puedan llegar a ocupar puestos más importantes en la red global que sus respectivas capitales nacionales. Situar las ciudades en un esquema reticular en el que priman las relaciones conlleva que el nodo que puede ofrecer unas mejores condiciones para las distintas actividades económicas atraiga a las empresas sin importar otras consideraciones.

### **Era de la información**

La era de la información está marcando el comienzo de una nueva forma urbana, la ciudad informacional. La ciudad prospera a través del procesamiento de la información y



las funciones de control que suelen complementarse con funciones de ocio, turismo y viajes (J. I. Pintabona).

El término “Sociedad de la Información” empieza a extenderse en los años ‘80 cuando Y. Masuda publicó el libro *La Sociedad de la Información como sociedad post-industrial* (1984). Este autor consideraba ya hace 20 años que esta nueva sociedad terminaría imponiéndose a la sociedad Industrial porque la información y las TIC (Tecnologías de la información y la Comunicación) son más productivas. También anunció que el cambio iba a ser global, que su repercusión alcanzaría a todo el planeta. Desde nuestro punto de vista actual, podemos comprobar como sus “predicciones” se han hecho reales y nos lleva a definir la sociedad por dos características:

- La movilidad física. Los avances tecnológicos que han conseguido romper el eje espacio-tiempo. Las ciudades están cada vez más cerca. Es importante estar conectados físicamente con el mundo a través de infraestructuras que permitan distribuir mercancías y personas rápidamente. Estar conectados a través de las TIC es otro factor determinante.
- Movilidad sociopsicológica. Se produce un cambio en los criterios de estratificación social: ahora es la información y el acceso a procesos de conocimiento (formación) la que marca la clase social. Una ciudad con acceso a la información y que sepa atraer a capital humano cualificado, sentará las bases para un crecimiento fuerte. Podrá ascender en la “escala social de las ciudades”.

En definitiva, necesitamos conectarnos con el mundo primero, y después ofrecer cualificación y valor añadido a través de la información y el conocimiento. La idea de inmediatez, cobra también un papel fundamental. Ofrecer una respuesta “ahora”, es mucho más rentable que ofrecerla mañana. Quién responde con rapidez, quien se adelanta, puede generar riqueza y obtener una ventaja competitiva muy importante.

### Glocalización

En un mundo que parece cada vez más global, lo local está adquiriendo una nueva relevancia. Una vez situados en el contexto de la globalización económica, con la creencia de que la nueva sociedad es a la vez local y global, en la que se producen continuos flujos -de personas, de información, de dinero, de servicios, de tecnologías,...- , nos encontramos ante la aparición de un nuevo concepto que es el de “glocalización”. J.



Borja y J. M. Castells (1997), lo definen simplemente como la articulación entre lo global y lo local, y señalan que esto hay que aplicarlo tanto a la economía como a la cultura.

Lo local y lo global se encuentran entrelazados, unidos en un equilibrio de fuerzas en el que están permanentemente retroalimentándose, e intrínsecamente, el uno no tendría razón de ser sin el otro. Si desde el punto de vista global parece que nos dirigimos hacia una uniformización dirigida por el liderazgo privado, normalizado mediante la autorregulación que llevaría a la universalización de las redes y servicios mediante la concentración de capitales, lo local serviría de contrapeso para fomentar el pluralismo (J. Borja y J. M Castells 1997).

Ese doble juego que se da entre lo global y lo local económica y culturalmente marcará muchas de las decisiones que tomarán las ciudades en el siglo XXI. La idea de la glocalización no es nueva, pero la intensidad y la importancia con la que hoy se manifiesta no es comparable a la de hace un par de décadas. La evolución de las relaciones a nivel mundial sigue un camino en el que cada vez estamos más próximos a cualquier parte del mundo. Sin embargo este hecho no significa la pérdida de la identidad local. Al contrario, se está produciendo en muchos casos un movimiento que reclama la importancia de las identidades regionales frente a un comportamiento homogéneo y estandarizado a nivel global.

En definitiva, podemos resumir la filosofía para hacer frente a esta situación en una frase: “piensa globalmente, actúa localmente”.

### **3.2.2. La ciudad del siglo XXI: Tendencias internas inevitables**

La ciudad, como protagonista del nuevo escenario económico debe dar respuesta a las nuevas situaciones y problemas que le plantea este contexto global. Una serie de tendencias emergen a la hora de analizar hacia dónde van a ir las cosas en el futuro y como la ciudad se va a adaptar los cambios que ya se están produciendo (G. Seisdedos 2007):



1. Hay una clara convergencia sobre cuáles han de ser los objetivos de la ciudad: generar riqueza y repartirla de modo que haya cierto equilibrio social entre sus habitantes.
2. El evidente y acelerado impacto de las ciudades sobre el planeta pone en primera línea de las agendas la sostenibilidad.
3. La mezcla de usos del espacio y la diversidad se configuran como uno de los elementos claves para la lucha fundamental del próximo milenio. Usos entretreídos del espacio, donde viviendas, empresas, centros tecnológicos, etc., se mezclan, donde personas de diversa procedencia y formación conviven. Se desecha la zonificación como forma física plausible para la ciudad.
4. La ciudad compacta está de vuelta. Un formato urbano mucho más eficiente y sostenible que la ciudad de baja densidad.
5. Los nuevos procesos de desarrollo de las ciudades deberán ir acompañados de procesos de participación en los que la sociedad de la información está llamada a desempeñar un papel clave, así como articular servicios sociales que eviten la exclusión.
6. El metabolismo urbano en general, y el agua y la energía en particular, van a experimentar cambios radicales en los próximos años bajo la presión inexorable de abordar la respuesta al cambio climático.
7. La movilidad es otro de los campos en que las ciudades deberán llevar a cabo una revolución, tanto en las ciudades como a nivel global.
8. En la nueva ciudad, el espacio público recuperará su papel central y democrático al ser reconocida su importancia para generar innovación y creatividad.
9. El desarrollo de esta nueva ciudad ha de ser el fruto del esfuerzo común de gestores urbanos y de sociedad civil; las empresas han de emplear el nuevo músculo, el de las empresas.
10. Los cambios rápidos hacen que los gestores municipales deban disponer de herramientas que les den la información necesaria para tomar decisiones adecuadas y diseñar estrategias eficaces. La innovación en la gobernabilidad y gestión de las ciudades se vuelve crítica para ser capaces de convertir nuestras ciudades en nodos de la economía global. Es necesaria una nueva forma de gestionar las ciudades, una nueva gestión urbana.

Aspectos como el desarrollo económico y social, la sostenibilidad, los cambios urbanísticos para convertir la ciudad en un espacio más habitable en que todas las



actividades de la misma convivan, la implementación de las nuevas tecnologías, la innovación, la cooperación entre los distintos actores urbanos o la aparición de las nuevas formas de gestión representan la respuesta de la ciudad a las dinámicas globales. El mundo está cambiando rápidamente y las ciudades que mejor sepan entender estos cambios y lleven a cabo las acciones más oportunas tendrán éxito en sus propósitos.

La ciudad tiene nuevos retos y necesita nuevas formas de gestión para afrontarlos con garantías.

### **3.2.3. La ciudad y sus nuevas formas de gestión: Razones para la aparición del marketing de ciudades**

La actual evolución de las ciudades es el resultado de la yuxtaposición y la combinación de fenómenos sociales y económicos, donde se entrecruzan las decisiones individuales y movimientos colectivos y dinámicos de mercados e intervenciones públicas (J. A. Pancorbo y A. Hevia 2001).

La inteligencia de la ciudad se ha hecho cada vez más compleja ya que debe responder a nuevas necesidades y retos que se plantean (G. Seisdedos 2007). Esta complejidad provoca que las viejas formas de dar respuesta a los problemas de la ciudad se queden obsoletas y se hagan necesarias nuevas formulas de gestión. La ciudad se ve forzada a pensar estratégicamente, a tener en cuenta la competencia, el entorno, la demanda: surge la planificación estratégica urbana (G. Seisdedos 2007).

En este entorno es clave para que las ciudades puedan disponer de mecanismos de gestión eficiente: urge construir una nueva gestión de las ciudades.

### **Razones para la aparición del marketing de ciudades**

Es complejo estudiar las razones que llevan a las ciudades a la puesta en marcha de nuevas formas de gestión. Queda claro que no existe una única razón que explique este proceso, sino que se argumentan diversas causas que impulsan esta difusión como los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales producidos a escala global cuyas repercusiones se manifiestan también a escala urbana (Hall 1993; Hubbard 1993; Hall y



Hubbard 1996; Van Kempen y Marcuse 1997; Harvey 1998)<sup>9</sup>. De esta forma surgen diversas interpretaciones sobre las causas que explican la generalización de la venta de los lugares, una planteada como una reacción ante la crisis urbana y la otra contextualizada dentro de un escenario más amplio (A. Armas Díaz 2007).

Siguiendo a A. Armas Díaz, la primera de ellas es una posición reduccionista y menos crítica, pero más activa y pragmática, ya que considera una necesidad del planeamiento adoptar mecanismos basados en la eficiencia y promoción para invertir la situación de crisis, recuperar su vitalidad, posicionarse ante la creciente competición entre ciudades y también adaptarse a los cambios globales.

La segunda, hace una lectura más crítica, insertando el proceso en la nueva ronda de globalización. El origen de este proceso se asocia a las transformaciones que desde los años setenta operan a escala global, modificando las prácticas culturales, económicas y políticas. Es decir, es una de las consecuencias de la combinación de nueva tecnología, la introducción de formas culturales postmodernas, la aparición de formas de acumulación más flexibles, y el desarrollo de políticas basadas en la eficiencia y con escasa orientación social. Éstas actúan a escala urbana mediante formas de gobernanza que imitan a aquellas de las empresas y asumiendo instrumentos de planeamiento más flexibles y con orientación de mercado, como la planificación estratégica y la mercadotecnia urbana que preparan la ciudad para ser vendida.

Posiblemente, tanto la teoría de la crisis como la teoría de la globalización estén dando una respuesta similar a la misma pregunta desde distintos puntos de vista. Hablamos de crisis desde el momento en el que se producen cambios a escala global a los que las ciudades (y toda la sociedad) deben adaptarse. Este desorden lleva a las ciudades a una nueva situación que las obliga a responder. Se produce una crisis interna a nivel local de la ciudad que está motivada por movimientos externos de alcance global.

G. Benko (2000) hace una propuesta que nos parece interesante como síntesis de los factores que provocan la aparición del marketing de ciudades. Resume en cuatro estas causas que provocan la aparición de nuevas formas de gestión asociadas a la ciudad, y en especial del *city marketing*:

---

<sup>9</sup> Citado por A. Armas Díaz: 2007



### **Mundialización y ampliación de la competencia**

Los años 80 y 90 se han caracterizado por un cambio considerable en las relaciones entre la escala local, nacional e internacional.

Por una parte, se adelanta frecuentemente la hipótesis de una próxima desaparición del Estado soberano clásico, hipótesis fundada sobre la noción de territorio e internacionalización de las actividades económicas en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras. Por otra parte, se anuncia la reintensificación del crecimiento económico regional, afirmando que las regiones son hoy en día los motores de la prosperidad mundial.

Las regiones se habrían convertido así en fuentes de ventajas comparativas. El horrible neologismo "glocalisation" del que ya hemos hablado, expresa a su manera esta sinergia entre instituciones locales infranacionales y la competitividad que se aprecia en los mercados internacionales.

Se puede decir que hoy en día nuevas dependencias rigen las relaciones entre las empresas y los territorios: la búsqueda de un ambiente de calidad, de numerosos y sofisticados y, de una mano de obra cualificada, de aeropuertos internacionales y de centros de negocios. Se buscan ventajas "inmateriales", indisociables del carácter urbano de los sitios de acogida. Sin embargo, la heterogeneidad de los territorios los sitúa de hecho en un mercado competitivo, el de la localización de las actividades económicas y de la captación de sus frutos. Se plantea entonces el problema del atractivo de las ciudades, es decir, su capacidad de atraer a las empresas y a las personas.

Cabe tomar en cuenta varios factores propiamente urbanos. Junto con los factores cuantificables (demografía, tasa de fiscalidad local, servicios, formación profesional, oferta de locales, etc.) se encuentran criterios como la imagen, la identidad o las representaciones del espacio urbano, que juegan un papel determinante. En este sentido, las políticas locales culturales, urbanísticas o sociales pueden participar en el desarrollo económico de la ciudad o de la región.

### **La puesta en valor de lo local**

La ordenación del territorio, a cargo del poder central hasta los años 80, también es delegada a las colectividades territoriales. Aparece un nuevo paradigma: el desarrollo "desde abajo" o desarrollo local, que reemplaza al desarrollo "desde arriba", administrado por el Estado. Los déficits públicos experimentaron un agravamiento en los



años 70 y 80. También los Estados han sido incitados a una descentralización y una regionalización de la gestión de los bienes colectivos locales, tales como la educación, la formación profesional, las infraestructuras de transportes o las políticas sociales. La cuestión del desarrollo pasa a ser más "local".

Dentro de esta óptica se persiguen operaciones que prestigian la ciudad como el desarrollo de tecnopolos, de estaciones del Train Grande Vitesse (TGV)<sup>10</sup> o aeropuertos internacionales, de plataformas multinodales, la construcción de edificios de *standing* en pleno centro de la ciudad o la ejecución de eventos deportivos o culturales cuyo alcance sobrepase las fronteras nacionales.

Se desarrollan estrategias de comunicación originales y se proponen ventajas fiscales para crear un buen clima económico. Los espacios económicos locales son diferentes unos de otros y las diversas estrategias de valorización de sus recursos los colocan en una situación de competencia.

### La rápida evolución de las herramientas de comunicación

La veloz evolución de la tecnología ha permitido el uso cotidiano de un gran número de herramientas de comunicación, desde las transmisiones rápidas de la información (minitel, Internet, televisión por cable y por satélite, etc.) hasta las creaciones de imágenes. Todo el mundo se comunica, no es una novedad, pero los métodos, los soportes y los canales de transmisión han cambiado mucho últimamente. No es mi intención entrar aquí en un estudio detallado de la evolución de la comunicación, mas solamente hacer notar que el nacimiento del marketing territorial y las mutaciones en el sector de la comunicación están íntimamente ligadas. Si admitimos que la representación es una creación social y/o individual de un esquema pertinente de lo real, podemos considerar el marketing como una nueva forma de representación geográfica.

Hoy en día, por tanto, las ciudades deben saber hacer su propia promoción. Esto no constituye un fenómeno fundamentalmente nuevo, ya que la libertad de los mercados (laboral, de bienes, de servicios y de capitales) siempre ha incitado a las ciudades a "cuidar su imagen"; pero la aceleración de los procesos económicos ha incrementado verdaderamente las necesidades de las ciudades de nuevas herramientas que apuntan a aumentar su atractivo.

---

<sup>10</sup> Equivalente al tren de alta velocidad o AVE en España.



### **Una nueva etapa en la evolución del marketing**

Las nociones básicas del marketing, aquellas de mercado, de clientes, de competidores, de oferta o de precios, tienen una realidad cotidiana para los representantes de las ciudades. Parece, pues, más que nunca necesario adaptar los principales fundamentos de la estrategia de marketing al campo de la conceptualización: el "marketing territorial", derivado del marketing que al principio se aplicaba únicamente a los productos de gran consumo.

El marketing urbano constituye una nueva etapa en la evolución del marketing "clásico". Probablemente es uno de los últimos campos de aplicación de esta disciplina.



## 3.3. Marketing de ciudades

### 3.3.1. Orígenes y breve historia del marketing de ciudades

Existen diferentes perspectivas que tratan de aclarar cuando comenzaron las actividades de venta de los lugares. Por un lado, están aquellos que señalan que la comercialización de los territorios es un proceso en desarrollo desde hace siglos. Mientras que, para otros, la mercadotecnia urbana es una tendencia nueva que surge a partir de la década de los setenta y ochenta (A. Armas Díaz: 2007).

Para el profesor Gabriel Fernández (2004), el marketing urbano es una expresión nueva para una práctica antigua. El marketing urbano, desde el punto de vista de su filosofía, no es más que una narración, un relato de la ciudad sobre sí misma, sin ser la misma cosa. Visto así, el marketing urbano va ligado a la necesidad de la ciudad de manifestarse ante sus públicos internos o externos y proyectar una imagen de sí misma ante estos. Sin embargo, y a pesar de que debemos reconocer que las ciudades han llevado a cabo acciones de proyección de su imagen y su poder a lo largo de la historia, estas formas de “protomarketing de ciudades” han sido cuantitativa y cualitativamente diferentes a la disciplina de la que aquí nos vamos a referir.

Para S. Ward (1998) los antecedentes de la comercialización de las ciudades se sitúan a mediados del siglo XIX en Estados Unidos, donde la administración de las ciudades recurre a la promoción urbana como estrategia para posicionarse ante una creciente nacionalización y globalización de los mercados. Los cambios que, desde entonces, se han producido tanto en la temática como en la intensidad de la promoción de las ciudades, ha llevado a diferenciar etapas en el proceso, cuyo último episodio corresponde a la ciudad posindustrial, el cual presenta grandes diferencias respecto a momentos anteriores. Si la globalización arranca a finales del siglo XIX, podría ser acertado situar el origen del *city marketing* en estas mismas fechas<sup>11</sup>.

A pesar de reflexiones bien argumentadas como ésta y las de algunos otros autores que se manifiestan en líneas similares, desde nuestro punto de vista estos primeros

---

<sup>11</sup> Para profundizar sobre lo expuesto ver Ward, S. V.. *Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*. London: Ed. FN Spon, 1998.



indicios de acciones coordinadas de “marketing” sólo se puede considerar como la prehistoria del marketing de ciudades.

Es partir de los setenta y ochenta cuando se intensifica a la vez que se difunde este proceso, se produce una profesionalización de la promoción urbana y además, la regeneración urbana se convierte en un tema principal (F. Paniagua y E. Blanco 2007; G. Benko 2000; Benach 1993). Esta nueva etapa es, como ya hemos comentado, una de las consecuencias de acentuación de la competencia entre ciudades, la aparición de políticas neoliberales a escala global y su aplicación local asumiendo comportamientos típicos de las empresas, basados en la eficiencia y la promoción externa. Con este fin se nutren de las herramientas y experiencia de la mercadotecnia comercial, coincidiendo con un momento en el que se extiende esta disciplina a productos más variados.

Por lo tanto, reconocemos que de manera amplia se puede hablar de “protomarketing de ciudades” desde hace mucho tiempo pero que de manera concreta se trata de una disciplina que arranca con fuerza en el último cuarto del siglo pasado y comienza a ser habitual en su última década en Europa y América. A pesar de la antigüedad de la producción de las imágenes de la ciudad, el nuevo contexto unido al uso de nuevas técnicas, permite afirmar que se trata de una actividad de mayor amplitud a la pasada y cualitativamente diferente (A. Armas 2007).

Siguiendo a A. Armas Díaz y S. Ward vamos a resumir brevemente algunos de los hitos que han marcado el nacimiento y los primeros pasos de esta disciplina.

### **Los inicios de la mercadotecnia urbana: el “renacimiento” de las ciudades norteamericanas**

El nacimiento de la comercialización de la ciudad postindustrial se produce a finales de los años setenta en Estados Unidos con el desarrollo de la promoción de Boston y Baltimore, su renovación urbana y la realización de la campaña ‘I ♥ New York’ del estado de Nueva York en 1977 (S. Ward 1998)<sup>12</sup>. Sus campañas representan el esfuerzo final de la venta de estas ciudades y sus antecedentes se sitúan en las primeras acciones aisladas de venta y promoción, basadas sólo en la revitalización económica, que fueron aplicadas con los primeros síntomas de la crisis urbana durante los años setenta.

---

<sup>12</sup> Lo que para S. Ward es el nacimiento de la comercialización de la ciudad postindustrial, para nosotros corresponde con el verdadero nacimiento del marketing de ciudades.



Posteriormente, durante los años ochenta, se produce la expansión de este tipo de estrategias como práctica común del planeamiento. Este episodio se caracterizó por la activación de medidas propias de la mercadotecnia urbana que no actuaban de forma exclusiva sobre los aspectos financieros y económicos, sino que diversificaban sus acciones renovando los centros urbanos y se activaban políticas basadas en el arte y la cultura. Asimismo, la administración favorece la apropiación de espacios degradados mediante la cultura y la promoción de ella a través de acontecimientos y festivales tratando de crear imágenes dinámicas, positivas e intensas de la ciudad, de favorecer la atracción de inversiones y de contribuir a la instalación de nuevas élites consumidoras de estos espacios.

Si bien el origen de estas políticas tuvo lugar en Estados Unidos, el uso de la cultura y las artes en la renovación urbana como alternativa a la pérdida de las actividades industriales y a los servicios no son procesos exclusivos de las ciudades americanas (S. Zukin 1995)<sup>13</sup> y se produce de forma paralela y con gran impulso en Europa. Se generaliza el uso de estas iniciativas –véanse los casos pioneros y paradigmáticos de Glasgow o Birmingham–, convirtiéndose la cultura en uno de los temas más comunes de la promoción de la ciudad (S. Ward 1998).

### Las experiencias de las ciudades europeas

La inauguración de una época europea se produce durante los años ochenta, de forma paralela a la ampliación de los temas en la venta de las ciudades estadounidenses. Este proceso se caracterizó por la importación de los modelos de revitalización de algunas ciudades de los Estados Unidos y su adaptación asumiendo nuevos enfoques. En primer lugar, se fueron incorporando aquellas regiones europeas donde las consecuencias de la desindustrialización fueron más graves, y de forma especial, en los países donde la administración central favorecía la aplicación de dicho enfoque como ocurrió en Reino Unido, Holanda y Alemania. En segundo lugar se identifica, al menos en la experiencia británica y en España, que las políticas de venta de la ciudad son más evidentes y se implementan de forma más visible o profesionalizada en aquellas que manifiestan de

---

<sup>13</sup> Obra referenciada por A. Armas en *Entorno a la mercadotecnia urbana* (2007); obra citada: *The cultures of cities* (1995).



forma más severa los efectos de la reestructuración económica como Glasgow, Bilbao y Barcelona (R. Paddison 1993)<sup>14</sup>.

En el Reino Unido, inicialmente, y con posterioridad en otros países europeos se emplean estrategias basadas en las industrias y distritos culturales como hicieron algunas ciudades norteamericanas. A pesar de que esta asociación no sea innovadora, si es novedosa en Europa la frecuencia de grandes acontecimientos entorno a la cultura asociados a la revitalización urbana como la Ciudad Europea de la Cultura.

En otros países europeos como Holanda, Bélgica y Alemania durante los años ochenta se hace popular el acercamiento a estrategias de venta de la ciudad. En este contexto, Alemania representa un caso particular respecto a otros países occidentales, debido a la inclusión, a partir de 1990, de las ciudades de su parte oriental y Berlín oriental en la economía de mercado (S. Ward 1998). Las ciudades de estos nuevos territorios incorporaron enfoques de marketing urbano rápidamente, impulsadas desde la administración central a través de algunos de sus organismos y mediante el desarrollo de políticas de renovación urbana basadas en los incentivos y la creación de alianzas público-privadas. En estos casos, de nuevo la cultura ha funcionado en numerosas ocasiones como elemento vehiculante de los planes de acción que han intentado recuperar económicamente sobre todo aquellas regiones ex pertenecientes al bloque socialista.

Barcelona representa una de las primeras experiencias españolas realizando importantes transformaciones desde mediados de los años ochenta en sus espacios públicos, lanzando su primera campaña de promoción “*Barcelona posa’t guapa*” en 1986, y preparando gran parte de la ciudad para la organización de los juegos olímpicos de 1992. El reconocimiento del “modelo Barcelona” basado en la acogida de grandes acontecimientos y la planificación estratégica, significó su expansión a otras ciudades europeas como Lisboa y Turín, así como a las ciudades de otros continentes como América del Sur (A. Armas Diaz 2007). De forma más tardía, a finales de los ochenta, Bilbao, con el proyecto estrella de Abandoibarra representa otro de los milagros divulgados internacionalmente (A. Armas Diaz 2007). El uso de una acertada promoción que hace espectacular la renovación urbana las convierte en experiencias especialmente reconocidas en el ámbito internacional.

---

<sup>14</sup> Obra referenciada por A. Armas en *Entorno a la mercadotecnia urbana* (2007); obra citada: *City marketing: Image reconstruction and urban regeneration* (1993).



### 3.3.2. Definiendo el concepto marketing de ciudades

Aunque muy similares en la mayoría de los casos, existen múltiples definiciones del concepto “marketing de ciudades” desarrolladas por los diferentes autores que han teorizado sobre la materia. A continuación exponemos algunas de las más representativas y proponemos la formulación de una definición propia a partir de las aportaciones de los diferentes autores.

J. Malowany (2004), ofrece una visión del marketing de ciudades basada en la “pasión”<sup>15</sup> común que debe promover entre los distintos colectivos motivados por la visión de la ciudad a largo plazo:

“Marketing de ciudades es el arte de desarrollar la adrenalina que genera continuamente una pasión y pertenencia a la ciudad de todos los habitantes y sus visitantes junto a las empresas que se sientan identificadas con la visión de la ciudad que los acoge. Destaco visión como un plan de acción de largo plazo y no con las facilidades para su instalación o proyectos de corto plazo”.

N. Benach (2000) incide también sobre la capacidad de la disciplina para crear una nueva imagen como base para el desarrollo económico. En este caso destaca el carácter competitivo de esta imagen frente a la de otras ciudades:

“El marketing de ciudades implica la reevaluación y representación del lugar con la finalidad de crear y comercializar una nueva imagen para las ciudades, tratando de crear una posición competitiva en la atracción y mantenimiento de los recursos”

V. de Elizagárate realiza una definición en la que destaca la orientación al cliente y la satisfacción de las necesidades a largo plazo y de forma global sobre el conjunto de los públicos:

“El marketing de ciudades, desde su orientación al cliente, tiene un papel fundamental, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los mercados objetivo. Pero debe tener también una orientación estratégica, en el sentido de que no se debe limitar a la satisfacción de las necesidades

---

<sup>15</sup> Esta “pasión” se puede entender metafóricamente como la visión positiva que debe promover el marketing de ciudades y que debe traer consigo el desarrollo de la ciudad.



individuales, sino que debe lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto”.

En una línea muy similar a la de Elizagárate, se encuentran F. J. Paniagua Rojano y E. Blanco Castilla (2007) destacando la necesidad de orientar las acciones hacia las necesidades del cliente-ciudadano:

“El marketing de ciudades se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y al mismo tiempo desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda”.

Además de la necesidad de crear un vínculo permanente con los grupos objetivos de la ciudad y el desarrollo consecuente de productos, R. Friedmann (2003) añade explícitamente a su definición la necesidad de generar un programa de comunicación:

“Marketing urbano es la actividad que permite a la ciudad (sus instituciones) estar en contacto permanente con sus grupos objetivo, reconocer sus demandas (necesidades), desarrollar productos correspondientes a estas demandas, y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad”

J.M. López Carmona cree que la administración local ha utilizado diferentes técnicas de marketing en los diferentes servicios y productos que ofrece a la ciudadanía desde hace años. Sin embargo, el elemento diferencial del marketing de ciudades actual está en su visión integral:

“La novedad –del city marketing– reside en vincular la estrategia al concepto ciudad como un todo, como un producto conjunto, comercializable en términos de imagen. De esta forma trabaja con una serie de técnicas que aplica a la ciudad, y es ella el sujeto de posicionamiento, cuyo mercado, interno y externo, se ha de segmentar”.

A partir de las ideas aquí recogidas –que creemos sintetizan las principales visiones del marketing de ciudades– formulamos la siguiente definición del concepto:

Llamamos marketing de ciudades a la filosofía de gestión y el proceso estratégico de alcance integral para la ciudad, que encabezado por la administración local y con la estrecha colaboración del resto de actores locales de relevancia, trata de dar respuesta a



las necesidades de los grupos objetivo con los que la ciudad interactúa a través de la distribución de los productos y servicios oportunos y la puesta en marcha de acciones de comunicación, que en definitiva, intentarán generar una imagen (interna y externa) positiva de la ciudad para favorecer su desarrollo económico y social.

### 3.3.3. Marketing empresarial y marketing de ciudades <sup>16</sup>

La aplicación de la filosofía y las técnicas del marketing a las ciudades tiene como punto de partida conceptual la analogía entre ciudad y empresa. La ciudad pasa a ser vista como una empresa que, con todas sus peculiaridades, debe competir en un mercado por obtener las mayores ganancias posibles. De esta forma, G. Seisdedos (2006) apunta que las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas, porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar.

#### La ciudad como producto

Según esta idea inherentemente unida al marketing de ciudades, la ciudad –o más bien sus gestores– se transforma en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo del valor de su propio sitio (R. Friedmann 2003). Las localidades son por tanto productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito, enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación (P. Kotler, D. Haider e I. Rein 1994).

Podemos encontrar puntos de vista “románticos” de la ciudad que se opongan frontalmente a convertir en un producto más de mercado. Creemos que, como se expone a lo largo de los distintos puntos que configuran este trabajo no defendemos que la ciudad se convierta en un producto con simples fines comerciales. No se trata de ver la ciudad como producto para intentar obtener el mayor rendimiento económico de ella a costa de lo que sea, se trata de verla así para hacer que mejore cada día, adaptándola a las necesidades de los distintos grupos que se relacionan con ella y convirtiéndola en un lugar más próspero para todos.

---

<sup>16</sup> Para completar este tema véase el cuadro sobre la analogía empresa-ciudad en el apartado 3.3.4.



Según P. Asensio Romero (2008), considerar una ciudad como producto de intercambio es la esencia del *city marketing*. La ciudad, entendida como producto, se enfrenta a un mercado competitivo formado por miles de municipios y en donde convergen millones de agentes. Cuando el producto es la ciudad, y los gestores políticos incorporan a su gestión aproximaciones, modelos e instrumentos de marketing, no hay duda de que se genera un mejor conocimiento de los habitantes de ese municipio, un acercamiento a los distintos públicos objetivo, produciendo, asimismo, entre otros efectos, una actuación más equitativa (P. Asensio Romero 2008).

Podríamos seguir reflexionando sobre las implicaciones que tiene la consideración de la ciudad como un producto de consumo para los distintos targets que están interesados en ella, sin embargo, creemos que a lo largo del trabajo que estamos desarrollando estas implicaciones aparecen de manera más o menos explícita.

## Elementos transferibles del marketing al marketing de ciudades

Aunque existen diferencias entre el marketing empresarial y el marketing de ciudades—sobre todo en la naturaleza del producto promovido— que hacen que no se pueda entender este último como una mera traslación de los conceptos y herramientas del primero, es cierto que existen una serie de elementos que pueden ser aplicados directamente por el *city marketing* desde el marketing tradicional. G. Fernández Casalla y R. Friedmann (2007) destacan:

- Los problemas y las necesidades de los grupos objetivo son el punto de partida.
- Es necesaria la investigación para conocer a esos públicos objetivo y al propio producto (ciudad) en su contexto competitivo.
- La segmentación del mercado.
- Planificación estratégica a corto, medio y largo plazo.
- Planificación coordinada entre todos los participantes.

Vemos aquí como, por tanto, muchos de los principios clave para el marketing empresarial se convierten también en la base del marketing de ciudades. Quizá podrían nombrarse más elementos del marketing tradicional que encuentran una transferencia directa en el marketing de ciudades pero sirvan estos como ejemplos ilustrativos de la relación directa que guardan estas dos disciplinas del marketing.



## Las dificultades para establecer una analogía directa

A pesar de la aplicación de la filosofía de gestión empresarial y de marketing, el gobierno de las ciudades no puede regirse por el simple traslado de estos principios ya que la propia naturaleza de el “producto ciudad” le hace alejarse del modo tradicional de entender la empresa que tiene el marketing. Según N. Muñiz Martínez y M. Cervantes Blanco (2005) los dos motivos que sintetizan el porqué no se puede establecer una naturaleza directa entre la mercadotecnia comercial y la aplicada a las ciudades son los siguientes:

- Debido a la función social y humana que debe seguir la gestión de la ciudad por encima de la rentabilidad económica como principio de acción.
- Debido a la gran complejidad de los múltiples intercambios que se producen en la ciudad. Por muy grande que sea una corporación, esta siempre buscará obtener el máximo beneficio con el menor número de actividades posibles para reducir su complejidad; en la ciudad los públicos son dispares y las formas en la que la ciudad interactúa con ellos son múltiples sin que exista la posibilidad de reducir esa complejidad en su propia actividad.

Por lo tanto, reconocemos que la visión empresarial de la ciudad presenta oportunidades para la misma que deben ser aprovechadas por sus gestores para convertirla en un lugar mejor; a pesar de ello, esta visión no puede ser entendida como una simple traslación de principios ya que la ciudad es un producto cualitativa y cuantitativamente diferente a cualquier otro.

### 3.3.4. Fundamentos del marketing de ciudades

#### ¿Por qué marketing de ciudades?

V. de Elizagárate (2003) considera el marketing de ciudades como un proceso que debe situarse al comienzo de la planificación de la ciudad, que va a permitir:

1. La elección del valor a ofrecer a sus diferentes públicos objetivos: ciudadanos, inversores públicos y privados, trabajadores, empresas...
2. La creación de valor en la ciudad, que supone la configuración de sus características. Lo que “la ciudad es” y lo “que será” en el futuro.



3. La comunicación del valor ofrecido por la ciudad, tanto a nivel interno como en el exterior.

Observamos como el marketing de ciudades se justifica por su aporte estratégico en la toma de decisiones (primer punto) que van a tener repercusión sobre la ciudad “física” (segundo punto) y lo que esta va a ofrecer a sus grupos objetivo y la ciudad “percibida” (tercer punto) por estos mismos públicos.

## Características fundamentales

Como hemos podido comprobar, el marketing de ciudades se convierte en una disciplina incipiente en Europa durante la década de los ‘80 y ‘90, cuando comienza a sentar unas bases sólidas a nivel teórico y aplicado. Esto hace que, actualmente, podamos hablar de una serie de principios o características que lo definen. R. Friedmann (2003), sintetiza estos principios y considera que el marketing de ciudades se caracteriza por los siguientes aspectos:

### Aspecto filosófico:

- Orientación hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local.
- El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los grupos objetivo.

### Aspecto informativo:

- La investigación del mercado es un elemento fundamental del Marketing Urbano.
- Generar información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo.

### Aspecto estratégico:

- El Marketing Urbano se realiza mediante la aplicación del enfoque estratégico.
- Aspecto de colaboración y coordinación:
- Todos los actores relevantes de la comuna participan en el diseño del producto “ciudad”.



## Cooperación sector público – sector privado.

Estos cuatro pilares representan las características sobre las que se asienta el marketing de ciudades.

### Públicos objetivo

Diferentes autores han propuesto clasificaciones para los grupos objetivo con los que la ciudad se relaciona. Desde nuestro punto de vista, creemos que debe haber una clara diferenciación entre públicos internos y públicos externos de la ciudad ya que la forma en la que se van a configurar su imagen de la misma es radicalmente opuesta. Partiendo de esta premisa y de las propuestas de diferentes autores (P. Kotler 1994, R. Friedmann 2003, V. de Elizagárate 2004) distinguimos los siguientes trageets que el marketing de ciudades debe tener en cuenta a la hora de planificar sus acciones:

- Públicos internos:
  - Ciudadanos. Son el público que debe motivar las acciones de *city marketing* tanto por las acciones que dirigimos a ellos como por las que se dirigen a otros grupos, de las que deberían terminar beneficiándose.
  - Empresas y empresarios locales. Es fundamental para el desarrollo económico de la ciudad que exista una relación fluida con el tejido empresarial local y que este se sume como un actor más en los planes de marketing.
  - Grupos de presión locales. Del mismo modo hay que valorar la influencia que determinados grupos pueden ejercer sobre la ciudad (cámaras de comercio, gremios, clubes...).
- Públicos externos:
  - Visitantes (turistas de placer y de negocios/congresos). Un grupo económicamente muy importante para la ciudad por lo que van a aportar al convertirse en consumidores de sus servicios.
  - Empresas foráneas e inversionistas (atracción de empresas y capital). De nuevo, para el desarrollo económico y la creación de empleo.
  - Nuevos y potenciales residentes (atracción de capital humano). Dependiendo de las necesidades de la ciudad habrá que intentar atraer



a trabajadores de distinto tipo (científicos, médicos, trabajadores no especializados...).

- Mercados de exportación (otras localidades receptoras de los productos que exporta la ciudad). Sabemos que la imagen del origen de un lugar determina las percepciones sobre sus productos, por lo tanto, a pesar de que es un público difuso, es un grupo a tener en cuenta.

## Objetivos

El enfoque empresarial y estratégico del marketing de ciudades nos conduce a un planteamiento que pretende alcanzar unas metas u objetivos. La mayoría de autores coinciden en que el objetivo final del *city marketing* es el desarrollo de una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad ( J. A. Pancorbo de Sandoval 2006; V. de Elizagárate 2003; G. Benko 2000...). De este modo, el marketing de ciudades queda ligado a sus dos dimensiones fundamentales: la de comunicación y promoción de la ciudad y la de desarrollo del producto –compuesto por una multiplicidad de productos— ciudad.

Sin embargo, a la hora de convertir este horizonte deseado en una meta más operativa en términos de marketing necesitamos plantearnos unos objetivos más claros y concretos. En la praxis y en la literatura se mencionan frecuentemente los siguientes objetivos específicos del marketing urbano (P. Asensio Romero 2008):

- Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad.
- Desarrollar, corregir y cuidar la imagen interna y externa de la ciudad.
- Aumentar el atractivo (cultural, económico, etc.) de la ciudad.
- Mejorar la satisfacción de los diferentes grupos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad.
- Aumentar el grado de identificación de los grupos objetivo con la ciudad.
- Fortalecer la situación económica de la ciudad.
- Mejorar el nivel de vida y aumentar el empleo.
- Mejorar la capacidad competitiva de la ciudad.
- Atraer turistas y empresarios.



## Tendencias en marketing de ciudades

Para completar este apartado sobre conceptos y fundamentos del marketing de ciudades hemos creído interesante describir algunas de las tendencias de fondo que más están influyendo en los planteamientos que pone en liza el marketing de ciudades. Evidentemente, se podrían encontrar muchas más tendencias que influyen poderosamente en la gestión de las ciudades del siglo XXI, pero hemos destacado algunas de las más interesantes y de las que creemos están afectando con más peso.

### Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es la consecuencia directa de la puesta en marcha de nuevas formas de gestionar las ciudades. Las tendencias de las que aquí hablamos y el propio marketing de ciudades están directamente ligados con la nueva concepción empresarial de la ciudad. A continuación, observamos un cuadro en el que se establecen los paralelismos entre ciudad y mundo empresarial.

	<b>Empresas</b>	<b>Ciudad</b>
<b>Alta dirección</b>	Consejo de administración	Alcalde y equipo de gobierno
<b>Propietarios</b>	Accionistas	Ciudadanos
<b>Productos</b>	Productos fabricados	Servicios Atracciones
<b>Clientes</b>	Consumidores	Ciudadanos Turistas Empresas ...
<b>Competidores</b>	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: V. DE ELIZAGÁRATE, *Marketing de ciudades*.



Pero la filosofía empresarial no significa únicamente la existencia de ciertas similitudes entre los elementos propios de la ciudad y su gestión y el mundo de los negocios, sino que significa una nueva forma de afrontar los problemas y retos a los que la ciudad se enfrenta, basada en la eficiencia en el uso de los recursos, en el desarrollo económico y en el progreso social. Es la respuesta a las nuevas necesidades de la ciudad.

### Lean city

*Lean city* es un concepto que surge a partir de la idea del *lean service*, un término que hace referencia a la combinación de técnicas industriales de producción en masas aplicada a los servicios con enfoques flexibles propios de la producción artesanal. G. Seisdedos (2007) describe llama filosofía *lean* a “hacer más con menos” y explica que ello es posible gracias a las diferentes características de este pensamiento relacionadas con el marketing –por el enfoque hacia el cliente–, con las operaciones –eliminación de procesos que no añaden valor y agrupamiento óptimo–, y con la gestión de recursos humanos –basado el *empowerment* y el proceso de aprendizaje de los empleados–.

La filosofía *lean*, aplicada a las ciudades se puede resumir en cuatro puntos clave: foco en el cliente, eliminación del despilfarro y gestión eficiente de los recursos, involucración de todos en la operación y la motivación por la mejora continua.

### Ciudad sostenible<sup>17</sup>

Posiblemente, la sostenibilidad ambiental del planeta sea el reto más importante al que se enfrenta la humanidad en toda su historia. No por sobadas y grandilocuentes estas palabras pierden su importancia. Hoy más que nunca cabe que nos planteemos modelos de crecimiento basados en esta sostenibilidad que permita a las futuras generaciones poder seguir viviendo en este planeta. El marketing de ciudades no es una disciplina ajena a esta realidad y está viéndose influenciada por ella, como no podría ser de otra forma.

R. M. Chacón y D. Silva (2005) opinan que la sostenibilidad debe ser una cuestión central para cualquier ciudad que quiere plantearse cuál debe ser su futuro, sobre todo si se entiende por ciudad sostenible una ciudad que ha tomado opciones consistentes en

---

<sup>17</sup> Quizá incluirla dentro del apartado “tendencias” pueda parecer una frivolidad, ya que más que una orientación caprichosa de los responsables de la ciudad es una dura realidad a la que nos vemos obligados a hacer frente, pero era la mejor manera de plasmar la importancia que está teniendo para la disciplina.



tareas no solo ambientales como el uso del territorio, el uso de los recursos naturales o la movilidad, sino también en cuestiones tan centrales e interconectadas como el modelo de crecimiento económico, el proyecto de conexión e inclusión social, los derechos de la ciudadanía o la extensión de las tecnologías de la información y la comunicación.

Los estados están adquiriendo compromisos –al menos formalmente– para cambiar la tendencia hacia la autodestrucción a la que parece nos vemos abocados. Es hora de que las ciudades, en este nuevo contexto mundial en el que juegan un papel tan importante, se involucren decididamente en el necesario reto de la sostenibilidad.

### **PPP (Public-Private Partnership)**

El *public-private partnership*, *PPP* o colaboración público-privada en español, es otra de las tendencias que están entrando a formar parte del marketing de ciudades cada vez con más fuerza. Desde nuestro punto de visto esto se debe básicamente a dos motivos:

- La visión empresarial de la ciudad provoca que este tipo de iniciativas de colaboración sean tenidas en cuenta y vistas con buenos ojos para los gestores locales. Las prácticas de partenariado son muy habituales en el mundo empresarial y por lo tanto alcanza a la ciudad cuando esta cambia su filosofía de gestión.
- La necesidad de poner en marcha grandes proyectos que aporten relevancia a la ciudad con los recursos limitados con los que esta cuenta, provocan que en muchas ocasiones la única forma posible de llevar a cabo estas acciones sea a través de una empresa privada que aporte capital y su conocimiento de un sector específico a cambio de explotar dicha infraestructura económicamente.

Ante esta situación, la Unión Europea ha desarrollado un documento titulado *El libro verde de la colaboración público-privada*, el cual pretende estudiar y promover el debate ético-jurístico sobre esta actividad. El mismo establece que el *PPP* se caracteriza por:

- La duración de la relación entre los socios.
- El modo de financiación del proyecto.
- El papel de los socios en la definición, la concepción, realización, aplicación y financiación.



- La distribución de los riesgos.

### Learning city

*Learning city, management by complexity* o ciudad inteligente son términos que se utilizan para referirse a la capacidad de la ciudad para generar nuevas formas de gestión adaptadas al entorno de complejidad en el que sus gestores toman decisiones trascendentales para miles de personas.

Las teorías del caos y la complejidad que se dedican al estudio de sistemas adaptativos complejos no lineales han aportado valiosas pistas para el desarrollo de nuevos modelos de gestión. Sus principios pueden traducirse en modelos prácticos que permitan a una ciudad generar altos niveles de capacidad de respuesta y agilidad (G. Fernández Casalla y R. Friedmann 2007).

La ciudad concebida como un sistema adaptativo, siempre viendo y creando modelos, probando ideas, actuando sobre ellas, descartándolas otra vez, siempre evolucionando y aprendiendo (R. Friedmann 2004). Una tendencia que ve a la ciudad como algo vivo, en constante movimiento que debe favorecer aquellos mecanismos que hacen posible responder de la manera más rápida y eficiente posible a los cambios. En este sentido el marketing de ciudades se convierte en una herramienta clave.

### Cultura y desarrollo local

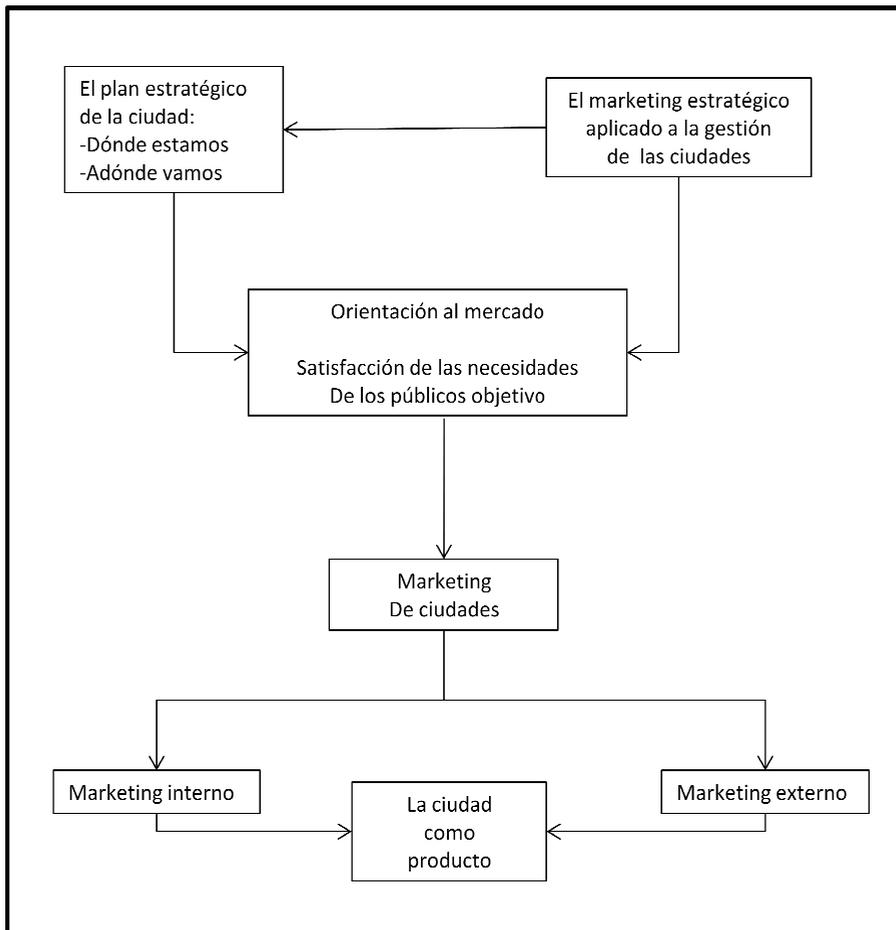
Esta es una de las tendencias que desde prácticamente los inicios del *city marketing* ha estado muy presente entre quienes han impulsado planes estratégicos para la ciudad. A pesar de que en otras regiones también se han impulsado planes estratégicos basados en la cultura, a este formula se la ha llamado en muchas ocasiones como el modelo europeo (A. Armas Díaz 2007), ya que es en nuestro continente dónde se ha aplicado de manera más habitual y con mayor éxito reconocido. Ciudades como Glasgow, Birmingham, Frankfurt, Bilbao o Barcelona han utilizado la cultura y el patrimonio local de distintas formas para relanzar la imagen de sus ciudades.

Posteriormente, desarrollaremos en profundidad la importancia que este eje estratégico puede tener para los planes de marketing local y la proyección de la imagen de la ciudad.



### 3.3.5. Marketing estratégico: el plan de marketing de ciudad

La aplicación de herramientas relacionadas con la planificación estratégica está siendo utilizada en la gestión de muchas ciudades, pero es necesario definir cuál debe ser el papel del marketing en el marco de la gestión de una ciudad. Es preciso conocer al menos un modelo metodológico que trate de definir las fases de la planificación estratégica de marketing de la ciudad.



Fuente: V. de Elizagárate, *Marketing de ciudades* (2004).

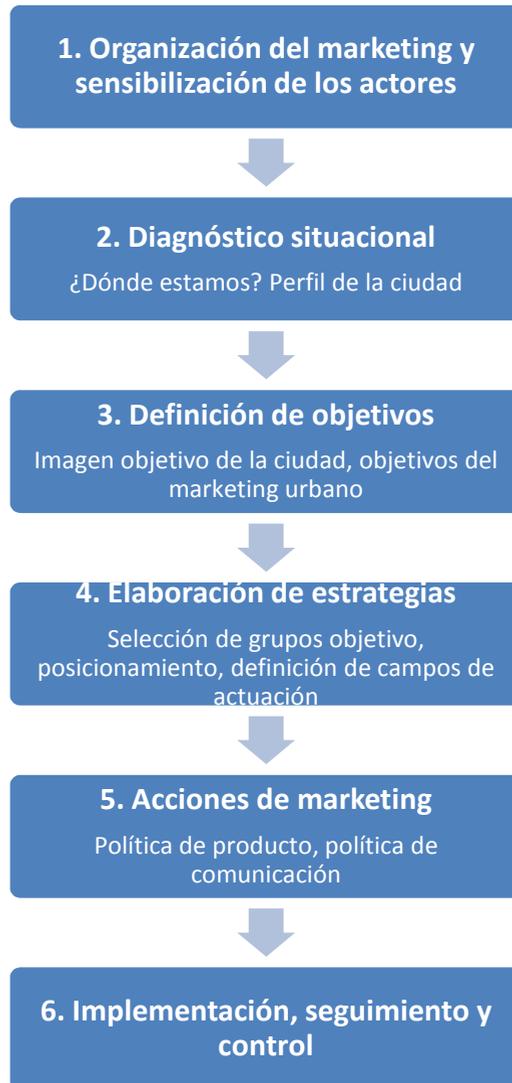
El marketing de ciudades proporciona una mejor aproximación a la planificación de la ciudad, y da una visión estratégica a la gestión urbana, estimulando la comunicación entre los agentes económicos locales y el exterior, utilizando herramientas que facilitan la toma de decisiones en el ámbito de la gestión de la ciudad y consiguiendo los siguientes objetivos (J. A. Pancorbo de Sandoval 1999):

- Ofrecer una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo.
- Permitir identificar tendencias y anticipar oportunidades.
- Formular objetivos prioritarios y concentrar recursos limitados en dichos objetivos.
- Formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad.

Son muchos los autores que proponen diferentes modelos de etapas que deben cubrirse en el plan estratégico de marketing de ciudades. Nosotros nos hemos decantado finalmente por seguir a R. Friedman (2003) y realizar una reformulación de su modelo, ya que nos parece bastante completo y a la vez puede ser enriquecido con alguna otra aportación en alguna de sus fases. El plan de marketing tendría las siguientes etapas:



### El plan de marketing de ciudades



Fuente: R. Friedmann, *Marketing estratégico y participativo de ciudades* (2003).

#### Etapa I: Organización del marketing y sensibilización de los actores

La organización de marketing supone la puesta de manifiesto de los responsables de la voluntad de llevar a cabo una gestión de la ciudad a través del *city marketing*. Este primer paso se debe confirmar en la organización de un órgano que dirija todo el proceso



y que puede estar formado por los propios representantes del gobierno local, ciudadanos, sector privado y profesionales del marketing de ciudades.

Una de las tendencias –anteriormente comentada– que se observa que está influyendo en esta nueva disciplina de gestión es el denominado *PPP (public private partnership)*. La riqueza de la ciudad de la ciudad depende de la colaboración de los sectores público y privado. El potencial de una ciudad no depende tanto de la ubicación de la ciudad, clima y recursos naturales, como de su voluntad, energía, valores y organización (Kotler, P.; Haider, D. H.; Rein, I. 1994). Por tanto, todos los actores deben aparecer involucrados.

Habrá que señalar que el estudio empírico de las relaciones de influencia de la ciudad constituye una ayuda indispensable para el desarrollo exitoso del marketing estratégico. Para realizar exitosamente la planificación estratégica del lugar es imprescindible contar con la ayuda de quienes tienen la capacidad de influir, de dirigir, en definitiva, a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones (R. Friedmann 2003). Por lo tanto, habrá que contar con la colaboración de empresarios y grupos de presión locales entre otros.

## **Etapa II: Diagnóstico situacional**

La primera tarea de la que parte el planteamiento estratégico debe ser siempre la de análisis y diagnóstico de la situación. En el caso que nos atañe se trata de identificar dónde se encuentra la ciudad para posteriormente proyectar con realismo a dónde queremos llegar.

Steffen Spiess<sup>18</sup> divide el análisis situacional en dos pasos: análisis estratégico y diagnóstico estratégico. El objeto del análisis estratégico es “la generación sistemática de información acerca de todos los hechos del entorno que son de relevancia para un perfilamiento de la región orientado a los grupos objetivo”. El objetivo del diagnóstico estratégico es “la interpretación de los resultados del análisis orientado a objetivos para fines de elaborar un concepto de marketing urbano”.

a) Análisis estratégico:

- **Análisis del entorno.**

---

<sup>18</sup> Citado por R. Friedmann en *Marketing estratégico y participativo*. Las herramientas del plan de marketing enumeradas en este apartado son las mismas que apunta S. Spiess en *Marketing für regionen, Wiesbaden: 1998*.



Este ámbito tiene relación con el reconocimiento de la ubicación de la ciudad en su entorno. Abarca el estudio de las condiciones del entorno y sus consecuencias para el futuro desarrollo de la ciudad. Habrá que estudiar una serie de variables del entorno que pueden ser relevante o no para la ciudad: fuerzas económicas y visión general económica, fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas, fuerzas sociales, fuerzas demográficas, medio ambiente, fuerzas culturales y fuerzas tecnológicas.

- **Análisis de mercado/grupos objetivo.**

Es preciso reflexionar sobre los grupos objetivo que se pretende alcanzar y deben ser involucrados (targets locales y supralocales). El desafío consiste en comprender mejor las necesidades, percepciones, preferencias y recursos de sus compradores del producto ciudad actuales y potenciales (estudios de mercado). Es decir, hay que ir más allá de la descripción sociodemográfica.

- **Análisis competitivo.**

El establecer las ventajas de una ciudad requiere identificar a otras con las que tiene rivalidad, necesita identificar a sus principales competidores en cada área específica (atracción de turismo de congresos, atracción de capitales extranjeros, atracción de residentes de alta cualificación...).

P. Kotler, D. Haider e I. Rein (1994) establecen tres niveles de competidores: competidor superior, competidor semejante y competidor débil. El benchmarking urbano permite recopilar información acerca de la competencia (ciudades líderes) y evaluarla con el fin de mejorar la situación competitiva de la ciudad.

- **Análisis de recursos.**

Para elaborar un concepto de marketing, cada ciudad requiere información de los potenciales internos disponibles. El análisis puede incluir los siguientes detalles: tamaño de la población (y análisis demográfico), estructura industrial, mercado de trabajo, recursos naturales, transporte, instituciones educativas, etc.

- **Análisis de imagen urbana.**

La auditoría de imagen se refiere al estudio de las percepciones, experiencias y demandas que tienen los grupos objetivo de la ciudad. Existen dos tipos fundamentales de imagen (De Elizagárate, V. 2003): autoimagen o imagen de los públicos internos y la imagen externa. Los estudios de opinión sobre los



públicos de la ciudad son una de las herramientas más importantes para el correcto funcionamiento del marketing de ciudades.

Forman parte del análisis de la imagen los siguientes aspectos: el grado de conocimiento de la ciudad, las asociaciones espontaneas o sugeridas con respecto a la ciudad, los atributos, la identificación con la ciudad, la percepción de fortalezas y debilidades, o la valoración de la oferta y la calidad de vida en la ciudad.

b) Diagnóstico estratégico:

- **DAFO** (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades).

El análisis DAFO consiste en el esfuerzo por sintetizar aquellos aspectos del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) más relevantes para la ciudad.

El estudio de las fortalezas y debilidades urbanas puede incluir dos aspectos: las de la propia ciudad y las de la Administración Local. Una fortaleza es una condición favorable con la que la ciudad cuenta para su desarrollo. En cambio, una debilidad es una desventaja interna que impide la acción de la ciudad. Pueden ser permanentes, imprevistas, ocasionales o recientes.

Una variable del entorno supone una amenaza cuando genera o puede generar un problema grave para la ciudad. Hablamos de oportunidades en el caso contrario, cuando un aspecto del entorno puede suponer una ventaja clara para la ciudad.

- **Análisis de posicionamiento.**

Sobre la base de esta análisis será posible posteriormente realizar o el reposicionamiento o confirmación del posicionamiento de la ciudad. Este diagnóstico parte de los estudios de imagen de la propia ciudad y la comparación de las percepciones de nuestra ciudad y nuestros competidores. Una forma de obtener información para el reposicionamiento de la ciudad es preguntar a los grupos objetivo sobre su “ciudad ideal”.

- **Análisis de portafolio.**

Se trata de una herramienta de diagnóstico sobre las actividades de la ciudad con el fin de determinar los ámbitos estratégicos de desarrollo o áreas estatégicas de negocio de una ciudad. Utiliza el método DAFO para encontrar



aquellas actividades que actualmente y en el futuro pueden ser beneficiosas para el desarrollo económico.

- **Análisis relacional**

Una ciudad no puede considerarse como una isla., ya que como hemos visto constituye un componente (o nodo) más de una macro-zona, país o continente. Entre una ciudad y las ciudades vecinas<sup>19</sup> existen múltiples relaciones que pueden describirse como flujos (de personas, monetarios, de bienes y servicios, etc.).

### **Etapa III: Definición de objetivos**

#### a) Imagen objetivo para la ciudad

Antes de la estrategia, incluso antes de que puedan establecerse los objetivos de la ciudad, tiene que existir una comprensión de lo que la ciudad es y de lo que la ciudad quiere llegar a ser. La ciudad ha de hacer reflexiones acerca de lo que pretende lograr en el futuro con sus propias fortalezas y las oportunidades existentes en vista de los desarrollos del entorno (R. Friedmann 2003).

R. Friedmann cree que esta definición debe ser esencialmente práctica, puesto que entrega dos conceptos clave: primero, la idea de que debemos diseñar un sueño, en forma seria y “realista”, ya que debe ser un sueño basado en las oportunidades de desarrollo que se detecten y en las posibilidades que se tengan de aprovecharlas; y segundo, las acciones que hoy emprendemos deben ser congruentes con ese sueño.

La imagen objetivo debe reunir las siguientes características: ser simple, ser clara para todos, ser realista, es decir, posible de alcanzar, ser atractiva y seductora, ser específica en lo que se desea alcanzar, ser de un alcance amplio, ser desafiante, y ser generadora de acción.

#### b) Definir los objetivos del marketing urbano<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Cabe puntualizar aquí que el concepto “ciudad vecina” en la actualidad ya no depende tanto del parámetro proximidad espacial como de la cantidad de relaciones de todo tipo que se establecen entre ciudades.

<sup>20</sup> Para más información sobre los objetivos del marketing de ciudades véase el capítulo 3.3.4.



A partir de la imagen objetivo se estará en condiciones de formular objetivos y metas del marketing urbano. En un apartado anterior ya hemos citado algunos de los principales objetivos que puede plantearse el marketing de ciudades.

Steffen Spiess cree que los objetivos deben aparecer estructurados dentro del plan de marketing con el fin de realizar mejor el reparto de esfuerzos económicos y humanos para alcanzarlos y mejorar la eficiencia. Establece los siguientes niveles:

- **Objetivos superiores.** Se derivan directamente de la imagen objetivo de la ciudad.
- **Metas.** Se refieren a las diferentes facetas del producto ciudad. Nos permiten alcanzar los objetivos superiores a través de metas en los ámbitos economía, turismo, hábitat, ocio, etc.
- **Submetas.** Es el nivel inferior, permiten completar metas de determinados ámbitos.

Los objetivos son formulados a través de las distintas áreas sobre las que los agentes urbanos pueden trabajar.

#### **Etapa IV: Elaboración de estrategias**

Es preciso desarrollar una concepción estratégica que sirva como marco de referencia para el empleo de los diferentes instrumentos del marketing. La estrategia responde a la pregunta: ¿cómo se va a lograr materializar lo que se va a hacer? Generalmente, hay más de un camino para llegar a un determinado resultado, mediante diversas combinaciones de recursos y secuencias de actividades. Sin embargo, entre las distintas alternativas habrá una más efectiva y eficiente. Para cada estrategia potencial, el grupo de planificación debe formularse dos preguntas: ¿Qué ventajas se poseen que permitan tener éxito con esta estrategia? ¿Se tienen los recursos requeridos?

##### a) Selección de grupos objetivo

Al desarrollar una estrategia de marketing es importante fijar prioridades. La ciudad debe evitar ser todo para todos y concentrarse en aquellos ámbitos más destacables para el desarrollo urbano. Eso requiere delimitar con mucha precisión los grupos objetivo relevantes en los ámbitos fijados. La segmentación del mercado nos da la respuesta a sobre quién se quiere incidir y con qué prioridad.



La comprensión profunda de los públicos objetivo de la ciudad nos aporta una valiosa información. P. Kotler, D. Haider e I.Rein (1994) recomiendan analizar dos cuestiones básicas: ¿Cuáles son los dos principales pasos y factores que influyen en el proceso de compra del lugar? ¿qué factores influyen en la toma de decisiones sobre el lugar?

#### b) Posicionamiento

El posicionamiento de la ciudad es un paso decisivo dentro del proceso de marketing urbano. Sobre la base de la imagen objetivo de la ciudad y de los grupos objetivos seleccionados puede efectuarse un posicionamiento preciso de la ciudad dentro del contexto competidor. El posicionamiento se realiza considerando las demandas de los grupos objetivo, de las fortalezas y debilidades y de la competencia.

El posicionamiento es la determinación, previa a la acción, de cómo una ciudad quiere ser vista por los públicos objetivo en relación con otras ciudades competidoras. Mediante el posicionamiento se destacan los aspectos y ventajas que caracterizan la ciudad frente a otras ciudades y por medio de las cuales ésta puede distinguirse – diferenciarse—. Se trata del intento por definir una “propuesta de venta”.

#### **Etapa V: Acciones de marketing y marketing mix**

Nos interesa conocer que herramientas de *city marketing* deben aplicar los gestores locales para mejorar los procesos de organización, incrementar las relaciones de intercambio, desarrollar nuevos servicios y, en definitiva, generar un mayor valor de su ciudad a través de la percepción positiva de esta. Aquí no son suficientes las cuatro pes tradicionales –producto, precio, promoción y distribución– del marketing clásico (P. Asensio Romero 2008).

Diferentes autores han intentado crear un paralelismo entre las cuatro pes y su adaptación al ámbito de la ciudad, pero desde nuestro punto de vista y compartiendo el punto de vista de P. Asensio Romero esta operación resulta un tanto forzada y poco efectiva desde el punto de vista pragmático, y no hace más que ejemplificar el distanciamiento que viven en muchas ocasiones el marketing y la ciudad que conduce a interpretaciones fallidas cuando se combinan.

A continuación, ofrecemos distintas listas de medidas propuestas por diferentes autores que de alguna forma han aprovechado vectores interesantes para el marketing aplicado al caso específico de las ciudades.



Ashworth y Voogod (1990) establecen cuatro tipos de medidas:

- a. Promoción de la ciudad.
- b. Intervención territorial y funcional.
- c. Políticas de organización de la administración local.
- d. Acciones de carácter económico financiero.

P. Kotler, D. Haider e I. Rein (1994), proponen dividir los instrumentos del marketing mix en dos grupos:

- a. Instrumentos tangibles
  1. El diseño de la ciudad.
  2. Las infraestructuras.
  3. Los servicios que se prestan desde el ayuntamiento y también desde la propia iniciativa privada.
  4. El atractivo que contiene el modelo de ciudad existente.
- b. Instrumentos intangibles:
  1. Los valores y principios sobre los que se fundamenta el conjunto de la ciudadanía.
  2. Aspectos de carácter sociológico.
  3. La información y el conocimiento.
  4. La imagen de ciudad, es decir, las representaciones mentales que perciben los sujetos que conforman el público objetivo.

P. Hubbard y T. Hall (1996) describen los siguientes instrumentos de marketing mix:

- a. Publicidad y promoción.
- b. Inversión en infraestructuras.
- c. Patrimonio artístico-histórico.
- d. Promoción cultural.
- e. Coperación público-privada.

Finalmente, lanzamos una propuesta que creemos resulta más sintética y que de alguna manera viene a decir lo mismo que las anteriores pero de una manera que simplifica y a la vez incluye a todo lo dicho (R. Friedmann 2003):



a. **Política de producto ciudad.** Es considerada el núcleo del marketing de ciudades. Se aplican por ámbitos de actuación (movilidad, economía, cultura...). Abarca todas las medidas relacionadas con la mejora de la oferta local. Dependiendo del target y el objetivo seleccionados habrá que seleccionar unas u otras herramientas. Se pueden citar algunas que ya hemos visto como la promoción cultural, desarrollo de infraestructuras, conservación y puesta en valor del patrimonio artístico..., pero creemos que son tantas las posibilidades que resulta más operativo señalar este conjunto de acciones como política de producto.

b. **Política de comunicación.** Si antes hablábamos del “saber hacer” ahora nos referimos al “hacer saber”. Las medidas de desarrollo de producto han de ser promovidas comunicacionalmente. Aquí utilizaremos las herramientas que nos ofrece la comunicación: publicidad, RRPP, marketing directo...

También cabe reflexionar sobre el poder comunicativo que especialmente tienen algunas políticas de producto (por ejemplo grandes obras como el museo Guggenheim de Bilbao) y todas de manera general (la configuración de la ciudad y los servicios que presta hablan de ella por si solos).

### Etapa VI: Implementación, seguimiento y control

A nivel técnico, es muy importante que la puesta en marcha de las acciones del plan se efectúe siguiendo rigurosamente las líneas que este ha marcado. La ejecución de las acciones planeadas será lo que reciban finalmente nuestros públicos y por lo tanto es muy importante que se lleven a cabo correctamente. A pesar de ello, la flexibilidad también debe ser un atributo importante durante la ejecución de las acciones ya que hay que saber responder de manera conveniente ante las eventualidades que pueden aparecer.

El seguimiento y la evaluación de los resultados de las acciones es una función muy importante, tanto de manera particular como en el resultado de su conjunto. Cuando el plan está agotado o se produce un cambio de escenario sustancial hay que plantear la necesidad de comenzar un nuevo plan estratégico.



### 3.3.6. Problemas en la puesta en marcha y factores de éxito del marketing de ciudades

Nos encontramos ante una disciplina relativamente nueva que está encontrando dificultades para aplicarse de manera eficiente, al menos de manera generalizada. Si bien podemos encontrar numerosos ejemplos de ciudades que han encontrado en la filosofía marquetiniana un modelo de gestión que les ha aportado gran éxito, no es menos cierto también que los casos en el que el marketing de ciudades no ha conseguido aportar un valor diferencial a la ciudad han sido demasiados. Sin embargo, el fracaso del marketing de ciudades no se puede explicar por la inoperancia de la propia disciplina si no por su incorrecta puesta en marcha.

Ya hemos descrito como el marketing de ciudades puede convertirse en una herramienta muy útil. Sin embargo, se observa una dinámica clara que está llevando a muchas ciudades a utilizar el marketing de manera epidérmica. Se produce una paradoja: a pesar de que la demanda de ciudades que buscan marcas y programas de marketing es boyante, esto no está significando una mejora en la práctica del *city marketing* (G. Seisdedos 2006). Nos encontramos ante una tesitura que puede cerrar muchas puertas al desarrollo de la actividad debido al fracaso al que se ve abocada en muchos casos.

G. Benko (2000) explica que uno de los motivos que ha provocado la inoperancia del *city marketing* es que su aplicación se ha confundido habitualmente con la del marketing político, puesto que son los mismos actores (los políticos locales) los encargados de llevar a cabo las dos actividades. Los políticos hacen uso de las herramientas del marketing de lugares para su propia promoción. A pesar de esto, es el propio Benko quien reconoce que desde los años '90 ha habido una profesionalización de la disciplina.

El profesor G. Seisdedos (2006) cree que existen dos motivos de base que explican que el marketing de ciudades no está dando los resultados que se podrían esperar:

- Uno de ellos, que viene de largo, es que a pesar de ser un término muy extendido y aplicado, no es correctamente comprendido.
- El segundo motivo, específico del campo de las ciudades, hace referencia a la necesaria adaptación y las peculiaridades necesarias que implica su aplicación al mundo de lo urbano. Muchas veces los profesionales del marketing no



comprenden las peculiaridades de la ciudad y los responsables de la administración local tampoco llegan a entender lo que significa el marketing.

Seisdedos describe la situación actual de la disciplina como “bonsainización del city marketing”. El marketing de ciudades, llamado a ser una filosofía de gestión urbana, se convierte en algo pequeño y decorativo al recortarse su natural expansión, se convierte en un árbol bonsái.

G. Fernández Casalla y R. Friedmann (2007) han estudiado la aplicación del marketing de ciudades en Alemania y han llegado a la conclusión de que las principales dificultades que presenta la disciplina para su correcta puesta en funcionamiento son las siguientes:

- Problemas conceptuales. Provocados por la distancia excesiva entre ambos mundos, los profesionales del marketing no comprenden las peculiaridades de la ciudad y los responsables de la administración local tampoco llegan a entender lo que significa el marketing.
- Problemas de organización y poder. Sobre todo por la ausencia de una clara distribución de competencias y responsabilidades, los insuficientes recursos financieros y los timings mal elaborados. Además, se producen problemas de este tipo cuando no se tienen en consideración todos aquellos “poderes fácticos” y grupos de presión de la localidad.
- Problemas relacionados con el proceso. Se pueden enumerar múltiples problemas que afectan al proceso como la falta de conocimiento del target, falta de sistematización, lentitud, falta de retroalimentación, falta de rigor en la fase de análisis...

El resultado ante esta situación suele ser que las consultoras de marketing y los profesionales, en vez de tratar de vender complejas e invisibles estrategias a largo plazo, optan por darle al cliente lo que pide: un nuevo logotipo y un lema con poco detrás, ya que normalmente, carecen de los siguientes aspectos (G. Seisdedos 2006):

- Conexión con las estrategias de desarrollo de la ciudad.
- Suficiente voluntad política para ser mantenidas en el largo plazo.
- Suficiente inversión en medios para cruzar el umbral de notoriedad requerido en una sociedad saturada.



- Clara conciencia de la audiencia a la que se dirige.
- Conocimiento de la percepción original de la imagen de la ciudad de la que parten los diferentes colectivos implicados.
- Coordinación entre los diversos stakeholders.

Las consecuencias de esta relación superficial entre ciudad y marketing son muy negativas. Se crea confusión con respecto a la imagen de la ciudad. El posicionamiento de la ciudad queda difuso e indefinido lo que lleva a diseños y creatividades mimética en el apartado publicitario, que dejan en el receptor una sensación de *dejà vú* (G. Seisdedos 2006).

A pesar de todo, creemos que la relación marketing-ciudad no tiene porque ser endémicamente negativa. A pesar del panorama presentado en este apartado, no son pocos los casos que cuentan con resultados muy positivos en su aplicación. Además, nos resistimos a creer que la pujanza del marketing de ciudades se deba tan solo a una moda pasajera sino que posiblemente está justificado por muchos de los resultados que ya se han obtenido y que los gestores locales creen que potencialmente ofrece por dentro del contexto económico y social. Para finalizar, ofrecemos algunas de las claves citadas por G. Fernández Casalla y R. Friedmann (2007) que conducen a un marketing de ciudades de éxito:

- El marketing de ciudades es más que promoción de la ciudad.
- De la misma manera que el marketing de negocios, el marketing de ciudades debe ser planificado y ejecutado de manera profesional.
- Es preciso y de gran relevancia realizar un análisis preciso y sincero de las demandas de los grupos objetivo y de la situación actual de la ciudad.
- El objetivo final del marketing de ciudades debe ser el posicionamiento estratégico de la ciudad dirigido a mejorar su imagen entre los diferentes públicos y en relación con la competencia.
- El marketing urbano no puede ser realizado únicamente desde el ayuntamiento. Es necesaria la participación de todos los actores locales, desde el sector privado a los residentes.
- La administración local debe presentar una actitud emprendedora, claramente decidida por la apuesta en *city marketing*.



## 3.4. Comunicación y proyección de la identidad: La creación de la marca ciudad

### 3.4.1. Introducción: La comunicación integrada de la ciudad

“Es la imagen que lleva al viajero a elegir un itinerario más que otro, que lleva al hombre de negocios a invertir en Frankfurt más que en Amberes o Amsterdam, que lleva a la gran corporación a desplazar su cuartel general de Chicago a Boston, etc. Cada ciudad, y sobre todo las más importantes, tiene una imagen consolidada” (G. Amendola 2000).

La comunicación se convierte en un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, que supone una aceptación de la ciudad. Por ello es sumamente importante prestar atención a políticas destinadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de ciudad (F. J. Paniagua y E. Blanco 2007).

J. Romaguera (2006) defiende un modelo en el que la comunicación es el eje estratégico, la herramienta operativa, que garantiza la conexión del proyecto con la sociedad a la que va dirigida y, en consecuencia, la que permitirá que el propio proyecto de desarrollo llegue a buen puerto. Para nosotros la comunicación debe ser un elemento clave, pero por encima de esta se encuentra el planteamiento estratégico del que debe subyacer a cualquier acción que queramos poner en marcha, ya que esta visión estratégica global dará coherencia a cada una de nuestras acciones en los distintos ámbitos.

Antes de comenzar con el grueso de este apartado nos gustaría presentar cinco principios guía que ayudan a la implementación de una estrategia de comunicación basada en la marca a largo plazo (Scott 2002):



- Utilizar todas las estrategias de comunicación para lograr los objetivos de la estrategia corporativa y la visión de marca.
- Identificada la visión de marca, están claras cuales serán las metas de marca a corto y largo plazo.
- Utilizar la estrategia de comunicación de marketing integrado. El enfoque de la comunicación de marketing integrado (IMC, en ingles) señala entre sus principios fundamentales a:
  - Garantice que toda la comunicación transmita un mensaje consistente relacionado con su estrategia y la marca.
  - Nombre un director de IMC, consiga apoyo de la dirección general y capacite a todo el personal en estas herramientas.
  - Cree campañas multimedia buscando combinar diversas herramientas de comunicación.
  - Haga un seguimiento de todos los gastos promocionales por producto, herramienta promocional y efecto observada para mejorar su uso.
  - Cree la filosofía de las capacidades y la relación costo-beneficio de cada una de las herramientas de comunicación.

El objetivo básico es obligarlo a pensar en todas las maneras que se comunica el posicionamiento de la marca al mundo. Poniendo el acento en los vehículos de comunicación que tiene, su costo general y particular, y los tiempos y metas de comunicación de marca.

Ejecute su estrategia de comunicación en toda la organización.

1. La estrategia de comunicación debe abrazar toda la organización de modo que debe empapar su estructura y su gente.
2. Cree la participación, la capacitación y el sistema de medición internos.

Nos gustaría incidir sobre la idea de comunicación integrada y señalar que cada una de nuestras acciones tiene una mayor o menor repercusión en términos de imagen percibida por nuestros públicos. No sólo las campañas publicitarias, de RRPP, marketing directo, etc., configuran ese constructo que es la marca, sino que cada acción operativa y funcional que realicemos –desde la puesta en marcha de una biblioteca a la peatonalización de una calle o la puesta en marcha de una oficina de atención al ciudadano por internet– repercutirá en la imagen de la ciudad y debe ser, por lo tanto,



consecuente con la imagen objetivo que deseamos alcanzar (F. J. Paniagua y E. Blanco 2007).

### 3.4.2. Identidad e imagen urbanas

El márketing nos lleva hasta la marca en la medida en la que el márketing es un ejercicio planificado y deliberado de gestionar el significado y la representación, que trabaja con la percepción y no con la realidad, aunque ambos conceptos sean en la práctica difíciles de diferenciar: ¿hasta qué punto lo que no se percibe es real?; ¿hay algo más real que la percepción? (G. Seisedos 2006). Identidad e imagen son, por tanto, dos conceptos íntimamente ligados.

Podríamos definir la imagen urbana como:

“La suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de una ciudad u organización. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar” (P. Kotler, D. Haider e I. Rein 1994).

Por su parte, la identidad de la ciudad sería:

“La personalidad construida por la ciudad. Lo que ella es y pretende ser. Su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. En fin: es lo que la hace individual, singular, y la distingue de las demás ciudades. Es un conjunto de atributo o características con los que la ciudad se identifica y quiere ser identificada. La identidad de la ciudad es su razón de ser” (R. Friedmann 1995).

Se podría decir que imagen e identidad urbana, a pesar de que conceptualmente no tienen un mismo significado, si se encuentran muy interrelacionadas. Su razón de ser para una ciudad es vital y determinante (M. Marrero Marrero 2005), tanto para los públicos internos como externos de la ciudad.

### Elementos de la identidad urbana

En el siguiente cuadro recogemos los elementos que configuran la identidad urbana de la ciudad:



Elemento	Descripción	Componentes
<p><b>Personalidad urbana</b></p>	<p>Conjunto de elementos intangibles que caracterizan a una determinada ciudad haciendo explícita su situación actual y su evolución histórica</p>	<p>Nombre</p>
		<p>Historia social, económica, cultural...</p>
		<p>Aspectos sociodemográficos y físicos: tamaño, distribución de la población, clima...</p>
		<p>Estructura económica</p>
		<p>Funciones básicas de existencia: vivienda, recreo, educación, tráfico...</p>
<p><b>Diseño urbano</b></p>	<p>Conjunto de elementos visuales que por un lado identifican a la ciudad (diseño visual) y por otra suponen una manifestación construida de su propia identidad (diseño gráfico)</p>	<p>Diseño visual de la ciudad: arquitectura, urbanismo, símbolos urbanos, monumentos, paisajes y topografía...</p>
		<p>Diseño gráfico de la ciudad: logotipo, colores... (identidad visual corporativa)</p>

Fuente: Adaptado de M. Marrero Marrero, *Identidad e imagen aspectos esenciales a considerar en los planes estratégicos de ciudad*, 2005.

En el cuadro se observa que la identidad de la ciudad está constituida tanto por aquellos elementos que son inherentes a la propia ciudad y que determinan su personalidad como por aquellos otros elementos que intencionadamente tratan de enfatizar o encontrar nuevos rasgos en esta a través de la comunicación y el marketing.

### Requisitos para una imagen efectiva

Desde el punto de vista del marketing, la imagen de la ciudad supone uno de los activos más importantes con los que cuenta para su desarrollo. Todas las ciudades tienen una imagen y deben intentar que esta se convierta en una ventaja competitiva para sí mismas.



Para que la imagen de la ciudad sea efectiva debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones (P. Kotler; D. Haider y I. Rein 1994):

- Debe ser válida. Si un lugar promueve una imagen demasiado alejada de la realidad, las probabilidades de éxito son mínimas.
- Debe ser creíble. Incluso si la imagen propuesta es válida, quizá puede no ser creíble fácilmente.
- Debe ser simple. Si el lugar disemina demasiadas imágenes de sí mismo, esto conduce a confusión.
- Debe tener atractivo. La imagen debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí.

## Tipos de representaciones (imágenes) de la ciudad

Las ciudades vehiculan diferentes tipos de imágenes, cada una de ellas basada en un campo semántico diferente. G. Benko (2000) clasifica estas representaciones en:

- Representación artística/estética transmitida por las creaciones artísticas (escritores, pintores, fotógrafos, cineastas). La imagen recibida es más o menos real o imaginaria, una "atmósfera" se descubre, Roma visto por Fellini o París descrito por Balzac.
- Representación mediática; es la imagen transmitida cotidianamente por los medios: televisión, prensa, radio. Este tipo de representación es la que actualmente tiene más peso en la formación de la imagen global del espacio. La evocación mediática de un territorio no está fundada sobre una realidad cotidiana, sino normalmente sobre los hechos eventuales positivos o negativos (eventos deportivos, culturales o políticos, creación o supresión de empleos, conflictos, accidentes, hechos diversos, etc.).
- El tercer tipo de representación puede ser calificado de "científica", tomando habitualmente la forma de estudios o de informes (sociológicos, políticos, económicos, históricos, prospectivos, de mercado, etc.) dentro del objetivo de racionalizar de la imagen del espacio estudiado, en un marco lo más objetivo posible.
- Representación política de los lugares, construida por los dirigentes políticos. Es una imagen que valora las acciones de quienes toman las decisiones y trata de dar un impulso positivo para el porvenir. Frecuentemente se parece al



marketing político, con el objetivo de asegurar la elección –o la reelección– de un equipo al frente de una colectividad territorial. Se trata aquí de una "estrategia de proyección", con fecha fija, contrariamente al marketing territorial que se inscribe dentro de una "estrategia de encuentro", por tanto con continuidad temporal. Los dos tipos de imagen no tienen por qué ser idénticos, a pesar que se detecten similitudes, como la argumentación económica o los proyectos de urbanismo.

- La quinta categoría de representación podrá ser denominada espontánea, siendo la consecuencia de la apropiación del espacio por sus habitantes, mencionada a menudo como "espacio vivido".

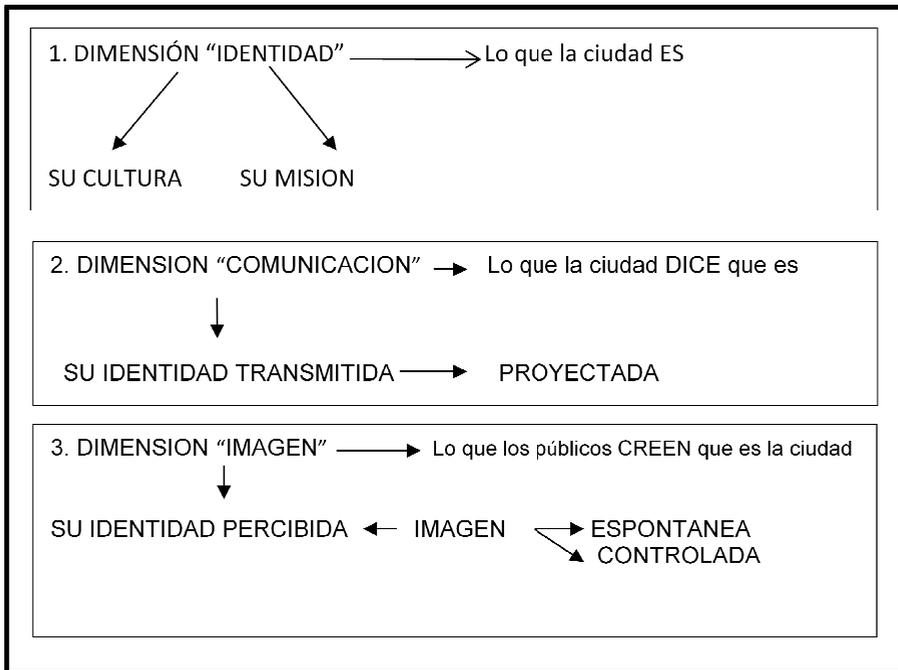
Otra clasificación, posiblemente más operativa desde el punto de vista del marketing, para los tipos de imágenes que articula la ciudad vendría definida por el público que la configura. Estos tipos de imagen son (R. Friedmann 1995):

- Imagen interna (endoimagen o autoimagen): es la imagen percibida de los ciudadanos residentes en sus diversas categorías de la ciudad, es decir, la imagen que tienen los públicos internos.
- Imagen externa (exoimagen): imagen que tienen los públicos externos en sus diferentes segmentos acerca de la ciudad.

## **Dimensiones de la identidad urbana: Identidad-Comunicación-Imagen**

Para acabar este apartado del trabajo hemos creído conveniente resumir de forma esquemática la relación que guardan la identidad y la imagen de la ciudad, y como la comunicación –de nuevo entandamos ésta de manera global, como conjunto de acciones que son susceptibles de proyectar esa identidad– funciona de nexo entre ellas y representa una potente herramienta a la hora manejar la imagen que nuestros públicos tienen de la ciudad. Los niveles o dimensiones a tener en cuenta serían:





Fuente: R. Friedmann, Identidad e imagen corporativa para ciudades, 1995.

### 3.4.3 Posicionamiento

“No hay que preocuparse por la carencia de una posición, sino por lo que es necesario para poder ocuparla. No hay que preocuparse por ser desconocido, sino por buscar aquello que nos hace dignos de ser conocidos”.<sup>21</sup>

En el modelo del plan de marketing que hemos descrito con anterioridad y en el de la mayoría de autores se especifica que la imagen objetivo debe ser el paso previo al establecimiento de objetivos para el marketing de ciudad. Posteriormente, en la etapa de definición de estrategias depuramos esa imagen objetivo y la transformamos en un posicionamiento operativo que defina cuál es el lugar que la ciudad debe alcanzar en la mente de sus públicos objetivo.

<sup>21</sup> Confucio, Analectas. Cita referenciada por G. Fernández en *Taller de marca ciudad*, Medellín: Foro Internacional de City marketing, 2004.



El posicionamiento de marca es una promesa de valor que sirve como el motor básico de las organizaciones y el factor vital para las operaciones que permitirán alcanzar dicho posicionamiento (G. Fernández 2004).

Partimos del diagnóstico que nos permitirá saber dónde estamos y dónde nos podemos ubicar para formular la imagen objetivo de la que se obtiene el posicionamiento. Posteriormente, definiremos las acciones a través de las cuales alcanzar ese posicionamiento. Se trata por tanto del punto de apoyo, la piedra clave que aguanta el puente entre la ciudad y sus públicos, entre lo que somos y lo que queremos llegar a ser. En términos de comunicación y creación de la marca ciudad, el posicionamiento es la clave para que posteriormente se pueda desarrollar una imagen interna y externa de la ciudad que sea satisfactoria para los grupos objetivo con los que nos relacionamos, y que por lo tanto sea eficaz.

Según R. Alberto Pérez (2001) la estrategia de comunicación debe consistir en encontrar un nicho mental y ocuparlo comunicativamente. Esto significa llevar a cabo el posicionamiento. Para el caso que nos ocupa se trata de identificar el lugar en el mercado en el que la ciudad debe desenvolverse y poner en marcha las acciones adecuadas para alcanzarlo.

Para D. Sperling (1991)<sup>22</sup> posicionar una ciudad es valorizarla, de forma óptima, por sus ventajas (reales o percibidas), por sus ventajosas diferenciaciones con relación a las colectividades definidas como competidoras y de cara a los públicos para los que esta diferencia es motivadora.

A la hora de elegir el posicionamiento debemos pensar que vivimos en una sociedad sobresaturada de mensajes publicitarios –y también de otros tipos– y la forma en la que las mentes de los consumidores responden a este “bombardeo informativo”. Saturación de productos, de medios, de mensajes informativos y publicitarios, cada día un habitante medio se enfrenta a miles de “impactos”. Crear mensajes sobresimplificados es la única solución. Elegir un posicionamiento en el que la imagen transmitida sea simple y fácil de interpretar para nuestros públicos y que además sea lo suficientemente impactante para conseguir superar el umbral de la atención.

---

<sup>22</sup> Obra referenciada por F. J. Paniagua y E. Blanco (2007); Cita referenciada de la obra: *Le marketing territorial* (1991).



Considerar como afecta la percepción de otras ciudades sobre nuestra propia ciudad es otros de los elementos a tener más en cuenta. Posicionamiento significa situarse de manera relativa a otras ciudades. Los esquemas mentales responden a clasificaciones en las que se compara productos de la misma categoría. Por lo tanto, hay que saber el lugar que ocupamos con respecto a los demás y el espacio que queremos ocupar.

La elección del posicionamiento supone definir un modelo de ciudad a través del cual esta pueda alcanzar el mayor desarrollo económico y social posible. No hay que olvidar las limitaciones y los recursos con los que contamos, pero eso no debe ser un obstáculo para apostar fuerte, ser agresivos y ambiciosos para lograr lo mejor para nuestra localidad. La ciudad cuenta con múltiples públicos objetivo, pero la satisfacción de estos debe contemplarse siempre como un medio para alcanzar este progreso socio-económico del que se deben beneficiar los propios residentes, que son por quienes las acciones de marketing de ciudades en general y la elección del posicionamiento cobran sentido.

#### 3.4.4. La marca ciudad

Las ciudades perciben que el *branding* es una poderosa herramienta que les ayuda a incrementar el turismo y el comercio, a atraer inversiones y a aumentar su presencia cultural y política (G.Seisdedos 2006). Tener una marca con un alto valor de impacto es un componente fundamental en cualquier plan de marketing (F. J. Paniagua y E. Blanco 2007). No podemos olvidar que el objetivo final del marketing es mejorar la imagen de la ciudad entre sus públicos objetivo, y que esto sólo es posible a través de la creación de una marca poderosa.

Aunque en sentido estricto se puede considerar la marca ciudad como el conjunto de signos, símbolos, colores, etc., que representan la ciudad, anteriormente, en la definición de conceptos clave<sup>23</sup>, hemos aclarado que desde aquí vamos a entender la marca desde un punto de vista holístico en la que todas las manifestaciones de la ciudad inciden en su imagen y por tanto en su marca. Además, creemos que la marca es algo más que ese conjunto de manifestaciones tangibles del diseño gráfico y visual de la ciudad, sino que la marca está en las percepciones que sus stakeholders tienen sobre ella.

---

<sup>23</sup> Véase apartado 3.1.



De este modo, el *city marketing* es entendido como un instrumento que tiene que utilizarse para crear una marca para la ciudad, para promocionarla y mantenerla adecuadamente. Una marca de ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para tener éxito necesita conseguir establecer con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas, despertar sentimientos (F. J. Paniagua y E. Blanco 2007).

## ¿Qué es y para qué sirve la marca ciudad?

Una definición plausible de marca ciudad sería concebirla como la combinación de elementos tangibles e intangibles, que crean valor, principalmente, a partir de valores, creencias y cultura con que empapa a los consumidores llegando hasta su lealtad emocional, transmitiendo a los productos y servicios un valor no reproducible por la competencia (G. Fernández 2004). La marca debe de tratar de simplificar el conjunto de identidades que una ciudad abarca (D. Scott 2002).

En el competitivo mercado de ciudades crear una marca se vuelve imprescindible si queremos tener éxito en la atracción de nuestros targets. Como señala P. Asensio Romero (2008), una marca de ciudad contribuye a crear valor y a establecer diferencias gracias a los atributos y valores positivos que se transmiten al público. G. Seisdedos(2007) va más allá y apuntando que “lo que hay que gestionar ya no es la ciudad sino su imagen, su marca”.

Por su parte, G. Fernández (2003) expresa diferentes motivos para justificar la existencia de la marca de ciudad:

- El desarrollo y administración de marcas territoriales por parte de las ciudades y regiones está impulsado por la búsqueda de un “*brand equity*” resultante de las asociaciones que los consumidores hacen de dichas marcas.
- La naturaleza compleja que tiene la realidad de las ciudades, regiones y comunidades locales, en donde cohabitan diferentes objetivos, estrategias e intereses de sus actores sociales, destaca la importancia de esta herramienta de la gestión pública, la cual marca claramente la identidad de estos espacios territoriales. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones, por parte de los destinatarios de los productos exportables, que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo



principal de diferenciación frente a los otros. Al tiempo, que destaca un elemento que mora en el corazón de cualquier política, pública o corporativa, al destacar aquello en lo que se ha convertido pero sobre todo destaca aquello que ha decidido ser, tomando las riendas de su destino.

- Resulta claro que el enfoque de administración estratégica de marca territorial, a partir de la exploración de los atributos, valores y creencias, permitirá, resultado de la discusión pública, la definición de su posicionamiento marcando un sendero estratégico, valorado y sustentable para la creación y recreación de las condiciones de competitividad.
- El incremento de la competitividad en ciudades y regiones para la captura de turismo, la atracción de inversiones, y el fomento de las exportaciones de bienes necesita del desarrollo de estrategias de marcas territoriales.

## ¿Cómo crear la marca ciudad?

Existen múltiples fórmulas para explicar cómo se debe desarrollar la marca ciudad. Nosotros hemos elegido la fórmula de G. Seisdedos (2006), ya que propone un modelo que encaja perfectamente con la visión holística e integral que hemos dado de la marca y la proyección de la identidad de la ciudad. Este autor describe el proceso específico para la creación de la marca ciudad como un “tres en raya urbano”, en el cual el éxito depende de la correcta alineación de las fichas que lo configuran. Los tres elementos que hay alinear son:

1. La identidad de la ciudad. La configuración física de la ciudad nos habla calladamente de su dimensión histórica. El rostro de las ciudades nos habla de los rasgos que unen a los ciudadanos que la habitan. Para hallar estos nexos de unión es necesario un enfoque interdisciplinar que combine el análisis histórico, arquitectónico y urbanístico con técnicas de investigación de mercados. El resultado de esta primera fase del proceso es por tanto la definición de la identidad de la ciudad y cómo esa identidad se declina por los ciudadanos que la integran.
2. La proyección de esa identidad en forma de imagen. Los valores sobre los que se sustentará la marca provienen de la fase anterior, ya que han de ser genuinos. Las técnicas son las propias del diseño de arquitectura de marcas en el mundo

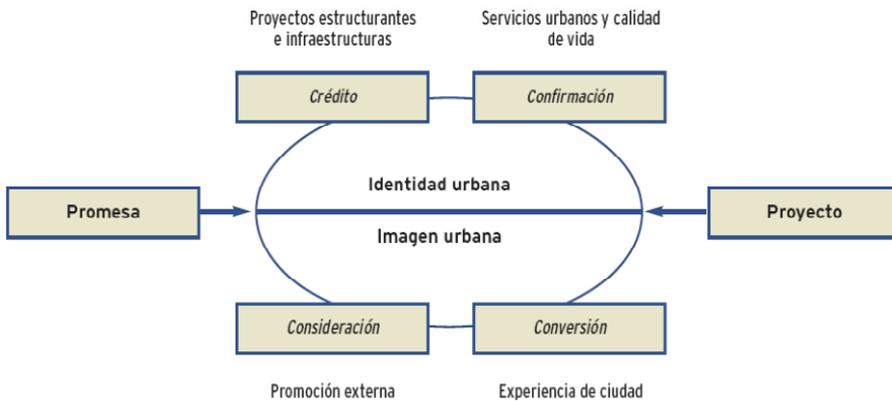


empresarial y, de nuevo, es necesario emplear herramientas de investigación de mercados; en este caso, orientadas tanto hacia dentro (aceptación y generación de la cohesión ciudadana que despierta cada una de las líneas de trabajo) como hacia fuera (atractivo de cada uno de los vectores propuestos en los diferentes públicos objetivo: turistas, inversores, etc.). En esta fase hay que tomar importantes decisiones, como, por ejemplo, elegir entre una estrategia paraguas o un posicionamiento único. Para el análisis estratégico de dónde se quiere situar la ciudad hay que realizar paralelamente un análisis de la competencia y establecer un diálogo con los *stakeholders* urbanos, que deben estar implicados a lo largo de todo el proceso en busca de fórmulas de colaboración público-privadas.

3. Diseño material de la marca y elaboración del plan de medios a través del cual impactará tanto a los propios ciudadanos como al resto de públicos de la ciudad. Gestionar la organización de un evento o de una intervención urbana emblemática se convierten en recursos valiosísimos a la hora de proyectar la nueva imagen de la ciudad y conseguir una gran notoriedad a través de las apariciones en los medios de comunicación.

En la medida en la que la marca es una promesa, es necesario determinar, mediante herramientas de investigación, cuál es tal promesa: los valores que la hacen única, el mito que está detrás de ella. Una vez definidos estos valores, es necesario articular cuál será el proyecto de la ciudad, hacia donde se proyecta el futuro. El siguiente paso es dar directrices acerca de la expresión de la marca en torno a los cuatro ejes que se recogen en el gráfico adjunto (G. Seisdedos 2007).





Fuente: G. Seisdedos, *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI*, 2007.

La marca ciudad se construye tanto con los elementos propios de la comunicación y el *branding* (campañas de publicidad, diseño gráfico...) como a partir de su propia realidad tangible e intangible. Las actuaciones emblemáticas y la organización de eventos se convierten en ejemplos paradigmáticos en este proceso ya que reúnen todas las características que aquí encontramos si se llevan a cabo de manera correcta: enlazan con la identidad de la ciudad, proyectan unos determinados valores y se convierten por tanto en enseñanza para la ciudad por la imagen que transmiten y por la notoriedad que le aportan.

### 3.4.4. La comunicación de la ciudad

Definimos la comunicación territorial como el conjunto de las acciones implícitas o explícitas que expresan el posicionamiento y la estrategia del territorio respecto a sus objetivos (G. Benko, 2000). Es decir, para que la comunicación sea efectiva debe tener siempre en cuenta el posicionamiento que queremos obtener y los objetivos estratégicos a alcanzar a nivel interno y externo. Además, debemos pensar que cualquier acción implícita o explícita se convierte en un mensaje que llega al público y transmite esta imagen de marca para la ciudad.

Hemos intentado aclarar la habitual confusión que existe entre el marketing de ciudades y su mera promoción o las campañas de publicidad que la promueven. La campaña de comunicación de la imagen de la ciudad es una parte importante de la



realización del plan de marketing, pero sólo en la medida en que es el soporte necesario de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos fijados por la ciudad. La política de comunicación debe servir para trasladar a los públicos el posicionamiento elegido por la ciudad cuyo máximo exponente es su marca y los elementos que la conforman.

Para desarrollar la política de comunicación de la imagen de la ciudad se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos (V. de Elizagárate 2003):

- El conocimiento previo de la ciudad, y de su posible desarrollo. Es decir, la creación de la imagen de la ciudad debe apoyarse en el diagnóstico de su situación, que proporciona información sobre “lo que la ciudad es” y “lo que la ciudad hace”.
- Un segundo aspecto a considerar debe ser analizar cómo se percibe la ciudad por sus diferentes públicos objetivo, tanto internos como externos.
- La tercera fase se centrará en analizar cómo se ha difundido la imagen de la ciudad en los diferentes medios y soportes, a través de un seguimiento de la información y de las campañas de publicidad.

## La política de comunicación interna y externa de la ciudad

Al hablar de públicos anteriormente hemos creído que lo más conveniente para su clasificación era dividir a los mismos dentro de dos grandes grupos: los públicos internos y los públicos externos de la ciudad. Por tanto, al hablar de comunicación nos tenemos que centrar en estos dos claros grupos con los que la ciudad interactúa de manera muy diferente. Debemos diferenciar entre comunicación interna y comunicación externa de la ciudad. A continuación, explicamos los distintos fines que persiguen cada una de ellas.

La política de comunicación interna de la ciudad tiene como principal objetivo reforzar la autoimagen de la ciudad, es decir, reforzar que de la ciudad tienen los propios residentes, para lo cual desarrollará los siguientes aspectos (P. Noisette y F. Vallerugo 1998)<sup>24</sup>:

- Reforzar la relación de los ciudadanos con la ciudad.

---

<sup>24</sup> Obra referenciada por V. de Elizagárate en *Marketing de ciudades* (2003); obra citada *Le marketing des villes*, Paris, Les Édition d'organisation.



La opinión de los ciudadanos satisfechos con la ciudad en la que viven crea una imagen positiva de esta. Es decir, para que la imagen de una ciudad sea positiva debe necesariamente asociarse a la satisfacción, y por eso la principal política de imagen es asegurar a cada ciudadano y visitante la calidad de vida y los servicios que espera obtener.

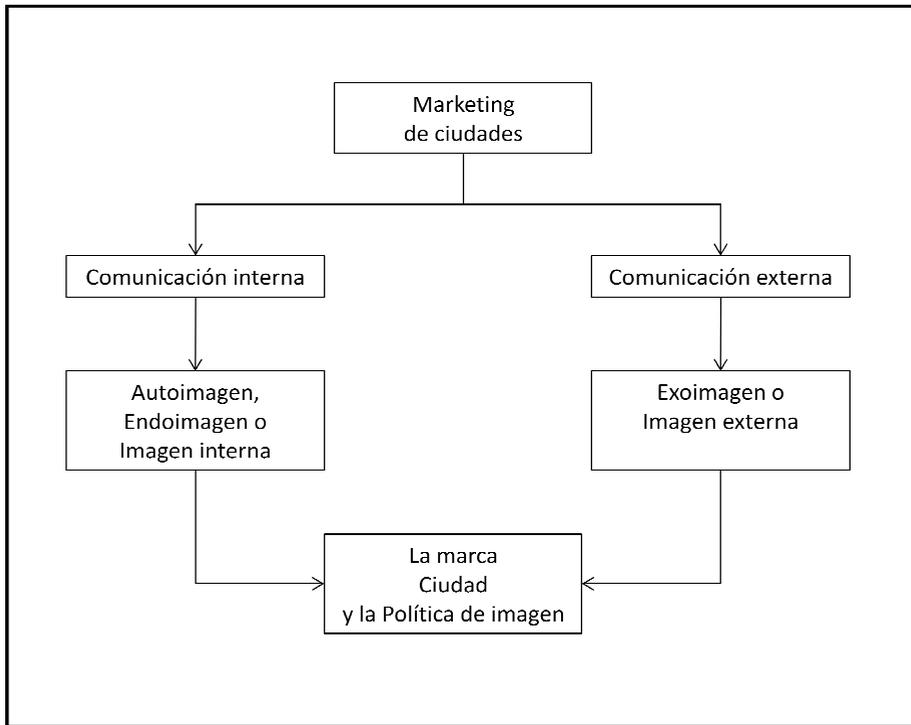
- Hacer de cada persona un comunicador activo de la imagen de la ciudad fuera de ella.

Cada persona es un comunicador de la imagen de la ciudad, por lo que cuenta de ella a otras personas. Muchas ciudades han utilizado el denominado “espíritu ciudadano”, uniendo los esfuerzos de promoción de todos los agentes económicos de la ciudad, los empresarios, las Cámaras de Comercio y asociaciones empresariales, de comerciantes, etc., a través de sus relaciones con el exterior.

Por su parte, la comunicación externa deberá conseguir un elevado grado de conocimiento de la marca, que será posible alcanzar mediante una campaña bien realizada que refuerce su notoriedad. Pero, para conseguir esta credibilidad será necesario, además, lograr la confianza del mercado basándose no sólo en la notoriedad del producto ofrecido y en la institución que lo produce. Es decir, la estrategia de comunicación deberá apoyarse en un verdadero proyecto de ciudad, cuyo soporte es el plan de marketing estratégico (V. de Elizagárate 2003).

V. de Elizagárate sigue argumentando en referencia a la comunicación externa que cuando la política de imagen se apoya en una visión realista de la ciudad, que requiere la participación activa de todos los actores sociales, se crea una imagen de marca fuerte, y esta resulta más eficaz que cuando sólo ha sido creada por el equipo de gobierno municipal. La creación de una imagen de marca sólida requiere la coordinación entre la comunicación interna y externa. Por este motivo la política de imagen de la ciudad deberá basarse entre imagen y calidad de vida. No se cambia la imagen global de la ciudad por la realización de un equipamiento llamativo de diseño singular; es necesario también que los ciudadanos tengan cubiertas sus necesidades cotidianas, ya que sin que la autoimagen funcione correctamente es difícil proyectar externamente una imagen positiva.





Fuente: Adaptado de V. de Elizagárate, *Marketing de ciudades*, 2003.

Por lo tanto, la imagen de la ciudad debe ser construida teniendo en cuenta la estrategia de desarrollo elegida –a partir del plan de marketing de ciudades–, y ha de ser comunicada coherentemente tanto a los propios residentes como al exterior de la ciudad (P. M. Gómez Rodríguez 2003).

## Los instrumentos de la política de comunicación de la ciudad

Diversos autores se han encargado de enumerar los instrumentos de comunicación que desde la administración local se han empleado para difundir la imagen de la ciudad. A continuación, nosotros recogemos algunos de estos instrumentos y aportamos una serie de reflexiones sobre la utilidad de los mismos y la forma en la que se han usado<sup>25</sup>:

<sup>25</sup> Creemos que este es un apartado del trabajo susceptible de ser indagado en profundidad ya que presenta cierta complejidad y la necesidad de contrastar

1. **Publicidad.** Los diferentes medios presentan diferentes características y usos para el marketing de ciudades:
  - a. **Televisión y cine:** Han sido utilizados sobre todo por administraciones de entidad mayor que la ciudad –autonómicas o nacionales– ya que requieren una gran inversión y el público al que se dirigen es muy indiferenciado –sobre todo la televisión–.
  - b. **Radio:** en comunicación interna es muy utilizado para dar información a los ciudadanos sobre determinados aspectos de funcionamiento de la ciudad o incluso para campañas de concienciación ciudadana o autoimagen ya que permite segmentar a nivel local y servir de herramienta de difusión con inversiones bajas. A nivel externo no se utiliza habitualmente.
  - c. **Gráfica:** es el medio publicitario utilizado por excelencia para la promoción interna y externa de la ciudad tanto en exterior como en medios impresos (inserciones en diarios y revistas o folletos, guías, etc.). Permite una inversión flexible dependiendo del volumen y el lugar de las inserciones que deseamos realizar. Además, en términos de proyección de la marca da muy buenos resultados por las posibilidades que ofrece.
  - d. **Internet:** como medio publicitario propiamente dicho, ofrece todavía dudas sobre la forma en la que se debe emplear, como en el marketing más comercial.
2. **Marketing directo.** Muy importante como herramienta de comunicación con los ciudadanos ya que a través de boletines informativos se les puede hacer llegar gran cantidad de información. En este sentido, en muchas ocasiones, sería interesante que la administración local segmentara no solo por zonas sino por otras variables sociodemográficas la naturaleza de estos envíos, ya que actualmente en la mayoría de los casos son demasiado indiscriminados. Para el marketing directo, internet se convierte en una herramienta muy poderosa para los ayuntamientos que comienzan a utilizarlo como herramienta de comunicación directa con los ciudadanos en trámites burocráticos y relaciones de todo tipo.

---

empíricamente las aseveraciones que aquí se hacen u otras que pudieran surgir. Sin embargo, este no es el objeto que nos ocupa en esta ocasión y, por lo tanto, sólo deseamos limitarnos a una aproximación al tema que recoge las opiniones de diversos autores y las propias reflexiones sobre este asunto.



3. Promoción de ventas. Para la ciudad supone la posibilidad de que ésta se dirija a diferentes grupos objetivo, ofertando, por ejemplo, reducciones en las tasas urbanas, precios más bajos en determinados servicios, oferta de suelo industrial a precio más económico, o en definitiva, ventajas promocionales que buscan una respuesta a corto plazo. Como en cualquier promoción de ventas, es necesario darle notoriedad entre los grupos a los que va dirigida para que tenga éxito.
4. Relaciones públicas. En el caso de la ciudad enmarca un grupo de actuaciones heterogéneas. Desde nuestro punto de vista se deben enmarcar aquí algunas de las acciones que a menudo se suelen relacionar más directamente con el marketing de ciudades como la organización de grandes eventos o la realización de obras emblemáticas. Aunque no se dirigen a un grupo objetivo concreto y se caracterizan por dirigirse al gran público, son casos que buscan generar *publicity* a gran escala y que aportan valores y significados a las ciudades que los llevan a cabo. A otro nivel existen acciones de relaciones públicas que efectúa la ciudad como el patrocinio de eventos de menor entidad como premios literarios o competiciones deportivas de base.

Las relaciones con públicos específicos como los empleados de la administración local, periodistas, empresarios locales o foráneos, touroperadores, otras administraciones, etc., también son caso de acciones de relaciones públicas de la ciudad.

5. Venta personal. Es de difícil argumentación en el marketing de ciudades y debe ser sometida a una reinterpretación teniendo en cuenta la importancia del ciudadano como “vendedor”. Cada uno de los habitantes de la ciudad o cada persona que la visita se convierte en un portador de la imagen de la misma que transmitirá entre su entorno social. Una buena autoimagen de la ciudad ayuda a que los propios ciudadanos “vendan” su ciudad.

## 3.5. La cultura y el patrimonio local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad

Hasta aquí, hemos visto la situación y algunas de las tendencias que describen la ciudad actual, hemos descrito los fundamentos del marketing de ciudades y hemos visto como se proyecta la imagen de la ciudad y se crea su marca. Ahora desembocamos en este último apartado de nuestro marco teórico y conceptual que vale de subtítulo a nuestra tesis. Para desarrollarlo, nos apoyaremos de nuevo en lo que otros autores ya han dicho al respecto y utilizaremos finalmente algunos ejemplos.

Por la propia naturaleza del trabajo, no vamos a desarrollar una investigación de campo que creemos podría ser la clave para extraer conclusiones mucho más valiosas en este ámbito. Por ello, creemos que en el futuro podemos seguir indagando en el tema en este camino, con el objetivo de transformar este proyecto en una tesis doctoral.

### 3.5.1. Introducción: Patrimonio y cultura en el desarrollo local

La visión del patrimonio como oportunidad de negocio puede parecer contradictoria, pero es una tendencia reciente y creciente (M. A. Álvarez Areces 2005). Actualmente, estamos presenciando como el patrimonio está consiguiendo posicionarse como una pieza clave en las actuaciones estratégicas de desarrollo territorial y apoyo al crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida de una comunidad (C. Camarero Izquierdo y M.J. Garrido 2004).

Esta estrategia de utilización del factor cultural como determinante de las posibilidades de regeneración urbana o de desarrollo económico regional, resulta



apropiada, tanto para aquellas regiones con una abundancia de recursos patrimoniales, fruto de una historia fecunda y rica en manifestaciones artísticas, como para aquellas ciudades con un potencial cultural previo, ligado a la existencia de una universidad o a la apuesta por manifestaciones culturales innovadoras, como puede ser la creación de un museo de arte contemporáneo con referentes internacionales (L. Herrero, S. Coper y T. Kausel 2003). Nuestra concepción de la cultura y el patrimonio es amplia y reúne aquellos bienes tangibles e intangibles, recientes o históricos propios de una ciudad.

L. Herrero (1997), por su parte, también destaca como la economía de la cultura está adquiriendo una importancia creciente en los estudios relativos al desarrollo económico, tanto por los efectos económicos que puede generar el denominado sector cultural, en términos de empleo, ingresos, producción, etc., como porque también está siendo considerado como un instrumento útil y eficaz en las estrategias de desarrollo económico de las regiones y de las ciudades. De esta forma, puede aparecer el sector de la cultura y el patrimonio como una alternativa económica para estas regiones y ciudades, tanto por las posibilidades inducidas de aprovechamiento turístico y, por lo tanto, con el desarrollo del sector servicios destinado al consumo, así como por el propio impulso de las industrias culturales relacionadas, que afectan a profesiones como la restauración arquitectónica y de bienes culturales, la gestión cultural, la educación, las bellas artes, etc. (L. Herrero; S. Coper; T. Kausel 2003).

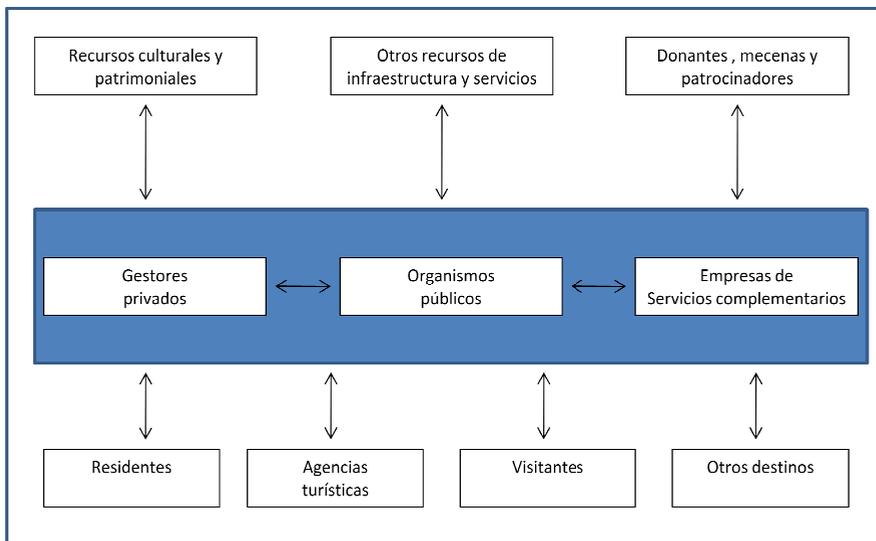
Durante el siglo XX la cultura ha sufrido un proceso de democratización en prácticamente todos sus niveles. Es cierto que para el gran público la cultura ha llegado en forma de cultura de masas o *low culture* debido a la propia mercantilización de estos productos culturales. No deseamos entrar en el farragoso debate sobre el nivel cultural de las manifestaciones que alcanzan al gran público o la calidad de los productos culturales de nuestro tiempo; simplemente deseamos limitarnos a destacar un hecho innegable: a principios del siglo XXI, el interés por la cultura y el patrimonio cultural es mucho mayor que en ningún momento de la historia de la humanidad.

En nuestro trabajo nos referimos a bienes culturales como ejes estratégicos en los planes de marketing de ciudades, sin embargo, ha habido otros autores que han reflexionado sobre la aplicación directa del marketing a la gestión de la cultura y/o el patrimonio cultural. Nuestro enfoque resulta diferente a este, sin embargo creemos que resulta interesante recoger las reflexiones de C. Camarero Izquierdo y M. J. Garrido



Samaniego en *Marketing del patrimonio cultural* (2004) sobre los aspectos básicos que caracterizan la aplicación del marketing a los bienes patrimoniales:

1. La existencia de varias organizaciones implicadas en su gestión. A nivel macroeconómico, las Administraciones Públicas realizan actividades para potenciar la imagen de una zona. En muchas ocasiones la propiedad del patrimonio pertenece a las diferentes Administraciones por lo que es necesaria su coordinación. En otros casos la propiedad puede ser de entidades privadas que explotan estos recursos económicamente.
2. La exigencia de satisfacer las necesidades de múltiples públicos objetivo. Encontramos relaciones con visitantes, con agencias de turismo, con la sociedad en general, con otros destinos –para coordinar o completar ofertas similares–, con el sector privado que puede ofrecer servicios complementarios...



Fuente: C. Camarero Izquierdo y M. J. Garrido Samaniego. *Marketing del patrimonio cultural* (2004).

3. Como consecuencia de las anteriores, podemos señalar la necesidad de coordinar fines lucrativos con fines no lucrativos. Existe la necesidad no sólo de cuidar y mantener el patrimonio cultural, sino de explotarlo económicamente.

El conveniente equilibrio entre estos dos aspectos conduce al éxito en la gestión de los bienes culturales.

Aunque las autoras estén refiriéndose estrictamente al marketing del patrimonio cultural, estos tres aspectos deben ser tenidos en cuenta por parte de los gestores locales a la hora de plantear planes de marketing urbano en los cuales el patrimonio vaya a formar parte.

Sobre el primer punto, como en tantas otras ocasiones, los gestores locales deben poner en marcha sus planes en colaboración con otros actores locales, ya sea porque la propiedad de los bienes es privada o por la necesaria colaboración de estos a la hora de poner en valor este patrimonio y rodearlo de los servicios necesarios para que sea atractivo<sup>26</sup>. El segundo elemento se corresponde con otra de las características que identifican al marketing de ciudades, la heterogeneidad de los públicos a los que nos dirigimos. El tercer punto, también describe uno de los debates que forman parte de la propia naturaleza del marketing urbano –máximo rendimiento económico contra el coste social de nuestras acciones–, siendo en el caso del patrimonio cultural una reflexión necesaria que debe emprenderse antes de acometer cada acción.

Finalmente, para terminar de corroborar su importancia, destacamos los efectos que la aplicación de estrategias urbanas basadas en cultura y el patrimonio pueden tener sobre la economía local (L. Herrero, S. Coper y T. Kausel 2003):

- 1) Efectos económicos propiamente dichos, como son la creación de empresas, valor añadido en la producción, generación de ingresos (tanto de salarios como de impuestos), aparición de nuevas profesiones (gestores culturales, promotores, publicistas, restauradores, etc.)
- 2) Efectos económicos inducidos, en otros sectores directamente relacionados con las industrias específicamente culturales, como son, el turismo, la construcción, el transporte, las finanzas e, incluso, muchas actividades de

---

<sup>26</sup> Sobre esta idea inciden los autores L. C. Herrero, S. Coper y T. Kausel en *Economía regional y economía de la cultura*. Una de las tesis que defienden estos autores es que el producto cultural por sí mismo no adquiere valor si no se le dota de los servicios complementarios necesarios: “la oferta de patrimonio y cultura, constituye, en sí misma, un simple soporte, un conjunto de recursos fijos y dados, un objeto que sólo adquiere valor en la medida en que se demanden los servicios y utilidades que lleva asociados”.



alto componente tecnológico y de innovación, como el sector audiovisual, las telecomunicaciones y, en definitiva, todo lo que se refiere a la sociedad de la información

- 3) Efectos sobre la base económica local y la ordenación urbana, desde el momento en que la política cultural y de patrimonio, cada vez más, se está utilizando como medio de diversificación y ampliación de la estructura económica local, así como un instrumento de regeneración de espacios urbanos o incluso de modificación y consolidación de la imagen externa de una ciudad o de una región
- 4) Efectos de atracción de actividades económicas y residentes, ya que el factor cultural es progresivamente considerado como un motivo cualitativo para las decisiones de localización de empresas o cambios de residencia familiar.<sup>27</sup>

### 3.5.2. La relación simbiótica entre cultura y marketing de ciudades

“Se trata de que cada territorio construya su propio futuro a partir de sus recursos específicos. El patrimonio es precisamente el eje central de esta acción laboriosa [...]”<sup>28</sup>.

Cabe señalar que, si hasta ahora gran parte de los recursos patrimoniales han permanecido en una situación de olvido y de ruina, es porque no existían suficientes incentivos para su rescate y valoración económica; mientras que, en la actualidad, la demanda creciente de bienes relacionados con el patrimonio y la cultura ha favorecido la recuperación de muchos de ellos (L. Herrero; S. Coper; T. Kausel 2003). La democratización de la cultura y la alfabetización cultural de amplias capas de la población mundial ha hecho posible que, como comentábamos antes, la cultura adquiera hoy un valor que no había tenido a lo largo de su historia.

---

<sup>27</sup> Aquí los autores se refieren al objetivo clave para el marketing de ciudades, mejorar la imagen de manera interna y externa para favorecer el desarrollo económico.

<sup>28</sup> Yves Champetier, ex Director del Observatorio Europeo del Programa LEADER.



El patrimonio y cultura local se convierten en factores de atracción y portadores de la imagen diferenciada de las ciudades y regiones en un contexto de globalización, que en algunos casos, parece que nos conduce hacia la homogenización.

G. Fernández (2004) establece dos niveles en los que las ciudades pueden competir en el actual contexto de globalización económica:

- Un primer nivel cuantificable que concierne a la acción sobre los costos ligada a la asignación óptima de los factores de producción. En efecto, un gran número de elementos (costo de la mano de obra, precio de la energía, tasa de interés...), cuyos precios son determinados por la oferta y la demanda y por tanto comparables en el mercado, sitúan a las diferentes regiones del mundo en competencia unas con otras.
- Un segundo nivel cualitativo, que concierne a la disponibilidad de una oferta diferenciada no en términos de costo, sino de especificidades territoriales [...]. Así, las especificidades territoriales son elementos esenciales en la constitución de las ventajas competitivas de las ciudades. En lo que concierne a la valorización de los territorios (ciudades o regiones), los actores tienen un gran interés en dar a conocer las especificidades territoriales en el terreno del marketing. En efecto, sólo a partir de los recursos específicos una ciudad (o una región) es capaz de distanciarse por mucho tiempo de sus competidoras.

Con respecto a este segundo elemento, ¿qué puede haber más específico, propio y potencialmente diferenciador para la ciudad que su propio patrimonio y cultura local? Si partimos de esta premisa es mucho más sencillo poner en valor aquellos elementos que pueden ser susceptibles de generar una actitud favorable hacia la ciudad tanto interna como externamente.

Por su parte, J. Molowany (2006) opina que la eficiente aplicación de las variables del *city marketing* proporcionara valor añadido a las ciudades a través de los “commodities urbanos”, ofertas de productos y servicios sin diferenciación que son de fácil inserción en cualquier ciudad con eficacia y efectividad probada de antemano:

- Franquicias edificables, arquitectos multinacionales.
- Eventos deportivos y culturales tradicionales y planificados.



- Eventos de calendario populares.
- Ferias y congresos para todos los segmentos.
- Museos espectáculos y de posicionamiento mediático.
- Centros de pernoctación segmentados:
  - Parques temáticos.
  - Centros de salud y estética.
  - Congresos y reuniones de empresa.
  - Ferias.
- Espectáculos artísticos.
- Ocio.
- Infraestructuras de acogida de turistas en masa:
  - Aeropuertos.
  - Puertos

Estos *commodities*<sup>29</sup> pueden suponer en algunos casos la diferenciación de la ciudad –sobre todo en el corto plazo, cuando son novedosos para la zona o el grupo de ciudades con las que competimos– o la segmentación de determinados mercados aportando ese valor añadido del que hablábamos anteriormente, pero, en cualquier caso, son infraestructuras o modelos fácilmente reproducibles por sí mismos y que a la larga no aportan nada que no pueda ser implementado por otras ciudades. Por lo tanto, creemos que estos elementos se deben apoyar en la identidad local, cuya razón de ser esté justificada por un planteamiento estratégico que se identifique con la visión de la ciudad a largo plazo. En muchos casos se trata de infraestructuras imprescindibles pero que no suponen un punto de apoyo fuerte sobre el que establecer un posicionamiento claramente diferenciado. Frente a los *commodities* urbanos, el patrimonio local representa un fuerte elemento de diferenciación que en este caso no es reproducible por ningún otro territorio y que aporta una diferenciación real de la ciudad. Estos *commodities* constituyen productos básicos homogéneos de los que cualquier ciudad puede disponer por lo que no deben ser enfocados como una estrategia de diferenciación a largo plazo, sino como infraestructuras o elementos necesarios y básicos.

---

<sup>29</sup> Nos gustaría aclarar que algunos de lo *commodities* no pueden ser considerados como tales en sentido estricto. Por ejemplo, unos Juegos Olímpicos son un acontecimiento que muy pocas ciudades pueden celebrar, y que además sólo se celebran cada cuatro años. En nuestra opinión, este ejemplo y algunos otros casos que son de difícil implantación para cualquier ciudad del segmento en el competimos no representarían un “*commodity*” en el sentido literal.

En esta línea, J. Romaguera (2006) defiende una visión de la cultura entendida como generadora de valores únicos, diferenciados y singulares. La cultura como recurso propio del territorio, como elemento endógeno no trasladable a ningún otro sitio. En definitiva, como un recurso no deslocalizable en un momento en el que lo que prima es la deslocalización de los procesos productivos.

Sin embargo, como apuntan muchos autores, la cultura sólo adquiere valor por sí misma en la medida en que se demanden los servicios y utilidades que puede llevar asociados. Por esta razón, la ciudad que posee un elemento de patrimonio histórico o artístico no posee una riqueza monetizable de forma automática, sino, sólo si se ofrece en el mercado como un bien que puede ser demandado en sus diferentes componentes de valor y del que, por tanto, puede obtener rentas *ex post* (L. Herrero; S. Coper; T. Kausel 2003). Más allá de los importantes beneficios en términos simbólicos y de proyección de la imagen de la ciudad, la cultura necesita rodearse de los servicios y la infraestructura necesaria para su puesta en valor.

Deseamos terminar de remarcar la importancia de la cultura y el patrimonio para el desarrollo de las regiones y las ciudades con la siguiente cita:

“El uso racional del patrimonio con su participación e incorporación activa en la dinamización y promoción de unas condiciones dignas de habitabilidad y convivencia social, no sólo es la única garantía para su supervivencia y transmisión al futuro, sino, la forma de obtener prioritariamente del patrimonio histórico un beneficio tangible para la comunidad, convirtiéndose en un activo económicamente activo y socialmente positivo”<sup>30</sup>.

Por lo tanto, para recuperar el patrimonio local hay que devolvérselo a los ciudadanos y visitantes y desarrollar actuaciones —sean del tipo que sean— que aprovechen su potencial para generar riqueza y favorecer el progreso social de la ciudad. El marketing de ciudades se convierte en una herramienta que puede canalizar convenientemente este vector de crecimiento y utilizarlo a través de sus planes estratégicos para satisfacer las necesidades de sus grupos objetivo, mejorar la imagen interna y externa de la ciudad y en definitiva mejorar su situación competitiva. De ahí esa relación que hemos venido a denominar como “simbiótica” ya que nos encontramos ante dos ámbitos estrechamente relacionados que pueden verse beneficiados mutuamente si se aprovechan las

---

<sup>30</sup> Carta de Veracruz, 1992.



posibilidades que cada uno presenta: la cultura como elemento innegable de diferenciación de la ciudad y el marketing de ciudades como instrumento para la puesta en valor, difusión y conservación de dicha cultura.

### **3.5.3. La cultura y el patrimonio local en los planes de marketing de ciudades**

Por lo tanto, hasta aquí, hemos encontrado motivos para emplear el patrimonio y la cultura local como elementos relevantes dentro del plan de marketing de ciudades. Como también pudimos comprobar en el apartado referente a la historia y evolución del marketing de ciudades<sup>31</sup> este hecho no ha pasado por alto a los administradores locales que desde los inicios de esta disciplina han utilizado la cultura como elemento estratégico en los planes de desarrollo local, con especial incidencia de este hecho en Europa.

En este sentido, el peligro que se corre a menudo es el de la imitación sistemática de lo que ha tenido éxito en otras ciudades, el de la repetición de patrones que han servido para un caso concreto, pero que no tienen por qué servir para otros (J. Romaguera 2006). Podemos hablar de modelos –el modelo Barcelona, el modelo Guggenheim...–, y posiblemente estos sean muy valiosos a la hora de aportar ideas y reflexiones muy válidas para la disciplina. Sin embargo, lo que no tiene sentido es intentar trasladar directamente lo que ha funcionado en una ciudad a otra. Como hemos destacado a lo largo de todo el trabajo las ciudades son elementos multidimensionales y de una complejidad extrema, y por tanto sería erróneo “copiar” o trasladar exactamente lo que ha funcionado en otro sitio. Es lícito y recomendable llevar a cabo benchmarking entre ciudades, con el fin de que el mayor número posible de ellas aprendan y se beneficien de lo que otras ya han hecho bien, pero sería un error –que además se comete a menudo– intentar reproducir una misma política en ciudades diferentes, sobre todo para casos que son tan diferentes por definición como los relacionados con la cultura propia de una ciudad. La clave está en saber apreciar que cada caso es algo único, diferente, diferenciador y singular.

---

<sup>31</sup> Véase capítulo 3.3.1. Orígenes del marketing de ciudades



## El patrimonio cultural en el eje de comunicación externa e interna de la ciudad

La gestión de las imágenes de las ciudades, de su cultura y de su experiencia se ha convertido en la herramienta más poderosa de los gestores urbanos y sus socios y aliados en la era de la ciudad emprendedora (G. Seisdedos 2007). En este sentido, J. Romaguera (2006) le confiere a la comunicación un carácter transversal, para que pueda actuar como aglutinador, como “pegamento social de todos los sectores implicados en el desarrollo”. La comunicación –desde su perspectiva integrada–, es clave para los planes de marketing de ciudades.

Anteriormente hemos diferenciado entre los dos ejes de comunicación que debe tener en cuenta la ciudad a la hora de planificar la difusión de su imagen: el interno y el externo. M. A. Álvarez Areces (2005) destaca que en los últimos veinte años las ciudades han utilizado la política cultural para mejorar su imagen interna y externa. Esta ambivalencia de la cultura le confiere de forma global una gran coherencia al plan de marketing y a la identidad construida misma de la ciudad.

La marca se construye sobre un mismo eje, la cultura local, y por tanto se pueden producir materiales coherentes con esa idea que funcionen tanto interna como externamente –eslóganes, logos, colores corporativos, piezas gráficas o audiovisuales...–. Posteriormente, habrá que exprimir al máximo las oportunidades que nos prestan las herramientas de comunicación para cada segmento, pero siempre se llevará a cabo bajo el paraguas de una imagen de marca basada en un elemento común.

La utilización de elementos patrimoniales y culturales locales en el eje de comunicación interno de la ciudad pueden desarrollar las siguientes funciones:

- Potenciar los rasgos de identidad local. Desarrollar el sentimiento de pertenencia y de identificación de los ciudadanos con el futuro de la ciudad.
- Creación de símbolos e imágenes que aportan significados y valores a la ciudad.
- Formación y educación en torno a la cultura local.

Por otro lado, las funciones de la cultura local en el eje de comunicación externo de la ciudad se resumen en:



- Diferenciación con respecto a otras ciudades en torno a elementos propios e irreproducibles del territorio.
- Generación de notoriedad a través de la organización de eventos, puesta en marcha de grandes infraestructuras o puesta en valor de elementos del patrimonio local olvidados.
- De nuevo, creación de símbolos e imágenes que aportan significados y valores a la ciudad, en este caso para los públicos externos<sup>32</sup>.

Estas funciones se pueden resumir en el objetivo fundamental que debe perseguir el marketing de ciudades: mejorar la imagen de la ciudad. Por tanto, la cultura entronca directamente con la filosofía marketiniana de gestión de las ciudades y se convierte en un elemento que correctamente canalizado puede conducir al éxito.

## **Modelos de marketing urbano basados en la cultura y el patrimonio local**

A pesar de que la cultura entra a formar parte del plan de marketing de ciudades de formas muy diferentes existen algunas acciones que por su trascendencia o representatividad son más destacables. A continuación, mencionamos algunos de estos modelos sin olvidar que la cultura y el patrimonio pueden estar presente en el plan de marketing en sus distintos niveles, desde la abstracción del planteamiento estratégico, la visión y el posicionamiento hasta la operatividad de acciones concretas puestas en marcha sobre determinados elementos de ese patrimonio.

### **Los mega-eventos culturales**

En relación con los mega-eventos culturales urbanos podríamos definir dos fenómenos complementarios (J. Juan Tresserras 2004):

- Aquellas celebraciones que centran per se su actividad en relación con la cultura (como las capitales de la cultura)
- Aquellas en las que la cultura es uno de los aspectos destacados de la programación (como es el caso de las exposiciones universales).

---

<sup>32</sup> Aunque la función es la misma en los dos ejes, cabe destacar que en cada uno de ellos la forma en la que se desarrolla es claramente distinta.



Posiblemente, el mayor exponente de este tipo de acontecimientos sea el Programa de la Ciudad Europea de la Cultura. Este programa tiene como objetivo poner de relieve el valor, la riqueza, la diversidad y las características comunes de las culturas europeas y el papel eminente que tienen las ciudades en este proceso, especialmente para contribuir a un mejor conocimiento mutuo entre los ciudadanos de la Unión Europea (J. Juan Tresserras 2004).



**CÓRDOBA 2016**  
Ciudad Europea de la Cultura

La ciudad de Córdoba es candidata para ser Ciudad Europea de la Cultura en el año 2016. La importancia creciente que ha ido adquiriendo este evento ha provocado que actualmente el proceso de selección de la ciudad escogida se haga con casi una década de adelanto. Esto provoca que se convierta en la excusa perfecta para desarrollar infraestructuras de gran alcance y reformas urbanísticas profundas antes del acontecimiento. Además, el grado de unidad local que promueve en la preparación para el evento es muy grande y las oportunidades para generar notoriedad externa en lo previo se multiplican.

**REUS**



**GAUDÍ**  
150 anys

Otro tipo de eventos destacados que se suelen organizar en torno a la cultura es la celebración de fechas señaladas y los aniversarios de personajes famosos. En este sentido, Reus celebró en 2002 el 150 aniversario del nacimiento de Gaudí, su artista más internacional. Barcelona también aprovechó el legado artístico del genial arquitecto para celebrar diferentes acontecimientos y exposiciones en torno a su figura y su obra. Este acontecimiento tuvo una gran repercusión tanto interna como externamente para la ciudad.

Pero este tipo de eventos no se celebran sólo en Europa. Recientemente, y directamente relacionado con las estratégicas de marketing urbano, un grupo de comunicación privado comercializa la declaración de la “Capital Americana de la Cultura”<sup>33</sup> y se encarga de gestionar la promoción internacional del evento. Otro acontecimiento de este tipo es la “Capital Iberoamericana de la Cultura”, una iniciativa que parte de la Unión de Ciudades Capitales de Iberoamérica (UCCI)<sup>34</sup>. Sin embargo, y aun que estos acontecimientos manifiestan un interés creciente por crear eventos de esta naturaleza, ninguna de estas iniciativas ha tenido un éxito comparable al de la Ciudad Europea de la Cultura.

### Los distritos culturales

Uno de los usos de la cultura como estrategia de marketing urbano es la creación de polos culturales. Esta táctica se desarrolló particularmente a partir de los 80 en los Estados Unidos donde se acuñó el término "*cultural district*" o distrito cultural (S. Antón Clavé 1999).

En la actualidad podemos diferenciar tipologías de estos polos culturales urbanos (J. Juan Tresserras 2004):

- **Distritos culturales en zonas (re)novadas.** En estas zonas se concentran los estudios/talleres-vivienda de los artistas, galerías de arte, museos y equipamientos culturales. El distrito del SoHo en Nueva York, con extensiones en el Greenwich Village, es un claro ejemplo, que caracterizó los lofts como residencia de artistas, y dinamizó esta zona de Manhattan con el surgimiento de otras atracciones ligadas al ocio, como restaurantes, bares y comercios especializados que tematizaban la zona confiriendo una atmósfera especial. Los “design district”, como es el caso del de Miami, suponen una nueva orientación a este tipo de polos, incorporando el diseño y la creatividad al mercado del arte. La vinculación de estas estrategias urbanísticas y de marketing urbano con grandes eventos se evidencia en este último caso con la instauración del Miami Art Basel, que se ha convertido con pocas ediciones en uno de los principales

---

<sup>33</sup> En este evento participan ciudades de todo el continente.

<sup>34</sup> Nada tiene que ver con el anterior evento mencionado aun que se han llegado a confundir desde algunos medios de comunicación.



certámenes internacionales del sector. Encontramos otros ejemplos en el Cultural Industries Quarter de Sheffield, el Temple Bar de Dublín, el barrio de Barranco en Lima, San Telmo en Buenos Aires o el Raval y el Poble Nou en Barcelona.



Un buen ejemplo de distrito cultural en el que, además, la cultura y la rehabilitación del patrimonio han conseguido la regeneración de todo un sector de la ciudad, lo proporciona el del barrio de Temple Bar en Dublín. El mismo sufrió una fuerte degradación en los años setenta como consecuencia del abandono de muchas propiedades y, por ello, en 1991, los poderes locales se propusieron convertirlo en un distrito cultural contemplando de forma conjunta la rehabilitación del patrimonio, la construcción y el urbanismo, el desarrollo cultural, la estabilización de la población, la creación de puestos de trabajo y la mejora de la calidad de vida. Para ello se creó un sistema mixto de financiación pública y privada. Los efectos inducidos han sido especialmente beneficiosos en términos de empleo: se han creado 500 puestos de trabajo a tiempo completo en actividades culturales y unos 1500 relacionados con la llegada de nuevas actividades. Y, lo que es más importante, se ha conseguido no sólo la rehabilitación del barrio y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, muchos de los cuales se han beneficiado de estos puestos de empleo, sino también la renovación de la propia imagen de la ciudad de Dublín que se contempla hoy día como un modelo de desarrollo y gestión de la cultura tanto en el entorno nacional como en el internacional<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Fuente: <http://www.revistadepatrimonio.es>

# Art | Basel | Miami Beach 4-7 | Dec | 08

Más que por el volumen de gente que mueve, unos 40.000 visitantes en cada edición con tendencia al alza, el Art Basel de Miami ha cobrado importancia a lo largo de su reciente historia –la de 2008 será la octava edición– por atraer hasta la ciudad de Miami a un público muy especializado del mundo del arte y la cultura. Además, ha generado un proceso de reordenación de los usos urbanos a través de la atracción permanente de capital humano del sector artístico hacia la ciudad.

- **Distritos patrimoniales o museísticos**, como los centros históricos con marcas distintivas de calidad como las Ciudades Patrimonio de la Humanidad, la isla de los Museos de Berlín, el Paseo del Arte en Madrid o la zona Guggenheim-Bilbao.



CIUDADES  
PATRIMONIO DE  
LA HUMANIDAD  
DE ESPAÑA

Este grupo se creó con la finalidad de actuar de manera conjunta en la defensa del patrimonio histórico y cultural de estas ciudades y en el mantenimiento y potenciación de determinadas formas de vida que estos núcleos históricos necesitan, realizando proyectos y propuestas comunes, estableciendo políticas de intercambios de experiencias, afrontando problemáticas comunes. Todo ello manteniendo la personalidad de cada una de estas ciudades y reconociendo que la riqueza de un conjunto histórico estriba en su individualidad.



El proyecto Guggenheim es uno de los modelos más citados a lo largo de la bibliografía de marketing de ciudades. Representa el espíritu de un proyecto que ha sabido cambiar el rumbo de una ciudad en clara decadencia a través de la mejora de la imagen externa e interna de la misma, combinada con un proceso de regeneración urbana espectacular.

- **Distritos o clusters culturales industriales** como Hollywood en Los Ángeles, Babelsberg en Berlín, incluso algunos con marcas de calidad o denominación de origen como Murano en Venecia o Manises en Valencia, vinculados con las industrias culturales. Algunos autores sugieren que se podría incluir también en esta tipología determinadas zonas de elaboración de productos de patrimonio gastronómico.



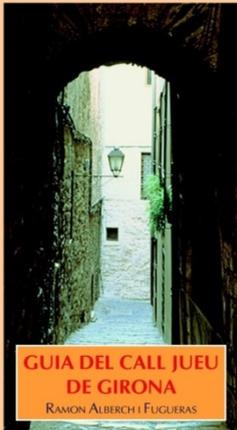
Estos estudios se han convertido en un símbolo de la ciudad de Berlín y de toda Alemania. Inaugurados en los años '20 del siglo pasado han sido fundamentales para que Alemania enviase su imagen a través del cine a lo largo del último siglo. Actualmente, se le ha asociado una zona de ocio que funciona como reclamo turístico.

### Productos de turismo cultural

Una de las estrategias que están desarrollando la mayor parte de las ciudades es el uso de la tematización o de la multitematización de su espacio para la presentación de productos de turismo cultural orientados tanto al turismo de proximidad como al turismo internacional. El patrimonio cultural suele ser la base sobre la que se estructuran la mayor parte de propuestas (J. Juan Tresserras 2001). En muchas ocasiones se ha utilizado la cultura y el patrimonio local para relanzar turísticamente la ciudad. Siguiendo a J. Juan Tresserras (2004), este autor explica que no son pocas las ciudades que han desarrollado políticas, programas y acciones para valorizar sus propios recursos

para configurar productos turísticos comercializables tanto en el mercado de proximidad como en el nacional e internacional; sin embargo, la actividad turística no debe contemplarse como una finalidad en sí misma, sino como un instrumento que permita el desarrollo óptimo de la actividad económica y social del territorio en cuestión.

Este tipo de realizaciones, generalmente reúne diferentes equipamientos o instalaciones bajo un mismo hilo conductor, que permite tanto el conocimiento de la evolución histórica de la ciudad (como es el caso de Lorca, Taller del Tiempo), como un periodo cronológico destacado (las actuaciones en la Tarragona romana son un claro exponente, así como la estrategia realizada por Barcelona en relación el legado modernista), un elemento diferencial o singular (en este sentido la ciudad de Girona realizó una labor de posicionamiento antes otras ciudades medias con pasado medieval que fue la recuperación y dinamización del barrio del Call de Girona, desde donde se coordina la secretaria de la Red de Juderías de España) o un determinado personaje de renombre internacional (sirva de ejemplo Gaudí o Picasso en Barcelona).



A través de la tematización turística, Girona ha conseguido poner en valor su barrio del Call. Éste es el barrio judío mejor conservado de toda España y las autoridades han conseguido valorizarlo a través de su transformación en producto turístico de interés. Este tipo de actuaciones conlleva el eterno dilema sobre cómo comercializar y explotar al máximo el recurso del que disponemos sin que pierda su originalidad. En este caso la resolución se ha producido de manera ejemplar.

### 3.5.4. Algunos casos: La importancia de la cultura y el patrimonio local para las ciudades del siglo XXI y su utilización estratégica

Para finalizar este bloque vamos a utilizar distintos ejemplos que nos servirán para ejemplificar de distinta forma lo dicho hasta aquí. En primer lugar hemos creído conveniente citar un documento importante para el tema que nos ocupa: la *Agenda 21 de la Cultura*. Posteriormente veremos algunos ejemplos de utilización de la cultura dentro de planes estratégicos concretos de algunas ciudades.

#### Agenda 21 de la cultura

La Agenda 21 de la cultura es posiblemente el mayor ejemplo a nivel internacional de la nueva importancia de la cultura para las ciudades en este nuevo siglo. Es el primer documento, con vocación mundial, que apuesta por establecer las bases de un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural. La Agenda 21 de la cultura fue aprobada por ciudades y gobiernos locales de todo el mundo comprometidos con los derechos humanos, la diversidad cultural, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz. Su aprobación tuvo lugar el 8 mayo 2004 en Barcelona, por el IV Foro de Autoridades Locales para la Inclusión Social de Porto Alegre, en el marco del primer Foro Universal de las Culturas.

La organización mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) adoptó la Agenda 21 de la cultura como documento de referencia de sus programas en cultura y asumió un papel de coordinación del proceso posterior a su aprobación. El Grupo de Trabajo en Cultura de CGLU, constituido en Beijing el 9 junio 2005, es el punto de encuentro de ciudades, gobiernos locales y redes que sitúan la cultura en el centro de sus procesos de desarrollo.

Un creciente número de ciudades y gobiernos locales del mundo entero ha aprobado la Agenda 21 de la cultura en sus instancias de gobierno. El proceso ha suscitado el interés de las organizaciones internacionales, los gobiernos nacionales y la sociedad civil.



Los contenidos de la Agenda 21 de la cultura también se pueden resumir temáticamente. Los bloques en los que se divide y algunos de sus principios básicos son<sup>36</sup>:

- **Cultura y derechos humanos**
  - Cultura y desarrollo humano. La diversidad cultural contribuye a una “existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual más satisfactoria para todas las personas”.
  - La invitación a creadores y artistas a asumir un compromiso con los retos de las ciudades, mejorando la convivencia y la calidad de vida, ampliando la capacidad creativa y crítica de todos los ciudadanos.
- **Cultura y gobernanza**
  - La nueva centralidad de la cultura en la sociedad. Legitimidad de las políticas culturales.
  - La calidad del desarrollo local requiere la imbricación entre las políticas culturales y las demás políticas públicas.
- **Cultura, sostenibilidad y territorio**
  - La diversidad cultural es tan necesaria para la humanidad como la biodiversidad para la naturaleza.
  - Los espacios públicos como espacios de cultura.
- **Cultura e inclusión social**
  - La ampliación de públicos y el fomento de la participación cultural como elementos de ciudadanía.
- **Cultura y economía**
  - El reconocimiento de la dimensión económica de la cultura. Importancia de la cultura como factor de generación de riqueza y desarrollo económico.
  - La financiación de la cultura a partir de varias fuentes, como subvenciones, fondos de riesgo, micro-créditos o incentivos fiscales.
  - Las relaciones entre equipamientos culturales y entidades que trabajan con el conocimiento.

---

<sup>36</sup> Fuente: *Agenda 21 de la Cultura*



En los compromisos y principios de la Agenda 21 de la cultura observamos como la cultura se presenta como el vector de progreso social y económico más adecuado para el futuro. Comprobamos como se corroboran algunas de las premisas que habíamos mencionado anteriormente como la relación de la cultura con el desarrollo económico o la importancia de la misma para el desarrollo personal de la ciudadanía. Además, el hecho de que este documento sea firmado por una agrupación de ciudades –y no de estados o entidades mayores–, confirma, si cabe aun más, la importancia estratégica de la ciudad y su capacidad para responder a los grandes retos de la humanidad en el siglo XXI.

## Planes estratégicos y cultura

### Futurelx

Futurelx es el nombre del plan estratégico de la ciudad de Elche. Comenzó su andadura en 1998 y actualmente se está desarrollando el segundo plan, una vez se han ido alcanzando los objetivos del primero y se ha visto superado por la nueva coyuntura económica y social del mundo y de la ciudad.

Elche es una ciudad de unos 230.000 habitantes cuya estructura económica ha estado definida desde mediados del siglo XX por la industria del calzado. El proceso de deslocalización ha afectado de manera severa a este sector y la ciudad ha tenido que buscar nuevas para diversificar su economía.

El plan estratégico de Elche se divide en tres bloques: económico, social y territorial. Dentro del proyecto social se encuentra el eje de acción cultural –junto al eje deportivo, educativo y de colaboración al desarrollo– que define el siguiente objetivo estratégico<sup>37</sup>:

“Incrementar y mejorar la creación y la oferta cultural de Elche, para favorecer el desarrollo personal y la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas”.

Las líneas estratégicas en las que se traduce este objetivo son las siguientes:

- Completar la red de infraestructuras y servicios culturales y de ocio, para favorecer la creación y la oferta diversificada y descentralizada.
- Incrementar, conservar y recuperar el patrimonio y las tradiciones culturales ilicitanas.

---

<sup>37</sup> Fuente: [www.futurelx.es](http://www.futurelx.es)



- Conformar y difundir la imagen de "Elx, Ciutat Cultural".
- Apoyar la creación cultural.
- Mejorar los mecanismos de gestión de la cultura.
- Favorecer la creación de nuevos valores individuales y sociales en torno a la cultura.

Creemos que las líneas estratégicas que se plantean son adecuadas y corroboran parte de lo que hemos teorizado anteriormente (importancia de la recuperación del patrimonio y la cultura local, difusión interna y externa de la imagen de la ciudad a través de la cultura...), sin embargo, la forma en la que se describe el objetivo del plan de acción cultural es, cuando menos, confusa y poco descriptiva de lo que se desea.

Máxime cuando la ciudad es una de las pocas del mundo que cuenta con dos declaraciones de Patrimonio de la Humanidad, este debiera ser un hecho destacado en el planteamiento estratégico y que ayudara a proyectar con fuerza la imagen de la ciudad.

### **Plan estratégico de Málaga**

En Málaga encontramos un claro ejemplo de la cultura aplicada en el planteamiento estratégico de la ciudad que pretende mejorar su imagen interna y externa. Esta ciudad, de 561.000 habitantes <sup>38</sup>, es uno de los destinos turísticos más importantes de toda España.

A continuación, destacamos algunos de las partes de su plan estratégico en las que observamos la importancia de la cultura en la nueva imagen objetivo que quieren alcanzar para la ciudad.

Dentro de la octava etapa de su plan estratégico, la de fijación de objetivos estratégico, se establece<sup>39</sup>:

Se apuesta por un modelo turístico de carácter sostenible. Para el caso de las ciudades históricas la sostenibilidad está asociada al logro de modelos turísticos integrados en la economía y en la sociedad local. Además la utilización desde el punto de vista turístico de la ciudad histórica se debe realizar en un marco de compatibilidad con

---

<sup>38</sup> INE 2008

<sup>39</sup> Fuente: <http://www.ciedes.es>



la conservación de los recursos turísticos y del medio ambiente en sentido amplio.

En el documento de la Unión Europea sobre "Ciudades Europeas Sostenibles", se realiza una serie de recomendaciones sobre el tratamiento de las relaciones entre turismo, ocio y medio ambiente urbano. Entre las recomendaciones que se adaptan más directamente a la situación de la ciudad de Málaga destacan:

- Considerar como prioridad las necesidades de la población local.
- Invertir los recursos que proporciona el turismo para la conservación y mejora del patrimonio histórico.
- Desarrollar nuevos productos que combinen actividades económicas y productos socioculturales (artesanía, folklore, música, etc...).
- Poner en marcha planes estratégicos integrados en planes territoriales.
- Conservar e incrementar los valores culturales locales.
- Prestar importancia a la protección de la arquitectura.
- La defensa de la calidad del patrimonio urbano debe instrumentarse en el marco de la participación de los agentes económicos y sociales.

En la parte final de esta fase del plan, vincula los objetivos estratégicos con líneas de acción concretas de esta forma:

En último lugar, en el estudio de las opciones estratégicas, se relacionan los objetivos específicos con las estrategias. Con las siguientes consideraciones:

- En relación al objetivo de crear una imagen de ciudad turística acorde con los recursos de la ciudad. Las líneas estratégicas más directamente vinculadas son las de promoción y comercialización. Pero en una perspectiva dinámica, también se relacionan las líneas estratégicas de realización de grandes proyectos y de valorización de la ciudad.
- Respecto del objetivo de dinamizar el desarrollo del sector turístico de la ciudad de Málaga, las líneas estratégicas con mayor vinculación son las de impulso público al desarrollo turístico, y las de mejora de los productos turísticos y servicios públicos.
- Y con el objetivo de recuperación de los recursos naturales, históricos, culturales y monumentales para la ciudad y para su uso turístico, las líneas



estratégicas asociadas son las de valorización de la ciudad y las de realización de grandes proyectos.

Por tanto, observamos como a través del deseo de la ciudad de seguir avanzando en la mejora y optimización de su modelo turístico –que recordemos representa la base de su economía y su imagen–, se aplican muchos de los planteamientos que hemos descrito.

### **La estrategia de Valencia 2007-2015**

El plan estratégico de Valencia está promovido por el CEYD, el Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia, una entidad jurídica público- privada no lucrativa, presidida por el Ayuntamiento y constituida por los principales actores de la ciudad. Es un espacio físico accesible para el ciudadano, en el que se generan las actividades y se promueven los proyectos basados en la colaboración interinstitucional, la cooperación pública y privada y la participación ciudadana.

Valencia ha conseguido posicionarse a nivel internacional en los últimos años a través de grandes obras de ingeniería como la Ciudad de las Ciencias y las Artes o la celebración de grandes eventos deportivos como la Copa América de vela o el Gran Premio de Europa de Fórmula 1.

En su plan estratégico para los próximos años observamos como la cultura y el patrimonio local juegan un papel importante. La cultura aparece nombrada en la visión de la ciudad y es un elemento clave de uno de los ejes estratégicos que configuran este plan:

#### **Eje: Ciudad educadora y vanguardia cultural europea**

Que se pretende alcanzar a través de tres vectores. El primero de ellos relacionado con la educación y los otros dos:

1. Ciudad de la Cultura Mediterránea: Referencia europea en la cultura artística y científica.

Importancia de Valencia en el sistema de ciudades del Mediterráneo y su potencial como proyección de la cultura mediterránea. Apoyar y promover el desarrollo del sector cultural en esta clave. Caso paradigmático de un equipamiento que condiciona la estrategia de la ciudad.



- *Equipamiento singular en Europa, con un gran valor simbólico y potencialidad para ser referente europeo, que puede consolidar Valencia como Ciudad de las Artes.*
- *Es fundamental que, por su impacto, el equipamiento tenga a su vez una estrategia coordinada con la de la ciudad.*
- *En la actualidad las visitas vienen condicionadas por las exposiciones temporales y las actividades que motivan a los niños.*

## 2. Gestión de los sentimientos como desarrollo humano

Compartir la memoria colectiva sobre la base de la creciente multiculturalidad.

- *Identidad local “plural” como tema complementario a la globalización.*
- *Lograr la integración/asimilación de las identidades emergentes.*
- *La memoria y el mestizaje. La aportación desde otras culturas a la ciudad, considerando el pasado y su repercusión en el presente.*
- *Ser al mismo tiempo receptores de otras manifestaciones culturales e impulsores de la nuestra: potenciar nuestros dos idiomas y usos y costumbres arraigados a nuestra forma de vivir, favoreciendo la participación de TODOS en los mismos.*
- *Fomentar el trato amable como factor facilitador para densificar las relaciones humanas en la diversidad.*

La ventaja cooperativa es la principal ventaja competitiva de las ciudades. Por ello la generación de capital social es una de las principales claves de la calidad de vida. El sentimiento de arraigo e ilusión hacia el futuro constituyen elementos intangibles de la cultura ciudadana, claves para el desarrollo económico y social:

- *Promover una imagen adecuada e ilusionante de la ciudad como movilizadora positiva de los recursos humanos.*
- *La transparencia y participación, valores indivisibles tanto para gestionar la memoria como las emociones.*



- *La imagen de la ciudad de Valencia asociada al Mar, a modernidad.*
- *Importancia de la relación con el entorno, que se expresa en la valoración del entorno natural y del Centro Histórico por parte de los ciudadanos.*
- *Identificación de “agujeros negros” en la ciudad y actuar sobre ellos (zonas que no son de nadie).*

En el plan estratégico de Valencia observamos como la cultura se considera un eje estratégico de forma global y cobra importancia tanto externa como internamente. Forma parte de la visión de la ciudad y va descendiendo en nivel de abstracción hasta los asuntos más palpables.





# Capítulo IV: Conclusiones



## 4. Conclusiones

A continuación, procedemos a exponer las conclusiones del trabajo que hemos llevado a cabo. Como ya adelantamos en el capítulo sobre hipótesis y metodología vamos a dividir estas en tres niveles: las que tienen que ver con la ciudad y su contexto, las relacionadas con el marketing de ciudades y las que se refieren al uso del patrimonio y la cultura local en los planes de *city marketing*.

Además de la comprobación de las hipótesis que planteábamos desde el inicio hemos creído conveniente extraer algunas otras conclusiones que guardan relación con lo que aquí se ha expuesto y que de alguna manera valdrán como resumen que sintetice y destaque algunas de las ideas que hemos desarrollado.

### 4.1. Sobre la ciudad y su contexto

Al principio planteábamos las siguientes hipótesis:

- La importancia de las ciudades en los sistemas político, económico y social ha crecido en los últimos tiempos de manera considerable.
- La aparición de una gestión marquetiniana de la ciudad es la consecuencia inevitable de su propia evolución ligada a su creciente importancia y a otros cambios de alcance global.

Reflexionando sobre estas dos hipótesis de partida que nos planteábamos a cerca de la ciudad, observamos como la razón que subyace de fondo y que en nuestra opinión explica estos dos hechos es el proceso de globalización que se vive a nivel mundial.

Por un lado, la globalización es un fenómeno que, por definición, se salta las barreras de los estados y se dirige directamente a los espacios concretos, las ciudades. Esto provoca que la importancia de lo urbano crezca en todos los sentidos, convirtiendo a las ciudades en centros de poder y toma de decisiones.

Por otro lado, este mismo proceso globalizador, acentuado por los avances tecnológicos acerca los territorios y crea un mercado mundial de ciudades. Desde nuestro punto de vista, es esa competencia que nace del modelo global de la economía la que



justifica en mayor medida la aparición de teorías como las del marketing de ciudades que intentan mejorar las condiciones competitivas de la ciudad para atraer y generar riqueza.

Aparte de este argumento que nos parece el motivo de fondo creemos que existen otras razones que explican cada una de las hipótesis. En cuanto a la creciente importancia de las ciudades:

- El crecimiento de su peso demográfico en términos absolutos y relativos.
- Lo local se manifiesta como un referente claro de identidad para las personas en contraposición a la globalización cultural.
- Aparición de mega-proyectos en muchas ciudades. Infraestructuras que antes sólo podían llevar a cabo unas pocas ciudades se generalizan e impulsan la importancia de muchas de ellas.
- Las empresas ya no están vinculadas a países, sino a ciudades y espacios concretos donde llevan a cabo su actividad.

En cuanto a la aparición del marketing de ciudades, aparte del proceso de globalización y el aumento de la competencia, creemos que destacan el resto de razones que G. Benko menciona sobre este asunto:

- La puesta en valor de lo local. Por un cúmulo de circunstancias el espacio local está adquiriendo un nuevo peso dentro del mapa político, social y económico.
- Avance de las tecnologías y las herramientas de comunicación. La comunicación social e interpersonal vive sobre una revolución constante en la que los avances nos acercan cada día más.
- La propia evolución del marketing. La orientación al cliente hace posible que el marketing se abra a nuevos ámbitos como la ciudad.

La ciudad se enfrenta a nuevos retos en el siglo XXI. El mundo que la rodea ha cambiado, y ella responde paulatinamente a estos cambios intentando responder de forma óptima a esta nueva coyuntura. Sus nuevas oportunidades conllevan ligadas nuevas responsabilidades que debe afrontar con las mejores herramientas disponibles.



## 4.2. Sobre marketing de ciudades

Sobre marketing de ciudades planteábamos las siguientes hipótesis de trabajo, que finalmente nos han conducido a extraer las siguientes conclusiones sobre cada una de ellas:

- **El marketing de ciudades se ha convertido en un modelo de gestión que garantiza, o al menos persigue, la eficiencia en la gestión de la ciudad.**

La propia naturaleza del marketing se encuentra en la búsqueda de la eficiencia en la gestión de los recursos y en la maximización de los beneficios obtenidos en el proceso de intercambio entre quien ofrece algo y quien lo recibe. A parte de este hecho, que es básico y evidente, el marketing de ciudades se ha convertido en una fórmula que aporta a los gestores locales un conjunto de herramientas de un valor innegable que, utilizadas de manera correcta se convierten en un modelo que garantiza, al menos, que las decisiones tomadas no son fruto del capricho, que están fundadas sobre un proceso de investigación y conocimiento de nosotros mismos y nuestro entorno. Este hecho aporta una base “científica” que anteriormente no había tenido la toma de decisiones en la ciudad.

La aplicación del marketing a la ciudad es completamente viable, a pesar de las peculiaridades de ésta. Una correcta aplicación conlleva un conocimiento mutuo de los dos mundos; es fundamental entender las peculiaridades de cada uno de ellos por separado y las que surgen de su unión. Cuando la ciudad se vuelve un producto al servicio primero de sus propios ciudadanos, y después del resto de grupos con los que se relaciona, está consiguiendo exprimir al máximo su potencial de generación de riqueza en términos económicos y sociales.

Excluimos los malos usos y la mala praxis en la aplicación de la disciplina de esta reflexión. Debemos juzgar el marketing de ciudades por lo que puede ofrecer su correcta aplicación. Que haya malos médicos que no sepan aplicar la medicina no puede suponer la denostación de la ciencia médica.

- **La explosión de esta disciplina ha supuesto en muchos casos una aplicación superficial que no ha profundizado en las verdaderas posibilidades y potencialidades del marketing de ciudades.**

A pesar de que nuestro juicio de valor del *city marketing* debe basarse en lo que su correcta utilización puede brindarnos, no debemos dejar pasar el hecho



de que los casos en los que ha sido incorrectamente aplicado han sido habituales, y por lo tanto es un hecho que ha sido expresado por diversos autores. Ideas como la “*mcdonalización*” de la ciudad o la “*bonsainización del city marketing*” expresan este hecho.

No disponemos de datos concretos sobre la mala práctica del marketing de ciudades, pero mirando alrededor es innegable que la repercusión que ha tenido a nivel teórico este hecho queda justificada plenamente con la realidad.

Quizá, como idea de futuro, una forma de contrastar mejor esta hipótesis sería buscar casos concretos que ejemplificasen lo expuesto a nivel académico.

- **La comunicación de la ciudad funciona de manera holística, ya que la forma en la que los distintos públicos configuran su imagen de la misma depende de múltiples factores relacionados con los ámbitos propios de la comunicación, pero también del resto de manifestaciones que relacionan la ciudad con sus grupos objetivo.**

A nivel personal, reconocemos que tendemos a considerar la comunicación de esta forma en cualquier ámbito. Quizá por ello, el discurso que hemos seguido aquí haya ido tan ligado a este camino. A pesar de ello, creemos que hemos encontrado opiniones mucho más autorizadas que la nuestra que justifican esta visión sobre la forma en la que los públicos configuran su imagen de la ciudad.

Ante un “producto” tan multidimensional, multifuncional y multitarget, el control de todas nuestras acciones cobra una importancia vital. Reconocemos la importancia de ciertos proyectos o símbolos culturales que por su envergadura se convierten –junto a las pertinentes campañas de comunicación que llevan ligados– en estandartes de la proyección de la identidad de la ciudad. Sin embargo, esta identidad se encuentra en cada contacto que la ciudad establece con sus públicos. El proceso de creación de una imagen positiva para la ciudad debe ser entendido de manera global. Cada acción debe ser coherente con el posicionamiento y la marca que promovemos. En la medida de lo posible y de acuerdo a nuestro planteamiento estratégico, cada público debe tener lo que desea de la ciudad y debemos saber acercarnos a él con los instrumentos más oportunos en cada caso.

- **La aplicación de esta filosofía de gestión no está relacionada con el tamaño de la ciudad: es válida tanto para grandes urbes como para**



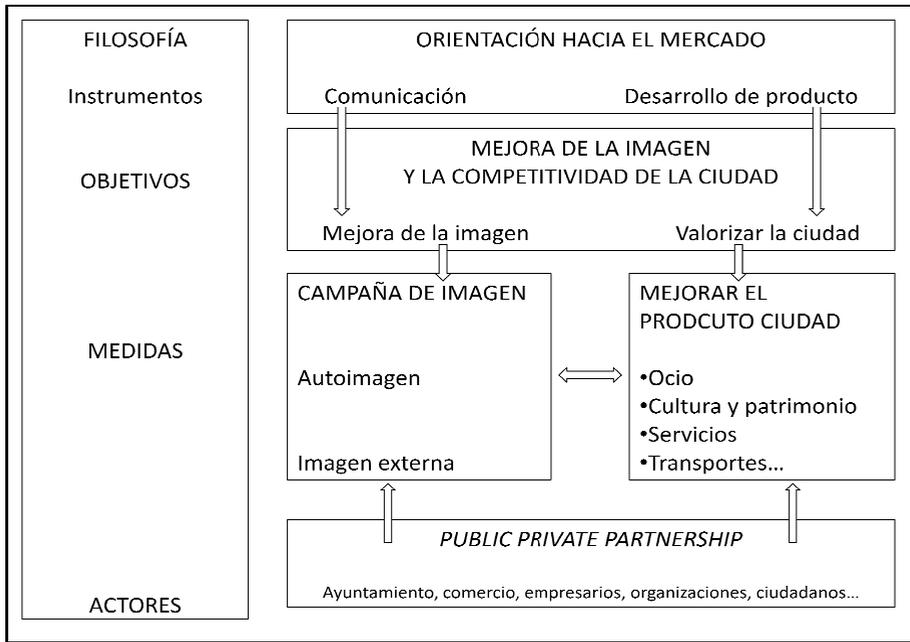
**ciudades pequeñas. Cada tipo de municipio o territorio tiene cosas que aportar en su segmento y compite por una cuota de mercado.**

En ningún momento hemos encontrado ninguna referencia de ningún autor que especificase la idea de que sólo las grandes ciudades pueden emplear el *city marketing*, que parece es aceptada comúnmente sin ningún motivo aparente. Si bien es cierto que la propia dimensión demográfica, política o económica de la ciudad determinará el tipo de medidas que se llevarán a cabo —recordemos que son factores a estudiar durante el proceso de análisis—, también lo es que cualquier ciudad puede poner en marcha su plan de marketing. En los ejemplos que hemos utilizado en el último apartado encontramos ciudades de todo tipo. Pero los casos no se quedan ahí y cubren desde las ciudades más pequeñas a las grandes metrópolis planetarias.

Como ya vimos, el marketing es simplemente una filosofía de gestión y un conjunto de herramientas y técnicas. Esta filosofía puede ser aplicada a cualquier entidad y sus herramientas se pueden utilizar en cualquier proceso de intercambio entre sujetos o entidades.

Realizadas estas reflexiones sobre las hipótesis planteadas al principio del trabajo, creemos que resulta conveniente resumir en forma de síntesis esquemática nuestra visión del marketing de ciudades. El siguiente cuadro es una adaptación de una propuesta de R. Friedmann y creemos que resume por sí sólo de manera clara nuestra visión de la disciplina:

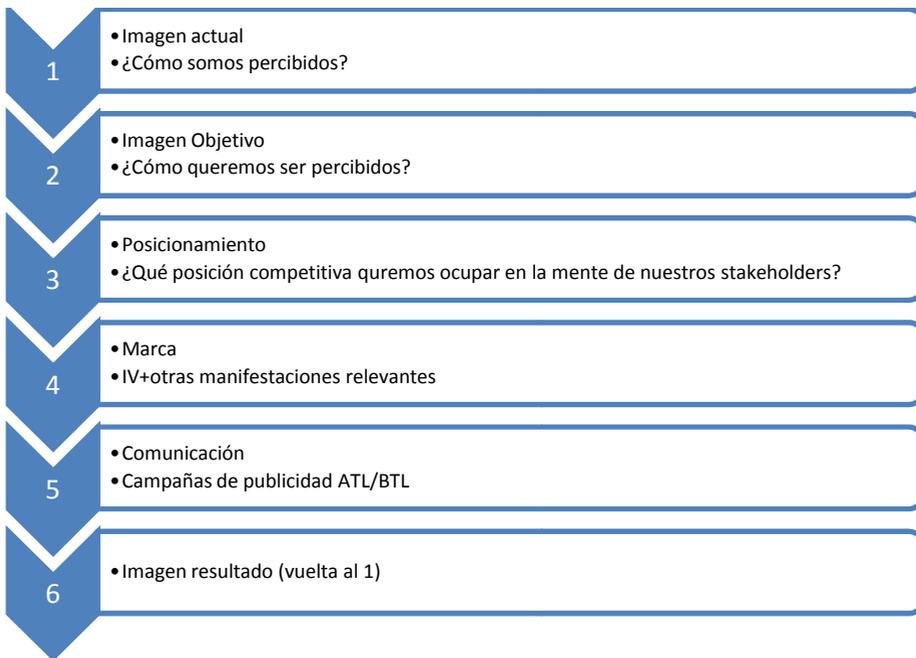




Fuente: Adaptado de R. Friedmann, *Marketing estratégico y participativo de ciudades*, 2003.

Por otro lado, también hemos creído conveniente esquematizar el proceso a través del cual la ciudad consigue cambiar su imagen a través del marketing de ciudades. El proceso sería el siguiente:





Fuente: Elaboración propia

Las tres primeras fases son las propiamente estratégicas y se trata de buscar respuestas a través de la investigación y el análisis a las preguntas planteadas. El posicionamiento se establece a partir de este análisis y nos debe permitir encontrar la posición que la ciudad debe alcanzar para ser notoria y atractiva. La marca manifiesta de forma explícita ese posicionamiento. Está compuesta tanto por elementos de identidad visual (logo, colores corporativos...), como otras manifestaciones relevantes de la ciudad<sup>40</sup>. Con las campañas de comunicación se intenta transmitir explícitamente esa marca y posicionamiento que desea alcanzar la ciudad. Éstas hacen servir cualquier tipo de medio o herramienta de comunicación dependiendo de las necesidades (publicidad convencional, relaciones públicas...). El resultado de todo el proceso es la imagen resultado, que debería coincidir con la imagen objetivo que deseábamos alcanzar.

---

<sup>40</sup> Véase el ejemplo de la marca Bilbao, cuya manifestación más relevante es el museo Guggenheim.

### 4.3. Sobre cultura y marketing de ciudades

Las hipótesis que utilizábamos al principio del trabajo sobre este punto eran las siguientes:

Por diversos motivos, el patrimonio cultural local se convierte en uno de los elementos decisivos en la elaboración de planes de marketing de ciudades, sobre todo a través de la creación de la marca ciudad que se proyecta entre todos los públicos.

La relación entre patrimonio cultural local y marketing de ciudades es simbiótica: la cultura local se beneficia del *city marketing* para su propagación y supervivencia, mientras que el *city marketing* se ayuda de la cultura y patrimonio local y lo emplea como sustancia o alma de sus estrategias y acciones para alcanzar sus objetivos.

Planteábamos dos hipótesis que, sin decir exactamente lo mismo, están muy relacionadas. La primera la podemos justificar a través de los siguientes argumentos:

- La propia historia del marketing de ciudades que, desde sus inicios, ha estado íntimamente ligada a lo cultural.
- El potencial de diferenciación y representación simbólica con el que cuenta la cultura local, como elemento propio de la ciudad, no reproducible por ninguna otra.
- Los ejemplos de planes estratégicos concretos que hemos podido observar en el último apartado, y en los que observamos como la cultura y el patrimonio local pueden formar parte de distintas maneras del plan de marketing.

Sobre la segunda hipótesis queremos argumentar sobre su comprobación:

- Los efectos económicos de la cultura están sobradamente estudiados y corroborados. Aquí hemos utilizado las opiniones de algunos autores en este campo.
- La cultura, por si misma no genera riqueza, necesita rodearse de los servicios adecuados, comunicar su existencia y, en definitiva, ponerse en valor. Esto lo puede conseguir a través del marketing local.
- El marketing de ciudades promueve la conservación y difusión de los bienes culturales por la importancia y el interés intrínseco que estos representan para la disciplina.



- El patrimonio y la cultura se adaptan perfectamente a las necesidades del marketing para difundir la imagen de la ciudad interna y externamente.

En definitiva, se establece una relación de mutua conveniencia entre marketing de ciudades y cultura local. Ésta es la base de su éxito, de que haya sido aplicada desde prácticamente sus inicios y de que se siga aplicando con éxito.

#### 4.4. Epílogo

Y bien, hasta aquí hemos llegado. Con el trabajo que acabamos de finalizar hemos pretendido poner algunos límites al campo de estudio que nos habíamos planteado. Sirva de ejemplo esta tesina de aquella famosa aseveración del mundo de la ciencia, “somos enanos a hombros de gigantes”; en nuestro caso no llegamos ni a ese tamaño.

Posiblemente nos habría gustado disponer de más tiempo para desarrollar este proyecto, pero como tantas otras veces en la vida, las circunstancias nos sitúan ante retos que debemos superar, y este ha sido uno de ellos. No podemos decir que estemos completamente satisfechos con el resultado, en nuestra opinión nunca se debería estarlo por muy bien que hagamos las cosas. Pero con lo que sí estamos satisfechos es con el esfuerzo realizado y la posibilidad que hemos tenido de aprender y reflexionar sobre un tema que nos resulta de gran interés y que creemos es de gran importancia para la sociedad.

El hecho de que sea un trabajo que creamos mejorable, deja abierta la puerta para futuras continuaciones del mismo. Alcanzar algún día el doctorado a través de un tema como este es un nuevo reto que me resulta apasionante.

La mejora del marco teórico y el estudio más exhaustivo de casos concretos a través de técnicas de investigación social nos permitirá en un futuro encontrar conclusiones más profundas y con mayor valor científico de lo que nos ha permitido el formato de esta tesina.

Hemos dado el primer paso de un largo camino.

Abraham Molina García

Elche, 23 de Septiembre de 2008



# BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO PÉREZ, R. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.
- ÁLVAREZ ARECES, M. A. *Patrimonio industrial y política cultural en el Marketing de ciudades y territorios*. Gijón: Revista Ábaco, n. 44-45 (2005).
- AMENDOLA, G. *La ciudad postmoderna: Magia y miedos de la metrópoli contemporánea*. Madrid: Celeste ediciones, 2000.
- ANGUIANO ALDAMA, R. y PANCORBO SANDOVAL, J.A. *El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo urbano de ciudad: Estudio de un caso, el patrimonio industrial*. ACE, año II, n. 9, feb. 2008, p.739-748.
- ARMAS DIAZ, A. *En torno a la mercadotecnia urbana: reorganización y reimaginación de la ciudad*. Bracelona: Revista de geografía y CCSS, vol. XXII, nº 712, mar. 2007.
- ASENSIO ROMERO, P. *Marketing municipal*. Madrid: Diaz de Santos, 2008.
- ASHWORTH, G. J. y VOODG H. *Selling the city: marketing aproaches in public sector and urban planning*. London/New York: Belhaven 1990.
- BENACH, N. *Nuevos espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad de Barcelona*. Barcelona: Estudios geográficos, vol. LXI, n. 238, 2000, p.189-205.
- BENKO, G. *Estrategias de comunicación y marketing urbano*. Santiago: EURE, vol. XXVI, n. 79, dic. 2000, p. 67-76.
- BORJA, J.; CASTELLS, M. *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus, 1997.
- CAMARERO IZQUIERDO, C. y GARRIDO SAMANIEGO M. J. *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: Pirámide, 2004.
- CHACÓN, R. M. y SILVA, D. *Las ciudades hacia el desarrollo sostenible*. Gijón: Revista Ábaco, n. 44-45 (2005).
- DACHEVSKY, M. *Urban zapping: ciudades, productos y marcas*. Barcelona: UPC, 2003.
- DE ELIZAGÁRATE, V. *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide, 2003.



- FERNÁNDEZ CASALLA, G. *El diseño de imagen de ciudad: Límites, obstáculos, necesidades y oportunidades para las ciudades latinoamericanas*. Medellín: Foro Internacional de City Marketing, nov. 2004.
- FERNÁNDEZ CASALLA, G; FRIEDMANN, R. *Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: Un balance y propuestas a partir de la experiencia alemana*. Porto Alegre: IX Coloquio Internacional de Geocrítica, may. 2007.
- FERNÁNDEZ CASALLA, G. *Marca territorial: Cómo construir y administrar la marca de ciudades y territorios*. Medellín: Foro Internacional de City Marketing, nov. 2004.
- FERNÁNDEZ CASALLA, G. y PAZ, S. *Más allá del marketing de ciudades: Hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad*. <http://www.ub.edu/geocrit/nova.htm> (Scripta Nova), vol. IX, n. 194 (95), 2005.
- FRIEDMANN, R. *Marketing estratégico y participativo de ciudades*. Ciudad Obregón: Primera reunión de la Red de marketing y desarrollo urbano, nov. 2003.
- GÓMEZ RODRÍGEZ, P. M. *La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing*. Bilbao: Cuadernos de gestión, vol. III, n. 1 y 2, 2003, p. 11-25.
- HERNÁNDEZ CARRIÓN, C. y CAMARERO IZQUIERDO, C. *Marketing de relaciones y creación de capital social*. Bilbao: Ekonomiaz, n. 58, 2005, p. 296-323.
- HERRERO, L. C. *Economía de la cultura y el ocio: Nuevas posibilidades para la política económica regional*. Mercurio: Revista de economía y empresa, n. 1, 1997, p. 101-118.
- HERRERO, L. C.; COPER, S.; KAUSEL, T. *Economía regional y economía de la cultura: Análisis y aplicaciones*. Imago Urbis, n. 0, 2003.
- HUBBARD, P. y HALL T. *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation and the new urban politics*. New York: Arnold, 1996.

- KOTLER, P.: *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; CARMONA, D y GRANDE, I. *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall, 1994.
- KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. *Mercadotecnia de localidades: Cómo atraer inversiones, industria y turismo a ciudades, regiones, estados y países*. México DF: Diana, 1994.
- LÓPEZ CARMONA, J.M. *Planificación estratégica y marketing de lugares*. <http://www.agio21.com> [consultado en julio de 2008].
- MALOWANY, J. *Como impulsar el desarrollo, la creatividad y la competitividad de las ciudades a través del marketing*. Elche: I Congreso Internacional Citymarketing, 2004.
- MARCHENA GÓMEZ, M. J. *Patrimonio y ciudad: Nuevos escenarios de promoción y gestión del turismo urbano europeo*. Alicante: Biblioteca virtual Miguel de Cervantes, 2006.
- MARRERO MARRERO, M. *Identidad e imagen aspectos esenciales a considerar en los planes estratégicos de ciudad*. <http://imagourbis.unq.edu.ar>, n. 5, oct. 2005.
- MUÑIZ MARTÍNEZ, N. y CERVANTES BLANCO, M. *Las aportaciones del marketing a la gestión de las ciudades*. Gijón: Revista Ábaco, n. 44-45 (2005).
- PANCORBO DE SANDOVAL, J. A. y DELGADO, J. *Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de marketing en la gestión urbana*. Gijón: Revista Ábaco, n. 44-45 (2005).
- PANCORBO DE SANDOVAL, J. A.; HEVIA, A. *El enfoque empresarial de la planificación estratégica territorial*.
- PANIAGUA ROJANO, F.J. y BLANCO CASTILLA, E. *Presente y futuro de la comunicación estratégica en la ciudad*. <http://www.fisec-estrategias.com.ar>, año III, n. 8, 2007.
- PINTABONA, J.I. *Globalización y política urbana en Barcelona: El caso del nuevo distrito de actividades 22@*.

- PINTAUDI, S. A. *Participación ciudadana en la gestión pública: Los desafíos políticos*. <http://www.ub.edu/geocrit/nova.htm> (Scripta Nova), vol. IX, n. 194 (95), 2005.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA (RAE). *25ª Edición del diccionario de la lengua española*. Edición online: <http://www.rae.es>.
- ROMAGUERAS, J. *Estrategias de comunicación para el desarrollo de los territorios*. Elche: II Congreso Internacional Citymarketing, 2006.
- SANTAESMASES, M. *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide, 2007 (5ª edición revisada).
- SCHMITT, B. H. *Experiential marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto, 2000.
- SCOTT, D. *La marca, valor máximo de su empresa*. México: Pearson Educación, 2002.
- SEISDEDOS, G. *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: Del city marketing al urban management*. Madrid: Prentice Hall, 2007.
- SEISDEDOS, G. *La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del city marketing*. Harvard-Deusto, n.76, 2006, p. 72-79.
- TRESSERRAS, J. J. *La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo*. <http://www.gestioncultural.org>. [consultado en julio de 2008]
- TROUT, J. *El nuevo posicionamiento*. Madrid: McGrawHill, 1997.
- TROUT, J. y RIES, A. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill, 1996 (edición revisada).
- WARD, S. V. *Selling places: The marketing and promotions of towns and cities 1850-2000*. Londres: E&EN SPON, 1998.

