

Hoy día, lo que hay que gestionar ya no es la ciudad, sino su imagen y su marca.

# LA MARCA CIUDAD COMO ANTÍDOTO PARA LA “BONSAINI- ZACIÓN” DEL ‘CITY MARKETING’



**Hermenegildo Seisdedos**

Director del Foro de Gestión Urbana  
del Instituto de Empresa.

La aplicación del *city marketing* a las ciudades y el desarrollo de marcas de ciudad han pasado de ser una teoría a una realidad que está de moda. No obstante, ¿qué significa realmente? ¿Cómo ha evolucionado su práctica hasta hoy?

Cuando hace cinco años publicamos la primera tesis doctoral española sobre *city marketing*, la aplicación del *márketing* y de conceptos como el de marca a las ciudades, no era sino una curiosidad académica y científica. Ser los primeros nos ha brindado la oportunidad de seguir este proceso de debate de ideas desde hace ya algunos años: un debate en el que profesionales de la arquitectura, la gestión de empresas, el *márketing*, la geografía, la sociología y el sector público han creado un apasionante caldo de cultivo interdisciplinario. En este sentido, al *márketing* de ciudades le ocurre lo mismo que al *márketing*: es difícil definir de manera sucinta lo que implica y los errores conceptuales abundan incluso entre profesiones que se dedican a este campo.

En estos primeros años del *city marketing* también hemos tenido una perspectiva privilegiada para observar este proceso en su vertiente más importante: su adopción por sus verdaderas protagonistas, las ciudades. En este sentido, Madrid recibió con interés este nuevo concepto y abordó un estudio sobre la identidad e imagen de la ciudad de Madrid que sería el germen del proyecto *Marca Madrid*.

En este proyecto se aplicó la investigación de mercados a una ciudad y se transvasaron conceptos y herramientas de la arquitectura de marca de productos, servicios y empresas a las ciudades. En este primer momento, nos dimos cuenta de que hablar de marca para una ciudad es aún más complicado; implica a un número de *stakeholders* mucho mayor: residentes, políticos, empresarios, mundo cultural, patrimonio histórico, turistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la Administración Local.

Esta mayor complejidad llevó a la creación del Foro de Gestión Urbana, ya que el *city marketing*, las marcas para las ciudades y, en general, el conjunto de cuestiones que afectan a la gestión de las ciudades necesitan, para ser eficaces, el alineamiento de tres sectores: académico, empresarial y público.

### La realidad del ‘city marketing’

En principio, puede afirmarse que la aplicación del *city marketing* significa la aplicación del *márketing* a la ciudad. Sin embargo, esto no está resultando tan sencillo en la práctica debido a dos problemáticas:

- Una de ellas, que viene de largo y a la que nos enfrentamos los que trabajamos en el *márketing*, es que, a pesar de ser un término muy extendido y aplicado, no es correctamente comprendido.
- La segunda es específica del campo de las ciudades y hace referencia a la adaptación y las peculiaridades necesarias que implica su aplicación –aun correctamente entendida– al mundo de las ciudades.

### La “bonsainización” del ‘city marketing’: su identificación con la mera promoción de ciudades

Tristemente, el *márketing* goza de mala fama: es “vender la moto”; implica, en cierto modo, fraude y engaño. Habría que desterrar la expresión *puro marketing* que se emplea popularmente para indicar que algo es pura envoltura y que carece de contenido.

La idea que subyace es la vieja y persistente identificación entre *márketing* y ventas, entre *márketing* y publicidad. Es lo que llamamos “el enfoque de ventas” y consiste en pensar que el consumidor ha de comprar mi producto y que lo hará si hago saltar sus resistencias empleando la publicidad y la fuerza de ventas, que dominan los oscuros hilos que mueven la voluntad humana hasta el punto de hacerme comprar lo que no deseo o no necesito. Salgo del supermercado comprando lo que no quería comprar o, hipnotizado por la teletienda, adquiero un aparato de abdominales que nunca usaré o el vendedor me “coloca” lo que no necesito.

El *márketing* no es eso. El *márketing* no es vender como sea lo que tengo, sino situar a los clientes en el centro de mi estrategia competitiva, hasta el punto de no dirigirme de manera indiferenciada a la globalidad del mercado, sino de dirigirme a segmentos con diferentes

“El *márketing* implica situar a los clientes en el centro de la estrategia competitiva para dirigirse a segmentos con diferentes necesidades mediante estrategias de *márketing* ‘ad hoc’”

necesidades mediante estrategias de marketing *ad hoc*.

El problema es que los errores tienden a repetirse. Los gestores municipales han identificado que hacer *city marketing* es hacer promoción de sus ciudades y, por tanto, sus esfuerzos se han limitado a generar vídeos, folletos y páginas *web*, considerando que éste era el núcleo de la actividad del *city marketing*.

En resumen, se identifica la parte con el todo: el *city marketing* no es más que promoción de ciudades. 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 de árbol en bonsái.

Esta “bonsainización” del *city marketing* puede observarse claramente en el proceso de expansión, que a continuación vamos a describir de manera sintética:

1. Este proceso vertiginoso da sus primeros pasos con la inclusión de la ciudad de procedencia de los productos en las campañas de marketing cuando se percibe que esta inclusión puede resultar positiva. Un ejemplo paradigmático sería la industria de la moda, el lujo o la cosmética y la ciudad de París, que, de manera automática, aporta un plus a estos productos, hasta el extremo de influir en decisiones de localización de inversiones.
2. Paralelamente, se inician campañas de protección del mercado doméstico que tratan de poner en valor los atractivos de determinadas ciudades, regiones o estados con este objetivo principal, más o menos

encubierto. Estas campañas defensivas emplean argumentos patrióticos para tratar de convencer a los compradores locales de comprar “en casa”. En el mundo de las ciudades, estas campañas se han centrado sobre todo en la promoción del comercio local frente a otras fórmulas de distribución, más agresivas y modernas, radicadas en otras poblaciones cercanas mediante lemas como “Comprando en Logroño, ganamos todos” o a través de fórmulas como los Centros Comerciales Abiertos, que tratan de equiparar mediante fórmulas colaborativas y apoyo público el nivel de servicio y surtido de ambas opciones.

3. Esta inicial implicación de los gobiernos locales pronto lleva a su extensión a dos nuevos campos que han resultado tremendamente expansivos: el turismo y la agricultura, que requerirán unas actuaciones más sofisticadas y coordinadas con nuevos agentes implicados.
4. En el turismo, la analogía con el sector empresarial es clara: el turista es el comprador y el producto, la ciudad (aquí llamada “destino”, que abre la puerta al marketing de destinos turísticos). El rotundo éxito de la campaña *I luv NY* es el punto de inflexión de un sinnúmero de campañas en las que gobiernos locales, autoridades responsables del turismo, asociaciones sectoriales y operadores individuales promocionan de manera más o menos consistente un destino. Recientemente este concepto de turismo se amplía con la inclusión del segmento MICE (Reuniones, Incentivos, Congresos y Ferias), que, desde premisas muy similares, se dirige a un mercado de directivos de empresas y profesionales, y ha hecho que disponer, junto al tradicional *Visitor Bureau*, de un *Convention Bureau* sea una necesidad para cualquier ciudad que se precie. Este nuevo mercado tiene una gran importancia económica y presenta una feroz competencia.
5. Con respecto a la agricultura, también aparece una conexión muy clara entre el producto y el lugar donde es producido. Esta conexión da sentido a que la promoción de la ciudad impacte positivamente sobre la imagen del producto: los ejemplos son miles y van del jamón de Guijuelo al turrón de Jijona. Sin embargo, esta

**Disponer de un ‘Convention Bureau’ es ahora una necesidad para cualquier ciudad que se precie: se trata de un nuevo mercado que presenta una gran importancia económica y una feroz competencia**

aplicación de la promoción de ciudades no ha tenido el desarrollo que ha obtenido en el sector turístico, debido a la relativa atomización del sector y a la tendencia a considerar los productos agrícolas como *commodities*. Consecuentemente, sólo donde el sector ha sido capaz de asociarse y ganar masa crítica –principalmente a través de fórmulas como las indicaciones geográficas– se han generado campañas poderosas.

6. En los últimos diez años, la percepción de la importancia de la imagen de la ciudad se abre a un nuevo campo: la atracción de inversiones, sean extranjeras o bien se realicen en competencia con otras ciudades del mismo país. Hoy día, muchas ciudades tienen sus Agencias de Desarrollo Económico, creadas para tratar de atraer localizaciones de nuevas empresas. Estas agencias desarrollan agresivas campañas tratando de transmitir la excelencia de una ciudad como lugar para radicarse.
7. Pronto se percibe que la promoción de las “exportaciones” es un complemento perfecto de las campañas orientadas tanto a atraer nuevas inversiones como a proteger el mercado doméstico, buscando la preferencia de los consumidores locales por los bienes y servicios generados en la propia ciudad. Acciones como la “Semana de Madrid en Moscú” o la explosión de iniciativas orientadas a la apertura de nuevos mercados lideradas por ciudades son un ejemplo de este nuevo campo de aplicación urbano. No deja de ser llamativo que la primera caja de ahorros española en abrir una oficina en China haya sido Bancaja.
8. Una última tendencia es la realización de campañas orientadas a la atracción de nuevos residentes. Esta nueva generación de promoción de ciudades pasa por atraer mano de obra cualificada. Dublín trata de animar a emigrantes con altas cualificaciones a volver a su casa y contribuir a la economía local. Birmingham busca nuevos inmigrantes con altas cualificaciones en telecomunicaciones e informática para sus *clusters* en estos sectores. La competencia entre ciudades parece que se transforma cada vez más en una competencia por el talento, por atraer a lo que Richard Florida llama la “clase creativa”.

### Aplicación del márketing a las ciudades



Qué conclusiones podemos obtener de este somero análisis sobre lo que ha significado la aplicación del márketing a las ciudades en los últimos diez años?

Aunque el márketing se ha aplicado a las ciudades al menos desde el siglo XIX, en las dos últimas décadas las ciudades han comenzado a aplicar de manera expansiva métodos y herramientas de márketing. Actualmente, el *city marketing* y las marcas de ciudad son un importante punto en las agendas de todos los responsables municipales.

La principal razón de esta acelerada expansión es la mejora en infraestructuras de transporte y comunicaciones, y el desarrollo de las tecnologías e informática de las comunicaciones. Esta mejora y desarrollo tiene como efecto el incremento de la competencia por inversiones, turistas y residentes a todos los niveles de agregación espacial (estados, regiones y, por supuesto, ciudades). La creciente competencia interterritorial da como resultado la aparición de un mercado de ciudades y ello sienta las bases para considerar la ciudad como una organización que lucha con otras ciudades en un mercado y que, para hacerlo de manera exitosa, recurre a herramientas de gestión empresarial para el diseño de su estrategia, entre las cuales se encuentra la orientada a la demanda por excelencia: el márketing.

El otro vector que permite que las ciudades sean permeables al márketing es la asunción del paradigma de la ciudad emprendedora por los gestores locales. Comienza a calar la idea de que las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas, porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar. Aparece claro que la gobernanza urbana es clave en el éxito o fracaso de una ciudad y, en este entorno, el em-

“ La competencia entre ciudades parece que se transforma cada vez más en una competencia por el talento, por atraer a lo que Richard Florida llama la ‘clase creativa’ ”



“Las ciudades deben gestionarse con criterios similares a los de las empresas, porque deben asumir riesgos, promover iniciativas e innovar”

de la aplicación del márketing al sector público y la falta de comprensión por parte de consultores y académicos provenientes del márketing de las peculiaridades propias del mundo urbano hacen que la fusión de márketing y ciudad esté, hoy por hoy, circunscrita a los aspectos promocionales y carente de visión e implicaciones en la definición de la estrategia de la ciudad, cuando la aplicación de enfoques de márketing a la ciudad está llamada a ser no simplemente una herramienta, sino también una filosofía de gestión urbana.

### El fracaso del 'city marketing'

Se da, por tanto, una paradoja: la demanda de ciudades que buscan marcas y programas de márketing es boyante, pero esto no está significando una mejora en la práctica del *city marketing*. La historia se repite ya demasiadas veces y corremos el riesgo de que se transforme en una realidad que cierre las puertas al enorme potencial del márketing y la marca aplicados a las ciudades.

Los responsables municipales escuchan que tener una marca es el último grito. Sin embargo, confunden los signos externos (lemas y logotipos) con el conjunto de elementos que deben conformar una estrategia de márketing orientada a establecer cambios en el comportamiento de los potenciales y actuales

pleo del márketing es una consecuencia natural de este nuevo modo de gestión.

Sin embargo, la aplicación del márketing a la ciudad ha sido tremendamente parcial, limitándose a aquellas herramientas y técnicas cuya aplicación al ámbito urbano era fácil y restringida, y en la mayor parte de los casos a acciones promocionales.

La falta de conocimiento de lo que es el márketing por parte de los gestores municipales, el estado embrionario en general

clientes de la ciudad en el largo plazo. Las consultoras de márketing, en lugar de tratar de vender complejas e invisibles estrategias a largo plazo, optan por darle al cliente lo que pide.

Finalmente, el cliente acaba teniendo lo que quería: un nuevo logotipo y un lema con poco detrás, ya que, normalmente, carecen de los siguientes aspectos:

- Conexión con las estrategias de desarrollo económico de la ciudad.
- Suficiente voluntad política para ser tomados en serio y mantenidos en el largo plazo.
- Suficiente inversión en medios para cruzar el umbral de notoriedad requerido en una sociedad sobresaturada de estímulos comunicativos.
- 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*.

Con tales condicionantes, difícilmente un logotipo y un lema van a transformar de manera positiva la forma en la que una ciudad es percibida ni siquiera entre sus propios habitantes y no digamos ya hacia fuera.

### Consecuencias del proceso de "bonsainización" del 'city marketing'

Las consecuencias de esta relación epidérmica entre ciudad y márketing están siendo devastadoras. Con respecto a la imagen de la ciudad, se crea confusión. El posicionamiento de la ciudad, el lugar que desea ocupar en la mente de sus consumidores, se hace difuso e indefinido. Además, los ejecutores finales de este material promocional (normalmente agencias de publicidad), carentes de orientación estratégica y de un *briefing* sólido en el que puedan apoyarse, convergen hacia diseños y creativities miméticas, muy similares y que dejan en el receptor una sensación de *dejà vú*.

Buen ejemplo de ello son los materiales promocionales generados por departamentos (que en muchas ciudades se llaman ya de *city marketing*). Los vídeos que venden una ciudad como destino turístico o localización empresarial emplean una y otra vez, de manera cansina, los mismos argumentos e incluso imágenes

CUADRO 1

## ¿Cómo se crea una marca para una ciudad? El “tres en raya” urbano

Está claro que los responsables municipales dan una creciente importancia a la creación de marcas poderosas para las ciudades españolas. Esta labor requiere la concurrencia de dos campos que sólo recientemente están empezando a dialogar de manera integral: el mundo de la gestión empresarial y el mundo urbano.

El resultado de este diálogo está siendo la aparición de una nueva gestión de las ciudades. El interés de las ciudades por reinventar sus marcas es una de sus manifestaciones: el *city branding* busca concienciar sobre la necesidad de optimizar el conjunto de servicios que prestan las ciudades y el principal obstáculo para avanzar en este sentido es la débil percepción de la importancia de este reto tanto para los ciudadanos como para los responsables públicos.

En nuestra experiencia, el diseño de marcas para ciudades se asemeja al juego del “tres en raya”. Hay que conseguir alinear tres fichas:

1. La primera es la configuración física de la ciudad, que habla calladamente de su dimensión histórica. El urbanismo de una ciudad condensa su tradición y es el indicador más fiel del segundo elemento clave: su identidad. El rostro de las ciudades expresa los rasgos que unen a los ciudadanos que la habitan. Para hallar estos nexos de unión es necesario un enfoque interdisciplinario que combine el análisis histórico, el arquitectónico y el urbanístico con técnicas de investigación de mercados. El resultado de esta primera fase del proceso es la definición de la identidad de la ciudad y de cómo esa identidad es declinada por los ciudadanos que la integran.

2. La segunda fase se orienta hacia la proyección de esa identidad en forma de imagen. Los valores sobre los que se sustentará la marca proceden 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 originales.

3. Finalmente llega la fase del diseño material de la marca, así como del diseño del plan de medios a través del cual impactará tanto a los ciudadanos como al resto de los clientes urbanos. Aquí es fundamental gestionar la organización de un evento o de una intervención urbana emblemática que permita proyectarla y relacionarla, de nuevo, con su identidad, que se moderniza y transforma junto con la nueva marca, ofreciendo nuevas formas de vivir la ciudad coherentes con los nuevos valores preconizados. El test de concepto de actuaciones urbanas relevantes desempeña aquí un papel clave.

Desde el Foro de Gestión Urbana del Instituto de Empresa apostamos de manera decidida por esta nueva gestión de las ciudades, integrada y multisectorial. Además, dentro de este marco, estamos implicados en procesos de creación de marca para ciudades con metodologías que permitan cumplir el doble objetivo de articular identidades coherentes e integradoras y proyectar imágenes atractivas.

“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”

público se está poniendo al servicio de oscuros intereses políticos en lugar de emplearse en satisfacer las verdaderas necesidades de los ciudadanos.

Por último, al generalizarse la creencia de que el márketing de ciudad equivale a dotarse de una identidad visual, un creciente número de responsables municipales se muestran escépticos ante este concepto, porque ellos hicieron *city marketing*, tienen ya una marca para su ciudad y, al no percibir cambio alguno, concluyen lógicamente que el márketing de ciudades no funciona.

#### Del ‘city marketing’ al ‘city branding’: el márketing ‘mix’ de la ciudad

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?

Tradicionalmente se ha gestionado esta percepción de los clientes a través del márketing

y textos que “commoditizan” las ciudades, haciendo que pierdan su personalidad. Se hace bueno el dicho publicitario de que “Si quieres que tu agencia sea creativa, dale un *briefing* muy cerrado”.

Desde el punto de vista de los ciudadanos, se genera desconfianza con respecto a este tipo de iniciativas, que ya no son acogidas con entusiasmo, sino que enseguida suscitan estas dos espinosas cuestiones: ¿cuánto ha costado? y ¿la agencia o el diseñador son locales? Detrás de ambas consideraciones está la sospecha de que el dinero

ting *mix*, que ha sido caracterizado tradicionalmente por las clásicas cuatro “P” de Kotler (o lo que podríamos definir desde una perspectiva más moderna como el márketing de experiencias): el cliente percibe los beneficios de mi producto, que se le entregan a través de una determinada distribución y se le comunican a través de mi política de promoción y publicidad; todo ello a cambio de un precio.

El conjunto de estas acciones, y no sólo las acciones promocionales, es el que configura un concepto más amplio que corresponde a la percepción de la ciudad, a su imagen, que es fruto de un complejo conjunto de interacciones.

De manera creciente, 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.

Como ya hemos comentado repetidamente, gestionar la marca asociada a una ciudad es más complejo que hacerlo con un producto o servicio convencional. Sin embargo, los principios son los mismos.

#### Promesa y proyecto de ciudad: las cuatro “C” de la ciudad

El objetivo es desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. Esta idea ha de ser diferenciadora y, al mismo tiempo, simple y fácil de comprender. También es fundamental que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal).

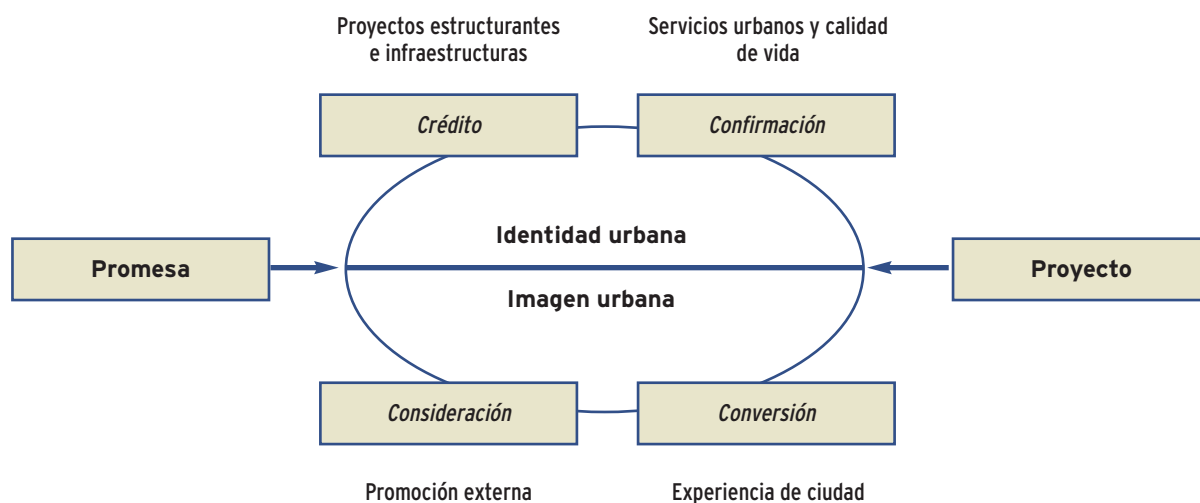
Para un desarrollo eficaz, esta idea debe incorporar iconos culturales, deportivos y/o empresariales. El proceso de construcción de una marca se inicia mediante la identificación de las razones por las que la ciudad la necesita. En la medida en la que la marca es una promesa, es necesario determinar, 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 es el proyecto de la ciudad, hacia dónde se proyecta en 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 cuadro 2.

En resumen, hoy por hoy, la clave del éxito del márketing postmoderno es identificar los

CUADRO 2

## Claves de la expresión de marca



contenidos culturales y los iconos asociados al producto que lo dotan de una identidad específica y distintiva, es decir, crear marcas poderosas.

Lo mismo puede decirse del mundo urbano, en el que, según Hubbard y Hall, “la gestión de las imágenes de las ciudades, de su cultura, 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”. Lo que hay que gestionar ya no es la ciudad, sino su imagen y su marca.

### Ciudad interna y ciudad externa: los ‘gaps’ de la oportunidad

Otra formulación diferente de este mismo concepto sería considerar que en el ámbito urbano coexisten dos ciudades paralelas que viven simultáneamente al mismo tiempo:

- La ciudad externa, definida por uno o varios iconos o estereotipos y que normalmente coincide con la perspectiva del turista, del visitante ocasional, para el que la ciudad no forma parte de su experiencia, de lo cotidiano.
- La ciudad interna, definida por vectores como la cohesión social, el estilo de vida, la diversidad, la tolerancia o el multicultural-

lismo, que constituyen la amalgama subjetiva del conjunto de percepciones y experiencias de esa ciudad, normalmente coincidente con la perspectiva del residente, para el que la ciudad forma parte de lo ordinario.

El punto crucial para el éxito en la gestión de la marca de ciudad es la interacción entre ambas ciudades (lo que antes llamábamos “identidad e imagen”). En definitiva, la marca de ciudad es el puente entre el espacio real y objetivo y su percepción, que muchas veces tiene importantes diferencias que son claves para generar oportunidades de mercado. □

«La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del ‘city marketing’». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2745.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 12841 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).