

## Las claves del Citybranding

### Autoría



#### Assumpció Huertas

Licenciada en Ciencias de la Información (Publicidad y Relaciones Públicas) y en Sociología y Políticas por la Universidad Autónoma de Barcelona. Doctora por la Universidad Rovira i Virgili. Profesora agregada de la Universidad Rovira y Virgili y de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de Barcelona. Consultora de la UOC.

### Sumario

Abstract

Introducción

1. El concepto de citybranding.
  - 1.1. Algunas definiciones. El citybranding y la marca ciudad.
  - 1.2. Imagen versus identidad. Elementos que configuran la marca ciudad. (I)
  - 1.2. Imagen versus identidad. Elementos que configuran la marca ciudad. (II)
  - 1.3. ¿Marca de destino o marca territorio?
2. ¿Se puede aplicar el branding a las ciudades?
3. El proceso de branding para la marca ciudad.
  - a. La creación de la marca ciudad.
  - b. La comunicación de la marca ciudad.
4. Enlaces relacionados
5. Referencias bibliográficas

### ABSTRACT



*Esta lección, centrada en el Citybranding, tiene como objetivo dar a conocer el concepto, su origen y sus principales características. También reflexiona sobre la adecuación del branding a las ciudades, debido a sus dificultades de aplicación, y finaliza con unas recomendaciones a seguir sobre cómo se debe crear y comunicar una marca ciudad.*

*En la actualidad las ciudades trabajan para resultar más atractivas y competitivas, con el objetivo de captar inversores, residentes y turistas, y convertirse así en importantes centros de negocio, turísticos y de residencia. Para ello es fundamental el proceso de branding y la creación de las marcas ciudad, que comportan riqueza y desarrollo para el territorio.*

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos encontramos inmersos en un proceso de globalización e internacionalización, el cual tiene lugar en ámbitos tan diversos como el comunicativo, el económico o el turístico. A ello se añade la evolución y la disminución del coste de los medios de transporte que, junto a otros cambios sociales, favorece la movilidad humana y el crecimiento de negocio. Por este motivo, las ciudades han comenzado a ser competitivas entre sí, en su afán por conseguir residentes, inversores, estudiantes, comerciantes y turistas, que comporten riqueza y desarrollo para el territorio.

Con el objetivo de captar inversores y turistas, así como de convertirse en centros de negocio, las ciudades deben resultar atractivas y ser competitivas. Y para ello es fundamental el proceso de branding y la creación de las marcas ciudad, ya que precisamente las dos funciones básicas de las marcas son la identificación y la distinción (Aaker, 1991), y ello es precisamente lo que las ciudades necesitan para resultar más atractivas que la competencia.

La primera función, la identificación, tiene lugar entre la marca y la ciudad. Supone la atribución de una simbología y unos valores al lugar. Las ciudades deben poseer nuevos signos de identidad, una imagen y un posicionamiento. Deben crearse una cierta reputación y resultar atractivas. Por tanto, esta primera función de la marca consiste en atribuir a un territorio unos valores funcionales y emocionales, que identifiquen las diversas ciudades de manera global.

La segunda función de la marca se basa en la diferenciación de las ciudades entre sí. Ésta ha resultado siempre la misión principal de toda marca. Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una

combinación de todo ello que identifica bienes o servicios de un vendedor y los diferencia de los de la competencia.

Así pues, las ciudades, para ser competitivas y conseguir un posicionamiento, deben realizar un correcto proceso de branding, el cual se debe llevar a cabo a largo plazo siguiendo una estrategia de marketing adecuada.

A pesar de ello, ante la creciente adaptación del branding a las ciudades y los territorios, y debido también a las dificultades que dicha adaptación comporta, diversos autores consideran que el branding es aplicable a los productos y servicios de consumo, pero en ningún caso a las ciudades.

## 1. EL CONCEPTO DE CITYBRANDING.

### 1.1. ALGUNAS DEFINICIONES. EL CITYBRANDING Y LA MARCA CIUDAD.

El término citybranding hace referencia al proceso de branding aplicado a las ciudades, o sea, al proceso de creación y gestión de las marcas ciudad. Existen diversas definiciones sobre qué se entiende por marca ciudad. Este concepto empezó a generalizarse a partir de la Travel and Tourism Research Association's Annual Conference del año 1998 (Blain, Levy and Brent Ritchie, 2005). A partir de aquel momento, el concepto se ha ido desarrollando ampliamente y ha sido estudiado desde diversas perspectivas de análisis, especialmente desde el ámbito turístico. Con todo, los estudios sobre marcas ciudad todavía poseen un escaso desarrollo y los conocimientos sobre el tema resultan limitados.

Una definición muy completa de marca de destino, totalmente aplicable a la marca ciudad, que se basa en las definiciones previas de Aaker (1991) y Ritchie and Ritchie (1998), es la de Blain, Levy and Brent Ritchie (2005:337), según la cual es: *“La creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de destino que influya positivamente en la elección del destino por parte del consumidor”*.

Para algunos autores la marca ciudad se debe basar en la identidad del territorio (Olins, 2002; Pritchard & Morgan, 2001), su historia, su carácter nacional y su personalidad. Y a ello se debe añadir una imagen con sus signos y sus códigos. A mi parecer, la marca de una ciudad ciertamente debe basarse en unos atributos reales del territorio, pero no necesariamente debe centrarse únicamente en su identidad entendida desde un punto de vista cultural, histórico o político. Es más, en ocasiones la marca puede comunicar características creadas o fomentadas en la ciudad aunque no sean tan originarias o ancestrales.

La marca ciudad comporta una imagen gráfica, pero también comunica unos atractivos o puntos fuertes del territorio y se asocia a unos valores emocionales con los cuales se identifican y se sienten atraídos los públicos a los que se dirige, ya sean turistas, inversores, estudiantes o residentes.

### 1.2. IMAGEN VERSUS IDENTIDAD. ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA MARCA CIUDAD. (I)

En este primer apartado dedicado al concepto de citybranding y de marca ciudad, es necesario distinguir qué se entiende por identidad e imagen de marca. Son dos maneras distintas de concebir la marca ciudad que, a mi parecer, conforman los dos lados de una misma realidad. Por tanto, se complementan entre sí. Sin embargo, la mayoría de autores se refieren a la marca ciudad o a las marcas de destino y territorio únicamente desde una de estas vertientes o concepciones, desde la vertiente de la identidad o desde la de la imagen.

Ciertos autores (Blain, Levy and Brent Ritchie, 2005) definen la marca ciudad como la creación de unos elementos gráficos, de unos valores, unos atractivos y unas promesas que se pretenden asociar a una ciudad; como la identidad de la ciudad que los organizadores de marketing deciden y comunican; como el posicionamiento que se desea conseguir. Ello se refiere a la *identidad* de la marca ciudad.

En cambio, para otros autores, como Baker (2007), la marca es el conjunto de actitudes y percepciones que se crean en la mente del consumidor y no en las mentes de los organizadores de marketing de las ciudades. Según Baker (2007), si una marca no es adoptada y asimilada por sus públicos o consumidores, no será más que un simple logotipo sobre un trozo de papel. Es este caso estamos hablando de *imagen* de la marca ciudad, de la concepción que de ella se han formado los públicos.

Así pues, existen dos tipos de estudios para analizar las marcas ciudad. Por un lado los que analizan las marcas por ellas mismas: sus nombres, logotipos, simbología, identidad, valores, funciones y significados. Y por otro, los que se basan en las asociaciones y relaciones que crean las marcas en los públicos, o sea, en la imagen de marca que crean entre los consumidores.

Con todo, para definir mejor el concepto de imagen de marca ciudad, o sea, la percepción de la marca ciudad por parte de sus públicos, debemos tener en cuenta que no se trata de la creación de estereotipos, ni de una imagen conjunta o global que se va creando en la mente de todos los públicos; sino que es la suma de las percepciones individuales de los públicos sobre la ciudad según sus creencias, opiniones, conocimientos, prejuicios y experiencias. Así pues, no se trata de un constructo común para todos los públicos, sino de percepciones individuales y particulares que no pueden sumarse ni valorarse a nivel global.

Además, las imágenes siempre son cambiantes en las mentes de cada uno de estos individuos. Las percepciones y emociones que establecen los públicos hacia las marcas ciudad no son estables ni inmutables, sino que se encuentran en constante cambio como consecuencia de las vivencias de los individuos; debido a sus nuevos conocimientos, a los comentarios de amigos o conocidos o a las propias experiencias de viaje.

Anholt (2009:7) afirma que cualquier marca territorio sólo existe en la mente de las personas. Así pues este autor, como otros autores citados anteriormente, considera que las marcas ciudad tan sólo son la imagen que los públicos tienen de ellas. Sin esta percepción por parte de los públicos no existirían las marcas ciudad.

A mi parecer, las marcas ciudad no se deben entender únicamente como imagen de marca, del mismo modo que el concepto de marca ciudad tampoco debe entenderse tan sólo como una identidad o un posicionamiento que se quiere conseguir. Debe ser la suma de la creación de la marca en sí, la identidad que representa con sus aspectos gráficos y su simbología, juntamente con la recepción de esta marca por parte de todos y cada uno de sus públicos, o sea, la imagen que se crea en la mente de sus destinatarios. Desde mi punto de vista, una marca ciudad no existirá en sentido pleno si no existe concordancia, si no consigue hacer coincidir estos dos aspectos de la marca: la identidad que se desea transmitir con la recepción u opinión por parte de los públicos. El concepto de la concordancia de la marca ciudad es fundamental para analizar si una dicha marca está bien creada y bien comunicada entre sus públicos.

## 1.2. IMAGEN VERSUS IDENTIDAD. ELEMENTOS QUE CONFIGURAN LA MARCA CIUDAD. (II)

Así pues, toda marca ciudad debe poseer unos componentes imprescindibles para configurar su existencia plena, que son los siguientes:

1. Los elementos que configuran la identidad de la marca, los cuales los organizadores de marketing desean comunicar y que se asocian a la ciudad. Se trata de tres elementos que se desean dar a conocer para que los públicos los conozcan, los hagan suyos y los adopten. Son:

- a. El elemento gráfico, que supone la creación de un símbolo y un logotipo. Los logotipos son los elementos visuales básicos para la creación de una marca, que tratan de comunicar la marca en sí. Por ejemplo, el logotipo de la ciudad de Ámsterdam está muy bien construido porque mediante un juego de palabras en inglés y de la combinación de colores comunica la identificación de las personas con la ciudad y la marca. Significa: Yo Ámsterdam, Yo soy Ámsterdam. La marca simboliza el valor de sus gentes.
- b. El elemento conceptual funcional, formado por las características reales y tangibles de la ciudad. Son sus puntos fuertes, sus atractivos, aquellos que se quieren dar a conocer entre los públicos. Ejemplos de ellos son: el buen clima, las playas, la oferta de ocio nocturna, la calidad de vida, desarrollo económico, etc. Siguiendo con el ejemplo anterior de la ciudad de Ámsterdam, se trataría de las flores y los tulipanes, la belleza de los canales, el Museo Van Gogh, los diamantes, el Festival de Cine Fantástico, etc.

El elemento conceptual emocional, formado por los valores abstractos y simbólicos que se quieren asociar a la ciudad. Ejemplos de estos valores son: la pasión, la modernidad, la innovación, la multiculturalidad, etc. Con esta asociación de valores se pretende posicionar y distinguir la ciudad de su competencia. Siguiendo con el ejemplo, Ámsterdam se identifica con su gente. La marca comunica que el principal valor de la ciudad son los ciudadanos de Ámsterdam y lo explica en un apartado de [su página web oficial](#).

2. Los elementos que configuran la imagen de la marca ciudad, cómo esta se percibe por sus públicos, el posicionamiento adquirido. También se compone de tres elementos. De hecho, se trata de la recepción por parte de los públicos de los tres elementos anteriores que la marca ciudad desea comunicar. Son:

- a. La percepción del elemento gráfico por parte los públicos. Es la interpretación y aceptación del logotipo y los componentes gráficos de la marca. Su conocimiento e identificación con la marca por parte de los públicos.
- b. La percepción por parte de los públicos de los elementos funcionales que posee la ciudad, sus atractivos, su valoración y su predisposición hacia ellos.
- c. La percepción de los valores emocionales que identifican con la ciudad y con los cuales ellos se pueden identificar o no.

Así pues, una marca ciudad sólo existirá en sentido pleno si cumple y posee todos los elementos nombrados: los que pretende comunicar y su concordancia con la recepción por parte de los públicos. Si los elementos que configuran la identidad no concuerdan con los de la imagen de la marca, dicha ciudad no tendrá una marca bien construida o bien comunicada.

## 1.3. ¿MARCA DE DESTINO O MARCA TERRITORIO?

La marca ciudad se puede concebir desde dos puntos de vista distintos: como marca de destino (*destination brand*), que haría referencia únicamente al ámbito turístico, o como marca territorio (*place brand*), que posee un alcance más amplio y holístico, incluyendo los ámbitos turístico, inversionista, comercial, residencial, estudiantil, etc.

El objetivo de la marca ciudad como marca de destino (*destination brand*), que se dirige a los turistas y turistas potenciales, pretende hacer atractiva la ciudad como destino a visitar, asociando a la ciudad unos valores con los cuales se identifiquen los turistas. Trata de distinguir la ciudad del resto de ciudades que son su competencia potenciando sus atractivos para conseguir que un mayor número de turistas deseen visitarla.

En cambio, la marca ciudad entendida como marca territorio (*place brand*) se dirige a un mayor número de públicos. No sólo a

turistas, sino también a residentes, inversores, empresarios, estudiantes, etc. El objetivo de la marca ciudad, en este caso, es comunicar los atractivos de la ciudad no tan sólo como lugar turístico a visitar, sino también como importante centro de negocio y comercio, así como un lugar atractivo y cómodo donde trabajar, vivir, hacer negocios y estudiar.

Según los autores del libro *Handbook on Tourism Destinations Branding* (WTO, 2009) la marca ciudad como marca territorial no debe ser substitutiva de la marca de destino, ya que todavía existe la necesidad de una marca de destino que se dirija a públicos turísticos específicos. Ahora bien, afirman que debería existir una fuerte conexión entre ambas marcas. A mi parecer, tan sólo debería existir una única marca ciudad en sentido de territorio, que tanto fuera válida para el sector turístico como para todos los demás. La existencia de más de una marca tan sólo crea disfuncionalidad.

La realidad es que cada vez más las marcas ciudad dejan de ser tan sólo de destino para pasar a ser territoriales. Las instituciones públicas se han dado cuenta de la importancia de potenciar las ciudades a nivel global y se están empezando a crear marcas que trascienden al sector concreto del turismo, y tratan de comunicar la identidad de los territorios de forma global y competitiva (WTO, 2009: 25).

Según Fernández Cavia (2009:91), la contribución más grande del marketing, y yo añadiría también del branding, a la gestión de los territorios es haber introducido la convicción que una ciudad tiene en la imagen que proyecta sobre el mundo su mayor activo, su mayor fuente de riqueza y bienestar. Ya no se trata tan sólo de concebir y potenciar la ciudad desde el ámbito turístico y económico, sino de fomentar las oportunidades y mejorar la calidad de vida.

Así pues, la marca ciudad debe concebirse de forma global, como marca de territorio, ya que si tan sólo se crea a nivel turístico desaprovecha un potencial importante de riqueza y desarrollo para el territorio.

## 2. ¿SE PUEDE APLICAR EL BRANDING A LAS CIUDADES?

Desde los inicios de la creación del concepto citybranding surgió una polémica entre distintos autores expertos en el tema sobre la aplicabilidad de la marca al concepto de ciudad. Y ello se debe a que, a pesar de la importancia del concepto, su aplicación no ha evolucionado tan rápidamente a causa de una serie de limitaciones con las que se encuentran los organizadores de marketing de los destinos en la creación de dichas marcas ciudad.

La primera consiste en la complejidad de combinar una estrategia de segmentación con la creación de una única imagen de marca. Las ciudades se dirigen a diversos públicos (ciudadanos, inversores, empresarios, turistas, estudiantes, periodistas) con los que se quieren comunicar. Como cada público posee unos intereses y unas necesidades, generalmente las ciudades elaboran estrategias de marketing diferenciadas para cada uno de ellos. Por este motivo, puede resultar complicado, o incluso contradictorio, elaborar diversas estrategias e integrarlas en un único posicionamiento de marca (Fernández Cavia & Huertas, 2009).

Por ejemplo, la marca [Cataluña](#) basa su posicionamiento en su identidad propia, así como en su distinción cultural y lingüística respecto al territorio español (Huertas, Morgan & Pritchard, 2010). Ello puede resultar muy atractivo para un turista extranjero por el conocimiento de nuevas culturas y realidades, pero no tanto para un turista español. Incluso, esta marca puede resultar poco atractiva o ser rechazada por un inversor español, para el cual las diferencias lingüísticas y la polémica sobre la identidad nacional sea un inconveniente. Entonces, ¿cómo se deberá comunicar la marca para estos públicos?

Otra de las limitaciones se basa en la existencia de más de una marca por ciudad. Suele ocurrir con frecuencia que diversas instituciones crean marcas de una ciudad para sus páginas web o para su uso de forma independiente. El resultado es la dispersión, la incoherencia y la imposibilidad de creación de una única imagen reconocible y adoptada por toda la comunidad. A modo de ejemplo, el Ayuntamiento de Madrid posee una [página web municipal \(munimadrid\)](#) con una marca y un logotipo que no tienen nada que ver con la marca Madrid del [portal turístico municipal \(esmadrid\)](#), ni con la [página de la Comunidad \(turismomadrid\)](#). Sería totalmente recomendable realizar el esfuerzo de coordinación y negociación para crear una marca única, que no sea posesión de una institución particular, sino de todos los ciudadanos, y aplicable a todos los sitios web relacionados con un destino (Fernández Cavia & Huertas, 2009).

Una tercera limitación hace referencia a la diferenciación de las ciudades entre sí, ya que existe la posibilidad de que diversas ciudades pretendan identificarse con los mismos valores. Los resultados de una investigación anterior realizada (Huertas & Fernández Cavia, 2006) mostraron que la marca conceptual emocional, aquella que atribuye unos valores personificables a una ciudad con el propósito de diferenciarla del resto de ciudades, suele crearse en general en los destinos de forma muy amplia y ambigua, y no cumple su función distintiva. La mayoría de ciudades no se identifican con un único valor, sino con muchos, algunos de los cuales son compartidos por diversas marcas, invitando, de hecho, a la confusión. Algunos de estos valores son: la modernidad, la tolerancia, la multiculturalidad, el diseño o la creatividad.

Kotler (1993) ya afirmaba que toda imagen de un destino debe ser simple y distintiva. La principal función de una marca debe ser su diferenciación respecto a la competencia. En cambio, un estudio anterior (Huertas & Fernández Cavia, 2006) demostró que la mayoría de ciudades prefieren identificarse con diversos valores o características a la vez, quizás para resultar atractivas a un número superior de públicos, o tal vez porque se trata de valores muy atractivos actualmente en la sociedad a los cuales no quieren renunciar aunque sean adoptados por otros destinos. Muestra de ello es que de las ocho marcas ciudad que analizamos, Ámsterdam y Toronto se identifican como creativas; Barcelona y Dubai, atrevidas; Barcelona y Edimburgo, acogedoras; Edimburgo y Toronto, imaginativas; Barcelona, Ámsterdam y Edimburgo, diversas; Hong Kong, Barcelona y Ámsterdam, cosmopolitas; y finalmente, Barcelona, Ámsterdam, Edimburgo y Toronto, innovadoras. En este sentido, la marca ciudad pierde totalmente su función distintiva o diferenciadora. Y dificulta la creación de una imagen única para cada destino. De igual forma, Morgan, Pritchard y Pride (2002), también afirmaron que las imágenes de destinos y ciudades que se crean suelen ser indiferenciadas y no contienen una única idea o única proposición de compra.

Todas estas limitaciones o dificultades que existen en la creación de las marcas ciudad han llevado a diversos autores a argumentar la imposibilidad de su creación y existencia. Autores como Girard (1999) afirman que el branding y las marcas no se pueden aplicar a un

destino o territorio, ya sea una ciudad, una región o un país. Según estos autores, los productos pueden cambiar de estrategia de posicionamiento, o sea, pueden reposicionarse, pero una ciudad no. El argumento se basaría en que los productos pueden cambiarse y modificarse, pero no es el caso de los territorios, porque se trataría de realidades permanentes, con una identidad y una cultura propias inmutables.

Particularmente no comparto esta visión esencialista de los territorios, la cual parte de que las ciudades deben posicionarse según sus identidades y características culturales que las distinguen, como si estas fueran inmutables. Opino que incluso las identidades evolucionan con el tiempo. Además, estas pueden crear sus marcas basándose en los aspectos culturales y de identidad o en otros atributos o características.

En la misma línea, Olins (2002:23) demuestra que los territorios, concretamente los países, aunque sería también aplicable a las ciudades, se han ido reposicionando y, por tanto, sus marcas y sus imágenes han cambiado y evolucionado con el tiempo. Pone como ejemplos España o Irlanda, territorios que han sufrido cambios drásticos y han "reconstruido" sus marcas sobre unos atractivos turísticos nuevos.

De hecho, existe una importante corriente de autores que considera que el marketing y el branding son totalmente aplicables a las ciudades (Morgan & Pritchard, 2002; Kotler, 2003; Fernández Cavia & Huertas, 2009; Anholt, 2009). Elizagarate (2003:38) afirma claramente que la búsqueda de eficiencia de las ciudades por medio de la mejora de la competitividad, que es un hecho generalizado en el mundo empresarial, se puede aplicar a la ciudad y a la gestión urbana. Así pues, según esta autora, existe un paralelismo entre empresa y ciudad y considera totalmente aplicable a las ciudades el marketing, el branding y las estrategias competitivas.

La orientación al cliente, como tendencia de marketing surgida en la década de los años 90, tiene un gran ámbito de aplicación en la gestión de las ciudades, ya que estas compiten para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de públicos, como son los visitantes, los residentes, las empresas y los trabajadores (Elizagarate, 2003:39) y también para crearse una reputación, una imagen y un posicionamiento.

Los argumentos de Anholt (2009) van en la misma dirección. Según este autor, la reputación de los países, lo cual es totalmente aplicable a otros territorios como las ciudades, es como la imagen de marca de las empresas y los productos. La imagen de una ciudad es fundamental para su progreso y su prosperidad, al igual que la marca de una empresa, porque ejerce mucha influencia en las actitudes y los comportamientos de los públicos de esa ciudad, ya sean inversores, turistas, consumidores, estudiantes, intermediarios, medios de comunicación u otros gobiernos.

### 3. EL PROCESO DE BRANDING PARA LA MARCA CIUDAD.

#### A. LA CREACIÓN DE LA MARCA CIUDAD.

La teoría de la Identidad Competitiva de Anholt (2009) se basa en que la imagen de los territorios, concretamente de los países, se forma de manera natural, por accidente más que por un diseño elaborado de los estrategias de marketing. Según este autor, los seis factores que configuran la imagen de un territorio son: la promoción turística; la exportación de los productos y servicios propios, que son los embajadores de cada país o región; las decisiones políticas de los gobernantes; las posibilidades de negocio e inversión; el intercambio cultural; y finalmente, el carácter y la forma de ser de los propios residentes, ya sean políticos, periodistas, famosos o simples ciudadanos. Anholt (2009) afirma que solamente si existe una coherencia entre estos seis factores se creará una estrategia a nivel global que comportará la creación de una marca territorial con reputación.

Esta teoría se puede aplicar perfectamente a las ciudades como cualquier otro territorio. Ciertamente, la imagen de una ciudad no es fruto únicamente de su estrategia y política de marketing. Coincido con este autor en que la formación de la imagen de una ciudad en la mente de los públicos es un proceso lento y complejo, pero además considero que se encuentra en cambio continuo, y en este proceso intervienen muchos factores. No sólo los seis que nombra Anholt, sino infinidad de ellos, como por ejemplo: los prejuicios culturales de los individuos receptores, el hecho de visionar una película o leer un libro sobre la ciudad, la experiencia contada por un amigo, compañero de trabajo o conocido; o incluso el deseo de aventura particular o la experiencia imaginada.

A pesar de que ciertamente existen otros factores que influyen en la imagen de marca de las ciudades y los territorios, si se elabora una marca ciudad de forma global y se lleva a cabo un excelente proceso de branding y de comunicación, la estrategia y el plan de marketing pueden tener mucha más influencia en la imagen de ciudad que poseen los públicos de lo que Anholt afirma.

Entonces, ¿cuál es el proceso de branding adecuado para una correcta implantación de la marca ciudad?

Primero de todo, es necesario que exista la concienciación, por parte de los políticos, los gobiernos locales y las instituciones responsables de turismo, de la necesidad de creación de una marca ciudad, que se entienda no sólo como un elemento turístico, sino como un bien colectivo de toda la comunidad. Estos públicos son los que inician, gestionan y dirigen el proceso de creación de las marcas ciudad.

Una vez se ha decidido crear la marca ciudad, se debe partir del análisis del territorio: de sus características, sus atractivos, de su esencia y su personalidad. A diferencia de los productos de consumo, las ciudades heredan su marca. Ello significa que un territorio no puede cambiar su topografía, su cultura o su patrimonio. Por tanto, la marca debe captar y partir de esas características esenciales de la ciudad, aunque no tiene por qué consistir únicamente en ellas.

Así pues, el estudio inicial debe identificar las características esenciales del territorio para que sirvan de base en la creación de la marca. Sin embargo, esas características se deben analizar también de forma competitiva. O sea, comparar cómo resultan de poderosos estos atractivos de la ciudad respecto a los de las ciudades que constituyen la competencia.

Finalmente, el estudio inicial debe identificar quienes son los principales segmentos de públicos a los que se dirige la marca. Y en este punto debemos distinguir entre públicos internos y públicos externos. La marca debe ser compartida por todos ellos. Los públicos internos de una ciudad son: sus instituciones públicas, con sus líderes políticos y directivos; los empresarios, ya sean turísticos como

de cualquier otro tipo; sus ciudadanos o residentes y los medios de comunicación locales. Por otro lado, los públicos externos, aquellos para los que la ciudad debe resultar atractiva, son: los turistas o visitantes; los estudiantes de origen externo; así como los comerciantes e inversores externos.

Una vez analizado el mapa de públicos, se debe priorizar quienes son los públicos que más nos interesa captar y a los cuales se dirigen las acciones de marketing de la ciudad; e identificar qué características del territorio les resultan más atractivas y qué opinión poseen de la ciudad. Estas características o valores se deberían convertir en los puntos fuertes de la marca que se va a crear.

Entonces, la marca ciudad se formará a partir de las características esenciales del territorio junto con los atractivos o características que más valoran los públicos objetivo. El proceso de su creación se deberá llevar a cabo de forma consensuada entre todos los públicos internos.

Los públicos internos (líderes de las instituciones públicas, empresarios y ciudadanos) tienen un interés especial en la marca de la ciudad. Son públicos activos y, por ello, deberían participar en su creación. Se deben implicar en el proceso de elaboración de la marca. Si se consigue la implicación de los ciudadanos y los medios de comunicación, estos se convertirán en abogados y defensores de la marca ciudad, la harán suya y serán sus primeros comunicadores, con lo cual la marca pasará a tener vida propia y se comunicará de una forma coherente, no sólo como un producto artificial que pretenden comunicar las instituciones turísticas. Si no existe una coherencia entre la marca y los públicos internos, estos no la comunicarán y se creará una desconexión entre las expectativas de los visitantes y la realidad.

Una vez se ha conseguido el consenso sobre los atractivos o puntos fuertes y sobre los valores emocionales que la marca debe encarnar, se debe crear un eslogan, un logotipo y todo un manual de identidad visual corporativo, que recoja los aspectos gráficos de la marca ciudad y represente todos los atributos que se han decidido. Los elementos gráficos y el eslogan también deben resultar consensuados por los públicos internos, ya que representan la marca ciudad con la cual se deben identificar.

Ejemplo de ello es la aceptación popular que el eslogan de Costa Rica, Pura Vida, adquirió entre los propios ciudadanos costarricenses. Este eslogan, que comunica naturaleza y calidad de vida, se hizo muy popular entre los residentes, que no dejan de repetirlo. Esta es la mejor comunicación que se puede llevar a cabo de una marca territorio, que los propios ciudadanos la hagan suya y ellos mismos la difundan. Este eslogan incluso se encuentra explicado en la Wikipedia [cuando se busca información sobre Costa Rica](#).

## B. LA COMUNICACIÓN DE LA MARCA CIUDAD.

Una vez se ha creado la marca ciudad de forma consensuada entre los políticos y responsables turísticos juntamente con los públicos internos, o sea, los empresarios y los ciudadanos, ésta se debe comunicar.

La comunicación de la marca ciudad también se puede entender desde diferentes puntos de vista:

1. La comunicación realizada de la marca por sus impulsores y creadores. O sea, las campañas y acciones comunicativas, ya sean turísticas o no, que derivan de la estrategia de marketing y de un posicionamiento que se quiere conseguir, las cuales parten de unos objetivos y se diseñan con intenciones informativas y persuasivas.
2. La comunicación de la marca ciudad entendida como el conjunto de elementos, sean del ámbito de la comunicación o no, que comunican y ayudan a crear una imagen de marca, como por ejemplo: la comunicación turística, las decisiones políticas en general, los productos de elaboración propia característicos del territorio, la forma de ser de los residentes, etc.
3. La comunicación del paisaje y del territorio entendida en un sentido amplio. Como afirma Jordi de San Eugenio (2009:52), el paisaje comunica y debemos descodificar el mensaje intangible circunscrito en los territorios. La sociedad experimenta y vive sus territorios y así afloran los mensajes, que se desprenden de esa interacción. Por tanto, se trataría de toda la comunicación de una ciudad que tiene que ver con su paisaje, con su forma de ser, con todas sus acciones y comportamientos, así como [la interacción de los individuos con dicho territorio](#).

Ciertamente, existen muchos otros factores o elementos no comunicativos que también comunican la marca ciudad. Por lo tanto, todos ellos se deben tener en cuenta en la comunicación de dichas marcas territorio. Ahora me centraré en la comunicación que deberían realizar los responsables de toda marca ciudad.

La comunicación de la marca ciudad se debe centrar en su esencia, en los puntos fuertes y en los valores emocionales que forman el núcleo de la marca. Y estos deben estar presentes siempre en todas las comunicaciones. Igualmente, el eslogan es un elemento comunicativo importante, ya se trate de un eslogan de la ciudad o creado exclusivamente para una campaña publicitaria. Con todo, las acciones comunicativas deben partir de unas estrategias de marketing y comunicación creadas para cada uno de los públicos, ya sean internos o externos.

Así pues, se deben crear estrategias distintas de comunicación de la marca ciudad para cada público. Ello significa que la marca se adapta a los intereses y deseos de los públicos y su comunicación también, para asegurar su impacto y su efecto persuasivo. Por ejemplo, la marca Ibiza, posicionada como lugar de ocio nocturno, fiesta, música y discotecas, se comunicará de forma distinta para un público joven que busca diversión que para turistas que viajan en familia o incluso para los propios residentes de la isla. A pesar de ello, como se ha dicho anteriormente, la esencia de la marca debe estar siempre presente en [todas las comunicaciones](#).

Las estrategias de comunicación se concretan en acciones comunicativas, las cuales deberían dirigirse tanto a los públicos internos como a los externos.

Acciones dirigidas a los públicos internos:

1. Presentar de la marca en la comunidad, con la máxima difusión por parte de los medios locales. Se debería especificar el significado de la marca, su simbología, objetivos; el proceso de elaboración realizado de forma consensuada, comunicar la importancia de la implicación de todos los ciudadanos en la adopción de la marca, que es una marca de todos, no sólo de una institución, y por tanto, pedir la implicación de todos los ciudadanos, organizaciones e instituciones de la ciudad.
2. Modificar el paisaje y la realidad de la ciudad y sus características en la medida de lo posible para que la comunicación que lleva a cabo la ciudad sea el máximo de coherente con el resto de acciones comunicativas y con la marca en sí.
3. Hacer presente la marca gráfica y el eslogan, caso que lo posea, en todos los elementos comunicativos de la ciudad: en las campañas de todas las instituciones, en los carteles institucionales de todo tipo (no sólo en los turísticos), en los edificios públicos, en la web oficial, etc.
4. Permitir que otras instituciones locales, empresas privadas y actos públicos puedan utilizar la marca y el logotipo. Establecer una sencilla normativa para que la marca pueda ser utilizada por el resto de la comunidad, para convertirla en una marca territorial y no tan sólo en una marca turística o una marca de una única institución.
5. Realizar una campaña de publicidad para dar a conocer la marca internamente, centrada en los medios de comunicación locales y en la publicidad exterior del propio territorio.

Acciones dirigidas a los públicos externos:

6. Conseguir la presencia de la marca en todos los productos y servicios de la ciudad que se vendan, distribuyan o consuman en el exterior. Los productos exclusivos y de calidad son importantes embajadores de las marcas territorios, porque se asocian los valores positivos del producto a la ciudad y viceversa.
7. Hacer presente la marca en todos los materiales gráficos y audiovisuales dirigidos a todos los públicos externos. Los videos, folletos y material gráfico que se distribuye al exterior de las ciudades deberían contener el logotipo de la marca. Además, todas las instituciones locales de la ciudad deberían hacer uso de la misma marca, y en especial en todos los materiales y documentos que se dirijan a públicos externos.
8. Hacer presente la marca ciudad en todas las webs oficiales del territorio y en la web turística. Los sitios web son importantes medios de comunicación en el ámbito del turismo y los territorios. Estos ofrecen información, pero también permiten las planificaciones de viajes, reservas de alojamiento y compras. Además, comportan la creación de experiencias en la búsqueda de información y durante su navegación. Por ello es muy importante la presencia de la marca ciudad en todas la webs del territorio y la coordinación con el diseño de dichos sitios web.
9. Crear una campaña publicitaria global, aunque en gran parte turística, dirigida a los públicos externos. Las campañas de las ciudades que se realizan hacia el exterior normalmente poseen objetivos turísticos, aunque como ya se ha visto, cada vez más se elaboran campañas para promocionar la ciudad en un sentido global. El objetivo de dicha campaña debe ser la difusión de la marca ciudad, por tanto, la presencia de la marca en este tipo de campaña es fundamental.

#### 4. ENLACES RELACIONADOS

##### [marcasturisticas.org](http://marcasturisticas.org)

El sitio web [www.marcasturisticas.org](http://www.marcasturisticas.org) es resultado del proyecto "Nuevas estrategias en publicidad y promoción de marcas turísticas españolas en la web", financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, que reúne 13 expertos de distintas áreas del conocimiento, de siete universidades españolas. El objetivo principal de la investigación es analizar la calidad y adecuación de las páginas webs de marcas turísticas de España (place branding on-line) y poner a disposición de sus gestores, y del público en general, el conocimiento preciso para optimizar dichas páginas web (especialmente en campos como la usabilidad, la interactividad, la comercialización y la difusión de la imagen de marca).

Así pues, el sitio es un portal web que se centra en fomentar la relación entre investigadores y profesionales expertos de promoción de marcas de territorio en la web, y entre los mismos profesionales.

Se dirige a un público muy amplio: Gestores y directores de patronatos de turismo, agencias de comunicación, agencias de viajes, estudiantes de comunicación y turismo, el Ministerio de Ciencia e Innovación, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, e investigadores del ámbito del citymarketing y el place-branding.

##### [citymarketing.biz/elche-2010/citymarketing-elche-2010](http://citymarketing.biz/elche-2010/citymarketing-elche-2010)

CITYMARKETING ELCHE 2010, el Cuarto Congreso de Marketing de Ciudades, se celebra por cuarta vez en el Centro de Congresos "Ciutat d'Elx" los días 24, 25 y 26 de noviembre de 2010.

Se trata de un congreso que ya se ha convertido en un referente a nivel nacional e internacional en la disciplina del marketing de ciudades y el citybranding. Desde la primera edición, celebrada en el año 2004, el concepto marketing de ciudades o citymarketing ha ido evolucionando a gran velocidad.

#### 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

- Anholt, S. (2009). *Why National Image Matters*. En: *WTO, Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: WTO/ETC.
- Baker, B. (2007). *Places: The New Brand Frontier*. En: *Total Destination Management*.
- Blain, C., Levy, S.E. & Brent Ritchie, J.R. (2005). *Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations*. En: *Journal of Travel Research*, vol.43, p.328-38.
- De San Eugenio, J. (2009). *Comunicació i territori*. En: J. de San Eugenio (coord.). *Manual de comunicació turística*. Girona: Documenta Universitària.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide/ESIC.
- Fernández Cavia, J. (2009). *Ciutats, regions i països com a marques: llums i ombres del place branding*. En: J. de San Eugenio (coord.). *Manual de comunicació turística*. Girona: Documenta Universitària.
- Fernández Cavia, J., & Huertas, A. (2009). *City brands and their communication through websites: Identification of problems and proposals for improvement*. En: Torres & Gascó (Eds.), *Information Communication Technologies and City Marketing: Digital Opportunities for Cities around the World*. Hershey: IGI Global.
- Girard, M. (1999). *States, diplomacy and image making: what is new? Reflections on current British and French experiences*. Paper presented at a conference on Image, State and International Relations, London School of Economics, 24 June 1999.
- Huertas, A. y Fernández Cavia, J. (2006). *Las marcas ciudad y su análisis a través de la web*. Actas del Congreso Citymarketing 2006.
- Huertas, A.; Pritchard, A. & Morgan, N. (2010). *Place-making or place branding. Case studies of Catalonia and Wales*. En: G. Ashworth & M. Kavaratzis (eds.), *Towards effective place branding*. London: Edward Elgar.
- Kotler, P. et al. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. NY: The Free Press.
- Morgan, N.; Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Elsevier.
- Olins, W. (2002). *Branding the nation: the historical context*. En: Morgan, N. et al. *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, (pp.17-25). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pritchard, A. & Morgan, N. (2001). *Culture, identity and representation. Marketing Cymru of Wales?*. En: *Tourism Management*, vol. 22, p.167-179.
- Ritchie, B. & Ritchie, R. (1998). *The Branding of Tourism Destination: Past Achievements and Future Trends*. En: *Destination Marketing: Scope and Limitations*. Reports of 48th Congress, p. 89-116. St-Gall: AIEST.
- WTO (2009). *Handbook on Tourism Destinations Branding*. Madrid: WTO/ETC

Original disponible en: [http://portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?lng=esp&id=57](http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?lng=esp&id=57)

PDF creado en: 02/05/2011 16:43:24

**Portal de la Comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de comunicación, 2001-2011**

Institut de la Comunicació (InCom-UAB)  
Edificio N. Campus UAB. 08193 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)  
Tlf. (+34) 93.581.40.57 | Fax. (+34) 93.581.21.39 | [portalcom@uab.cat](mailto:portalcom@uab.cat)

