

# La marca de ciudad en la contemporaneidad

## City Branding in Contemporaneity

**Jordi de San Eugenio Vela (España)**

Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya

Correo electrónico: jordi.saneugenio@uvic.cat

### Resumen

Este artículo pretende situar las lógicas de conceptualización y gestión de marcas de ciudad en la contemporaneidad. Para llegar a tal fin, se propone una lectura territorial de la progresiva conversión de espacios geográficos en marcas, a partir de su ubicación en un marco de emergente competencia entre espacios geográficos. Por esto, en este trabajo se tratarán los objetivos y elementos fundamentales de una marca asociada a un espacio urbano o metropolitano, además de mostrar las renovadas técnicas de *marketing*, *branding* y comunicación que en los últimos tiempos devienen fundamentales en la

### Abstract

This article aims to place the logic of conceptualization and city brand management in contemporaneity. In order to achieve this, a territorial reading of the progressive conversion of geographic spaces in brands—from their location within a framework of emerging competition among geographic spaces—is proposed. For this reason, this article deals with the essential objectives and elements of a brand tied to a metropolitan or urban space in addition to the display of the renewed marketing, branding, and communication techniques that have become fundamental when acquiring competitive identities for the big metropolises of the XXI century.

RECIBIDO:

6 de agosto de 2014

EVALUADO:

12 de septiembre de 2014

ACEPTADO:

16 de septiembre de 2014

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO / TO CITE THIS ARTICLE

San Eugenio Vela, J. D. (2014). La marca de ciudad en la contemporaneidad. *Poliantea*, 10(19), pp. 11-27.

► La marca de ciudad en la contemporaneidad - Jordi de San Eugenio Vela

consecución de identidades competitivas para las grandes metrópolis del siglo XXI.

**Palabras clave:** marca, ciudad, comunicación, *marketing*, *branding*, territorio.

**Keywords:** Brand, city, communication, marketing, branding, territory.

# La marca de ciudad en la contemporaneidad

## City Branding in Contemporaneity

**Jordi de San Eugenio Vela (España)**

Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya

### **Introducción**

Borja (2003) explica que la ciudad representa la quinta esencia del espacio público, ya que es la máxima expresión de la manifestación de ciudadanía. Asimismo, Muñiz y Cervantes (2008) sostienen que la geopolítica de las ciudades varía con la llegada de la globalización, y estas adquieren una importancia creciente, transformándose en productos de consumo, en marcas con identidades y valores. Las marcas, en el espacio urbano, representan algo más que una lectura del territorio, de su entorno y de sus productos. Las marcas de territorio urbanas no ejercen solo funciones de diferenciación, sino que también son usadas para identificar, reconocer y establecer redes de continuidad y colectividad entre autóctonos y foráneos (Evans, 2003).

El éxodo hacia la ciudad ha sido especialmente relevante en los últimos años. Hace solo un siglo, la concentración de población más elevada se localizaba en los espacios rurales. De hecho, y por primera vez en la historia, es más alto el volumen de población en el mundo urbano que en el espacio rural. Una realidad que ya se anticipaba en las conclusiones de un estudio elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2007, donde se terminaba anunciando que durante 2008 la población urbana superaría la rural por primera vez en la historia. Ofrecía asimismo una proyección de futuro que aseguraba

que hacia 2030 60 % de la población mundial viviría en entornos urbanos o metropolitanos. Actualmente, 5 % de la población mundial vive en las llamadas *megaciudades*.

En las ciudades se produce una paradoja interesante. Hoy en día, la población se está desplazando hacia la urbe debido, principalmente, al éxodo rural hacia la metrópoli. Sin embargo, surge, cada vez más, la necesidad de ser diferentes. Por lo tanto, a pesar de la llegada masiva de población a la ciudad en los últimos años, esta tiene, más que nunca, la necesidad de reivindicar sus singularidades, sus identidades, porque compite directamente con otras ciudades que también quieren ser referentes de innovación, creatividad, tolerancia o interculturalidad como reclamo de nuevas inversiones, llegada de talento, etc.

Sin duda, el espacio urbano o metropolitano ha sido uno de los más grandes laboratorios de ensayo de proyección de las técnicas propias del *marketing* y del *branding* en entornos espaciales (San Eugenio, 2012). De hecho, Hankinson (2004) señala que el *place marketing* acumula un recorrido especialmente significativo en el espacio turístico (por razones obvias, el turismo es pionero en el establecimiento de relaciones promocionales

y de marketing con los territorios) y en el espacio urbano, especialmente en relación con sus políticas de planificación o ordenación territorial.

Por todo ello, la ciudad se posiciona como nivel territorial idóneo para la recepción de flujos empresariales y, de hecho, llega a ser un polo transaccional y operativo de primer orden. En efecto, la lógica de gestión de la ciudad con criterios de marketing se justifica, como ocurre en otras escalas territoriales, por la entrada de las ciudades en un “mercado global de lugares” donde el conocimiento de las necesidades de los clientes y, en especial, la capacidad de satisfacer dichas necesidades orienta la gestión de las urbes hacia una estrategia global de marketing y branding (De Elizagarate, 2003).

Seisdedos (2007) sostiene que los gestores de las ciudades, sometidos a un entorno de competitividad renovado, están obligados a pensar de forma estratégica, a tener en cuenta la competencia, el entorno, la demanda. A partir de aquí surge la planificación estratégica urbana. Las ciudades, que antiguamente gestionaban su realidad sobre la base de un determinado urbanismo, hoy se organizan alrededor de procesos que afectan a la globalización de la economía y a la

internacionalización de las empresas, entre otros. En este contexto, Seisdedos (2007, p. 157) define el concepto de marca de ciudad como 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”.

Así pues, la competitividad creciente entre territorios es la que define la nueva realidad de gestión de las ciudades, orientada a la creación de un valor diferencial para su público interesado (ciudadanos, empresas, inversores públicos y privados, trabajadores, etc.). Un valor diferencial que se concreta en una marca que, en opinión de Paz (2005), se debe enfocar desde una perspectiva necesariamente crítica, extenderla a modo de *input* añadido a la creación de nuevos signos de identidad para la metrópoli y no como una simple extrapolación simplista de las técnicas de gestión empresarial. En ese punto, Paz (2005, p. 191) añade:

La marca de ciudad se transforma en un terreno fértil para el encuentro con estos signos de identidad de una ciudad como un factor relevante en el momento de definir las características de identidad de una

comunidad, además de presentarse como un potenciador de las posibilidades de inserción competitiva.

## La ciudad en la contemporaneidad y la posmodernidad

La transición del fordismo al posfordismo, del modernismo al posmodernismo o la llegada de la sociedad posindustrial han dibujado un panorama y un papel difuso para las ciudades. En efecto, los gestores de algunas metrópolis han optado, en algunos casos, por reivindicar la identidad de su territorio y, por extensión, reclamar su “cuota de mercado” en un renovado entorno competitivo entre espacios (San Eugenio, 2013). Esta necesidad de protagonismo iconográfico trasladada al ámbito metropolitano ha terminado derivando, en algunos casos, en la construcción de imaginarios arquitectónicos que han renacido en el mundo real (arquitecturas, a veces, imposibles), en lo que Muñoz (2008) denomina “festivalización” de las políticas urbanas concretadas en la aparición de *arquitecturas logo*.

Por lo tanto, un entorno competitivo renovado provoca la implantación de signos identitarios de tipo minimalista, mediante la concreción

de una nueva fisionomía para la ciudad no necesariamente arraigada a la identidad histórica del territorio (cultura, patrimonio histórico, etc.), sino que, en gran parte, la capacidad de innovación y creatividad de las ciudades se mide mediante la capacidad de renovación de su morfología arquitectónica. La ciudad, pues, llega a ser un espacio de creación y expresión de la sofisticación humana en su máximo exponente. Los ciudadanos, entonces, abandonan el papel de administrados para pasar a ser clientes de urbes (Seisdedos, 2007).

El discurso que relaciona marca y ciudad tiene una repercusión destacada en la literatura y constata el protagonismo de la metrópolis como un paradigma territorial de posmodernismo. Pero ¿cuáles han sido los factores que han situado el espacio urbano o metropolitano a la vanguardia de los procesos de innovación y popularidad de la sociedad de la información? ¿Por qué, en muchos casos, la representatividad y popularidad de las ciudades es superior a la de naciones y países? ¿Por qué la esfera corporativa incorpora topónimos de ciudades para fortalecer los valores de su marca? En efecto, hay un traslado del deseo de consumo de bienes y servicios a un deseo de

consumo de territorios y, más aún, de espacios urbanos.

Este hecho se explica por el auge que, en los últimos años, ha experimentado el consumo de cultura asociado al territorio, que se hace visible, por ejemplo, mediante una práctica renovada de turismo cultural que, de una forma especialmente representativa, se desarrolla en el espacio urbano o metropolitano. En consecuencia, la ciudad se convierte en un gran contenedor donde disponer la renovación de productos turísticos vinculada a la multiplicación de utilidades de los espacios. Tal y como señala MacCannell (2003), el turismo es el componente cultural de la globalización, y el turismo cultural, en sus diversas formas (patrimonio, arte, literatura, cinematografía) se consolida como un fenómeno de gran relevancia en el entorno urbano.

En opinión de Cazes y Potier (1996), existen tres motivos que provocan la valorización del papel turístico de las ciudades: el espectacular desarrollo de la movilidad recreativa y sobre todo del turismo de corta duración, la nueva atracción que generan en las nuevas motivaciones de la demanda los recursos culturales y patrimoniales y la regeneración del paisaje urbano, de su imagen y de su

atractivo, en especial en las regiones de industrialización antigua.

Por todo ello, se impone una nueva tipología de prácticas turísticas urbanas de carácter cultural (visitas a monumentos y a iglesias, inmersión en centros históricos, etc.), recreativo (compras, entretenimiento, gastronomía, festivales, etc.) y profesional (congresos, seminarios, reuniones, etc.). La ciudad ofrece nuevas posibilidades al turismo en tres ámbitos: como un espacio histórico donde interpretar el paso del tiempo, como un espacio transaccional de ocio y como un espacio intelectual en el que se satisfacen unas determinadas expectativas culturales. La cultura, entonces, es ampliamente usada en los procesos de branding con la creación de imaginarios culturales que inyectan competitividad a la ciudad y contribuyen a su visibilidad internacional. Así, la cultura aparece recurrentemente en los procesos de transformación urbana.

En muchos casos, la ciudad contemporánea representa la “nueva ciudadanía”, caracterizada por un uso tecnológico e informacional del territorio<sup>1</sup>. Esta realidad provoca que el espacio urbano o metropolitano se

identifique con el progreso, la prosperidad y la innovación, mientras que a menudo los Estados y las naciones se vinculan a estructuras excesivamente burocratizadas y, por lo tanto, anquilosadas y obsoletas.

Ese fenómeno es tratado por Freire y Gutiérrez-Rubí (2010, pp. 81-82) quienes destacan el papel emergente que las ciudades adoptan en un nuevo contexto caracterizado, en gran parte, por la capacidad de reacción ante unos determinados sucesos:

Las naciones y los estados juegan un papel cada vez menos relevante en el escenario global. En cambio, surgen cada vez más ciudades a modo de organizaciones clave en la nueva economía y la nueva política [...]. [Los estados y las organizaciones supranacionales] siguen ocupando los espacios y los tiempos de los medios tradicionales, aquellos que nacieron y vivieron su ya larga vida a la sombra protectora del poder político nacional, al que, a su vez, proporcionaba sombra [...]. El futuro no está predeterminado pero parece que, para muchos, las ciudades podrían ser esos nuevos actores y la principal esperanza de solución de los desafíos globales.

<sup>1</sup> El ejemplo paradigmático en este sentido es la llegada de la ciudades inteligentes (*smart cities*).

Ambos autores sostienen que la obsolescencia de los Estados nación es debida a la distancia que mantienen con las necesidades reales de su ciudadanía. En este sentido, pierde peso específico la gestión pública ocupada en la administración de un espacio nacional o estatal cada vez más imperceptible, a la vez que ganan protagonismo las ciudades, percibidas por la sociedad como un espacio territorial cercano y cotidiano en el cual verter las ansias de renovación, es decir, la clase creativa (Florida, 2010). Por todo esto, la ciudad deviene el espacio global por antonomasia, el ícono de una nueva red de territorios interconectados no por redes de transporte, sino por estructuras digitales.

Las ansias de consumo del espacio urbano se manifiestan, por ejemplo, en la transformación de barrios del extrarradio o de núcleos vecinos sometidos a la marginalidad que se conciben ahora como una visión bohemia de la cultura, del talento de contrabando, de la creatividad ilegal. Dichos lugares, reconvertidos en enclaves de erudición no registrada, llegan a ser ideales para la ubicación de espacios de producción artística a pequeña escala, cultural y talento al detalle. En definitiva, emerge una nueva ciudad sofisticada, una ciudad *cool*.

La paradoja descrita al inicio del tratamiento de la marca en el espacio urbano o metropolitano se produce, nuevamente, en el consumo cultural del espacio ciudadano. La competitividad territorial conduce a los espacios, a la expropiación y mercantilización corporativa de la diferencia (multiculturalidad, etnicidad, etc.), hecho que permite su participación en una nueva economía cultural y global. Al mismo tiempo, se da una identificación prácticamente espontánea de ciudad y creatividad. La ciudad es el territorio creativo por excelencia, la sede de parques científicos y tecnológicos, de incubadoras empresariales, de universidades, etc. La innovación, el desarrollo y la investigación tienen lugar en el espacio urbano o metropolitano.

Quien más se ha referido a territorios creativos vinculándolos a la ciudad es Florida (2009, 2010). En su opinión (2009, p. 34),

el lugar donde vivimos cada vez es más importante para cada faceta de nuestra vida. Es necesario que pensemos en la relación entre lugar y futuro económico, así como en nuestra felicidad personal, de forma más sistemática (por no decir diferente).

Por ello, según Florida (2009), la elección del lugar donde residiremos tendrá una vinculación directa con el trabajo, la formación y el amor. La búsqueda de un territorio de oportunidades se basa en la localización territorial de una nueva economía creativa fuertemente asentada en la sociedad contemporánea, donde el talento, la innovación y la creatividad crean nuevos clústeres específicos de intelectualidad, definidos a partir de una localización estratégica en el territorio. La economía creativa, el territorio creativo y las personas creativas se retroalimentan constantemente, y originan lo que Florida (2009) denomina “fuerza de agrupación”, que parte de los principios de contagio creativo por proximidad geográfica.

## Los objetivos y los elementos de la marca de ciudad

Para De Elizagarate (2003, p. 43),

la principal finalidad del *marketing* de ciudades es, por una parte, responder a las necesidades de los ciudadanos y de la actividad de la región y, por otra, mejorar a corto plazo la calidad global de la ciudad y su posición competitiva.

Puig (2009) mantiene que las ciudades de referencia en el actual siglo XXI son aquellas que poseen una buena marca y que, además, la usan para favorecer la prosperidad del espacio urbano o metropolitano. La gestión bien entendida de la marca de ciudad comporta, según Puig, el deseo de competir al lado de las metrópolis de un nivel mundial más alto, la asunción de un rediseño contundente (para las que tienen una imagen negativa de partida), una ciudad de diálogo, de consenso, un liderazgo político bien definido, la disposición de una estrategia, la propuesta de un valor añadido o la innovación constante, entre otros aspectos.

En opinión de Paz (2005), las ciudades contemporáneas necesitan desarrollar estrategias de posicionamiento con el objetivo final de crear propuestas de valor para sus consumidores. En ese sentido, mantiene que la marca de ciudad encabeza, dirige y unifica las acciones promocionales del territorio para alcanzar una deseada reputación internacional. Por esto, la marca se convierte en el principal activo a partir del cual trasladar la ciudad a una nueva esfera global de competitividad entre territorios. Así, la marca y la reputación se retroalimentan, ya que la gestión de la

reputación es la base para construir una marca sólida en el tiempo (Fuentes, 2007).

Seisdedos (2007) sostiene que la aplicación de los enfoques del marketing a la ciudad no debe entenderse como algo complementario, sino que el marketing ha de incorporarse con normalidad a modo de filosofía de gestión urbana. El marketing, propiamente, debe formar parte de la gobernanza del territorio, para efectos de reconducir su gestión hacia una visión empresarial, segmentada y de orientación al cliente.

Para Huertas (2010), una marca de ciudad exige satisfacer dos funciones principales. Por una parte, debe servir como dispositivo de identificación que permita una atribución de simbología y valores singulares a una determinada ciudad. Por otra, ha de desarrollar una función de diferenciación como misión principal y tradicional asignada a una marca de cualquier tipo. Si bien, en un primer nivel de análisis, la marca de ciudad debe implicar identificación y diferenciación de un territorio, existen dos conceptos estrechamente vinculados a la idiosincrasia de la marca en entornos urbanos o metropolitanos: la identidad y la imagen de marca.

Según apunta Huertas (2010), por identidad hay que entender la concreción de unos elementos gráficos en convivencia con la creación, la asociación y la proyección de unos valores y atractivos vinculados a una ciudad para lograr un posicionamiento determinado. Por su lado, la imagen de marca hace referencia al ámbito de la recepción, es decir, al conjunto de actitudes y percepciones instalada en la mente del consumidor, que no han de coincidir, necesariamente —y aquí radica el elemento de descontrol por antonomasia inherente al branding de territorios—, con la voluntad de las organizaciones de marketing de las ciudades, en relación con la proyección de una marca imbuida de unos valores rigurosamente predeterminados.

Por su parte, De Elizagarate (2003, p. 49) mantiene que los objetivos del marketing de ciudades son los siguientes: ofrecer una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo, permitir identificar tendencias y oportunidades, formular objetivos prioritarios, concentrar recursos limitados en esos objetivos y formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad que, en gran parte, es fundamental en el desarrollo de una acción de branding.

## **La convivencia y complementariedad entre el *marketing* y el *branding* de ciudades**

En opinión de Riezebos (2007), el *marketing* se refiere a la utilización de los deseos y las necesidades de los consumidores como principio rector en la actuación de las organizaciones. En el caso del *branding*, lo que persigue es escoger una visión, una misión y una identidad a partir de las que definir una línea de actuación. Un ejemplo arquetípico de *city branding* se sitúa, según el referido autor, alrededor de 1971, cuando Nueva York impulsó una campaña bautizada como *The Big Apple* para atraer turistas y transformar la imagen de la ciudad hasta ese momento asociada a la violencia y la inseguridad.

El despliegue de una estrategia de *branding* de ciudades tiene sentido en función de dos argumentos fundamentales. Por una parte, se señala que la ciudad, en el contexto posmoderno, tiene forma, contenido y significado en la mente de la gente. Todo ello cabe gestionarlo, y es aquí cuando entra en escena el *branding*. Por otra, surge la convicción de que la mejor manera de influenciar en las percepciones y las imágenes de los consumidores de la ciudad es mediante la adopción de técnicas empresariales que han tenido

éxito en esta labor, concretamente respecto de productos y servicios.

Ashworth y Kavaratzis (2009) señalan que, a pesar de que habitualmente se acepta que las ciudades no se puedan administrar con los mismos criterios utilizados para gestionar productos o servicios, sí que es posible equiparar —con las adaptaciones necesarias— las lógicas de las marcas corporativas a las marcas de ciudad, a partir de la constatación de las siguientes coincidencias: disponen de raíces multidisciplinares, se dirigen a numerosos públicos interesados, disponen de un alto nivel de complejidad e intangibilidad, deben tener en cuenta la responsabilidad social, deben hacer frente a múltiples identidades y en ambos casos se produce un desarrollo a largo plazo.

De hecho, en opinión de estos autores, la estrategia de *place marketing* y, por extensión, de *place branding*, consiste en crear, deliberadamente, un sentido de lugar, un concepto esencialmente geográfico e instrumentalizado, de alguna forma, por el engranaje vinculado a la investigación y comercialización de mercados. En estadios iniciales, el *branding* de ciudades se vinculó a la planificación y la gestión urbana (Hankinson, 2004).

Para Huertas (2010), el proceso de creación de una marca de ciudad y, por extensión, el diseño de una estrategia de branding pasa por tres etapas fundamentales: una primera frase de concienciación interna, en la que los políticos e instituciones responsables acuerdan, de forma consensuada, la creación de una marca de ciudad. Un segundo paso que consiste en evaluar las potencialidades del territorio a partir de las cuales se puede crear marca, es decir, el desarrollo de un DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). Finalmente, se impone la segmentación, la identificación del público interesado al que se dirigirá la marca.

Finalmente, para Kavartzis (2004), la gestión de la planificación urbana tiene ya un bagaje específico en el ámbito del branding corporativo procedente de los gestores de la planificación urbana. En concreto, se aplican técnicas de branding para dotar de personalidad a determinadas ciudades (Gaudí en Barcelona), se instauran edificios insignia (Centro Pompidou en París) y es habitual el uso del branding de actividades (Festival de Edimburgo).

## **La comunicación de la marca de ciudad**

Huertas (2010) propone tres modelos de comunicación para la marca de ciudad, concretados en:

1. *Comunicación de marketing*: campañas y acciones de comunicación marcadas por la definición previa de una estrategia de marketing y en función de un posicionamiento deseado. Es una comunicación de tipo informativo y persuasivo.
2. *Comunicación aleatoria de elementos del territorio que ayudan a crear una determinada imagen de marca*: determinación y aprovechamiento de un conjunto heterogéneo de activos del territorio que tienen capacidad de comunicación y, por lo tanto, contribuyen a la fijación de una deseada proyección de imagen de marca de la ciudad. Se incluyen la comunicación turística, las decisiones políticas, los productos de elaboración propia característicos del territorio (denominaciones de origen) y el carácter de los residentes, por ejemplo.
3. *Comunicación orgánica o espontánea del territorio*: representa,

en esencia, la capacidad de comunicación del territorio *per se* y, en sentido amplio, es decir, el retorno comunicativo que se obtiene como resultado de decodificar imaginarios, significados y símbolos provenientes de la experiencia en primera persona e *in situ* con la ciudad. Esa variante se fundamenta en el valor de comunicación de la vivencia y el intangible geográfico, y en ese sentido el paisaje se posiciona a modo de imagen de marca de territorio (San Eugenio, 2008).

4.

Por su parte, Clúa (2010) sostiene que la comunicación de la “ciudad espectáculo” se canaliza a través de dos vías. La que se desprende de planificaciones y urbanistas y la procedente del discurso de los anunciantes. En todo caso, los dos tipos de comunicación tienen su origen en un mismo eje vertebrador: la comunicación de marketing o de branding orientada a reforzar un determinado y deseado posicionamiento, en este caso a partir de la comunicación de una determinada imagen de marca territorial.

La lectura en profundidad de esta realidad señala la llegada del proceso de comercialización o producción simultánea de una versión monolítica

orientada al consumo del imaginario urbano vinculado a la marca de ciudad. En este sentido, la reproducción de unos determinados imaginarios urbanos a menudo ha sido interesada, especialmente con el surgimiento de la metrópoli capitalista y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que han ampliado las posibilidades de promoción y representación de las ciudades.

Asimismo, la llegada de una política urbana con imaginario corporativo es el resultado directo de la acción de un grupo de empresarios que, entre las décadas de 1960 y 1970 del siglo XX, disponían de un capital cultural suficiente para promocionar, entre la clase media, una nueva visión de la ciudad circunscrita en un tablero de juego denominado *medios de comunicación*.

La investigación llevada a cabo por Greenberg (2000) concluye que las revistas de estilo de vida urbano ayudaron a dar forma a la ciudad del capitalismo tardío y a la mercantilización de su esfera pública. Asimismo, este estudio demuestra que el estilo de vida urbano reflejado en las revistas, y también en las nuevas formas de la marca urbana, pueden interpretarse como un discurso o vehículo ideológico de justificación del ascenso

de una nueva clase urbana que ha provocado la reestructuración de las ciudades de los Estados Unidos durante los últimos cuarenta años. Por todo ello, las revistas de estilo urbano —concluye Greenberg— son un excelente mapa sociohistórico de las ciudades estadounidenses, ya que se han imaginado, desarrollado y *brandificado* en la economía posindustrial.

## Conclusiones

AswORTH y Kavaratzis (2009) señalan que la aplicación de los principios del branding corporativo son totalmente transportables a la realidad de una ciudad, región o país. Los problemas surgen, sin embargo, en la implementación parcial del proceso de branding, es decir, limitando la estrategia al diseño de un logotipo o a la edición de material promocional. La fractura, pues, se produce cuando se equipara el branding a una simple actividad promocional o a la creación de una determinada identidad visual. En ese punto, ambos expresan la necesidad de concebir el *city branding* como un proceso integrador e integral, un proceso continuo vinculado a otros esfuerzos de marketing.

De igual forma, mencionan la fractura ya habitual entre la imagen

de la ciudad (proyectada) y su correspondencia con la realidad existente (percibida). Por lo tanto, el *gap* aparece de nuevo entre la identidad proyectada y percibida de la ciudad. Esa disfunción —por otra parte habitual en el tratamiento de las diferentes tipologías de marca de territorio— puede ser alimentada también por la disparidad de visiones de los líderes de la ciudad (administradores, políticos, funcionarios), el mensaje que se desprende de publicaciones oficiales (de identidad comunicada) y la realidad de vida y trabajo presente en la ciudad (identidad real).

Tras la revisión de la literatura, tampoco queda claro si una marca de ciudad debe convertirse en una marca secundaria o complementaria de una marca principal —entendemos como principal la marca de nación o de país— o bien debe proyectar su identidad y los valores asociados de forma autónoma y con independencia de la cohabitación con otras marcas de territorio de alcance representativo superior.

De nuevo, AswORTH y Kavaratzis (2009) sostienen que la aplicación de una lógica de branding a las ciudades se ha hecho, en gran parte, desde una visión de la ciudad como destino turístico. En este sentido, apuntan a la

necesidad de teorizar y tratar el concepto de branding de ciudad desde una óptica más transversal u holística, más allá de las demandas de consumo inherentes a la actividad turística. Asimismo, el conflicto de significados y su aplicación profesional vinculados al branding de lugares o las fracturas en el diseño de un espacio común en la interfaz del branding corporativo y el territorial dificultan el uso de una poderosa herramienta al servicio de la gestión de espacios.

Para Seisdedos (2007), la aplicación del marketing a la ciudad ha generado resistencias históricas debido a una confusión conceptual recurrente que banaliza la aportación de la investigación y comercialización de mercados al buen hacer de la ciudad. Dicho autor señala la emergencia de una segunda fractura relacionada con la ejecución estricta de técnicas propias del marketing corporativo en el marketing de ciudades, que obvia la adaptación necesaria a las peculiaridades y necesidades específicas del territorio.

En todo caso, Seisdedos (2007, p. 149) rompe una lanza a favor del auténtico valor que la llegada de una estrategia de marketing bien aplicada puede comportar para una ciudad:

El marketing no es vender como sea lo que tengo, consiste en situar a los clientes en el centro de mi estrategia competitiva, hasta el punto de no dirigirme de forma indiferenciada a la globalidad del mercado, sino a segmentos con diferentes necesidades mediante estrategias de marketing *ad hoc*. El problema es que los errores tienen tendencia a repetirse. Los gestores municipales han identificado que hacer marketing de ciudades es hacer promoción de sus ciudades y, por lo tanto, sus esfuerzos se han centrado en generar videos, folletos y páginas web, al considerar que ese era el núcleo de la actividad del *city marketing*.

## Referencias bibliográficas

- Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520-531.
- Borja, J. (2003). *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza.
- Cazes, G. y Potier, F. (1996). *Le tourisme urbain*. París: Presses Universitaires de France.

- Clúa, A. (2010). *La investigación sobre ciudad y comunicación: un campo abierto* (inédito). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela/ Grupo de Investigación en Ciudadanía y Comunicación.
- Elizagarate, V. de (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide.
- Evans, G. (2003). Hard-branding the cultural city-from prado to prada. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27(2), 417-440.
- Florida, R. L. (2009). *Les ciutats creatives: com l'economia està convertint la tria de l'indret on viure en la decisió més important de la teva vida*. Barcelona: Pòrtic.
- Florida, R. L. (2010). *La clase creativa: la transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Freire, J. y Gutiérrez-Rubí, A. (2010). 2010-2020. 32 tendencias de cambio. Recuperado de [http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2010/09/32Tendencias\\_de\\_cambio.pdf](http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2010/09/32Tendencias_de_cambio.pdf)
- Fuentes, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 80-97.
- Greenberg, M. (2000). Branding cities: a social history of the urban lifestyle magazine. *Urban Affairs Review*, 36(2), 228-263.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
- Huertas, A. (2010). Las claves del *citybranding*. En Institut de la Comunicació, *Portal de la Comunicació*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de [http://www.portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?id=57](http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=57)
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73.
- MacCannell, D. (2003). *El turista, una nueva teoría de la clase ociosa*. Barcelona: Melusina.
- Muñiz, N. y Cervantes, M. (2008). Marketing de ciudades. En A. J. M.

- Cubillo y J. Cerviño (eds.), *Marketing sectorial* (pp. 107-136). Madrid: ESIC.
- Muñoz, F. (2008). *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195.
- Puig, T. (2009). *Marca ciudad: cómo rediseñar para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- Riezebos, R. (2007). *Citybranding, sense or nonsense?* Ámsterdam: European Institute for Brand Management (EURIB).
- San Eugenio, J. (2008). Consideraciones en relación con los lenguajes de la comunicación entendidos como indicadores identitarios del paisaje. En R. Pérez-Amat, S. Núñez y A. García (eds.), *Comunicación, identidad y género* (pp. 192-200). Madrid: Fragua.
- San Eugenio, J. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: UOC.
- San Eugenio, J. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62, 189-211.
- Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del city marketing al urban management*. Madrid: Pearson Educación.