

## El Marketing y las ciudades

Cuando hace ya algunos años publicamos la primera tesis doctoral española sobre *city marketing*, la aplicación del marketing y 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, donde profesionales de la arquitectura, la gestión de empresas, el marketing, la geografía, la sociología y el sector público, han creado un apasionante caldo de cultivo interdisciplinario. En este sentido, al marketing de ciudades le ocurre lo mismo que al marketing: es difícil definir de manera sucinta lo que implica, y los errores conceptuales abundan incluso entre profesionales 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 verdaderos protagonistas, las ciudades. En este primer momento, nos dimos cuenta de que hablar de marketing 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 nos llevó a la creación del Foro de Gestión Urbana, ya que el *city marketing* necesita para ser eficaz, del alineamiento de tres sectores (académico, empresarial y público). (Para más información sobre las actividades del Foro de Gestión Urbana del

Instituto de Empresa consultar la web [www.fgu.ie.edu](http://www.fgu.ie.edu)).

Para ilustrar cómo pueden las ciudades abordar estos nuevos desafíos se exponen unas reflexiones al respecto y, en las

b) La ciudad interna, definida por vectores como la cohesión social, el estilo de vida, la diversidad, la tolerancia o el multiculturalismo y que es la amalgama subjetiva del conjunto de percepciones y

El *city marketing* necesita para ser eficaz del alineamiento de tres sectores (académico, empresarial y público)

siguientes páginas, las experiencias de ciudades como Valencia, Londres o Singapur que hemos tenido ocasión de vivir de primera mano. También quiero agradecer a Pierre Laconte, presidente de la Asociación Internacional de Urbanistas, la gentileza de su colaboración, siempre brillante, en este número.

### CIUDAD INTERNA Y CIUDAD EXTERNA: LOS GAPS DE LA OPORTUNIDAD

Una seductora forma de explicar cómo gestionar el marketing de las ciudades es considerar que en el ámbito urbano coexisten dos ciudades paralelas, que viven simultáneamente al mismo tiempo (Graham, 2002):

a) La ciudad externa, definida por uno o varios iconos o estereotipos y normalmente coincidente con la perspectiva del turista, del visitante ocasional para el que la ciudad no forma parte de su experiencia, de lo cotidiano.

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 es la interacción entre ambas ciudades (su identidad y su imagen).

Estas dos ciudades tienen visiones contrapuestas, si bien coexisten en la ciudad y muchos elementos tangibles sirven a ambas ciudades. Estas diferencias se manifiestan en la diferente prioridad que dan ambas ciudades (la interna y la externa), otorgando los diferentes atributos de marca (tangibles e intangibles).

### ¿CÓMO SE CREA UNA MARCA PARA UNA CIUDAD?: EL TRES-EN-RAYA URBANO

Está claro que por parte de los responsables municipales se da una creciente importancia a la creación de marcas poderosas



para las ciudades españolas. Una labor que 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 de 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-rayas. Hay que conseguir alinear tres fichas.

a) La primera es la configuración física de la ciudad, que nos habla calladamente de su dimensión histórica. El urbanismo de una ciudad condensa su tradición y es el más fiel indicador del segundo elemento clave: su identidad. El rostro de las ciudades nos habla de los rasgos que unen a los ciudadanos que la habitan. Para hallar estos nexos de

unión es necesario un enfoque interdisciplinar que combine el análisis histórico, arquitectónico y urbanístico con técnicas de investigación

decisiones como elegir entre una estrategia paraguas o un posicionamiento único. Para el análisis estratégico de dónde se quiere situar la ciudad,

El *city branding* busca concienciar de la necesidad de optimizar el conjunto de servicios que prestan las ciudades

de mercados. El resultado de esta primera fase del proceso es la definición de la identidad de la ciudad y cómo esa identidad se declina por los ciudadanos que la integran.

b) 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, siendo de nuevo necesario el empleo de herramientas de investigación de mercados, en este caso orientadas tanto hacia dentro (aceptación y generación de 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 objetivos: turistas, inversores, ...). En esta fase hay que tomar importantes

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.

c) Finalmente llega la fase del diseño material de la marca así como del plan de medios, a través del cual impactará tanto a los ciudadanos como al resto de 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 juega aquí un papel clave. ■