

## MARKETING DE CIUDADES Y “PLACE BRANDING”



*Pecunia, Monográfico*  
(2010), pp. 123-149

Norberto Muñiz Martínez<sup>1</sup>  
nmunm@unileon.es

Miguel Cervantes Blanco  
miguel.cervantes@unileon.es  
Universidad de León

### Resumen

En esta investigación se analiza el marketing de ciudades en el marco de las marcas territoriales o *place branding*. Se estudia el concepto de la identidad como referencia de partida a partir del cual desarrollar una estrategia de comercialización urbana, la cual se concibe dentro de un enfoque más amplio de dirección estratégica, y que engloba la transformación física con el urbanismo, las infraestructuras y los aspectos sociales. Este proceso estratégico finaliza con la creación de una comunicación urbana a través de elementos como lemas y logotipos. Se estudia la evolución general del énfasis en los aspectos urbanos clave, desde las infraestructuras y los aspectos industriales a los valores y la creatividad. Asimismo, también se exploran los aspectos derivados de las simbologías urbanas, la formación de redes de ciudades temáticas y redes de notoriedad cultural.

**Palabras clave:** *Marketing de ciudades y marketing territorial –place branding–, identidad, competencia y cooperación urbana, redes entre ciudades, redes culturales.*

### Abstract

This paper analyse the emerging concepts of city marketing and place branding. The concept of identity is studied as a starting reference from which to develop an urban marketing strategy, which is conceived within a context broader strategic management approach, and encompasses a physical regeneration or urbanization transformation, and infrastructure and social aspects. This strategic process ends with creating an urban communication through

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071-León (España).

elements such as slogans and logos. We study the general evolution emphasis on key urban issues, from infrastructure and industrial aspects towards values and creativity. In addition, issues arising from the urban symbolism are also explored, as well as the development of urban networks, and thematic networks of cultural visibility.

**Keywords:** *City marketing and place-branding, identity, urban competition and cooperation, networks among cities, cultural networks.*

Las ciudades están adquiriendo una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales, y al mismo tiempo se están convirtiendo en sujetos o productos de consumo, en marcas con identidades y valores. Las ciudades representan un papel clave en las modernas relaciones socio-económicas internacionales; son los centros *nodales* donde confluyen redes de diversos intercambios: económicos, sociales, culturales, tecnológicos y de comunicaciones, personales, etc. Las ciudades también articulan sus propios intercambios entre su oferta urbana y la demanda de sus diversos colectivos: ciudadanos principalmente, pero también inversores, turistas e instituciones.

El marketing nació como un sistema de gestión empresarial para comercializar productos y servicios; y se ha ido extendiendo a entidades no lucrativas y no gubernamentales, instituciones políticas, deportivas etc. En los últimos tiempos el marketing también se está extendiendo al ámbito de países, regiones y ciudades, que desarrollan enfoques para comercializar sus ofertas y competir mejor. El marketing ofrece un marco conceptual para gestionar las relaciones de intercambio entre las ofertas y las demandas urbanas.

En este artículo se estudia la comercialización urbana y las marcas territoriales en los ámbitos de ciudades, regiones o países

—*place branding*—. A partir del concepto de identidad, se plantea un proceso estratégico más amplio, que cual culmina con la creación de lemas y logotipos urbanos. Se analizan símbolos relacionados con valores intangibles, redes temáticas entre ciudades que cooperan y compiten, y redes culturales que proporcionan notoriedad internacional.

## 1. La identidad de las ciudades en la globalización socio-económica

A raíz de la globalización económica y la creciente internacionalización de los mercados se están desarrollando múltiples relaciones que propician una pluralidad y mezcla de identidades, en lo que Castells (1998) denomina la *sociedad red*. Las ciudades son los lugares donde confluyen esos múltiples flujos de intercambio, y van conformando su identidad en relación con esas relaciones e intercambios. De esta manera, adquiere importancia el concepto de la identidad de las ciudades. Hay ciudades que tienen identidades claras en relación con ciertos atributos más o menos singulares que les confieren notoriedad; otras, sin embargo, especialmente las grandes ciudades, tiene identidades múltiples o híbridas (Cuadro 1).

Cuadro 1  
Notoriedad de ciudades del mundo en diversos atributos

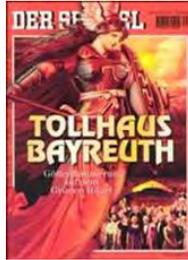
<p><b>Singularidad cultural de renombre internacional</b></p> <p>(eventos, activos culturales, monumentos)</p>	<p><b>Música</b></p>	<p>Festivales de música: <b>Bayreuth</b>–R. Wagner– (Alemania); <b>Salzburgo</b>–W.A. Mozart– (Austria); <b>Verona</b>–G. Verdi– (Italia). <b>Nashville</b>–folk norteamericano– (EE.UU); <b>Nueva Orleans</b>–Jazz, Gospel– (EE.UU). Grandes orquestas filarmónicas: <b>Berlín</b> (Alemania), <b>Viena</b> (Austria)</p>
	<p><b>Teatro</b></p>	<p><b>Avignon</b>–festival de verano– (Francia); <b>Edimburgo</b>–festival Fringe– (Escocia, R. Unido); <b>Stratford-upon-Avon</b>–festival en la localidad natal de W. Shakespeare– (Inglaterra, R. Unido); teatro clásico: <b>Almagro, Mérida</b> (España). Teatros de prestigio mundial: Liceo, <b>Barcelona</b> (España); alla Scala, <b>Milán</b>; La Fenice, <b>Venecia</b>; San Carlo, <b>Nápoles</b> (Italia)</p>
	<p><b>Cine</b></p>	<p>Centros o festivales cinematográficos (y en algunos casos también festivales de publicidad): <b>Hollywood</b>–Los Ángeles– (EE.UU); <b>Cannes</b>–cine y publicidad– (Francia); <b>San Sebastián</b>–cine y publicidad– (España); <b>Berlín</b>–Berlinale– (Alemania), <b>Venecia</b>–Mostra– (Italia); <b>Sitges</b>–cine fantástico y de terror– (España)</p>
	<p><b>Grandes museos</b></p>	<p><b>Madrid</b>–Museo del Prado, Centro de Arte Reina Sofía, Museo Thyssen-Bornemisza–, <b>Bilbao</b>–Guggenheim–, <b>Valencia</b>–Ciudad de las Artes y las Ciencias– (España); <b>París</b>–Louvre, Centre Pompidou– (Francia); <b>San Petersburgo</b>–Hermitage– (Rusia); <b>Londres</b>–British Museum, National Gallery, Tate Gallery– (R.Unido); <b>Berlín</b>–Alte National Galleri, Bodes Museum, Altes./Neues Museum, Pergamo– (Alemania); <b>Nueva York</b>–Metropolitan, Museum of Modern Art (MOMA), Guggenheim, American Museum of Natural History– (EEUU)</p>
	<p>Ciudades universitarias</p>	<p><b>Oxford, Cambridge</b>–Inglaterra–, <b>St.Andrews</b>–Escocia– (R. Unido); <b>Heidelberg, Tübingen, Göttingen</b> (Alemania); <b>Salamanca</b> (España); <b>Coimbra</b> (Portugal); <b>Bolonia</b> (Italia); <b>Princeton, Berkeley</b> (EE.UU)</p>
	<p><b>Fiestas y celebraciones populares</b></p>	<p>Camaval: <b>Río de Janeiro, Salvador de Bahía</b> (Brasil), <b>Nueva Orleans</b> Mardi Grass (EE.UU), <b>Venecia</b> (Italia), <b>Tenerife</b> (España), <b>Valencia</b>–Fallas– (España); <b>Pamplona</b>–Sanfermines– (España); <b>Munich</b>–Oktoberfest fiesta de la cerveza– (Alemania); <b>Siena</b>–Palio, carrera caballos– (Italia); <b>Calgary</b>–Estampida fiesta vaquera– (Canadá). Semana Santa: <b>Sevilla, Valladolid, Zamora</b> (España)</p>
<p><b>Ciudades centros comerciales y financieros</b></p>	<p>Grandes centros financieros mundiales</p> <p>Ciudades de tamaño medio que se especializan económicamente y adquieren notoriedad internacional</p>	<p><b>Nueva York</b> (EE.UU); <b>Londres</b> (Reino Unido); <b>Tokio</b> (Japón)</p> <p><b>Frankfurt</b>–bolsa de valores, bancos, Banco Central Europeo– (Alemania); <b>Ginebra</b>–bancos, relojes– (Suiza); <b>Milán</b>–centro económico, sector de la moda– (Italia); <b>Rotterdam</b>–actividad mercantil portuaria– (Holanda)</p>
<p><b>Ciudades industriales</b></p>	<p>Ciudades de tradición industrial que buscan nuevos posicionamientos por el declive o transformación industrial</p>	<p><b>Manchester, Liverpool</b> (Inglaterra, Reino Unido); <b>Glasgow</b> (Escocia, Reino Unido); <b>Bilbao</b> (P. Vasco, España); conurbación cuenca del Ruhr <b>Dortmund-Duisburg-Bochum-Essen-Düsseldorf</b> (Alemania); <b>Detroit, Pittsburg</b> (EE.UU)</p>
<p><b>Ciudades centros de alta tecnología e investigación</b></p>	<p><b>San Francisco-San José</b>–Silicon Valley; universidades: Berkeley, Stanford– (EE.UU); <b>Boston</b>–universidades: Harvard, MIT– (EE.UU); eje <b>Stuttgart-Munich</b> (Alemania); <b>Kuala Lumpur</b> (Malasia)–Multimedia Super Corridor en la zona Ciberjaya–; <b>Dublín</b> integración del Digital Knot en el centro urbano (Irlanda); <b>Bangalore</b>–parques tecnológicos– (India)</p>	
<p><b>Ciudades vanguardistas</b></p>	<p><b>Sydney</b>–belleza urbana y natural– (Australia); <b>Barcelona</b>–urbanismo, arquitectura, cultura– (España); <b>Berlín</b>–remodelación urbana, reunificación alemana, cultura– (Alemania); <b>San Francisco</b>–movimientos sociales vanguardistas, entorno natural, multiculturalidad– (EE.UU); <b>Vancouver</b>–multiculturalidad, entorno natural– (Canadá); <b>Shanghai</b>–cambio urbano, socio-cultural, económico– (China); <b>Ámsterdam</b>–singularidad urbana, vanguardia social– (Holanda); <b>Curitiba</b>–gestión ambiental y participativa– (Brasil)</p>	
<p><b>Atractivos de naturaleza</b></p>	<p>Localidades situadas en entornos de belleza natural que generan notoriedad y atraen visitantes o residentes</p>	<p>Costa/bahías/playas: <b>Palma de Mallorca, San Sebastián, Santander</b> (España); <b>Miami</b> (EEUU); <b>Mar del Plata</b> (Argentina); <b>Ciudad del Cabo</b> (Sudáfrica); <b>Sydney</b> (Australia)</p> <p>Montañas: <b>Chamonix</b>–Mont Blanc– (Francia); <b>Zermatt</b>–Matterhorn o Cervino– (Suiza); <b>Innsbruck</b>–Alpes, Tirol– (Austria). Esquí: <b>Aspen</b> (EE.UU), <b>San Carlos de Bariloche</b>–Andes– (Argentina)</p> <p>Costa y orografía montañosa: <b>Río de Janeiro</b>–playas y montes en entorno natural– (Brasil); <b>Bergen</b>–fiordos o rías entre montañas– (Noruega)</p>

<b>Ciudades turísticas</b>	Localidades especializadas en <b>turismo de sol y playa</b> de tipo popular o <b>masivo</b>	<b>Benidorm, Lloret de Mar</b> (España); <b>Rimini</b> (Italia); <b>Acapulco, Cancún</b> (México); <b>Varadero</b> (Cuba)
	<b>Turismo de costa</b> de índole elitista	<b>Cannes, Niza</b> (Francia); <b>Mónaco; Punta del Este</b> (Uruguay)
	Ciudades con un <b>turismo urbano internacional</b> debido a la variedad de sus atractivos y monumentos	<b>Nueva York</b> –singularidad arquitectónica, cosmopolitismo, evocación cinematográfica– (EE.UU); <b>París</b> –capital de la moda, cultura– (Francia); <b>Roma</b> –historia, Vaticano– (Italia); <b>Londres</b> –multiculturalidad, Corona Británica– (Reino Unido)
Grandes metrópolis o megaciudades	Grandes ciudades de países potencias políticas, económicas y culturales de referencia mundial	<b>Nueva York, Los Ángeles</b> (EE.UU); <b>París</b> (Francia); <b>Londres</b> (Reino Unido); <b>Tokio</b> (Japón); <b>Moscú</b> (Rusia); <b>Pekín</b> (China)
	Grandes aglomeraciones urbanas de países emergentes o en vías de desarrollo, cuyo crecimiento tiende a ser descontrolado o caótico	<b>Calcuta, Bombay</b> (India); <b>Jakarta</b> (Indonesia); <b>México D.F.</b> (México); <b>São Paulo</b> (Brasil); <b>El Cairo</b> (Egipto); <b>Lagos</b> (Nigeria); <b>Karachi</b> (Pakistán); <b>Manila</b> (Filipinas); <b>Bangkok</b> (Tailandia)
<b>Ciudades-estado</b>	<b>Mónaco</b> –principado, paraíso fiscal, turismo elitista–; <b>Andorra</b> –turismo invernal y de montaña–; <b>Vaticano</b> –religión católica–; <b>Singapur</b> –centro financiero y comunicaciones–; <b>Luxemburgo</b> –cruce europeo de culturas–	
<b>Ciudades sedes de organismos internacionales</b> o administraciones de influencia internacional	<b>Bruselas</b> –Unión Europea–, OTAN (Bélgica); <b>Estrasburgo</b> –Unión Europea– (Francia); <b>Nueva York</b> –ONU– (EEUU); <b>Ginebra</b> –ONU, Cruz Roja– (Suiza); <b>Lausanne</b> –Comité Olímpico Internacional– (Suiza); <b>Washington D.C.</b> –Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, administración– (EEUU)	
<b>Ciudades</b> donde se han celebrado <b>tratados internacionales</b> o <b>eventos políticos</b>	<b>Kyoto</b> –Protocolo o tratado del cambio climático– (Japón); <b>Davos</b> –Foro Económico Mundial– (Suiza); <b>La Haya</b> –ciudad de la paz y justicia internacional– (Holanda)	
<b>Ciudades sedes de grandes empresas</b> consorcios sobre los que se basa la actividad	<b>Eindhoven</b> –Philips– (Holanda); <b>Leverkusen</b> –Bayer– (Alemania); <b>Wolfsburg</b> –Volkswagen– (Alemania); <b>Turín</b> –FIAT– (Italia); <b>Toulouse</b> –aeronáutica– (Francia); <b>Ulsan</b> –Hyundai– (Corea Sur); <b>Seattle</b> –Boeing-aeronáutica, Microsoft- <i>software</i> – (EE.UU); <b>Detroit</b> –industria del motor– (EE.UU)	
<b>Ciudades y localidades con eventos deportivos</b> de renombre internacional	<b>Eventos o torneos que se celebran anualmente</b> , con repercusión internacional	Automovilismo: <b>Monte Carlo</b> –Fórmula 1, Rally– (Mónaco); <b>Indianápolis</b> –500 millas– (EEUU); <b>Le Mans</b> –24 horas– (Francia); <b>Wimbledon</b> –tenis– (R. Unido); <b>París</b> –tenis: <i>Roland Garros</i> , ciclismo: <i>Tour de Francia</i> etapa final– (Francia). Golf: <b>St. Andrews</b> (R. Unido); <b>Augusta</b> (EEUU)
	<b>Eventos puntuales</b> con trascendencia temporal; implican remodelación urbana, mejora de infraestructuras, atraen inversiones y turismo	Juegos Olímpicos de verano: <b>Barcelona</b> –remodelación urbana, promoción mundial–; <b>Sydney</b> –promoción como una de las mejores ciudades del mundo– (Australia); <b>Pekín</b> –presentación de China como superpotencia mundial. Juegos Olímpicos de invierno: <b>Turín</b> 2006 (Italia); <b>Vancouver</b> 2010 (Canadá) Campeonatos Mundiales de Fútbol: Alemania 2006, Sudáfrica 2010.
	<b>Asociaciones o clubs deportivos</b> que dan notoriedad internacional a las ciudades en las que están implantados	Fútbol europeo: Real <b>Madrid</b> , FC <b>Barcelona</b> (España); <b>Milán</b> AC, Inter, <b>Milán</b> , Juventus <b>Turín</b> (Italia); Bayern <b>Munich</b> (Alemania); Ajax <b>Ámsterdam</b> (Holanda); <b>Manchester United</b> , <b>Liverpool</b> FC (Inglaterra, Reino Unido) Baloncesto NBA norteamericano: <b>Los Ángeles Lakers</b> , <b>Boston Celtics</b> , <b>Chicago Bulls</b> (EEUU)
<b>Ciudades con significación religiosa</b>	<b>Jerusalén</b> –confluencia religiosa: cristianismo, judaísmo e islamismo– (Israel, Palestina); <b>Roma</b> –catolicismo, Vaticano– (Italia); <b>Santiago de Compostela</b> – <i>Camino de Santiago</i> – (España); <b>La Meca</b> –Islam– (Arabia Saudí); <b>Benarés Varanasi</b> –Hinduismo– (India)	
<b>Ciudades singulares</b>	<b>Venecia</b> –singularidad urbanística, canales– (Italia); <b>Nueva York</b> –singularidad arquitectónica, rascacielos– (EEUU); <b>Las Vegas</b> –ciudad del juego en casinos, singularidad arquitectónica de los hoteles– (EEUU)	

Florenia,  
la ciudad del  
Renacimiento



Nueva Orleans,  
ciudad asociada  
con el origen  
de la música  
Jazz y Gospel



Festival de música de Wagner en  
Bayreuth (Alemania). Portada de  
la revista alemana más influyente,  
*Der Spiegel*



Benidorm (España),  
turismo popular masivo



El cambio de  
la Guardia Real,  
atracción turística  
de Londres

En el perfil de una ciudad pueden influir notablemente las grandes obras públicas: nuevos aeropuertos (Hong Kong) o ampliaciones (Barajas, Madrid); puertos (Yokohama); nuevos museos (*Guggenheim* de Bilbao, *Ciudad de las Artes y las Ciencias* de Valencia; *Museo Picasso* de Málaga) o reformas de los existentes (*Louvre* de París; *Rijksmuseum* de Amsterdam; *Museo del Prado*, Madrid); espacios de manifestaciones artísticas (*Ópera House*, Sydney; nueva Biblioteca de Alejandría, Egipto); edificios de congresos (*Plaza Mayor* de Medellín); *rascacielos* (Burj Khalifa, antes *Dubai Tower*; *Taipei 101*, Taipei –Taiwán–; *Torres Petronas*, Kuala Lumpur, Mala-

sia; proyecto *Freedom Tower* en el lugar de las malogradas torres del *World Trade Center*, Nueva York); instalaciones deportivas (Parques Olímpicos: Barcelona, Munich) o estadios innovadores en tecnología y diseño (*Allianz Arena* de Munich, Estadio Olímpico de Pekín); renovación de fachadas marítimas (Barcelona); ejes fluviales (Bilbao); centros históricos (Santiago de Compostela); parques temáticos (*Eurodisney*, París; *Port Aventura*, Salou; *Ferrari World* Abu Dhabi). Estas construcciones equivalen en los tiempos modernos a lo que las catedrales eran en la Edad Media.

### Rascacielos del mundo, símbolos urbanos

**World Trade Center con Torres Gemelas (Twin Towers) antes de su trágico derribo en el atentado del 11 Sept. 2001 y el proyecto Freedom Tower**



*Empire State Building* y *Chrysler Tower* al fondo, dos rascacielos históricos, iconos o emblemas de Nueva York



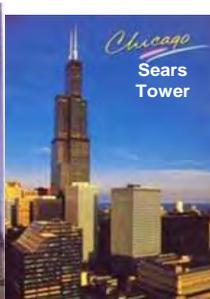
La influencia del cine, película *King Kong*



**Torres Petronas**  
Kuala Lumpur, Malasia



**Nuevos rascacielos en Shanghai**



**Chicago**  
**Sears Tower**

**Taipei 101 (Taiwan), en la actualidad el rascacielos más alto del mundo**

Tiene el nombre de la ciudad. Su diseño sugiere la forma del bambú



**Tornado Tower, Doha (Qatar)**





## Grandes aeropuertos internacionales

Puertas de entrada a un país; imagen de una ciudad; infraestructuras clave de competencia entre grandes ciudades internacionales



Arquitectura vanguardista y deslumbrante

Formas onduladas que sugieren las alas de las aves volando



Terminal T4  
Aeropuerto de Madrid Barajas

Espacios diáfanos y abiertos, colores, madera, luz natural

Nuevo aeropuerto de Pekín / Beijing



Obra de Norman Foster & Partners  
Combina la arquitectura moderna y la tradicional china



Obra de Richard Rogers y el Estudio de Arquitectos Lamela



Terminal T4 portada de la revista Dinero con el subtítulo: 'La carrera de las Metrópolis Globales', infraestructura clave para Madrid

Muchas ciudades encargan obras a arquitectos *estrella*, quienes realizan creaciones que se convierten en nuevos iconos urbanos, en símbolos de promoción urbana. Se puede mencionar a Norman Foster, Jean Nouvel, Rem Koolhaas, Richard Rogers, Frank Gehry, Herzog & de Meuron, Álvaro Siza, Zaha Hadid, Rafael Moneo, Santiago Calatrava, Ricardo Bofill.

## 2. Dirección estratégica en la gestión de las ciudades

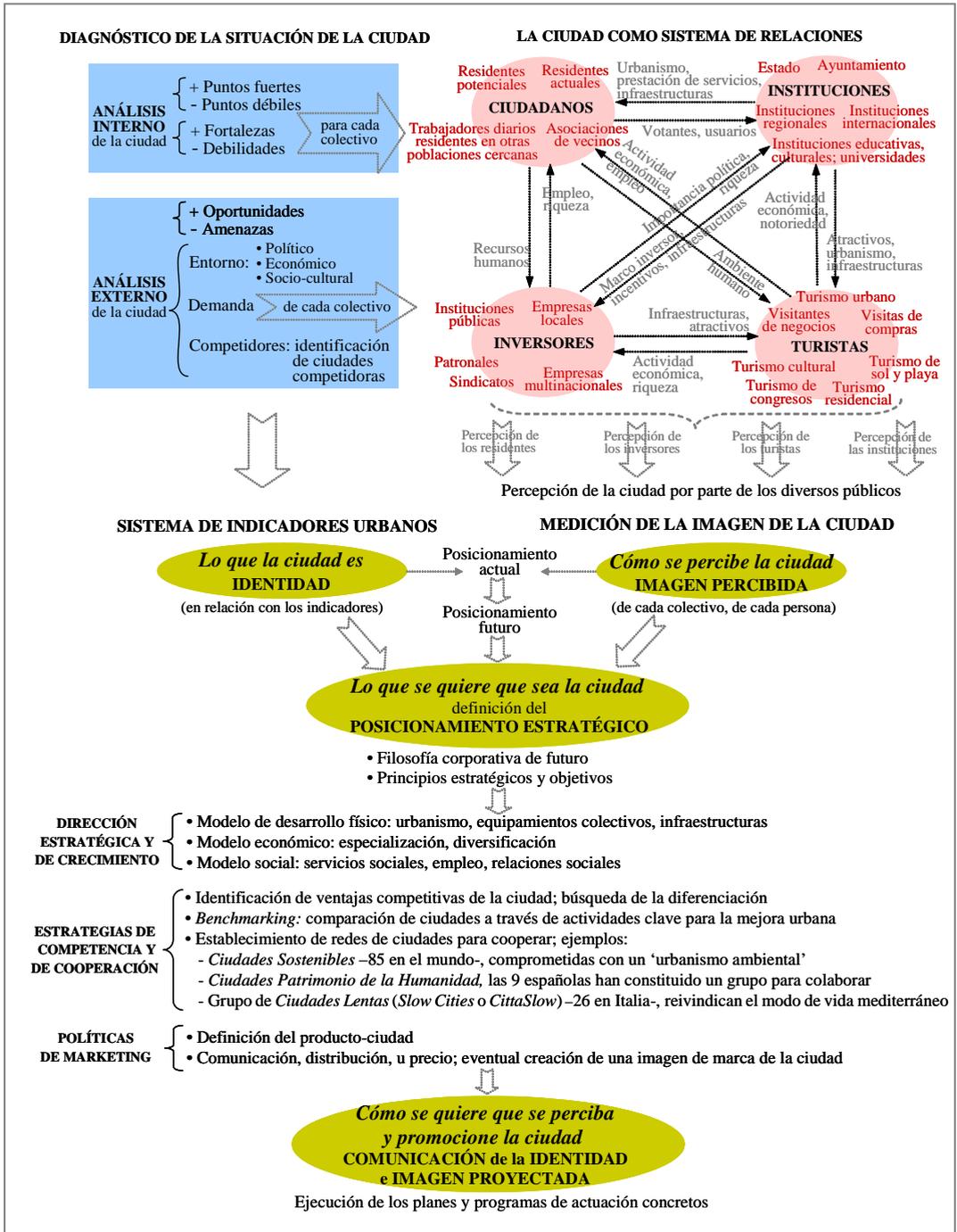
En este apartado se analiza la conveniencia de que las ciudades apoyen sus decisiones de gestión en un sistema de planificación estratégica más amplio que permita dirigir las estrategias y políticas urbanas, y encauzar las estrategias de marketing. La adopción de los principios económico-empresarial y de marketing en el ámbito urbano podría enmarcarse dentro un marco más amplio (Gráfico 1); un estudio integral urbano debería nutrirse de aportaciones conceptuales multidisciplinares: urbanismo y

arquitectura, sociología, economía y empresa, etc. Este enfoque que se propone se centra en los planteamientos de la Dirección Estratégica y el Marketing.

Se pueden aplicar algunos principios económico-empresariales en el ámbito urbano; ya que las ciudades son lugares pero también instituciones y entidades que gestionar, también susceptibles de desarrollar enfoques de marketing. La complejidad de los intercambios y relaciones entre los diversos colectivos –ciudadanos y turistas, instituciones e inversores– justifica analizar estrategias para tratar de adecuar la oferta de una ciudad con las demandas de esos colectivos, ya sea con la demanda interna de sus propios ciudadanos, así como la demanda de los colectivos externos –turistas, visitantes e instituciones–. Con ello se pueden comercializar mejor las ofertas urbanas en los mercados internacionales en los que las ciudades compiten crecientemente. La gestión empresarial y la de una ciudad pueden presentar algunos paralelismos (Cuadro 2).

Gráfico 1

Modelo de dirección estratégica y de marketing en las ciudades



Se pueden aplicar algunos principios económico-empresariales en el ámbito urbano; ya que las ciudades son lugares pero también instituciones y entidades que gestionar, también susceptibles de desarrollar enfoques de marketing. La complejidad de los intercambios y relaciones entre los diversos colectivos –ciudadanos y turistas, instituciones e inversores– justifica analizar estrategias para tratar de adecuar la oferta de una ciudad con las demandas de esos

colectivos, ya sea con la demanda interna de sus propios ciudadanos, así como la demanda de los colectivos externos –turistas, visitantes e instituciones–. Con ello se pueden comercializar mejor las ofertas urbanas en los mercados internacionales en los que las ciudades compiten crecientemente. La gestión empresarial y la de una ciudad pueden presentar algunos paralelismos (Cuadro 2).

Cuadro 2

**Paralelismo entre la gestión de las empresas y las ciudades**

Aspectos	Empresa	Ciudad
<b>Propiedad</b>	Accionistas, empresariado	Ciudadanos e instituciones
<b>Alta Dirección</b>	Consejo de administración	Ayuntamiento, municipalidad, alcaldía
<b>Productos</b>	Manufacturas o servicios	Servicios públicos, atractivos diversos
<b>Clientes</b>	Consumidores	Ciudadanos, inversores y visitantes
<b>Competidores y cooperantes</b>	Otras empresas	Otras ciudades

*Fuente:* Adaptado de Fernández Güell (2006).

A pesar de estos paralelismos, el gobierno de las ciudades no puede regirse por un mero traslado de estos principios, debido a la función social y humana que debe guiar la ges-

tión de la ciudad, por encima de la rentabilidad económica, y también debido a la complejidad de los múltiples intercambios urbanos.



Un enfoque de Dirección Estratégica (*Strategic Management*) y de Marketing en el ámbito urbano, se podría comenzar realizando un diagnóstico de la ciudad, el cual incluiría un análisis interno, que se ocuparía de los puntos fuertes y débiles, las fortalezas y debilidades que la ciudad puede presentar para cada

colectivo, de manera que los agentes pueden diferir en este aspecto, en el sentido de que lo que para un colectivo puede ser positivo puede no serlo para otro; y un análisis externo, el cual debería contemplar las oportunidades y amenazas que pueden proceder del entorno, ya sea en sus facetas política, económica o socio-

cultural, la demanda de los diferentes colectivos hacia la ciudad, y el análisis de las posibles ciudades competidoras.

Se puede comparar la realidad de la ciudad con su imagen; por una parte se analizaría *lo que la ciudad es*, es decir su posicionamiento objetivo a través de una serie de indicadores urbanos que permita observar su posición relativa en función de variables estadísticas (Pancorbo de Sandoval, 2000). Este análisis objetivo debería compararse con el estudio de *cómo se percibe la ciudad*, es decir cómo la perciben los diferentes colectivos relacionados con ella. En este caso se trataría de un posicionamiento subjetivo a través de la medición de la imagen de la ciudad. Detectar diferencias entre *lo que la ciudad es* y *cómo se percibe la ciudad* ayudaría a determinar su posición actual y serviría de base para construir su posicionamiento futuro, confirmando o modificando los planes y acciones anteriores. A su vez, la imagen de una ciudad puede diferir entre los colectivos implicados en ella; incluso la imagen que una persona tiene de una ciudad puede tener varias procedencias: de estereotipos que anidan en el imaginario colectivo, de vivencias y experiencias propias, comunicaciones de otras personas, informaciones provenientes de medios de comunicación (radio, televisión, prensa escrita, cine, redes sociales), de la opinión formada de eventos nacionales e internacionales.

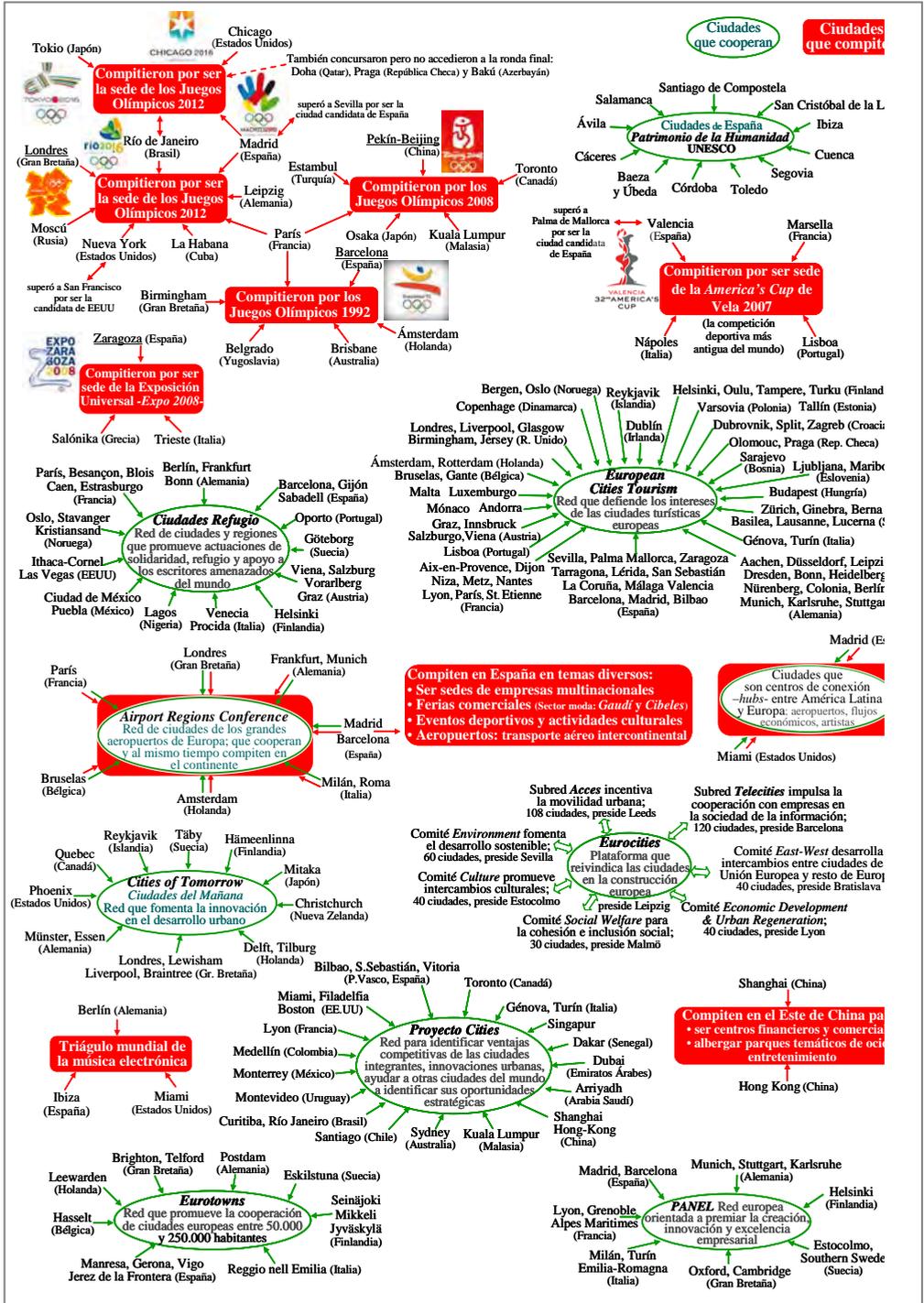
A partir de estas fases se podría definir cómo se quiere que sea una ciudad, su filosofía corporativa y los principios estratégicos con los que construirla. El enfoque estratégico y de marketing se podría plantear en 3 niveles. En primer lugar, la dirección estratégica y el crecimiento de la ciudad incluiría el modelo de desarrollo físico (urbanismo, infraestructuras, equipamientos sociales, servicios, etc.); el modelo económico, en el que podría optarse por una especialización económica, identificando y desarrollando actividades empresariales clave, en agrupaciones o cúmulos *-clusters-*; y también el modelo social. En segundo lugar, en las

estrategias de competencia y cooperación se identificarían las ventajas competitivas de la ciudad, que deberían encaminarse a la búsqueda de la diferenciación en sí misma y en relación con las ciudades más directamente competidoras. Sería útil en esta etapa utilizar el instrumento metodológico del *benchmarking*, consistente en un análisis comparativo urbano a través de las actividades clave de lo que cada ciudad hace mejor, para intentar conseguir una mejora de las ciudades estudiadas. Por ejemplo el análisis comparativo en el marco de la red *Eurocities* realizado entre las ciudades de Amberes, Bilbao, Bolonia, Eindhoven, Lisboa, Munich, Rotterdam y Turín (Van den Berg, Braun y Van der Meer, 1999). El proceso culminaría con una fase de marketing de ciudad para crear una marca de ciudad o región *-place branding-* con una comunicación que incluiría un lema y un logotipo creativos, basados en la identidad.

## 2.1. Redes de ciudades: competencia y cooperación

En los últimos tiempos, se están sucediendo en el mundo grandes transformaciones económicas, sociales y culturales. En ese contexto, para mejorar sus intercambios, las ciudades desarrollan múltiples relaciones, horizontales con otras ciudades *-ya sea para competir o para cooperar-*, y relaciones verticales con otras instituciones *-estado central, administraciones regionales, organismos internacionales, empresas-*. Los modernos enfoques de Dirección y Marketing Estratégicos postulan que además de competir, es importante cooperar y establecer redes estratégicas. Brandenburger y Nalebuff (1996) denominan a la confluencia de competencia y cooperación con el término acrónimo *coopetition*. También en el ámbito urbano se están estableciendo colaboraciones, asociaciones o redes entre ciudades, las cuales pueden materializarse en diversas tipologías, tal como puede verse en el Gráfico 2.

Gráfico 2  
Redes de cooperación y competencia entre ciudades



Hay colaboraciones de índole económica-urbana, como la red *Metropolis* entre 81 ciudades del mundo para desarrollar soluciones a los problemas de las grandes urbes, el *Proyecto Cities*, red para identificar ventajas competitivas y divulgar innovaciones urbanas. También hay colaboraciones en la temática cultural, como la cooperación entre las 13 ciudades españolas *Patrimonio de la Humanidad* UNESCO, que han constituido una agrupación para realizar una promoción conjunta y defender intereses comunes; o las localidades que cooperan en el *Camino de Santiago*<sup>2</sup>, para su promoción turística y cultural. Hay ciudades que colaboran en fomentar valores, como la red que potencia la creación musical en el marco de la diversidad cultural; o la red de ciudades que promueve la solidaridad, apoyo y refugio a los escritores amenazados del mundo.

Junto a la dimensión de la cooperación, las ciudades compiten en múltiples aspectos: atraer inversiones, ser sedes de instituciones y empresas, organizar eventos deportivos como Juegos Olímpicos, Campeonatos Mundiales de un deporte –notablemente fútbol, pero también Baloncesto, Rugby, Atletismo, Natación, etc.–, competiciones o torneos diversos –automovilismo, tenis, golf, vela, etc.–; eventos como Exposiciones Universales; actividades económicas o culturales, como la competencia entre ciudades españolas a través de sus museos de arte contemporáneo o centros de congresos, o eventos económico-culturales, como la competencia entre ciudades norteamericanas por ser la sede de los premios musicales *Grammy*.

Una temática donde la competencia de ciudades es particularmente intensa es la concurrencia por organizar los Juegos Olímpicos. Desde

los exitosos Juegos de Barcelona 1992, las grandes ciudades del mundo tratar de ser sede de este evento que supone la mayor proyección internacional a escala mundial, ya que se realizan grandes inversiones de mejora o renovación urbana, se genera notoriedad y se atrae turismo, eventos e inversiones económico-empresariales posteriormente al evento. De esta manera, grandes metrópolis como Londres, Nueva York, París, Moscú, Tokio, Chicago, Río de Janeiro o Madrid, entre otras, han intentado organizar el evento deportivo olímpico. La capital de España –Madrid–, ha competido por ser la sede de los Juegos Olímpicos de 2.012 (que ganó Londres) y 2.016 (Río de Janeiro), para ser percibida como ciudad global, de alcance mundial, con mayor influencia y notoriedad internacional.

El proceso de dirección estratégica y de marketing debería culminar con la comunicación de las estrategias y políticas urbanas, que trataría de difundir entre los diversos colectivos y mercados (nacional o internacional) la imagen de la ciudad. Se puede articular un plan de medios que incluiría la publicidad, la promoción en ferias de turismo o comerciales, las relaciones públicas, etc. Campañas de comunicación basadas en publicidad masiva tienen un gran alcance y puede producir unos resultados más inmediatos. Las campañas de comunicación de relaciones públicas son más directas y creíbles; prescriptores como artistas y deportistas originarios de la ciudad, personas famosas, transmiten una comunicación positiva; es lo que se conoce en el mundo anglosajón como *Goodwill Ambassadors* –embajadores de buena voluntad–.

Una de las formas más importantes de proyección y comunicación exterior de las ciudades es organizar eventos que proporcionan notoriedad internacional y transmiten valores. También tienen efectos positivos para los ciudadanos e instituciones de la ciudad, ya que supone transmitir valores relacionados con el orgullo de pertenencia o vivencia, innovación y cambio; se generan en definitiva

<sup>2</sup> Ruta de peregrinaje de origen medieval que discurre por el Norte de España. En los últimos tiempos, se ha convertido en una ruta también turística, que atrae numerosos visitantes por las ciudades y pueblos del recorrido, hasta la ciudad de Santiago de Compostela (región de Galicia).

ilusiones colectivas. Las ciudades españolas son activas en este sentido; Barcelona, Vitoria, Girona, Santiago de Compostela han recibido premios internacionales; además, se han organizado varios eventos internacionales (Campeonatos Mundiales de Natación Madrid 1986, Barcelona 2003; Juegos Olímpicos Barcelona 1992; Expo Sevilla 1992 o Zaragoza 2008; capitalidad cultural europea Madrid 1992, Santiago de Compostela 1995, Salamanca 2002; Campeonatos Mundiales de Atletismo Sevilla 1999; *America's Cup* de Vela Valencia 2007).

Barcelona es una de las ciudades que mejor transformación y promoción urbana ha realizado en el mundo. La capital catalana se proyectó internacionalmente con los Juegos Olímpicos de 1992. Esta ciudad es centro de ferias comerciales, congresos, eventos deportivos, turismo urbano y principal escala de cruceros turísticos europeos y transatlánticos. Marcos Blanco (1993) considera el estudio realizado para los Juegos Olímpicos de Barcelona de 1992 como una de las aplicaciones a gran escala del marketing de ciudades, en cuya puesta en marcha se activaron grandes energías ciudadanas y empresariales, así como una gran campaña de comunicación, bien programada en el tiempo, para la que se asignaron cuatro tipos de segmentos como públicos objetivo<sup>3</sup>, lo cual cristalizó en la designación de Barcelona como sede olímpica.

Se podría culminar la estrategia de comunicación con la eventual creación y proyección de una imagen de marca de la ciudad que se relacionara directamente con su identidad. De

forma similar a las marcas empresariales, se puede diseñar un logotipo para una ciudad o para un evento que organice esa ciudad. Un buen logotipo y símbolo, con buen lema o *slogan* puede comunicar la identidad de un evento o de la propia una ciudad y transmitir valores, ya sean éstos los actuales o los que se pretenden proyectar como imagen. En los últimos tiempos se han creado muchos logos y lemas de ciudades y de regiones y países en el mundo. Ahora bien, es necesario concebir estos instrumentos como la fase final de un proceso estratégico y de marketing, y mantener en el tiempo la estrategia de comunicación, más allá de un mandato político y gobierno de cada equipo municipal. Es clave que el proyecto de marketing de ciudad sea compartido por ciudadanos e instituciones, y que tenga una continuidad temporal.

Esta fase de promoción se puede enmarcar en una estrategia de marketing de ciudades, y no debería concebirse como una mera promoción turística, sino como un proceso integral de transformación y promoción urbana, equilibrada entre los diversos colectivos implicados en una ciudad, primeramente los propios ciudadanos, y después visitantes y turistas, e instituciones. Es necesario contar con el apoyo y la energía de todos, y tratar de encontrar un proyecto ilusionante, para ya después buscar una promoción en el exterior, con una estrategia basada en la identidad de la ciudad, coherente y mantenida a largo plazo.

---

<sup>3</sup> I Segmento meta "Extraordinariamente Importante": miembros del Comité Olímpico Internacional; II segmento meta "Importante": miembros de comités olímpicos nacionales, federaciones internacionales, federaciones deportivas de disciplinas olímpicas, prensa internacional especializada, líderes de opinión mundiales y nacionales, atletas olímpicos; III Segmento meta "Interés adicional": ex-olímpicos, deportistas, clubs deportivos, artistas, prensa nacional y local; IV Segmento meta "Aliados y participativos": organizaciones profesionales, empresas, estudiantes, ciudadanos de Barcelona, Cataluña y España.

Gráfico 3a  
 Logotipos de ciudades en la comunicación urbana

**I ♥ NY.** *I love New York*, creado por Milton Glaser en 1973. Se popularizó a través de la venta de camisetas, pegatinas, etc. Es el logo urbano más notorio del mundo

**I love NY** ha inspirado numerosas imitaciones y campañas de publicidad de todo tipo

**Viena** *te espera* **Wien** *erwartet Sie* **Vienna** *waits for you*

Viena presenta su logo turístico en varios idiomas

**Eslovenia** en la Feria de Turismo Futur, Madrid

pegatina junto a la matrícula

**I ♥ RUHR** COBLEY en un automóvil alemán

**WE ♥ LONDON**

**BENIDORM**

**Barcelona '92**

**Sydney 2000**

Logo de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. Ha causado controversia por su modernismo abstracto, pero es innovador y representa una nueva fase conceptual en el diseño de logos olímpicos

**ILICELX 2006**

**ILICI E L X 2006**

**Elche me encanta!**

Elche (Sureste España) es una ciudad industrial que amplía su oferta al turismo; se diseña un logo basado en la histórica estatua de "La Dama de Elche". El nuevo lema "Elche me encanta" se inspira en "I love New York"

**SINGAPORE**

Llamada primeramente *Temasek* (ciudad marítima), el nombre de Singapur proviene del Bahasa Malayo *Singapura* "La Isla del León". Por tanto, el león inspira el emblema de la ciudad-estado

**The Merlion**, símbolo de la ciudad

Muchos carteles en las calles hacen este emblema y crea imagen urbana entre ciudadanos y visitantes

**UNIQUELY Singapore**

Singapur organizó en 2008 la primera carrera urbana nocturna de automovilismo Fórmula 1, promocionando así la ciudad

Panorámica de Singapur, retransmisión por TV del *Grand Prix de Fórmula 1*

Gráfico 3b  
Logotipos de ciudades en la comunicación urbana

# I amsterdam.com

Productos de *merchandising* con el logo de Amsterdam

Monumento del logo frente al Rijksmuseum, el museo más importante de Amsterdam

Muchas personas se fotografían entre las letras de logo, lo que constituye una promoción boca-oreja o boca a boca -word of mouth-. La compañía aérea holandesa KLM emite pequeños videos al inicio y final de sus vuelos, con secuencias de personas fotografiándose ahí

El **City marketing** ha sido desarrollado por varias instituciones públicas y privadas para posicionar Amsterdam en el mundo

La Haya (Holanda) es la primera ciudad en el mundo que ha creado un logo musical.

El logo audiovisual fue presentado en un congreso de marketing de ciudad en 1000 ciudades en los Países Bajos.

El logo de La Haya (Den Haag en holandés) es una combinación visual de diversas características de la ciudad. La ola simboliza las dunas, ya que La Haya es una ciudad costera. Las líneas verde y amarilla son los colores de la ciudad y además representan los parques (verde) y las playas (amarillo) de La Haya. El punto rojo representa la forma del mapa de la ciudad. Las 3 líneas dentro del cuadrado son una referencia al famoso cuadro 'Victory Boogie Woogie' de Piet Mondriaan, uno de los pioneros de la pintura abstracta. Las otras líneas son para completar el cuadrado.

Victory Boogie Woogie, obra de Piet Mondriaan

La Haya utiliza brillantemente las nuevas tecnologías de comunicación. La ciudad es escenario de una versión del video (creado por Anton Corbijn) de la canción "Viva la Vida", del grupo musical Coldplay.

El Palacio de la Paz es sede de la Corte y Tribunal Internacional de Justicia de las Naciones Unidas

Palacio de la Paz  
Chris Martin, cantante de Coldplay, en una secuencia del video 'Viva la Vida', rodado en La Haya

### 3. Marketing de ciudades y marcas territoriales –*place branding*– de regiones y de países

El marketing es un ámbito de conocimiento de las ciencias económico-empresariales cuya filosofía básica es analizar y gestionar las relaciones de intercambio que se producen en los mercados entre la oferta de las instituciones (notablemente las empresas) y la demanda de diversos colectivos, en el caso de las empresas, sus clientes y consumidores. Si bien en su origen, el marketing surgió y se aplicó en sectores empresariales, más tarde se comenzó a aplicar sus principios en ámbitos no empresariales, en organizaciones no lucrativas y no gubernamentales, como entidades de defensa de los derechos humanos (*Amnistía Internacional*, *Human Rights Watch*), ecológicas (*Greenpeace*, *World Wildlife Fund* –WWF–) o sanitario-médicas (*Cruz Roja Internacional*, *Médicos sin Fronteras*), instituciones deportivas, y en política, bajo la premisa de que siempre que hay relaciones de intercambio entre una parte que oferta algo –productos o marcas, pero también ideas, valores– y otra parte que es susceptible de demandarlo, entonces se pueden aplicar una filosofía de mercadotecnia. El objetivo del marketing urbano es que las ciudades realicen una oferta adecuada a la demanda de sus diversos colectivos –ciudadanos, instituciones, turistas y visitantes–; y que la estrategia se desarrolle de acuerdo con la identidad que singulariza cada ciudad, lo que permite diferenciarla.

Hacia los años 90 se extienden los principios del marketing al ámbito urbano en la gestión de ciudades (Ashworth y Vgoodg, 1990; Kotler, Haider y Rein, 1994; Noisette y Vallerugo, 1996; Rosemberg, 2000; Elizagárate, 2003 y 2007). También en los últimos tiempos, el marketing se está aplicando a territorios, en

países, regiones y ciudades que ponen en marcha estrategias para comercializar sus ofertas y competir mejor. El marketing de ciudades se denomina internacionalmente también *city marketing*, y cuando se está en una fase más o menos avanzada de creación de una marca en una ciudad o un lugar o territorio, entonces se habla también de *place branding*, concepto con una emergente literatura reciente (Dinnie, 2004; Kavaratzis, 2004; Kolb, 2006; Skinner y Kubacki, 2007; Morgan, Pritchard y Pride, 2007; Anholt, 2007; Moilanen y Rainisto, 2009).

Estos enfoques de marketing y de fase avanzada de creación de marcas en el ámbito de los lugares o territorios, se consolidan en los últimos años con una emergente generación de literatura académica. Podemos considerar estos enfoques de comercialización como una prolongación natural de la dirección estratégica o planificación territorial. De esta manera, si tenemos en cuenta esta secuencia, y se aplica en un triple ámbito territorial, ciudades, regiones o redes de ciudades, y países y ámbitos internacionales, presentamos así la siguiente tabla, en la que se plasman algunas destacadas obras en estos sentidos.

Algunas de estas investigaciones se pueden encuadrar específicamente en los ámbitos de ciudades, regiones o países, y otras investigaciones se refieren a estos diversos ámbitos territoriales. Unos trabajos se pueden considerar más bien de dirección estratégica o planificación territorial, mientras que otras se refieren más al campo de la comercialización. Alguna que otra evoluciona desde un enfoque de marketing más o menos general, a poner el foco en una fase más o menos avanzada de creación de marca de ciudad o de país, tal como se puede ver en la tabla anterior.

Cuadro 3

Investigaciones académicas en dirección estratégica, marketing y marcas –branding– en los ámbitos territoriales de ciudades, regiones y países e internacional

	<b>Ámbito geográfico</b>		
	<b>Ciudad, área metropolitana:</b>	<b>Región, nación, lugares, y redes urbanas:</b>	<b>País y ámbito internacional</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento, municipio</li> <li>• Instituciones urbanas o relacionadas con una ciudad</li> <li>• Áreas urbanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorios institucionales intermedios entre ciudad y país</li> <li>• Asociaciones temáticas entre ciudades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de país, nación, estado</li> <li>• Estrategias o campañas de instituciones o sectores económicos y empresariales (ej: turismo nacional, agrupaciones o <i>clusters</i> industriales)</li> </ul>
<b>Dirección estratégica, gestión o management:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Estratégica de Ciudades (Fernández Güell 1997/2006)</li> <li>• Gestión de ciudades. Local y Global (Borja &amp; Castells 1997)</li> <li>• Urban regeneration -Glasgow, Bilbao- (Gómez 1998)</li> <li>• Competition between cities; Urban performance (J. Butler <i>et al.</i> 1997)</li> <li>• The Creative City (Landry 2000)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorios inteligentes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic management -Øresund region- (Berg 2000)</li> <li>• Regional strategy and governance (Stephenson &amp; Poxon 2001)</li> <li>• Institutional competition and collaboration -California, Baden-Württemberg - (Raco 1999)</li> <li>• Capital Cities in Europe (Wusten 1993)</li> <li>• Marketing metropolitan regions (Van den Berg <i>et al.</i> 1990)</li> <li>• Marketing turístico de ciudades, regiones, lugares y países (Chias 2005)</li> <li>• Place promotion. Publicity and Marketing for Cities (Kolb 2006) to sell towns and regions (Gold &amp; Ward 1994)</li> <li>• Marketing des Villes (Noisette &amp; Vallerugo 1996)</li> <li>• Positioning -aplicado a los lugares- (Ries &amp; Trout 1986)</li> <li>• Regional marketing (Pellenberg <i>et al.</i> 2005)</li> <li>• Branding territory (van Ham 2002)</li> <li>• Brand Management for Cities, Regions and Nations. Competitive identity (Anholt 2007)</li> <li>• Branding Cities (Greenberg 2000; Hauben <i>et al.</i> 2002; Jensen <i>et al.</i> 2005)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branding Cities, Regions and Nations (Moilanen &amp; Rainisto 2009)</li> </ul> </li> <li>• City branding (Mommaas 2002)</li> <li>• Museum Brands -British Museum, Guggenheim- (Caldwell 2000)</li> <li>• Destination branding (Morgan <i>et al.</i> 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitive advantage of nations (Porter 1990/98)</li> <li>• Clusters and competition Competitiveness of locations (Porter 1998)</li> <li>• Clusters in European Cities (Van den Berg <i>et al.</i> 2001)</li> <li>• The Global City (Sassen 1991)</li> <li>• Global networks, linked cities (Sassen 2002)</li> <li>• Creative Class. Global competition for Talent (Florida 2005)</li> <li>• Marketing Places Europe (Kotler <i>et al.</i> 1999)</li> <li>• Place marketing; Northern Europe and USA (Rainisto 2003)</li> <li>• Place marketing; Britain and North America (Ward 1998)</li> <li>• Country marketing and brand management (Kotler &amp; Gertner 2002)</li> <li>• Branding nation (Olinis 2002)</li> <li>• Brand 100% Pure New Zealand (Morgan <i>et al.</i> 2002)</li> <li>• Place branding (Dinnie 2004)</li> <li>• National and cultural identity, and place branding (Skinner &amp; Kubacki 2007)</li> </ul>
<b>Concepto</b>	<p><b>Marketing:</b> proceso de desarrollo y comunicación de las ofertas urbanas o territoriales, en sus intercambios (vender, promover) con las demandas de los diversos públicos e instituciones</p> <p><b>Branding:</b> fase más o menos avanzada de creación de marca de una ciudad, una región o un país, como 'productos' susceptibles de ser objetos de consumo (ser destino de viajes, mejorar imagen, generar notoriedad, atraer inversiones, fomentar exportaciones, etc.)</p>		

Junto a este plano académico mostrado en el Cuadro 3, también en los últimos tiempos se están desarrollando en el mundo numerosos casos de iniciativas de marketing y creación de marca territorial o de lugares –*place branding*–, ya sea en los ámbitos de ciudad, región o redes de ciudades y de países (Cuadro 4).

#### 4. Evolución de la dimensión clave de las ciudades: de las infraestructuras a los valores

Quando las ciudades alcanzan niveles de desarrollo elevados y van cubriendo sus necesidades imprescindibles de infraestructuras en equipamientos, vivienda, agua y energía, sanidad, educación, transporte, etc., tienden a

evolucionar desde fases de desarrollo de proyectos de inversiones en infraestructuras, hacia enfatizar valores que emanan de la sociedad civil. Se trata de una dimensión de civilización que evoluciona en lo que en latín era desde la *urbs* hacia la *civitas*. Si bien se reconoce el carácter necesario de las infraestructuras, a medida que las ciudades alcanzan altos estándares de equipamientos, en la actualidad y en el futuro adquirirá creciente importancia la consideración de los valores; de educación y cultura; de calidad de vida y equilibrio con la naturaleza; de tolerancia y convivencia social; de generar energías e ilusión ciudadana; de creatividad, creación de imagen, diferenciación y liderazgo respecto de la identidad propia, e incluso de marca de ciudad; en definitiva de un adecuado marketing de intangibles y de espec-

tos inmateriales. Si bien las infraestructuras son pues necesarias, llega un punto en que no siempre más obras públicas proporcionan más calidad de vida; pudiendo llegar a ser contra-

producentes un excesiva utilización de construcciones que van en detrimento del medio ambiente.

Cuadro 4

**Campañas y estrategias de marketing de ciudades, y place branding de marca regional y marcas-país**

<b>Marketing de ciudades o city marketing</b>	<b>Place branding: marca-región; y redes urbanas</b>	<b>Place Branding: marca-país</b>
<p><b>I Amsterdam</b> Estrategia de marketing entre instituciones públicas y privadas para potenciar Amsterdam en el mundo</p> <p>Campaña <b>Barcelona Batega</b> (en lengua catalana; y en lengua castellana o español); <b>Barcelona late</b></p> <p>Juegos Olímpicos Barcelona 92</p> <p><b>I love New York</b> es con certeza el logo urbano más reconocible del mundo. Ha inspirado numerosas imitaciones y campañas de publicidad de todo tipo</p> <p><b>Hi Seoul</b> Logo y lema (<i>Alma de Asia</i>) que culminan un buen plan estratégico, para posicionar Seúl como ciudad referencia en Asia</p> <p>Medellín apostó por la cultura y la educación para superar su pasado de violencia del narcotráfico y criminalidad</p> <p>Johannesburgo, la mayor ciudad y centro económico de Suráfrica, encarga, ante el Mundial de Fútbol 2010, una campaña a <b>Interbrand</b></p> <p>Málaga, ciudad natal de Pablo Picasso. El logo se inspira en la firma del artista</p>	<p>Campaña <b>Tierra de Sabor</b>. La región de Castilla y León trata de mejorar la comercialización de sus productos agro-alimentarios</p> <p>Esta región del Sur de España invierte en turismo, con buenas campañas de comunicación</p> <p><b>Andalucía</b></p> <p>CATALUNYA</p> <p>El lema 'Una mirada genial' se inspira en Dalí</p> <p>Turismo de Cataluña: la campaña enfatiza la singularidad de sus paisajes y arte</p> <p>Queensland (Australia) creó la impactante campaña viral 'The Best Job in the World' para promocionar las islas de la <b>Gran Barrera de Cora</b></p> <p>La región del Quindío desarrolló el turismo rural con la temática del café, y se convirtió en poco tiempo en el segundo destino turístico de Colombia. La marca <b>Juan Valdéz</b> se consolida</p> <p><b>Ferrari World Abu-Dhabi</b> parque temático de ocio; <b>co-branding</b> entre la marca automovilística y el emirato, que generará turismo</p> <p>La red <b>CittaSlow</b> ciudades lentas; promueve un modo de vida pausado</p> <p>Amsterdam Róterdam, La Haya y Utrecht forman la red <b>Ciudades del Arte de Holanda</b></p>	<p><b>Germany</b> Alemania tiene una sólida reputación internacional de sus productos. A raíz del Mundial de Fútbol 2006, trata de extender su imagen para promover cultura -música, educación, deportes-, turismo y paisajes, creatividad</p> <p>Corea del Sur impulsa su turismo; <b>Interbrand</b> diseña una nueva identidad visual y verbal</p> <p>El informe <b>Country Brand Index</b> 2006, designa a Australia como mejor desarrollo mundial en marca-país turística</p> <p>Tras el <b>apartheid</b>, Suráfrica se promociona y aprovecha el Mundial de Fútbol 2010</p> <p>India y Malasia hacen campañas turísticas segmentadas temáticamente</p> <p>Colombia intenta mejorar su imagen, potenciar su turismo, incrementar sus exportaciones e ir superando sus problemas</p> <p>España se reposiciona como potencia turística mundial y trata de mejorar su imagen económica y empresarial con la campaña <b>Made in/by Spain</b></p> <p><b>Si.</b> Suecia intenta fortalecer su notoriedad en el mundo con comunicaciones y relaciones estratégicas en ámbitos de cultura, sociedad, educación y ciencia</p>

Hay algunos casos de redes de ciudades que se concentran en los valores. Un caso muy interesante es la red **Cittàslow** o **Slow Cities** (*Ciudades Lentas*), inicialmente 26 poblaciones italianas que tratan de aunar el progreso económico y la vanguardia tecnológica con la calidad de vida mediterránea; reivindican un estilo de vida más tranquilo que el de las grandes urbes; protegiendo el medio ambiente; preservando la rica herencia estética de la arquitectónica italiana; fomentando la artesanía y las tiendas pequeñas; la defensa de las tradiciones culinarias mediterráneas; y explorando nuevos modos de explotación turística alejados de un carácter masivo. Este movimiento se ha con-

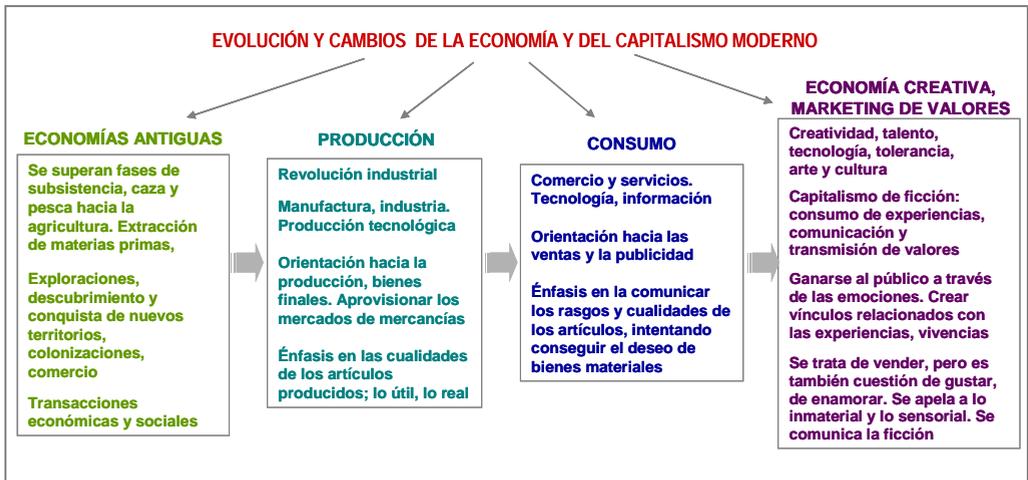
vertido ya en una federación de más de 100 ciudades en todo el mundo, que según la revista **Newsweek** está sentando las bases de una transformación urbana después de un siglo marcado por la velocidad y la aceleración metropolitanas (Cueto, 2005). Otro ejemplo de ciudades y valores es la agrupación de **Ciudades Sostenibles** (Aalborg, Dinamarca), suscrita por 85 ciudades que se comprometen con un 'urbanismo ambiental'; fomentan un uso racional del suelo, promueven la participación ciudadana e igualdad social, planifican una eficiencia energética y un mejor transporte colectivo, y minimizan la generación de residuos y emisiones contaminantes.

Esta evolución de las infraestructuras a los valores pone de manifiesto un cambio de paradigma más amplio, en el que la economía evoluciona desde sectores primarios de recursos y aspectos industriales, a sectores terciarios y de cuarta fase, lo cual se enmarca en un cambio desde una economía industrial a la sociedad de la información (Castells, 1998). Efectivamente, la economía ha evolucionado con el devenir de la vida humana, con su desarrollo social y su relación con los recursos naturales. En general se ha denominado como fase primaria las etapas basadas en actividades básicas como la minería, agricultura y ganadería; después se desarrollaron la industria y los servicios; y en fases terciarias la tecnología y las comunicaciones; estando el comercio presente en todas estas fases.

Ha habido varias interpretaciones de esta evolución; quizás una de las más afinadas

sea la visión aportada por Verdú (2003, 2005). Este autor califica la etapa última del desarrollo como un *capitalismo de ficción*, tras uno de producción y otro de consumo. La fase primera del capitalismo se orientaba a la producción de mercancías, a su transformación industrial de manufacturas, en abastecer los mercados de artículos utilitarios. En una fase posterior, predominan el comercio y los servicios; el énfasis de la comercialización se orienta a las ventas; se trata de comunicar las cualidades de los productos e incentivar su consumo. Según Verdú (2003), la etapa más moderna lo califica de *capitalismo de ficción* porque ya no se trata tan solo de que las ofertas empresariales vendan sino de que también gusten; se apela entonces a lo emocional y lo inmaterial. Esta evolución se plasma en los Gráficos 4 a y b.

Gráfico 4a



Podemos plantearnos qué implicaciones tiene este proceso socio-económico en la propia evolución de las ciudades, en su concepción como lugares para vivir y en sus relaciones de intercambio y comercialización con sus demandantes: ciudadanos, visitantes, institucio-

nes. Las ciudades surgieron en las ubicaciones donde se desarrolló el comercio; después los servicios de las economías modernas, y a lo largo de toda la historia urbana las ciudades han sido puntos de encuentro de la cultura en sus diversas manifestaciones.

Gráfico 4b



En la época de la industrialización, la ciudad era el lugar de producción industrial. En la actualidad, las ciudades son centros de múltiples flujos y redes de conexiones generadoras de innovación. En cierto sentido, la ciudad puede concebirse como objeto de consumo en sí misma; ya no es solo el lugar donde se hacen los intercambios sino que ella misma es objeto y sujeto. Además algunas ciudades se convierten en marcas en sí mismas, en objetos de consumo a los que se viaja, en las que se quiere vivir, que ofrecen experiencias o monumentos que pueden llegar a ser iconos urbanos de consumo; destinos a los que muchas personas viajan o sueñan ir como experiencia vital. Hay ciudades que se han convertido en marcas de acuerdo con su identidad y estilos de vida; tal es el caso de grandes ciudades que forman parte de la cultura universal y están en el imaginario

colectivo mundial, como Nueva York, París, Roma o Londres. También se han convertido en marcas otras ciudades del mundo que han realizado destacables transformaciones urbanas y marketing, como es el caso de Barcelona, Sydney, Singapur o Vancouver.

Una ciudad que reúne un buen equilibrio de infraestructuras y valores es Munich (Alemania). En la capital de la región y estado federal *–Land–* de Baviera, hay un equilibrio y armonía entre las industrias punteras tecnológicamente *–BMW, Audi en la cercanía en Ingolstadt, Siemens–*, instituciones *–gobierno de Baviera, Oficina de Patentes Europea–*, con tradición y vida social *–calidad de vida, sociabilidad en los Biergärten (cervecerías), entorno natural de gran belleza –lagos y montañas en los Alpes–, etc.*

Gráfico 5

Munich (Baviera, Alemania), una ciudad con equilibrio entre las infraestructuras y los valores





Otras ciudades vanguardistas en el mundo son Curitiba (Brasil), con una gestión participativa y ambiental; Vancouver (Canadá), es un modelo de ciudad multicultural, calidad de vida y de belleza en su entorno natural; Singapur es una ciudad-estado, centro financiero y de comunicaciones (mayor puerto del mundo, y gran aeropuerto del Sureste de Asia) y multicultural asiático; Sydney (Australia) se presentó con los Juegos Olímpicos 2000 como una de las mejores y más bellas ciudades del mundo. Barcelona es modelo

de planificación urbana; ha recuperado la fachada marítima con la revitalización urbana y promoción que supusieron los Juegos Olímpicos 1992; el estilo modernista de Gaudí da encanto a la ciudad; ha sido elegida como la mejor ciudad del mundo por un programa británico que selecciona los 20 mejores destinos del mundo en varios apartados. La evolución de las dimensiones clave urbana desde las infraestructuras a los valores se refleja en el Gráfico 6.

Gráfico 6  
Evolución de las infraestructuras a los valores

Infraestructuras		Valores
Regeneración y renovación urbana	⇒⇒⇒	Fomentar valores sociales
Proyectos, obras públicas, presupuestos	⇒⇒⇒	Procesos de ideas, principios, energías colectivas
Gestión por unas pocas personas (políticos, administradores, funcionarios)	⇒⇒⇒	Gestión más participativa (consenso, cooperación, compromiso)
Planificación de una ciudad; plan estratégico metropolitano	⇒⇒⇒	Intercambios con otras ciudades, redes urbanas

↓



Los valores intangibles relacionados con la cultura pueden proceder de diversas temáticas, como las artes –música, teatro, cine–, los deportes, la gastronomía, etc. Las ciudades y los territorios cuya identidad está relacionada con esas temáticas y que además realicen una promoción basada en esos elementos, en medios de comunicación a través de publicidad, promociones variadas, cine y televisión, todo ello genera notoriedades cruzadas en dimensiones de creatividad cultural. La interrelación entre esta diversidad de elementos propicia complejas redes de cultura intangible, tal como se puede observar en el Gráfico 7.

## 5. Conclusiones

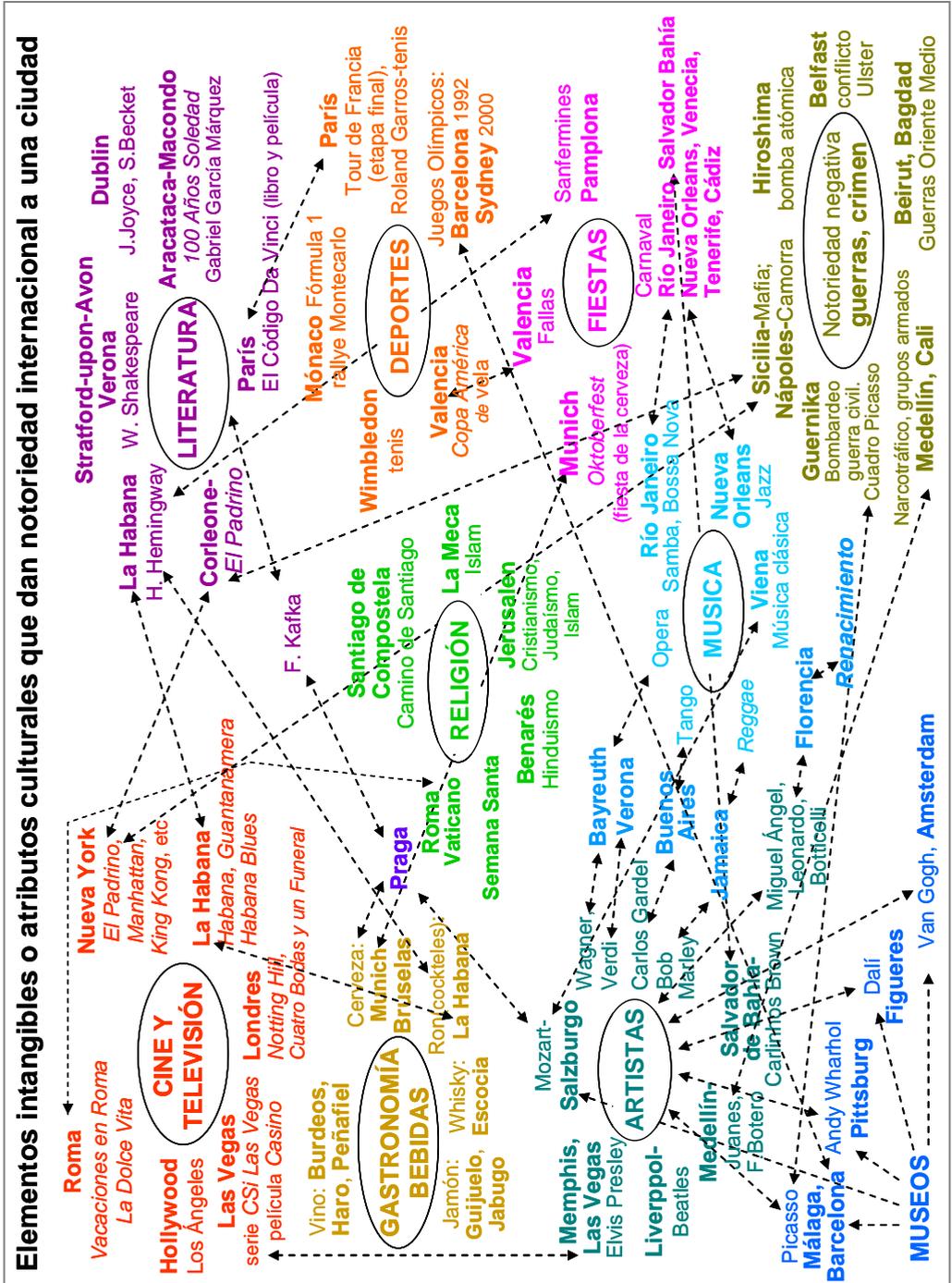
Las instituciones territoriales como ciudades, regiones, naciones y países del mundo, están adoptando de forma creciente enfoques de gestión estratégica y marketing, con ciertos paralelismos con la gestión empresarial. Con ello tratan de gestionar la complejidad derivada de las modernas relaciones entre las ofertas urba-

no-territoriales y las diversas demandas de públicos e instituciones.

Desde hace aproximadamente un par de décadas, está emergiendo una literatura académica en el campo del marketing de ciudades y el *place branding*; y también se están desarrollando crecientemente iniciativas y estrategias para mejorar las posiciones competitivas de ciudades, regiones, naciones y países, en ocasiones con complejas sinergias entre estas dimensiones territoriales. El contexto en el que se explica este proceso es que los lugares o territorios institucionales compiten en ámbitos nacionales o internacionales, desarrollan ofertas de acuerdo con sus identidades, y buscan elementos de diferenciación. Un planteamiento de comercialización debe realizarse cuando haya un cambio o una oferta que comunicar, a través de diversas etapas de dirección estratégica –planificación, regeneración urbana, construcción de infraestructuras–, un marketing con los diversos públicos o instituciones, y finalmente una creciente componente de comunicación creativa para generar notoriedad a través de una marca territorial.

Gráfico 7

Redes de cultura intangible en el ámbito del marketing de ciudades y territorial –place branding–



En las ciudades de los países desarrollados que han alcanzado unos parámetros de calidad de vida más o menos elevados, el progreso evoluciona desde los aspectos económico-industriales y de infraestructuras a enfatizar la excelencia urbanística, los valores, la creatividad y los elementos de culturales intangibles. Junto a una dimensión de política económica clásica como naciones eficientes productiva e industrialmente, también los países están haciendo esfuerzos al mismo tiempo por desarrollar una identidad y ser percibidos como lugares atractivos, de interés cultural, estilo de vida, creatividad y elementos del denominado *poder blando*, es decir una atracción no basada en aspectos derivados del poder militar o puramente económico.

Con cierta frecuencia, suele concebirse el marketing de ciudades y *place branding* con conceptos y visiones incompletas, o algunas veces incluso bajo consideraciones manifiestamente erróneas. En primer lugar, marketing de ciudades y territorial no es solamente una promoción turística, la cual es uno de los diversos intercambios urbanos y nacionales. Es clave una adecuada comunicación con todos los colectivos implicados en la ciudad y país, notablemente los propios ciudadanos, y también visitantes e instituciones. La segunda consideración es que el marketing de ciudades y territorial es un enfoque integral más amplio que una mera

promoción exterior a través de una campaña publicitaria a corto plazo, con un lema o *slogan* y un logotipo. Esta etapa debería ser, más bien, la fase última de un proceso estratégico más amplio.

El marketing como filosofía de gestión puede ayudar a conocer y orientar las necesidades de ciudadanos, turistas y visitantes, de las instituciones, así como de las inversiones; también puede contribuir a desarrollar ofertas que se adapten a las necesidades de diversos colectivos; y realizar una adecuada promoción y comunicación. Es conveniente que los enfoques de gestión y marketing territorial sean concebidos por parte de las instituciones relacionadas con ciudades y territorios como marcos conceptuales que integren planteamientos de diversos ámbitos –urbanismo, sociología, economía, medio ambiente, cultura–; identificando las ventajas competitivas de la ciudad y el territorio, y buscando una diferenciación de forma creativa, creando valores de tolerancia, integración multicultural, de equilibrio con la naturaleza, y de excelencia en la configuración física y paisajes urbanos. Al mismo tiempo que deben ser mejores lugares para vivir, las ciudades, las regiones y los países también evolucionan hacia una concepción como de ‘productos’ que compiten entre sí; y que en algunos casos se están convirtiendo en marcas y objetos de consumo según sus respectivas identidades.

## 6. Bibliografía

- Anholt, S. (2007). *Competitive identity; the new brand management for nations, cities and regions*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Ashworth, G. y Vgoodg, H. (1990). *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Bellhaven Press.
- Berg, P.O. (2000). “Dreaming up a region? Strategic management as invocation”. In, *Invoking a transnational metropolis. The making of the Øresund region*, P.O. Berg, A. Linde-Laursen and O. Löfgren (eds.). Lund (Sweden): Studentlitteratur.
- Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y global; la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.

- Brandenburger, A.M. y Nalebuff, B.J. (1996). *Coopetition*. Nueva York: Currency Doubleday.
- Caldwell, N. (2000) "The emergence of brand museums". *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n. 3, pp. 28-34.
- Castells, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: *La Sociedad Red*. Vol. 2: *El Poder de la Identidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Cueto, J. (2005). "Ciudades lentas". *El País Semanal*, n. 1478, 23 Enero, pp. 8.
- Chias, J. (2005). *El negocio de la felicidad. Desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*. Madrid: Prentice-Hall.
- De Elizagárate, V. (2003/2008). *Marketing de ciudades*. Madrid: ESIC Pirámide.
- Dinnie, K. (2004). "Place branding: Overview of an emerging literature". *Place Branding*, vol. 1, n. 1, pp. 106-110.
- Fernández Güell, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. 2ª ed. Barcelona: Reverté.
- Florida, R. (2005). *The flight of the creative class; the new global competition for talent*. Nueva York: Harper Collins Business.
- Gold, J.R. y Ward. S. (1994). *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gómez, M. (1998). "Reflective images: The case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao". *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 22, n. 1, pp. 106-121.
- Greenberg, M. (2002). "Branding cities: A social history of the urban lifestyle magazine". *Urban Affairs Review*, vol. 36, n. 2, pp. 228-263.
- Kavaratzis, M. (2004). "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands". *Place Branding*, vol. 1, n. 1, pp. 58-73.
- Hauben, T.; Vermeulen, M. y Patteeuw, V. (2002). *City branding: Image building and building images*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Kolb, B. (2006). *Tourism marketing for cities and towns; using branding and events to attract tourists*. Oxford: Elsevier.
- Kotler, P.; Asplund, C.; Rein, I. y Haider, D. (1999). *Marketing places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Londres: Pearson Education.
- Kotler, P. y Gertner, D. (2002). "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management". *Journal of Brand Management*, vol. 9, pp. 249-261.
- Landry, C. (2000). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. Londres: Earthscan Publications.
- Lodge, C. (2002). "Success and failure: The brand stories of two countries". *Journal of Brand Management*; vol. 9, n. 4-5, pp. 372-384.
- Jensen-Butler, C.; Arie, S.C. y Weesep, J.V. eds. (1997). *European cities in competition*. Aldershot: Avebury Books.
- Jensen, O.B. y Richardson, T. (2005). "Branding the contemporary city—urban branding as regional growth agenda?". Conferencia presentada en Regional Studies Conference, 9 de Febrero, Aalborg: Denmark.

- Marcas Renombradas Españolas (2005). *España marca cultura, de Altamira a las marcas renombradas*. Madrid: McGraw Hill.
- Moilanen, T. y Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations; a planning book for place branding*. Nueva York: Palgrave MacMillan.
- Mommaas, H. (2002). "City branding: the importance of socio-cultural goals". In, *City branding: Image building and building images*. T. Hauben, M. Vermeulen and V. Patteeuw (Eds.). Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Moore, E. (2003). "Branding spaces: The scope of new marketing". *Journal of Consumer Culture*, vol. 3, n. 1, pp. 39-60.
- Morgan, N.; Pritchard, A. y Piggott, R. (2002). "New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand". *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, pp. 335-354.
- Morgan, N.; Pritchard, A. y Pride, R. (2007). *Destination branding*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Newsweek (2006). "The world's hottest cities", 3 July, pp. 48-79.
- Noisette, P. y Vallerugo, F. (1996). *Marketing des villes*. París: ESSIC.
- Pancorbo de Sandoval, J.A. (1999). *Desarrollo de indicadores urbanos en la gestión de marketing de ciudad*; Tesis Doctoral realizada y presentada ante tribunal académico en la Universidad de León, España.
- Pellenbarg, P.H. y Meester, W.J. (2005). *Regional marketing to change regional images. The example of the Groningen campaign*: Paper presented at the Academy of Marketing Conference, July 5-8, in Dublin (Ireland).
- Porter, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations*, 2ª ed. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2008). "Clusters and competition, new agendas for companies, governments and institutions". In, *On competition*, cap. 7. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Raco, M. (1999). "Competition, collaboration and the new industrial districts: Examining the institutional turn in local economic development". *Urban Studies*, vol. 36, n. 5-6, pp. 951-968.
- Rainisto, S.K. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States*. Tesis Doctoral. Finlandia: Helsinki University of Technology.
- Ries, A. y Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. Singapore: McGraw Hill.
- Rosemberg, M. (2000). *Le marketing urbain en question*. París: Anthropos.
- Sassen, S. (1991). *The global city*. New York: Princeton University Press.
- Sassen, S. (2002). *Global networks, linked cities*. New York: Routledge.
- Skinner, H. y Kubacki, K. (2007). "Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding". *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 3, special issue paper, pp. 305-316.
- Stephenson, R. y Poxon, J. (2001). "Regional strategy making and the new structures and processes for regional governance". *Local Government Studies*, vol. 2, n. 1, pp. 109-124.

- Van den Berg, L.; Braun, E. y Van den Meer, E. (1999). "Competitividad y cohesión metropolitanas. Organización y redes estratégicas". *Papeles de Economía Española*, n. 80: Monográfico *Regiones y ciudades. Convergencia en clave europea*, pp. 248-265.
- Van den Berg, L.; Klassen, L.H. y Meer, J. (1990). *Marketing metropolitan regions*. Rotterdam: EURICUR.
- Van den Berg, L.; Braun, E. y Van Winden, W. (2001). "Growth clusters in European cities: An integral approach". *Urban Studies*, vol. 38, n. 1, pp. 185-205.
- Van Ham, P. (2002). "Branding territory: Inside the wonderful worlds of PR and IR theory". *Journal of International Studies*, vol. 31, n. 2, pp. 249-269.
- Vegara, A. y de las Rivas, J.L. (2004). *Territorios inteligentes*. Madrid: Fundación Metròpoli.
- Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo; la vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagrama.
- Verdú, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo; el personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Ward, S. (1998). "Place marketing: A historical comparison of Britain and North America". In, *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation*, T. Hall and P. Hubbard (Eds.). Chichester: John Wiley.
- Wusten, H. (1993). *Capital cities in Europe*. Amsterdam: CGO Publications.

