

Estrategias de marca ciudad en el contexto de la capitalidad europea de la cultura 2016

Olga Kolotouchkina, Rocío Blay Arráez

U.CEU San Pablo, Madrid, España.

U.Jaume I, Castellón, España.

olga.kolotouchkina@ceu.es - r.blay@com.uji.es

Resumen

Apropiándose de las prácticas habituales de creación de la imagen de marca para productos de consumo y empresas, las ciudades apuestan por la definición de una imagen distintiva y relevante de sus territorios. Los proyectos de marca ciudad cobran protagonismo en la agenda de los gestores urbanos. La investigación analiza la estrategia de marca ciudad implementada por seis ciudades españolas, candidatas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016. Como resultado de la investigación se identifican las mejores prácticas de creación de la imagen de marca ciudad y se plantea un nuevo enfoque estratégico para la creación de marca ciudad.

Palabras clave: Imagen de marca, Marca ciudad, Comunicación urbana, Capitalidad Europea de la Cultura.

City Branding Strategies in the Context of the European Capitals of Culture 2016

Abstract

Taking advantage of some usual branding practices of FMCG and of corporations, cities invest in defining a distinctive and relevant image of their urban spaces. City branding projects are increasingly gaining

prominence on the city managers' agendas. The research is focused on the analysis of the city branding strategies implemented by six Spanish candidate cities for the European Capital of Culture 2016 title. As a result of the research, best city branding practices are indentified and a new city branding strategic model is approached.

Key words: Brand image, City brand, Urban communication, European Capital of Culture.

1. INTRODUCCIÓN

Marca ciudad, un fenómeno en alza

En el entorno de la economía globalizada, la competencia entre ciudades por atraer turismo, inversiones y el mejor talento a sus territorios es cada vez más agresiva (Florida, 2008; Sassen, 2007; Castells, 2005; Soja y Kanai, 2007). Los flujos de turistas, la presencia de grandes corporaciones, la inversión en clusters urbanos de innovación científica junto con la celebración de eventos singulares de proyección internacional son algunos de los factores que permiten asegurar la riqueza del territorio, su protagonismo a nivel nacional e internacional, así como el bienestar económico y social de sus residentes (Anholt, 2010; Sudjic, 2007; Le Gates y Stout, 2011; Landry, 2011). En este contexto, se agudiza el ingenio de los gestores urbanos por presentar una imagen atractiva de su ciudad, asegurando una percepción favorable por parte de todos los públicos relevantes y generando experiencias positivas y duraderas. Apropiándose de las prácticas habituales en el sector de productos de consumo, en empresas y corporaciones, los gestores urbanos utilizan los recursos de marketing, comunicación e imagen de marca para definir la oferta de valor de su territorio y posicionarlo de forma consistente en el mercado interurbano.

Verdú (2003) destaca que tanto los países como municipios se promocionan como cualquier otro producto. Lita y Benlloch (2005) afirman que el impulso de las marcas territorio se debe al reconocimiento de su valor en el contexto de la globalización porque permite destacar tanto los valores tradicionales de un lugar como sus características más actuales. Seisdedos (2006), subraya que en los últimos veinte años las ciudades han empezado a hacer uso de métodos y herramientas de marketing de forma progresiva. En la misma línea, Olins (2003) afirma que las técni-

cas de branding, debido a su eficacia, están entrando en un mundo no-comercial y el área de branding de ciudades junto con el branding nacional y regional es una prioridad indiscutible.

Partiendo de las aportaciones de Anholt (2009), Olins (2003), Gelder y Allan (2009), Seisdedos (2006) y Villafañe (2009), el concepto de marca ciudad puede ser definido como una herramienta clave de la gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana, reforzando la percepción positiva de la ciudad entre todos sus públicos de interés. Marca ciudad se articula como una idea global y visionaria sobre la ciudad respaldada por una serie de valores que proyectan su atractivo y relevancia a través de su expresión visual y los contenidos de su comunicación interna y externa.

Ciudades como Nueva York, Ámsterdam, Berlín o Barcelona han conseguido articular una imagen de marca distintiva y emblemática, símbolo de su estilo de vida urbano muy característico y aspiracional. Muchas otras ciudades pasan totalmente desapercibidas a pesar de los concursos de logotipo que convocan periódicamente sus ayuntamientos. El desconocimiento de la teoría de marca ciudad junto con la práctica habitual de los ayuntamientos de promocionar las virtudes de su ciudad en campañas publicitarias orientadas, principalmente, para fomentar turismo, desvirtúan el potencial estratégico que puede aportar una marca bien articulada y, a menudo, la reducen a un dibujo más o menos acertado.

Capitalidad Europea de la Cultura

El origen de la Capitalidad Europea de la Cultura (en adelante CEC) surge en 1985 como una iniciativa cultural para situar en el mapa europeo a las ciudades europeas, destacando su contribución a la cultura del continente y al acercamiento de los pueblos.

Desde 1985, más de cuarenta y cinco ciudades europeas han obtenido el título CEC, convirtiéndose durante el año de la titularidad en el escenario de las más variadas manifestaciones artístico-culturales, regenerando y reinventando la ciudad bajo el prisma cultural. Todas las ciudades CEC, apostaron por la creación de su imagen de marca particular y distintiva para abanderar el evento internacional.

Palmer (2004) realiza un breve análisis de la imagen de marca creada por las ciudades que ostentaron el título entre 1985 y 2004. Todas las

ciudades crearon un logo especial, como la estrella blanca de Helsinki o el símbolo 0003 de Graz. Entre los casos más representativos, destacan la imagen de Lille, articulada como un código de barras o la marca *Ge-Nova* de Génova reflejando el espíritu de regeneración de la ciudad.

La imagen de marca creada por las CEC fue aplicada masivamente en todo tipo de soportes, programas, carteles, merchandising y medios de transporte urbanos. Algunas capitales lo utilizaron de forma muy agresiva, en Graz el logo llegó a aparecer en los azulejos de los baños en las casas que tuvieron reformas en aquella época. Más allá de una identificación visual del proyecto, algunas ciudades intentaron plasmar en la imagen una serie de valores del evento, como fue el caso de Graz, Bergen y Helsinki. Para algunas ciudades como Glasgow, Rotterdam u Oporto, la reafirmación del bagaje cultural de la ciudad fue uno de los principales objetivos de convertirse en CEC. Otras ciudades con fuerte reputación artística y cultural como Brujas, aprovecharon la CEC para añadir una nueva dimensión a la imagen de su ciudad. Palmer (2004) destaca que aquéllas ciudades cuya reputación en la gestión artística y cultural es fuerte, y son célebres por su diversidad, se convierten en muy atractivas para los trabajadores del conocimiento, tan importantes en las economías dinámicas y competitivas de las ciudades.

En algunos casos, el impacto de la estrategia de marca ciudad desarrollada por las CEC fue muy significativo para su territorio. Olins (2003) destaca el caso de Glasgow que ostentó el título en 1990. El principio de la transformación de una ciudad gris con industria decadente y atrasada en un centro lleno de vitalidad creativa con un impresionante desarrollo local de arte y una activa industria de turismo comienza en 1990, coincidiendo con el proyecto de marca ciudad para el título CEC. El éxito de Glasgow o Graz, según Olins (2003), se debe a que estas ciudades consiguieron cambiar drásticamente su reputación a través del cambio de su realidad e importantes esfuerzos para cambiar sus percepciones. Prado Alegre (2007) destaca entre los múltiples beneficios que aporta una marca fuerte a la ciudad CEC el lobbying internacional, los acuerdos de colaboración para difundir la cultura local a nivel nacional e internacional, hermanamientos con otras ciudades, el patrocinio del sector empresarial así como la notoriedad informativa de la ciudad.

En el año 2016 San Sebastián, en representación de España, será la Capital Europea de la Cultura. Quince ciudades españolas habían presentado sus candidaturas para optar a este prestigioso título europeo.

Seis quedaron finalistas. Cada una de las ciudades candidatas había creado una nueva marca ciudad para abanderar su proyecto. El propósito de la investigación consistió en el análisis de la estrategia de creación de marca ciudad de cada una de las candidatas, así como en la valoración de su alcance para la imagen de la ciudad.

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra de la investigación se compone de seis ciudades españolas que habían sido preseleccionadas para la competición final por el título CEC 2016 entre quince ciudades candidatas. Las ciudades de la muestra son: Burgos, Córdoba, San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia y Zaragoza. La selección de estas seis ciudades fue realizada por el Comité de Selección formado por expertos en gestión cultural, comunicación y arte designados por las Instituciones de la Unión Europea y el Ministerio de Cultura de España.

Utilizando técnicas de investigación cualitativa como la entrevista en profundidad y el análisis de contenidos, se ha llevado a cabo la recogida de la información para su valoración. En total se han realizado 16 entrevistas en profundidad a los expertos académicos, profesionales del ámbito de la marca ciudad y de la CEC, así como a los máximos responsables de cada uno de los proyectos. Por otro lado, se llevó a cabo un análisis de contenidos sistemático y objetivo de las principales fuentes de información sobre los proyectos presentados por cada una de las ciudades, especialmente, sus dossiers finales. La identificación de los núcleos de contenido para el análisis correspondía con los elementos clave del concepto marca ciudad destacado en el apartado de la introducción. Para cada uno de los seis casos se elaboró una ficha para la recogida sistemática de la información relevante. Una vez recopilados los datos, se elaboró un resumen monográfico de la estrategia de marca ciudad de cada una de las ciudades candidatas. Posteriormente, se realizó el análisis comparativo global de los principales indicadores de las estrategias de marca ciudad.

3. ESTRATEGIAS DE CREACIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA CIUDAD EN EL CONTEXTO DE LA CEC 2016

El análisis de los proyectos de marca ciudad realizados por seis ciudades españolas se resume a continuación:

> Antecedentes estratégicos en la planificación y gestión de la ciudad como punto de partida para la presentación de la candidatura al título CEC 2016.

Burgos	Plan Estratégico Burgos 2001-2015 / Plan Estratégico Burgos 2020 / Plan Estratégico de la Cultura de la ciudad de Burgos.
Córdoba	Segundo Plan Estratégico de Córdoba / Agenda 21 de la cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural / Libro Blanco de Córdoba.
San Sebastián	Plan Estratégico 2020 / Plan territorial Gipuzkoa +20 / Plan autonómico EcoEuskadi / laboratorios transversales y consultas multidisciplinares para definir las bases del proyecto.
Las Palmas de Gran Canaria	Plan Estratégico Proa 2020 / Plan Estratégico de Cultura de Canarias / consultas con amplios sectores de la ciudadanía y expertos culturales.
Segovia	Plan Estratégico de Segovia y su Área de Influencia del 2005 / Plan Especial de Áreas Históricas / Plan Estratégico de Cultura / Plan General de Ordenación Urbana.
Zaragoza	Estrategia ZaragozaCultura 2010-2020 / Políticas de gestión urbana de los últimos ocho años / Proceso consultivo con 350 expertos y 172 entidades.

> Idea clave y valores de marca de la ciudad candidata

Burgos	<i>R-evolución</i> dinamizadora / visionaria / integradora
Córdoba	<i>El Paradigma de Córdoba</i> interculturalidad / participación / innovación / sostenibilidad
Donostia-San Sebastián	<i>Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia.</i> transversal / transformadora / transfronteriza.
Las Palmas de Gran Canaria	<i>Ciudad-Isla del color, una luz en el océano.</i> creatividad / innovación / desarrollo / educación / cooperación
Segovia	<i>Segovia como laboratorio de cultura para la innovación social en Europa.</i> participación / innovación / sostenibilidad
Zaragoza	<i>Utopía Europa.</i> europeísmo / participación / sostenibilidad

> Proyección de la idea y valores de marca en el programa cultural de la ciudad candidata

Burgos	La filosofía de la evolución humana como idea central con cuatro líneas de actuación: <i>La Ciudad Auténtica, compartir el espacio público y los valores humanos / La Ciudad Elocuente / El Problema de la Belleza/ Viajes en Busca de la Verdad.</i> Tres fases temporales: <i>Re-descubrir (2011-2015), Re-inventar (2016) y Re-editar (2017-...).</i>
Córdoba	<i>La Constelación Sur</i> articulada en tres ejes: <i>Paradigma de Córdoba / Euroconectores: celebrando la diversidad / La ciudad y los días</i>
San Sebastián	cuatro faros temáticos: <i>Faro de la Paz, Faro de la Vida, Faro de las Voces, Faro del Mar y de la Tierra</i>
Las Palmas de Gran Canaria	siete líneas temáticas: <i>Puerto de la luz y las ideas / Arrecife de Huellas / Paralelo 28: Jardín Volcánico / Engánchate al Risco / El Río del Azúcar / Cultura a 22° / 6 Ciudades-Isla.</i>
Segovia	tres ejes: <i>Una nueva centralidad / Ciudad Laboratorio de Patrimonio / Innovación social que sustentan los cuatro programas del proyecto: Konexionex, Paisajes, Bravo! y Convergentes.</i>
Zaragoza	cinco ejes: <i>Memoria y Celebración / Ciudad y Cultura Urbana / La Europa Diversa / La ruta de la Utopía / El vínculo con Latinoamérica.</i>

> Particularidades de la estrategia de comunicación de las ciudades candidatas.

Burgos	> la evolución como idea central de la comunicación; > plan conjunto con la estrategia de marketing urbano; > protagonismo de redes sociales; > colaboración del equipo de ciclismo profesional.
Córdoba	> inspirada en principios de city marketing y city branding; > acciones a nivel local, nacional y europeo; > gran relevancia comunicación web y redes sociales.
San Sebastián	> coordinada por el laboratorio multidisciplinar de comunicación con los principios de visibilidad, apropiación y resonancia; > colaboración en proyectos internacionales que destacan el papel transformador de la cultura en los territorios urbanos; > el espíritu joven y las personas organizadas en red como perfil de comunicación; > sistema vasos comunicantes para asegurar la coherencia de los mensajes.

Las Palmas de Gran Canaria	<ul style="list-style-type: none"> > difusión a nivel local, nacional e internacional; > combinación de medios tradicionales con digitales y redes sociales para la comunicación del mensaje central <i>Todos somos Europa. Todos somos 2016</i>, además de acciones tácticas para fomentar la notoriedad del proyecto.
Segovia	<ul style="list-style-type: none"> > difusión a nivel local, nacional e internacional de la idea central del proyecto y su programación cultural en medios tradicionales y online; > participación en ferias internacionales; > publicaciones y merchandising corporativo.
Zaragoza	<ul style="list-style-type: none"> > apuesta por redes de ciudadanos para la comunicación del proyecto; > creación de la red social Cultouring; > propuesta de creación de TV CEC News; > protagonismo de medios digitales; > plan de patrocinios.

> Aspectos relevantes del proceso de creación de la identidad visual de marca ciudad

Burgos	coexistencia de la imagen creada en un concurso popular abierto y el símbolo de la idea de R-evolución.
Córdoba	la imagen gráfica se inspira en un elemento de la cúpula Misrat de la Mezquita de Córdoba junto con la estrella de Europa.
San Sebastián	coexistencia del logo realizado por Luisa Chillida partiendo de la obra de Eduardo Chiillida con la matrícula DSS2016EU realizada internamente
Las Palmas de Gran Canaria	logotipo seleccionado en un concurso abierto de diseño que se inspira en la catedral de Santa Ana y en los colores de los barrios de la ciudad.
Segovia	logotipo seleccionado en un concurso restringido a estudiantes de diseño, inspirado en el arco del acueducto de la ciudad.
Zaragoza	logotipo realizado por las agencias locales de diseño y comunicación. Propuesta de creación de un logotipo común europeo para la CE.

> Legado estimado de los proyectos CEC de las ciudades candidatas

Burgos	<ul style="list-style-type: none">> mejora de la imagen externa de la ciudad;> impulso a la colaboración público-privada;> impulso a las industrias creativas.
Córdoba	<ul style="list-style-type: none">> sostenibilidad de las infraestructuras culturales;> nuevas formas de colaboración público-privada;> intensa programación cultural anual de la ciudad.
San Sebastián	celebración de la CEC 2016.
Las Palmas de Gran Canaria	<ul style="list-style-type: none">> respaldo a la estrategia de futuro de la ciudad;> proyecto ON que pretende recoger el legado de la candidatura
Segovia	<ul style="list-style-type: none">> revisión puntual de la estrategia urbana para incluir de forma permanente iniciativas culturales;> puesta en marcha de nuevas infraestructuras culturales;> nueva forma de colaboración público-privada;> impulso a la imagen nacional e internacional de la ciudad y el orgullo ciudadano.
Zaragoza	<ul style="list-style-type: none">> un modelo transparente en la gestión de la cultura;> una mayor autoestima e integración ciudadana en la definición de las políticas culturales,> el impulso a proyectos educativos,> el fomento de la cooperación cultural,> un mayor reconocimiento interior y exterior de Zaragoza,> la consolidación de la calle como espacio de producción y consumo cultural.

> Sistema de valoración de la implementación de la estrategia de marca ciudad de las ciudades candidatas

Burgos	informe de valoración del impacto de la candidatura realizado por una consultora de negocio
Córdoba	monitorización de la notoriedad de la marca y valoración de sus actividades por el target, realizada por el Observatorio de conocimiento y valoración sobre el proyecto de la CEC 2016 en el 2005, 2007 y 2010.
San Sebastián	sistema propio de medición, valoración y corrección del impacto del proyecto
Las Palmas de Gran Canaria	creación del Observatorio de impacto
Segovia	creación del Observatorio de impacto
Zaragoza	plan integral de evaluación y seguimiento del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

Comparando los seis proyectos de creación de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, presentados por seis ciudades candidatas, se identifican los siguientes elementos que constituyen la estrategia de creación de marca ciudad en el contexto de la CEC 2016:

> La Estrategia de Planificación y Gestión Urbana como punto de partida de los proyectos de creación de marca ciudad.

Todos los proyectos analizados han contado como punto de partida y principal referencia conceptual con la estrategia de gestión y planificación urbana de cada una de las ciudades. La visión estratégica urbana ha sentado las bases para la presentación de las candidaturas y ha facilitado la definición del enfoque óptimo para la articulación del proyecto. En el caso de San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria y Zaragoza el planteamiento estratégico inicial se complementó con un proceso analítico-consultativo con los targets urbanos más relevantes para el proyecto. El objetivo del proceso consistía en la involucración directa de los diferentes perfiles de ciudadanos en la elaboración de propuestas y proyectos del programa de la candidatura.

> La involucración de amplios segmentos de la población en el proyecto para garantizar su carácter inclusivo y relevante para todos los públicos urbanos.

La puesta en marcha de los proyectos de marca ciudad ha sido la responsabilidad de un equipo gestor, compuesto, en todos los casos, por el Director de la Candidatura y expertos en gestión urbana, arte, cultura, comunicación y diseño. En todos los proyectos analizados ha colaborado o liderado el proyecto el Ayuntamiento de cada ciudad, involucrando, a su vez, a representantes del tejido empresarial, cultural, social y apostando por la colaboración estrecha con los ciudadanos. La participación e involucración activa de los ciudadanos se manifestó en los programas de voluntariado y de bienvenida, además de la participación en iniciativas y eventos culturales en la ciudad. El apoyo empresarial se plasmó en programas de patrocinio y colaboración directa en algunos ejes del proyecto cultural de las candidaturas.

> Una idea central y un conjunto de valores emocionales sintetizan la oportunidad estratégica y la ventaja competitiva de la ciudad en el contexto de la CEC 2016.

Los seis proyectos analizados apostaron por la articulación de una idea central visionaria para reflejar el reto y la ventaja competitiva de la

ciudad candidata para el título CEC. Las seis ideas centrales definen la aportación relevante de cada ciudad a la cultura europea desde la perspectiva histórica y el contexto geo-político, económico y cultural de cada una de las candidaturas. Todas las ideas representan conceptos urbanos visionarios para su territorio y se apoyan en una serie de valores clave. Entre los valores por los que apuestan las ciudades para reforzar su idea central destaca el protagonismo de la sostenibilidad como leitmotiv del desarrollo urbano de futuro junto con la innovación y la participación ciudadana.

> La definición de los principales elementos de la identidad visual de la marca ciudad.

Todas las ciudades desarrollaron una identidad visual específica de sus proyectos de marca urbana en el contexto de la CEC 2016. Las Palmas de Gran Canaria y Burgos apostaron por concursos públicos abiertos. Córdoba y Segovia organizaron concursos creativos restringidos, a una selección de agencias de diseño, en el caso de Córdoba, y a los estudiantes de escuelas de diseño de Castilla-León y Europa, en el caso de Segovia. Zaragoza y San Sebastián hicieron encargos directos del proyecto. El brief de cada uno de los encargos reflejaba los objetivos del proyecto en la fase inicial de la elaboración de la candidatura, junto con el reto de conseguir notoriedad y relevancia. Como resultado de los concursos y encargos directos, cada ciudad contó con la identidad visual de su candidatura. En el caso de Burgos y San Sebastián los gestores se dieron cuenta de las carencias que presentaba la identidad visual inicial y apostaron por la creación de nuevos elementos para consolidar a nivel visual la estrategia final de la candidatura. Los gestores de los proyectos de Segovia y Zaragoza reconocieron la dificultad que les supuso la definición de la identidad visual de su marca y abogaron por la creación de una imagen pan-europea similar al modelo de los Juegos Olímpicos que pueda facilitar el proceso de comunicación del proyecto, ofreciendo una garantía, prestigio y notoriedad europea. La ciudad finalista, San Sebastián, rechaza esta idea, apostando por el valor y relevancia de tener una imagen propia y distintiva.

> La proyección de la imagen de marca ciudad en el programa cultural, la estrategia de comunicación y programas de patrocinio.

El programa cultural de las candidaturas junto con la planificación de infraestructuras necesarias para su puesta en marcha constituyeron el contenido de la estrategia de marca ciudad en el contexto de la competi-

ción por el título CEC. El enfoque de todos los programas culturales se centró en destacar, desde diferentes perspectivas, el protagonismo de la ciudad como escenario único de la convivencia y de la innovación social, así como su función de catalizador de la cultura. La comunicación de la estrategia marca ciudad se realizó a través de la difusión de la imagen y los contenidos del proyecto a nivel local, nacional e internacional. Todos los proyectos analizados hicieron una fuerte apuesta por los medios digitales y la presencia en redes sociales de las candidaturas. Las webs de cada una de las candidaturas se convirtieron en el principal soporte de contenidos, noticias e interacción con los públicos relevantes.

La involucración en los proyectos de las candidaturas del tejido empresarial local aportó interesantes iniciativas de patrocinio y colaboración que reforzaron la visibilidad y notoriedad de la imagen de marca de las ciudades entre múltiples públicos de interés.

> Legado estimado de los proyectos de marca ciudad.

Aunque sólo San Sebastián consiguió el título CEC 2016, el impacto del proceso de participación en la competición ha sido muy significativo para las ciudades analizadas. Además de nuevas infraestructuras culturales, las ciudades experimentaron un crecimiento de las iniciativas e industrias culturales junto con la consolidación de la programación cultural anual urbana. Cada uno de los proyectos supuso un antes y un después en la forma de ver y vivir la ciudad. La puesta en marcha de los proyectos de marca ciudad en el contexto de la CEC consiguió una nueva visión y percepción de la ciudad tanto por sus públicos internos como por los externos. Todos los gestores urbanos destacaron el aumento de la notoriedad y relevancia de sus ciudades en el contexto nacional e internacional.

3. APROXIMACIÓN AL MODELO ESTRATÉGICO DE CREACIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA CIUDAD

Partiendo de la identificación de los elementos comunes de las estrategias de creación de marca ciudad desarrolladas por seis ciudades candidatas y de las mejores prácticas observadas en cada uno de los proyectos analizados, así como considerando la complejidad del fenómeno de marca ciudad reflejada en las investigaciones previas (Villafañe, 2009; Van Gelder y Malcolm Allan, 2009; Seisdodos, 2006, 2009; Olins, 2003; Anholt, 2003, 2009), se plantea la oportunidad de definir un modelo genérico de creación de marca ciudad. Este modelo evitaría los errores

detectados en el análisis de las ciudades candidatas al CEC 2016 y facilitaría el proceso a cualquier ciudad que pretenda consolidar y proyectar su ventaja competitiva de forma clara, aspiracional y consistente a todos los públicos relevantes en el complejo contexto interterritorial.

El análisis de los seis casos de las ciudades españolas apuntan a las siguientes consideraciones a tener en cuenta para la elaboración del futuro modelo de marca ciudad.

Una ciudad es un organismo polifacético y en constante evolución, la responsabilidad sobre la marca ciudad tiene que ser liderada por los gestores urbanos y compartida por los representantes de todos los ámbitos urbanos. La puesta en marcha del proyecto de marca ciudad tiene que ser coordinada y supervisada por un órgano consultivo y de reflexión, liderado por los gestores urbanos (Ayuntamiento). Siendo la creación de una marca ciudad un proyecto con repercusión a medio-largo plazo, principalmente, por la compleja implementación de la marca en todos los ámbitos urbanos, es clave asegurar la participación y el compromiso con el proyecto de los representantes de la oposición política. Una marca es la apuesta por el futuro próspero y sostenible de la ciudad y sus ciudadanos, por lo tanto necesita contar con el apoyo de todas las fuerzas políticas para asegurar la consistencia y la coherencia de la apuesta estratégica urbana y evitar cambios bruscos en la hoja de ruta del proyecto con un eventual traspaso de poder municipal a otro partido político. Los gestores políticos, por otro lado, necesitan contar con el apoyo de los expertos en diferentes ámbitos de la gestión urbana. La visión multidisciplinar de estos expertos puede enriquecer significativamente la forma de abordar los proyectos por parte de los gestores políticos anclados habitualmente en los márgenes temporales de su legislación y orientados a resultados a corto plazo. Por otro lado, es fundamental la participación de todos los segmentos relevantes de los ciudadanos y del tejido empresarial. El objetivo final consiste en la creación de un grupo polifacético, multidisciplinar y representativo de la composición de la población urbana con el objetivo de liderar una reflexión sobre el futuro de la ciudad que permita definir una visión global para su desarrollo innovador, próspero y sostenible.

La estrategia de planificación y desarrollo urbano es el punto de partida para la construcción del proyecto de marca ciudad. En el contexto de la globalización económica mundial, ciudades de todo tipo y tamaño luchan por consolidar su atractivo para no quedarse excluidas de los flujos globales de capital y conocimiento, atraer inversiones, grandes

empresas multinacionales y el mejor talento humano. Ser parte de una red global urbana asegura el impulso a la innovación y el futuro próspero de la ciudad. Sin embargo, cada ciudad es única en función de su situación geo-política, las circunstancias particulares de su evolución histórica, así como su atractivo urbano. La planificación estratégica urbana refleja las particularidades del desarrollo urbano y define las principales líneas estratégicas para asegurar su desarrollo próspero y sostenible.

La percepción de la ciudad por sus principales públicos de interés es el reflejo de los valores, estereotipos y tópicos que se han ido asociando a la ciudad durante años. En algunos casos, los tópicos están muy consolidados y aportan el valor a la ciudad. Capital Mundial de Juego, Capital Mundial de la Industria de Cine, Capital de Tecnología e Innovación, Capital Mundial de la Moda, Capital Financiera, Capital Inteligente o *smart city* son etiquetas que se aplican automáticamente a Las Vegas, Los Ángeles, San José, París, Nueva York o Singapur. En otros casos, la percepción de una ciudad puede ser más indefinida, desdibujada o asociada a algunos tópicos negativos, como la violencia callejera o la alta contaminación medioambiental. La valoración de la percepción de una ciudad debe abordarse desde una perspectiva dual, externa e interna. El análisis de la percepción externa es clave para recabar información sobre los principales indicadores de la imagen urbana entre los públicos que no residen en la ciudad, pero que presentan un valor especial para el futuro de la ciudad debido a su perfil como, por ejemplo, potenciales inversores, turistas o estudiantes universitarios. La audiencia interna, a su vez, se compone de las múltiples capas de los residentes urbanos: ciudadanos, el tejido empresarial, organismos públicos, instituciones académicas, clase creativa, etc.

El análisis de la estrategia de planificación y gestión urbana junto con la valoración de las percepciones actuales de la ciudad entre sus principales públicos de interés permite identificar un concepto estratégico clave para la evolución urbana próspera y sostenible, su visión de futuro estimulante tanto para los gestores, como para los ciudadanos y los targets de mayor valor potencial para la ciudad. El objetivo final es la definición de un concepto que expresa de forma clara, aspiracional y proyectiva la ventaja competitiva y el reto de la ciudad para todos sus públicos de interés. Los valores que arrojan el concepto central y ayudan a modular su comunicación e implementación en diferentes ámbitos urbanos son los rasgos más característicos de una ciudad que la convierten en única y especial frente al resto de las ciudades.

Una vez definido el núcleo central de la marca ciudad en forma de su idea clave y los valores que la respaldan, la marca tiene que manifestarse en todos los ámbitos de la gestión y comunicación urbana. Una marca creada de forma consistente se convierte en un potente faro que guía el desarrollo urbano e inspira las mejores ideas y acciones para convertir la ciudad en un espacio dinámico, inspirador y atractivo para todos sus públicos. La implementación de la marca ciudad se realiza en varios niveles. El sistema de elementos de su identidad visual contribuye a la identificación visual de la marca en diferentes soportes y materiales de la comunicación. El siguiente nivel de manifestación de la marca ciudad es a través de sus mensajes clave o contenidos que se implementan en todos los ámbitos urbanos como el reflejo de una nueva forma de ser y de actuar de la ciudad. El objetivo final es definir las pautas para una nueva experiencia, inspirada por la filosofía y esencia de su marca, que ofrece la ciudad a todos sus públicos de interés en distintos ámbitos: inversores, residentes, estudiantes, turistas, medios, organismos internacionales y empresas, entre otros.

La creación de una marca ciudad es un ejercicio muy complejo, por un lado, por la exigencia intelectual que supone el análisis de la polifacética realidad urbana y la conceptualización de su oportunidad estratégica en un contexto interterritorial altamente competitivo. Por otro lado, la implementación de una marca ciudad, una vez articulada su estructura central y su identidad visual, es un reto de coordinación y gestión multidisciplinar y multi-sectorial con efectos a medio y largo plazo para la ciudad. Mantener la coherencia de la hoja de ruta de marca ciudad es fundamental para asegurar su correcta implementación en todos los soportes relevantes, el efecto deseado en la percepción externa e interna de la ciudad de sus mensajes y contenidos, así como para ir consolidando la ventaja competitiva de la ciudad y el bienestar de sus ciudadanos. El control del proceso de implementación de la marca en los diferentes ámbitos urbanos es necesario para valorar la eficacia del proceso y corregir posibles desviaciones. La investigación cuantitativa que permite el seguimiento de los principales indicadores de la marca ciudad como son la notoriedad espontánea y sugerida de los elementos de su identidad visual, la identificación de los valores y mensajes de la marca, la percepción global de la marca por sus diferentes públicos de interés puede ser la metodología indicada para realizar este tipo de análisis periódico con ajustes pertinentes en los puntos más débiles o vulnerables de la marca ciudad.

Referencias Bibliográficas

- ANHOLT, S. (2010). **Places: Identity, Image and Reputation**. Londres: Palgrave Macmillan.
- BURDETT, R., SUDJIC, D. (2007). **The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society**. Londres: Phaidon Press ltd.
- BURGOS 2016. (2010). **Burgos 2016, Ciudad Candidata Capital Europea de la Cultura, R-evolución**. Dossier de candidatura, junio 2010. http://issuu.com/b2016/docs/proyecto_burgos_20106_es, consulta el 15.08.2015.
- CASTELLS, M. (2005). Globalización e Identidad. **Cuadernos del Mediterráneo**. Nº 5, págs. 11-20. <http://www.iade.org.ar/uploads/c87bbfe5-38f7-d1bb.pdf>, 9 de agosto 2015.
- CÓRDOBA 2016. (2010). **Las razones de Córdoba para ser Capital Europea de la Cultura en 2016**. Texto íntegro de la presentación de la candidatura de Córdoba. Madrid, 27 de septiembre de 2010.
- CÓRDOBA 2016. (2011). **Dossier Selección Córdoba 2016**. [Http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier_seleccion_cordoba2016](http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier_seleccion_cordoba2016), consulta el 15.07.2015.
- FLORIDA, R. (2008). **Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life**. Nueva York: Basic Books.
- FUNDACIÓN CÓRDOBA CIUDAD CULTURAL (2011). **Córdoba en Clave 16. Programación Cultural 2011**. Córdoba.
- FUNDACIÓN ZARAGOZA 2016. (2011a). **Zaragoza 2016. Utopía Europa**. Cuestionario Extracto. Zaragoza.
- FUNDACIÓN ZARAGOZA 2016. (2011b). **Elogio de la Utopía. El legado de once ciudades europeas**. Zaragoza.
- LANDRY, Ch. (2011). **Creativity, Culture & the City: A question of interconnection** (Informe) Forum D'Avignon Ruhr, ECCE. http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE_report.pdf, consulta el 12.08.2015.
- Le GATES, R.T., STOUT, F. (2011). **The City reader**, quinta edición. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- LÓPEZ LITA, R., BENLLOCH, M^a T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 5: 87-100. <http://www.raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106730/165311>, consulta el 1.08.2015.

- OLINS, W. (2003). **On Brand**. Londres: Thames&Hudson.
- PALMER, R. (2004). **European Cities and Capitals of Culture, study prepared for the European Commission**. Part I and II. Bruselas: Palmer/Rae Associates. International Cultural Advisors.
- PRADO ALEGRE, E. (2007). **La candidatura a la Capitalidad Europea de la Cultura: una herramienta para la proyección exterior**. Publicaciones Real Instituto El Cano, Área: Lengua y Cultura - ARI N° 113/2007, 25/10/2007.
- SAN SEBASTIÁN 2016 (2011). **Propuesta de candidatura al título de capital europea de la cultura. Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia**. <http://issuu.com/dss2016/docs/propuesta>, consulta el 15.08.2015.
- SASSEN, S. (2007). Seeing like a city. En BURDETT, R., SUDJIC, D. (2007). **The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society**, pags.276-289. Londres: Phaidon Press Ltd.
- SEGOVIA 2016 (2011). **Capital Europea de la Cultura. Dossier de Candidatura. Fase de selección final**.
- SEISDEDOS, G. (2006). **Creando marca de ciudad: principios básicos**. Ponencia Congreso City Marketing. Elche.
- SOJA E., KANAI M. (2007). The urbanization of the world. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). **The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society**, pags. 54-69. Londres: Phaidon Press Ltd.
- SUDJIC, D. (2007). Theory, policy and practice. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). **The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society**, pags. 32-50. Londres: Phaidon Press Ltd.
- VERDÚ, V. (2003). **El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción**. Barcelona: Anagrama. Colección Argumentos.
- VILLAFAÑE, J. (2009). **La ciudad deseada. Evaluación y gestión de la reputación urbana**. Ponencia presentada en el curso de verano "Marketing de ciudades". Universitat Jaume I, Castellón, 10.07.2009.