



Hegemonía de las ciudades

Mediante un buen desarrollo de marca, una ciudad conseguirá transmitir una identidad especial, así como dotar de valor a sus actividades y de atractivo al conjunto de su oferta. Un proceso a largo plazo que nace de dentro hacia fuera, con la implicación de todos los ciudadanos.

Albert Culleré Tomás, vicepresidente y socio director creativo del Grupo CIAC, Consultoría en Imagen Corporativa y Marca

AUTOR: CULLERÉ TOMÁS, Albert

TÍTULO: Hegemonía de las ciudades

FUENTE: MK Marketing+Ventas, Nº 250 octubre 2009. Pág. 08

DESCRIPTORES:

- Estrategia de marca
- Posicionamiento de marca-ciudad
- Branding

RESUMEN:

Dentro del mundo global, en el que muchos aspectos de las ciudades (aeropuertos, estaciones, cadenas de restauración...) son iguales en todos los países, el desarrollo de una estrategia de marca sólida de la ciudad será fundamental para lograr unos valores únicos que la distinguen de las demás. Para demostrarlo, el autor describe los ejemplos de cómo se han transformado las imágenes de Zaragoza, Gijón y Medellín.



MADRID2016

CIUDAD CANDIDATA

«...No hallarás otra tierra ni otro mar.
La ciudad irá siempre contigo...»
Konstantinos Kavafis

Se considera a Caín como el inventor de la primera ciudad cuando, expulsado del seno familiar y fugitivo, quiso reconstruir el paraíso de sus padres. Simbólicamente, este acto de reparación y orgullo coincide con lo que se considera también como la invención de la Historia. Según la mitología griega, la fundación de las ciudades occidentales se debe a Dédalo al inventar la danza llamada *choros* y el laberinto en la isla de Creta.

Esta versión mítica de la creación y ordenación de las ciudades con el encendido del fuego del hogar venido de una ciudad anterior, después de cada danza evolucionando sobre el espacio escogido, tiene mucho que ver con la realidad tal como la conocemos y vivimos. Un dédalo atractivo y abrumador, edificado, circulado y cruzado como ese laberinto: casas, rascacielos, calles, avenidas, ríos, puentes, orillas, puertos, túneles, estaciones, templos, palacios, museos, teatros, estadios, almacenes, fábricas, jardines,

plazas, automóviles... y la vida palpitando en su interior o yendo de un lado a otro.

Walter Benjamín, en sus recuerdos “Infancia en Berlín”, describe poéticamente su experiencia comparada con la exploración de un bosque en una mezcla de respeto y asombro: *“Poco importa no saber orientarse en la ciudad. Pero perderse en ella, como quien se pierde en el bosque, requiere un aprendizaje. Los rótulos callejeros deben sonar al errabundo como ramas secas que crujen a su paso, y las callejas de los barrios céntricos han de señalar las horas con igual claridad que las hondonadas del bosque”*.

Porque el laberinto debe organizarse en un todo lógico, comprensible y con una finalidad, una razón de ser y estar, que es la historia de toda ciudad y su futuro, por grande o pequeña que sea. En un número especial dedicado a los suburbios norteamericanos, la revista *Design Quarterly* del Walker Center del MIT hacía hincapié en que, tanto desde el aspecto físico como anímico, un plan comunitario de convivencia vecinal *“debe disponer del suficiente espacio, tamaño y forma, y debe tener un centro, una cabeza, un corazón, un alma y un propósito”*.

La marca de una ciudad, como la de una empresa, ha de ser creíble y legítima, y debe partir de lo que se es y se aspira a ser

Los centros de atracción se desplazan según la circunstancia y momento, los avatares internacionales y la visión de las ciudades para progresar y ofrecer algo propio y distinto.

En la recopilación de ensayos “La invención de Caín”, Félix de Azúa confirma esta premisa: *“Antes de que cualquier recorrido sea posible, la ciudad debe ser un ente completo, diferenciado y distinguible para poder referirnos a él sin confusión. Por lo tanto, la primera proposición no puede ser otra que el mero reconocimiento de su aparición”*. Este reconocimiento no es otra cosa que lo que materializa una Marca Ciudad que, sin

confusión posible, pone en realce su diferencia y valor para identificarse y comunicarse.

Este laberinto que subyace en cada ciudad se repite de mil formas y combinaciones imaginables. Un mundo que hoy en día es una suma de laberintos, todos accesibles y a muy pocas horas de distancia unos de otros. Laberintos que se conectan mediante otro superior ordenado por los flujos que circulan por la red y por la del transporte de viajeros y mercancías, un laberinto que pasa por encima de nuestras cabezas en un intercambio planetario entre distintos “paraísos” con sus propósitos y diferencias, una red global de lugares de interés, de llegada, de partida, y tal vez de destino final.

Gracias a la facilidad de acceso, las ciudades son motivo de curiosidad y admiración, lugares imaginados y reales que tienen el encanto del descubrimiento o de la querencia, del sitio que se ve por primera vez o al que se vuelve con fascinación renovada.

Los territorios que hacen mover y conmover a la población mundial y a la economía no son tanto los países como sus ciudades, sólo hay que fijarse en los destinos de los vuelos que a diario y por miles atraviesan las fronteras de los cielos. Aquí la oferta también está, lógicamente, al servicio de la demanda. Urbes grandes y medianas, con sus atractivos y oportunidades son el objetivo. Lo han sido siempre, pero hoy más que nunca, porque son los núcleos donde asentarse y prosperar, cada vez más cercanos, con más incentivos, más multiculturales, más globales, más de todos. Y porque cada vez con más frecuencia los centros de atracción se desplazan inesperadamente según la circunstancia y momento, según los avatares internacionales y la visión de las ciudades para progresar y ofrecer algo propio y distinto.



Una ciudad que aspire a tener una marca de prestigio debe desarrollar un proyecto de largo alcance que le impulse y le proporcione nuevos bríos

De lo uniforme a lo diferente

En este tránsito de una ciudad a otra se encuentran los espacios intermedios como interludio y como símbolo de lo que las iguala, pero en su uniformidad y similitud nada tienen que ver con la diferencia de cada una de ellas, sino con lo que las hace similares, es decir, lo contrario del propósito que las debe distinguir y hacer memorables.

Las autopistas, estaciones y, sobre todo, los aeropuertos, son réplicas de lo que las ciudades copian del estereotipo de la ciudad que se repite en todas partes. La aldea global se hace patente en los laberintos de los aeropuertos que se extienden y conectan con otros aeropuertos, creando así una naturaleza artificial de ciudad tipo donde todo es equivalente o lo pretende: los mismos *fast foods*, *shoppings*, los mismos *duty free*, el mismo estilo arquitectónico, etc., un mismo paisaje estándar unido por un mismo ritual. Casi ningún lugar de arribo nacional o internacional habla del sitio al que se ha llegado hasta que no se atraviesan las primeras circunvalaciones con el taxímetro en marcha directos hacia la esperada diferencia.

La capacidad de atracción de una ciudad depende justamente de eso, de su finalidad o suma de fines que la hacen única y distinta, que la hacen como ninguna otra. Una ciudad debe averiguar cuál es esa diferencia o suma de ellas, tanto las que dependen de factores objetivos o externos —su población, tamaño, ubicación geográfica y política, relación con sus pares y competidoras, etc.— como las que se derivan de su voluntad y carácter, porque nada es ajeno y todo cuenta en la configuración de la imagen de una ciudad. La marca que se construya dependerá de muchos factores: del progreso económico en el que esté inmersa, de sus proyectos urbanos y de su influencia y afinidad en su área metropolitana,

de la actividad cultural, del grado y capacidad de innovación, de su agilidad logística, de la calidad de su transporte público, de su posición estratégica, y de su voluntad de cambiar y de reinventarse siendo la misma.

La construcción de la marca de una ciudad es uno de los proyectos más complejos que existen bajo este propósito porque confluyen infinidad de factores, tanto objetivos como subjetivos, tanto históricos como estratégicos, tanto racionales como emocionales. Una ciudad debe construir su marca de dentro hacia fuera, interesando y cohesionando primero a su ciudadanía, y apelando después al interés ajeno. La marca de una ciudad, como la de una empresa, producto o servicio ha de ser creíble y legítima, y debe partir de lo que se es y se aspira a ser.

Reinventar una ciudad requiere tiempo y dedicación. Un análisis bien hecho descubrirá las líneas estratégicas a seguir y las intervenciones más importantes. No se puede hacer todo, cada caso requiere unos objetivos y un ritmo. No todas las ciudades pueden ser Nueva York, ni falta que les hace. La marca no es un invento, sino un reflejo y una síntesis de lo que la ciudad es y ofrece. El bienestar de una ciudad depende en gran medida del grado de sinceridad consigo misma.

El proceso de construcción de una marca consolidada y de gran prestigio como es la de Barcelona ha llevado más de veinte años. Empezó de manera muy simple y modesta: ordenando y rediseñando las plazas públicas de su centro y sus barrios y restaurando las fachadas de sus edificios, consiguió que la ciudad se gustase, que su población fuera embajadora orgullosa de su transformación, es decir, empezó por hacer micro urbanismo mediante la complicidad de sus ciudadanos. Otras ciudades han empezado

Otros lugares sacan partido de sus características y las combinan con su realidad socioeconómica cambiante, como ocurre con las ciudades “literarias” de Buenos Aires, Lisboa o Praga

también poco a poco, como Bogotá, que recuperó sus centros históricos como centros de encuentro y esparcimiento, y con un ambicioso proyecto de transporte público como es el “Transmilenio”, la primera línea de autobús articulado, en plena fase de desarrollo y con un amplio trazado ya construido. O como la ciudad brasileña de Curitiba y su red de transporte en superficie que la ha hecho tan famosa, con estaciones tubulares y semáforos sincronizados, un modelo de transporte público fácil y ordenado y símbolo e imagen de esta ciudad.

Otras ciudades de renombre sacan partido de sus características más particulares y las combinan con su realidad socioeconómica cambiante. Así ocurre en ciudades “literarias” como Buenos Aires, Trieste, Lisboa, Praga y tantas otras, que refulgen al añadir los otros bríos de su historia y cultura. Incluso ciudades tan universales y explicadas como París y Londres no pierden

ocasión para enaltecer una vez más su influjo y embrujo, como en el caso de la capital británica con los próximos Juegos Olímpicos.

Cada ente urbano aspira a ofrecer novedades y oportunidades a partir de su propia verdad y personalidad, a partir de su transformación e invención. Armonizan los nuevos usos y formas del espacio público y privado, crean plataformas para inversiones adecuadas a sus posibilidades y retos, innovan y renuevan la ciudad para hacerla más cómoda y con más calidad para nuevos residentes, y crean motivos, símbolos o eventos de interés para atraer colaboradores, visitantes y turistas. Tratan de ser ciudades modernas sin renunciar a su pasado ni a su diferencia, y mucho menos a su futuro. Su objetivo es ser ciudades cosmopolitas, auténticas y únicas.

El prestigio de la Marca Ciudad

Ya se ha afirmado que una marca de ciudad debe florecer de dentro hacia fuera. La imagen de marca de una ciudad está relacionada con toda ella, con su pasado y con lo que hace, con su ambición, su calidad de vida, su progreso, con las oportunidades que brinda y con su atractivo urbano, histórico y cultural. La imagen queda afectada por todo el conjunto de sus actividades; se conjuga lo más tangible con aspectos más intangibles como las percepciones; se armoniza la cohesión, efectividad y dinamismo con el compromiso de un proyecto motivante.

Es por eso que una ciudad que aspire a tener una marca de prestigio debe desarrollar un proyecto de largo alcance que le impulse y le proporcione nuevos bríos. Este proyecto no significa necesariamente la organización de un evento internacional, sino la proyección de la

El proceso de construcción de una marca consolidada y de gran prestigio como es la de Barcelona ha llevado más de veinte años.



El objetivo del programa de marca es posicionar a Zaragoza como la ciudad de tamaño medio más dinámica y emergente del sur de Europa

ciudad en el tiempo y en el amplio sentido de la palabra, un proyecto que se avance a su futuro. Debe crear una estrategia para abordarlo con realismo pero con decisión, debe tener un buen liderazgo, obtener la participación y connivencia ciudadana, conseguir el diálogo, la responsabilidad y el consenso, ilusionar, hacer creíble y comunicar bien los objetivos y los logros, y no dejar de informar e inculcar a sus habitantes que el proyecto es de todos y para todos.

La marca permite no sólo identificar a cada ciudad y diferenciarla del resto con las que compite o colabora, sino también transmitir interna y externamente los valores con los que se la asocia y de los proyectos y sus fases. El desarrollo de una marca de ciudad es el paso previo e indispensable para dotar de valor a sus actividades y hacer atractiva el conjunto de su oferta.

El prestigio de una marca ciudad alcanza a las actividades de las empresas que en ellas se ubican y las de sus productos y servicios. La relación e intercambio de valor entre la Marca Ciudad y las grandes marcas comerciales es una de las pruebas de resistencia para comprobar la buena salud y reputación de una ciudad. Hay numerosos ejemplos de productos que están asociados con su ciudad de origen y que gracias a su presencia internacional incrementan mutuamente su crédito y prestigio, crean sinergias comunicativas y les inyectan valor añadido. Tal es la relación que se crea, por ejemplo, entre el *glamour* y la ciudad de París, entre la moda y el diseño y Barcelona, y entre la moda casual y Nueva York.

Un caso excepcional es la relación que se establece con una gran marca internacional que lleve el nombre de la ciudad, como ocurre en el caso del Real Madrid, la marca deportiva más importante del mundo y auténtica embajadora de su ciudad: liderazgo, esfuerzo, superación,

leyenda, tradición, excelencia y mito, se incorporan a los de una ciudad vigorosa, innovadora, vibrante y dinámica como es Madrid, valores que a su vez se los brinda al club.

Tres ejemplos

Como colofón a lo expuesto, nada más ilustrativo que exponer brevemente tres casos recientes que hemos realizado en CIAC en estrecha colaboración con los organismos municipales que los han impulsado: el de la ciudad de Zaragoza



La marca, además de identificar y diferenciar a la ciudad de las demás, transmite los valores y proyectos con los que se la asocia.



La relación e intercambio de valor entre la marca ciudad y las grandes marcas comerciales es una de las pruebas de resistencia para comprobar la buena salud y reputación de una ciudad

ya presentado públicamente, el de Gijón en fase de finalizar y presentarlo en sociedad, y el de Medellín en proceso de elaboración. Tres ciudades de tamaño medio que miden sus fuerzas en su propio ámbito, sin dejar de tener la mirada puesta en el entramado global mencionado al principio. Ciudades dinámicas y con ideas que se están reinventando a partir de lo que son y lo que quieren llegar a ser, que ofrecen su diferencia y valor, y su aportación única e incomparable con cualquier otra.

El proyecto de Marca Zaragoza ha sido posible gracias a la colaboración con el Ayuntamiento de Zaragoza en el desarrollo de un Programa de Reposicionamiento y Diseño de la Imagen de la ciudad, así como de un Plan Estratégico de Comunicación y Marketing que muestra las claves para que Zaragoza se convierta a medio plazo en una de las ciudades españolas de referencia.

Hay muchos ejemplos de productos que están asociados a su ciudad y que, gracias a su presencia internacional, incrementan mutuamente su crédito y prestigio.

El programa de marca está incluido dentro del plan estratégico de la ciudad y su entorno, cuyo objetivo a corto y medio plazo es posicionar a Zaragoza como la ciudad de tamaño medio más dinámica y emergente del sur de Europa.

Por ello, Zaragoza está inmersa desde hace unos años en un proceso de transformación cuyo hito internacional más importante es el de haber sido la sede que ha celebrado la Expo 2008.

Este importante evento junto a otros proyectos en desarrollo están enmarcados en un proceso de cambio de la ciudad y de su imagen, donde ha resultado crucial determinar la nueva marca Zaragoza como herramienta en el contexto de una estrategia de crecimiento y desarrollo que facilite la atracción de visitantes, de inversiones y de nuevos residentes.

Hemos trabajado en la determinación –a partir de un proceso de auditoría de la imagen de la ciudad y de los ciudadanos, que ha incluido una investigación a fondo de mercados, tanto local y nacional como internacional– de una marca para Zaragoza que tiene en cuenta toda una suma de factores para concretar la identidad, lo que la ciudad es, y los factores clave que la definen y diferencian.

Concretar esos atributos diferenciales es lo que permitirá a Zaragoza inculcarlos en el imaginario de sus públicos, contrastando la esencia de la ciudad con los principales competidores para establecer una estrategia única que produzca beneficios funcionales y emocionales.

A partir de ahí se ha definido su posicionamiento con respecto a otras ciudades en las diferentes áreas y mercados en los que va a rivalizar, para obtener las ventajas competitivas que le permitan crecer más eficazmente como un territorio para vivir, invertir y visitar.



Medellín es un modelo de transformación ejemplar, pues ha pasado de ser un destino orillado a ser una ciudad con encanto, mediante un cambio basado en la educación y cultura cívica

Finalmente, diseñamos las líneas estratégicas de actuación y el plan de comunicación, consistente en la creación de la línea gráfica y audiovisual de la campaña de lanzamiento que incluye presencia en prensa, exterior, radio y televisión.

El fin de estas acciones es asegurar la visibilidad de la marca Zaragoza sobre los públicos prioritarios, transmitir de manera eficaz su imagen y posicionamiento, superar los frenos y reforzar las motivaciones de visita o de negocios en Zaragoza, y establecer así las líneas estratégicas y planes de acción que servirán de guía para su promoción en los mercados nacional e internacional.

En definitiva, este proyecto supone el desarrollo de un programa completo de *branding* estratégico que integra la suma de los recursos en un plan global para potenciar la creación de una imagen de ciudad sólida, eficaz y sostenible en el tiempo.

Para más información del posicionamiento, se puede ver el vídeo de marca y el de presentación en <http://www.cualestureto.es/> y en <http://www.cualestureto.es/multimedia.php>.

En el caso de Gijón, colaboramos con la Sociedad Mixta de Turismo y el Ayuntamiento de Gijón en el desarrollo del Programa de Reposicionamiento y Diseño de la Imagen de Marca Gijón, que deberá transmitir los valores de la ciudad como centro turístico y cultural de Asturias, ciudad con mar y costa, una ciudad diversa, dinámica, abierta, acogedora y amable, sostenible, participativa y solidaria.

El programa se incluye en el Plan Estratégico del Destino Turístico para el periodo 2008-2012, elaborado por la Sociedad Mixta de Turismo de la ciudad asturiana.

Este proyecto también significa el desarrollo de un programa de *branding* estratégico de marca ciudad para Gijón, de forma que acompañe a las futuras campañas de comunicación, publicaciones y acciones dirigidas a gijoneses y turistas.

En cuanto a Medellín, en cuyo proyecto de marca estamos en pleno proceso de elaboración, solamente apuntar el cambio extraordinario y espectacular que ha experimentado la ciudad, que ha pasado de ser un destino orillado a ser una ciudad con encanto, un modelo ejemplar de transformación bajo la consigna de Sergio Fajardo, su anterior alcalde, “*vamos a llenar de libros y bibliotecas a toda la ciudad*” y el lema “*Medellín, la más educada*”. Entre otros muchos servicios públicos culturales, dispone de seis mega bibliotecas en distintos puntos de la ciudad; una de ellas la conforman tres gigantescas moles de piedra situadas en la cima del barrio de Santo Domingo Sabio: 4.000 metros cuadrados de construcción que son el símbolo de esta evolución. Un cambio basado en la educación y la cultura cívica, sin olvidar otros aspectos de infraestructuras que han transformado la relación entre habitantes y entorno deprimido, como es el innovador sistema de transporte público denominado “Metrocable”, que conecta la línea de metro del centro con los barrios de las laderas empinadas que la rodean.

Tres ejemplos como muestra de tres ciudades en transformación y avance, en absoluto conformistas, pero con los pies en el suelo para hacer de su ciudad un lugar mejor, más hermoso, más habitable y más competitivo, tres ejemplos de la hegemonía de las ciudades en este planeta nuestro cada día más pequeño, más intrincado y más interesante. •

