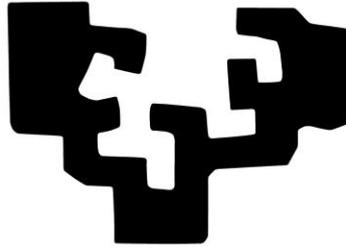


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

Facultad de economía y empresa

Donostia – San Sebastián

## **Trabajo de Fin de Grado**

Proposición de marca ciudad para Donostia/ San Sebastián, a partir de la evaluación comparativa del “making of the city marketing” de Bilbao, Edimburgo y Ámsterdam

Autor: Martin Olaciregui Aseguinolaza

Tutora: Lucia Sáez Vegas

## INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	5
1.1. Antecedentes y estado actual del tema.....	5
1.2. Objetivos del trabajo .....	6
1.3. Metodología .....	6
1.4. Estructura.....	6
2. Contextualización.....	8
2.1. Entorno global .....	8
2.1.1. Concepto de globalización .....	8
2.1.2. Importancia de las ciudades en el marco global actual .....	11
2.1.3. Competencia entre ciudades.....	13
2.2. Marketing de ciudades.....	17
2.2.1. Concepto de marketing de ciudades.....	17
2.2.2. La ciudad como producto .....	20
2.2.3. Factores de creación de valor en las ciudades.....	22
2.2.4. Proceso de entrega de valor .....	26
2.2.4.1. Elección de valor (marketing estratégico) .....	26
2.2.4.2. Creación de valor (marketing operativo) .....	26
2.2.4.3. Comunicación del valor (marketing operativo).....	27
2.3. Marca ciudad .....	27
2.3.1. Concepto de marca .....	27
2.3.2. De la marca corporativa a la marca ciudad .....	29
2.3.3. Desarrollo de la marca ciudad.....	31
2.3.4. Marca ciudad.....	33
3. Evaluación comparativa de ciudades europeas.....	34
3.1. La ciudad de Bilbao: "BILBAO BIZKAIA be basque" .....	35
3.1.1. Introducción .....	35
3.1.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir. ....	36
3.1.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.....	37
3.1.4. La elección de valor para la marca "BILBAO- BIZKAIA, be basque" .....	38
3.1.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad .....	42
3.1.6. Presencia en las redes sociales .....	43
3.2. Edimburgo: Edinburgh Inspiring Capital .....	44
3.2.1. Introducción .....	44
3.2.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir. ....	45
3.2.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.....	46

3.2.4. Elección de valor para la marca "EDINBURGH INSPIRING CAPITAL" .....	46
3.2.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad .....	51
3.2.6. Presencia en las redes sociales .....	52
3.3. <b>Ámsterdam. I Amsterdam</b> .....	53
3.3.1. Introducción .....	53
3.3.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir. ....	54
3.3.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.....	55
3.3.4. Elección de valor para la marca "I AMSTERDAM" .....	55
3.3.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad .....	62
3.3.6. Presencia en las redes sociales .....	63
3.4. <b>Proposición para la creación de marca ciudad para "DONOSTIA – SAN SEBASTIAN"</b> ....	64
3.4.1. Introducción .....	64
3.4.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir. ....	65
3.4.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.....	66
3.4.4. Proposición para la elección de valor para la marca "DONOSTIA – SAN SEBASTIAN" .....	66
3.4.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad .....	73
3.4.6. Presencia en las redes sociales .....	74
4. <b>Conclusiones</b> .....	75
4.1. Conclusiones de la contextualización .....	75
4.2. Conclusiones de la Evaluación Comparativa .....	76
4.3. Futuras líneas de actuación.....	76
5. <b>Bibliografía</b> .....	78

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Proceso de Entrega de Valor en la Gestión Urbana .....	26
Figura 2. Creación de la marca ciudad.....	34
Figura 3. Dimensiones de la marca Bilbao – Bizkaia .....	39
Figura 4. Distribución de trabajadores en Edimburgo por puesto de trabajo .....	50
Figura 5: Dimensiones de la marca I Amsterdam .....	57
Figura 6: Los distintos grupos objetivo del marketing de ciudades en Ámsterdam.....	61

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas competitivas estáticas y dinámicas .....	16
Tabla 2: Evolución en la gestión de las ciudades.....	18
Tabla 3. Los 6 significados de la marca según Kapferer.....	28
Tabla 4. Dimensiones a transmitir a través de la marca (Bilbao) .....	38
Tabla 5. Dimensiones a transmitir a través de la marca (Edimburgo) .....	47
Tabla 6: Dimensiones a transmitir a través de la marca (Ámsterdam) .....	56
Tabla 7: Propuesta de dimensiones a transmitir a través de la marca (Donostia – San Sebastián).....	67

## ***1. Introducción***

---

### **1.1. Antecedentes y estado actual del tema.**

El proceso de globalización económica ha provocado cambios económicos, sociales, políticos y culturales en las ciudades de todo el mundo. Si bien este proceso de globalización se ha visto acompañado de un proceso paralelo de localización donde surgen oportunidades globales que han de ser desarrolladas con iniciativas y recursos locales. Esta dualidad global-local ha incrementado el poder económico y político de las ciudades, pero a la vez ha incrementado la competencia entre ellas por atraer los escasos recursos existentes.

En un entorno como el descrito, los gestores urbanos se ven en la necesidad de adoptar herramientas propias del sector privado en el ámbito público. Aplicar, por ejemplo, los principios y filosofía del marketing en la esfera pública, permitirá a la ciudad mejorar su capacidad para competir a nivel global

Pero adoptar el marketing como herramienta de gestión, supone introducir el concepto de mercado en las ciudades, lo que conlleva un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, inversores y visitantes de la ciudad. Además, implica la necesidad de tener que dar valor al mercado, generando más valor que otras ciudades competidoras.

Una herramienta que permite a la ciudad diferenciarse del resto y hacer llegar a sus públicos objetivo sus elementos de valor es su marca. La marca ciudad es una herramienta diferenciadora que debe de crear asociaciones en la mente de los distintos públicos objetivo y poner en valor todas aquellas dimensiones que la hacen única, ayudándola a posicionarse por delante de las ciudades competidoras.

Por ello, en este TFG realizamos una evaluación comparativa del "making of city marketing" de tres ciudades europeas, Bilbao, Edimburgo y Ámsterdam, que nos permita realizar una proposición de marca ciudad para Donostia- San Sebastián.

Las razones que me han llevado a escoger este tema son la actualidad del mismo y la repercusión que tienen las marcas ciudad a la hora de poner en valor una ciudad y diferenciarla del resto. El caso de Donostia – San Sebastián, por cercanía y

conocimiento me ha parecido una atractiva opción, al carecer de marca ciudad pero disponer de gran cantidad de elementos con los que poder trabajar en este TFG.

## 1.2. Objetivos del trabajo

Objetivo principal: Realizar una proposición para la creación de la marca ciudad para Donostia/ San Sebastián, a partir de la evaluación comparativa del "making of the city marketing" de tres ciudades europeas (Bilbao, Edimburgo y Ámsterdam).

Objetivos secundarios: objetivos que planteamos para la consecución del principal.

1. Análisis del efecto de la globalización económica en las ciudades, la cual incrementa la competencia entre ellas obligándolas a ser más competitivas.
2. Análisis del uso del marketing de ciudades, así como de la marca ciudad como herramientas de gestión que doten de un valor diferencial a la ciudad.
3. Análisis del "making of the city marketing" de la ciudad de Bilbao.
4. Análisis del "making of the city marketing" de la ciudad de Edimburgo.
5. Análisis del "making of the city marketing" de la ciudad de Ámsterdam.

## 1.3. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo, hemos seguido la metodología analítico sintética en la primera parte y hemos realizado una evaluación comparativa o "benchmarking", en la segunda, analizando casos de éxito en otras ciudades que han llevado a cabo un desarrollo e implementación de marca ciudad.

## 1.4. Estructura

Este trabajo se encuentra diferenciado en 4 capítulos

En el **primer capítulo**, presentamos la introducción con sus cuatro bloques: antecedentes y estado actual del tema, objetivos del TFG, metodología y estructura.

En el **segundo capítulo**, llevaremos a cabo un estudio bibliográfico, que nos ayuda a contextualizar la marca ciudad en un entorno globalizado como elemento diferenciador, así como los paradigmas y las situaciones de competencia a los que se enfrentan hoy día las ciudades.

En el **tercer capítulo** realizamos una evaluación comparativa o benchmarking del "making of the city marketing" de tres ciudades europeas: Bilbao, Edimburgo y

Ámsterdam que nos ayude a realizar una proposición para la marca Donostia- San Sebastián.

En el **cuarto** y último **capítulo**, presentamos las principales conclusiones del TFG, así como las futuras líneas de actuación que se podrían seguir en el caso de que la ciudad de Donostia – San Sebastián decidiese implementar su marca ciudad acorde a la propuesta aquí realizada.

## **2. Contextualización**

---

### **2.1. Entorno global**

#### **2.1.1. Concepto de globalización**

El pasado siglo XX se caracteriza por ser un periodo convulso y de grandes cambios en todos los aspectos, tanto sociales, como culturales, demográficos y económicos, que se agudizaran en las últimas décadas. Así uno de los hechos más notables ocurridos en dicho periodo fue el fenómeno de la globalización, un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales (De la Dehesa, 2007). El término de globalización comenzó a utilizarse de manera extendida a finales del siglo pasado, coincidiendo con el final de la Guerra Fría, y pese a que hoy en día estamos inmersos completamente en este proceso, no hay una definición exacta para el mismo. El Fondo Monetario Internacional (FMI) lo define como *"la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo que por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología"*.

La palabra se utiliza con frecuencia sin ser entendida en detalle, significando muchas veces lo opuesto. Hirsch (1997), lo describe como un poder oculto que agita al mundo, que determina toda nuestra vida y que nos domina cada vez más.

El proceso de globalización ha influido en el desarrollo económico no sólo de los países, sino también de regiones e incluso ciudades de las que forman parte. Una creciente internacionalización de capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional, que a su vez ha originado nuevos procesos productivos, de distribución y de consumo (Mateus y Brassat, 2002), han sido algunas de las consecuencias de dicho proceso globalizador. Y aunque hayan pasado varias décadas desde que se agudizara este proceso globalizador aun hoy hay dudas sobre si el mismo beneficia a todos por igual o si solo los territorios, países, regiones y ciudades, más desarrollados económicamente obtienen una ventaja del mismo.

Algunos estudios han concluido que tanto los países ricos como los pobres se han visto beneficiados, como es el caso del libro "Globalización, desigualdad y pobreza" (De la Dehesa, 2003), afirmando que la globalización está reduciendo la pobreza y la desigualdad en el mundo gracias a los pilares en los que se sustenta: la mayor apertura externa de los países y la movilidad creciente entre ellos de los flujos tecnológicos, de bienes y servicios, de inversión y migratorios. Estos factores están favoreciendo la progresión en las instituciones políticas, económicas y sociales de los países menos desarrollados, lo que permite que aumente su crecimiento y su bienestar. Sin embargo, hay una serie de factores que pueden dificultar este proceso y, temporalmente, aumentar las diferencias entre países y personas. Factores como la lentitud en la difusión de los avances tecnológicos, o los de carácter estructural y exógeno, o bien endógenos, geográfico y demográfico, institucionales y políticos de cada país o región.

La globalización ha convertido al mundo en una aldea global, que con ayuda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y un mayor desarrollo de los medios de transporte han permitido que las relaciones entre los diferentes territorios del mundo se hayan hecho más cercanas, permitiendo el acceso a mercados lejanos y mayores, donde los consumidores pueden encontrar los productos que demandan de una manera rápida y eficaz.

Pero la globalización se ha visto acompañada de un proceso paralelo de localización dando lugar a la relación global-local o glocalización, lo que supone que surgen oportunidades globales que han de ser desarrolladas con iniciativas y capacidades locales (Sáez, 2014). Esto supone un incremento en el poder económico y político de las ciudades que intentarán hacerse con los escasos recursos económicos disponibles que les garanticen procesos de regeneración y revitalización económica (Sáez et al., 2013).

Por lo tanto, las ciudades se encuentran en un entorno de competencia con otras ciudades, similar a la competencia existente en el ámbito empresarial, compiten por atraer empresas, inversiones del exterior, turismo...

Porter (1991) analiza en su libro "La ventaja competitiva de las naciones", por qué alcanzan las empresas con sede en determinadas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados. La búsqueda se centra en las

características decisivas de una nación que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos, esto es la ventaja competitiva de las naciones. . Este análisis puede extenderse de igual manera a las ciudades. Porter analiza como la ubicación influye a la hora de lograr ventajas competitivas para una región y para las empresas allí localizadas, que suelen tender a agruparse por sectores o *clusters*. *"El mapa económico del mundo actual está dominado por "clusters": masas críticas —ubicadas en determinados lugares— de inusual éxito competitivo en determinados campos. Los clusters son una característica sorprendente de casi todas las economías —nacionales, regionales, y hasta metropolitanas—, especialmente en las naciones más avanzadas"*.

Esto se debe a que, cada día más, en una economía global, las ventajas competitivas sostenibles deben alcanzarse a nivel local (glocalización). Este papel de la localización se ha pasado por alto durante mucho tiempo, a pesar de las contundentes evidencias de que la innovación y el éxito competitivo están geográficamente concentrados (Porter 1991). Por este motivo las ciudades deben llevar a cabo acciones con el objetivo de generar dichas ventajas competitivas en su área urbana para tener un mayor atractivo de cara a las inversiones exteriores, lo que generaría riqueza y empleo en la región, haciéndola a su vez, competitiva frente al resto de ciudades.

Hay sin embargo autores, como Paul Krugman, que defienden la teoría de que las naciones, o en este caso las ciudades, no se asemejan a las empresas en sus prácticas, rechazando la idea de que es el territorio el que se encuentra inmerso en una situación de competencia con otros territorios (Krugman,1996 ). Este autor defiende que no es más competitivo quien mayor tasa de exportación posee, ya que, aún hoy, las exportaciones de los Estados Unidos representan sólo el 10 por 100 del valor añadido en la economía (lo que es igual al PNB). Es decir, los Estados Unidos son una economía que aún produce un 90 por 100 de bienes y servicios para su propio uso (Krugman y Vicente, 1997), lo que contrasta completamente con el funcionamiento de una empresa, en la que la práctica totalidad de lo producido se destina a la venta en el exterior, siendo el porcentaje de ventas realizadas internamente (a sus trabajadores) insignificante.

Por lo tanto, las empresas dependen completamente de su capacidad para vender su producto o servicio en el exterior, cosa que no ocurre con las naciones, regiones o ciudades. Además, los países no compiten entre sí de la forma en que lo hacen las

empresas, si a la economía europea le va bien, no será necesariamente a costa de la economía de los Estados Unidos; de hecho, lo más probable es que el éxito de la economía europea ayudase a la de los Estados Unidos proveyéndole de mayores mercados y vendiéndole bienes de mejor calidad a precios inferiores. Lo mismo podría aplicarse al ámbito de la ciudad, en el que no necesariamente, un mayor grado de productividad que el del resto de ciudades, tendría porque perjudicar a las mismas, pudiendo incluso llegar a verse beneficiadas, lo que choca completamente con la idea de la competencia, siendo más similar a la cooperación.

### ***2.1.2. Importancia de las ciudades en el marco global actual***

En la actualidad el proceso de globalización viene acompañado de un sorprendente proceso de urbanización. En pocos años una inmensa mayoría de la población mundial vivirá en ciudades, para el año 2050 se espera que el 70% de la población mundial sea urbana (Tibaijuka, 2010). En Europa, actualmente el 72% de su población vive en ciudades, y si bien la velocidad de transformación se ha ralentizado, el porcentaje de población urbana sigue aumentando, y es probable que en el año 2050 supere el 80% (European Commission, 2014).

Esta concentración de población, junto con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, convierte a las ciudades en centros de innovación, de educación, de investigación, de asistencia sanitaria cualificada, en núcleos de mercado, transporte, arte, integración multicultural, turismo, ocio, etc., con un enorme potencial para la generación de riqueza, siendo al mismo tiempo elementos clave para el establecimiento, articulación y ejecución de ventajas competitivas sostenibles por parte de las empresas (Sáez et al. 2013).

En un contexto como el descrito, es conveniente analizar el nuevo papel que han adquirido las ciudades, no sólo como centros industriales, como era habitual a principios del siglo pasado, sino como centros financieros, de servicios y culturales.

La capacidad de dispersión que surge con la globalización y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, ha potenciado la deslocalización -el traslado de industrias fuera de las fronteras, la expansión de las redes globales de filiales y subsidiarias, el desplazamiento de las sucursales hacia los suburbios y fuera del centro de las ciudades- ha llevado a varios observadores a sostener que las ciudades podrían

volverse obsoletas en este contexto económico (Sassen, 1998). A pesar de este planteamiento, vemos como a día de hoy, las ciudades cobran, si cabe, mayor importancia que la que tuvieron en un pasado más industrial, convirtiéndose en medios de innovación tecnológica y empresarial importantes (Castells, 2000).

Las grandes empresas tienden a internacionalizar gran parte de su cadena de producción, buscando regiones con mejores características que las que pueden ofrecer sus países de origen, sin embargo han mantenido todas sus matrices y departamentos financieros en las grandes áreas metropolitanas, como es el caso de Londres o París, claros ejemplos de ciudades globales en Europa. Las ciudades globales son las centrales operativas del mercado y de las finanzas internacionales (Sassen 1997), y mientras que la producción se dispersa por todo el mundo, los servicios tienden a concentrarse en estas ciudades globales. Sin embargo, la importancia de las ciudades pequeñas y medianas no debe subestimarse. Gran parte de la población urbana europea vive en ciudades pequeñas o medianas. Estas ciudades desempeñan un papel en el bienestar y la subsistencia no solo de sus propios habitantes sino también de las poblaciones rurales circundantes. Son centros de servicios públicos y privados, así como de producción de conocimientos, innovación e infraestructura local y regional (EU., 2011).

El aspecto más importante, junto con el antes mencionado de los centros financieros, es el hecho de que hoy en día, el sector servicios ha cobrado una importancia sin precedentes, siendo uno de los grandes motores de la economía en los países desarrollados, y también, cada vez más, en los países en vías de desarrollo. Por otro lado, cabe mencionar que desde la perspectiva de la economía urbana, la demanda de servicios por parte de las empresas en todas las industrias va en aumento, y es un hecho que las ciudades son los lugares preferidos de producción para dichos servicios, sea a nivel global, nacional o regional (Sassen, 1998).

Las ciudades europeas están llevando a cabo un esfuerzo por mejorar sus niveles de competitividad para atraer tanto a la producción como al consumo con el fin de mitigar los efectos de la globalización y la reestructuración económica. A medida que se desarrolla la economía de la experiencia, que, en palabras de Pine y Gilmore (1999), consiste en propiciar acontecimientos, eventos o brindar productos y servicios memorables, siempre buscando una experiencia positiva donde los clientes dejen de

ser consumidores pasivos y pasen a interactuar de forma más sensitiva y emocional con aquello que se les ofrece, lo que hace que las experiencias sean inolvidables en cuanto a las emociones, los principios y los valores, las ciudades se convierten en lugares que propician y crean experiencias, para sus distintos públicos objetivo, residentes, visitantes... Este hecho ha desembocado en un aumento del denominado turismo cultural, por lo que las ciudades se esfuerzan en crear y mejorar dichas experiencias, para de ese modo, poder competir con las ciudades vecinas en la atracción no solo de turistas, sino de nuevos residentes e inversores.

Por otro lado, no debemos olvidar que las universidades, parques tecnológicos y centros de investigación, están situados casi en su totalidad en los núcleos urbanos, y son estos, y no los centros productivos o industriales, los auténticos motores de la economía y del progreso tecnológico, económico y social, ya que producen una de las materias primas más importantes, el conocimiento, que se aplica después a las empresas. Considerado desde siempre un recurso importante, es en la última década cuando la gestión estratégica del conocimiento se convierte en una realidad con destacado protagonismo. Así, en el terreno de la planificación y del desarrollo urbano, la asociación entre conocimiento y competitividad territorial conduce actualmente a una proliferación de ciudades que se autodenominan como ciudades del conocimiento (Romeiro y del Valle 2008).

Nos encontramos pues en un entorno global en que las ciudades están creciendo de un modo distinto a como lo hacían antes, y ello incrementa las posibilidades de colaboración, pero también de competir, lo cual exige respuestas locales decididas e innovadoras (Méndez et al., 2012) en el contexto global. Respuestas como la adopción de principios, conceptos, y herramientas propias de la gestión empresarial en la gestión pública. Herramientas como la planificación estratégica, la evaluación competitiva, el marketing, así como el diseño de una imagen y una marca diferenciada (Sáez et al, 2011) que ayude a la ciudad a "venderse" así misma a sus distintos públicos objetivo. Así como a lograr una buena posición competitiva.

### ***2.1.3. Competencia entre ciudades***

A medida que se intensifican los procesos de integración y la economía se globaliza, el papel de las ciudades y la competencia entre ellas se vuelven más significativos. Ya no se habla de Alemania, España o Finlandia, sino que se habla de las ciudades y regiones

de esos países. Para Borja et al. (1998), las grandes ciudades son las multinacionales del siglo XXI.

Aunque la competencia entre ciudades no es un fenómeno exclusivo de finales del siglo XX ni principios del XXI, la revolución de los transportes, la revolución urbana y la vuelta al urbanismo cultural han dado una nueva dimensión a este fenómeno. Frente a la concepción de la ciudad en redes y sistemas reticulares que parecía predominar en décadas anteriores, hoy en día la ciudad y su entorno inmediato toman un nuevo protagonismo como actores activos en el proceso de competencia. Sin embargo, el éxito de la ciudad en el mundo actual no se mide sólo en términos económicos, sino también por su capacidad para dotarse de una identidad clara y diferenciada así como por su capacidad para alcanzar cohesión social (Dumont 1996).

La competencia entre ciudades ha pasado de ser meramente política a económica, dado que han de competir por hacerse con los escasos recursos disponibles que les permitan afrontar distintos procesos de revitalización económica y regeneración urbana. Pero al igual que ocurre en el ámbito empresarial, las ciudades identifican distintos nichos de mercado por los que competir en un determinado sector. Así, ciudades europeas como Roma, París, Bruselas y Berlín compiten entre ellas por la atracción de un turismo de tipo cultural, mientras que ciudades como Santorini, Marbella o Niza buscan atraer un turismo más relacionado con el sol y la playa. Esta no competencia directa, también se da por sectores, así ciudades con un marcado componente cultural como Florencia o Venecia, no competirán con ciudades con un claro carácter industrial como Birmingham o Milán (industria textil).

La necesidad de las ciudades de situarse en el plano internacional, las lleva a participar en la organización de eventos y acontecimientos de carácter internacional. Un caso cercano es la Capitalidad Cultural Europea, en el que las ciudades compiten de manera directa. Para la candidatura del 2016, un total de 17 ciudades Españolas y 11 Polacas presentaron sus proyectos de capitalidad. Finalmente, la ciudad de Donostia/San Sebastián junto con Breslavia (Wroclaw) obtuvo dicha candidatura.

La organización de estos eventos, permiten a las ciudades competir con otras con las que no guardan relación en cuanto a sus actividades económicas. Así, la organización de los JJOO de 2016, se la llevó la ciudad de Rio de Janeiro, a la que podríamos

considerar como un destino turístico de sol y playa, que difiere mucho de los demás candidatos a los que venció. Chicago, ciudad industrial y de servicios, situada cerca de los Grandes Lagos en los Estados Unidos. Madrid, ciudad turística, cultural, de servicios y capital de España o Tokio, ciudad de gran importancia en el sector empresarial y tecnológico. Si bien, todas ellas tienen un punto en común, y es el ser consideradas como ciudades globales.

En cualquier caso, la gestión de las ciudades deberá ir focalizada a la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas que les permitan un desarrollo y crecimiento sostenible. Porter (1991), consideró que dichas ventajas competitivas vienen determinadas, por la localización de la ciudad, se trata entonces de ventajas competitivas estáticas (ver tabla 1). Estas son el resultado de la aglomeración o concentración geográfica, y de la desintegración vertical. Entre ellas se encuentran la localización geográfica, la disponibilidad de infraestructuras, como sistemas de comunicación y transporte, y estándares medioambientales. Así una ciudad industrial como Xiamen en China, prospera debido a su coste de mano de obra, a la cercanía de las materias primas necesarias para su industria manufacturera y a sus infraestructuras portuarias, y ciudades que han explotado su condición de turismo de sol y playa sólo han podido hacerlo por la localización que ocupan.

Sin embargo, las ciudades más competitivas a nivel global, están más interesadas en desarrollar sus ventajas competitivas dinámicas (ver tabla 1), que son el resultado de la capacidad innovadora, y son creadas por los agentes públicos (gobiernos), privados (empresas), asociaciones y/o redes de ciudades. Entre ellas, se encuentran las universidades y centros de investigación, personal cualificado, capacidad de innovación tecnológica y empresarial, gobiernos locales que promuevan el desarrollo de la economía local, entorno institucional propicio (regulaciones), y la pertenencia a redes de ciudades (Cabrero et al, 2003).

En definitiva se trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles y defendibles en el tiempo, que ayuden a la ciudad a diferenciarse respecto al resto de ciudades competidoras, y a lograr un posicionamiento económico y social adecuado en un entorno global. Si bien, no todas las ciudades compiten bajo las mismas condiciones, ni disponen de los mismos recursos ni capacidades para hacer frente a la competencia (Sáez et al., 2013). Hay ciudades que poseen atractivos únicos, y por lo tanto difíciles de imitar, y que supondrán un factor diferenciador y generador de una ventaja

competitiva sostenible. Otras ciudades tendrán que ser capaces de desarrollar sus recursos y generar ventajas competitivas difíciles de imitar (Sáez ,2014).

Tabla 1. Ventajas competitivas estáticas y dinámicas.

<b>Estáticas</b>	<b>Dinámicas</b>
Localización y concentración geográfica	Recursos humanos cualificados
Disponibilidad de infraestructuras	Coste de la mano de obra
Estándares medio-ambientales	Capacidad de innovación tecnológica y empresarial
	Cooperación inter-empresarial
	Promoción del desarrollo económico por parte de los gobiernos locales
	Entorno institucional y regulaciones
	Pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos

Fuente: Elaboración propia en base a Cabrero et al, 2003

Por lo tanto, se deberán potenciar en la medida de lo posible dichas ventajas competitivas dinámicas, ya que pueden ayudar a la diferenciación frente a otras ciudades con características geográficas similares. Un claro ejemplo es el que ocurre entre los países y regiones desarrollados y los no desarrollados, pueden tener características geográficas y de localización similares, pero suele ser habitual que las regiones o ciudades desarrolladas dispongan de recursos humanos cualificados o de una capacidad de innovación superior que los menos desarrollados, que suelen caracterizarse por tener una mano de obra de menor coste. Es decir, han desarrollado sus ventajas dinámicas convirtiéndolas en competitivas.

Así pues, un gran número de empresas tecnológicas se encuentran en San Francisco, donde a pesar de tener un elevado coste de la mano de obra, en comparación con algunas ciudades asiáticas de manufactura tecnológica, han explotado y mantenido ventajas como la cualificación de la mano de obra, la utilización estratégica del conocimiento en los procesos productivos, la cooperación inter-empresarial o la promoción por parte del gobierno local.

Como conclusión de este primer punto podemos afirmar que los gestores urbanos se ven en la necesidad de adoptar herramientas propias del sector privado en el ámbito

público. Aplicar los principios y filosofía del marketing en la esfera pública, permitirá a la ciudad mejorar su capacidad para competir a nivel global.

## **2.2. Marketing de ciudades**

### **2.2.1. Concepto de marketing de ciudades**

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 propios (Muñiz y Cervantes, 2012).

En un entorno global y competitivo como el actual, las ciudades han dejado de tener un papel pasivo, pasando a convertirse en actores principales en el panorama socio-económico global. En este contexto, se produce el cambio fundamental del paradigma de la gestión tradicional de la ciudad, y se introduce por primera vez el marketing en la administración urbana, pasando del concepto de ciudadano usuario al de ciudadano cliente (Córsico, 1994).

El marketing supone introducir el concepto de mercado en las ciudades, lo que conlleva un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, inversores y visitantes de la ciudad. Implica un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión (ver tabla 2), al considerar que la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y sus diferentes públicos objetivo (Sáez, 2014). Todo ello crea, además, una red de relaciones donde la satisfacción del ciudadano cliente es fundamental (Elizagarate, 2008).

El marketing de ciudades, se convierte en una herramienta de gestión que ayuda a las ciudades a satisfacer las demandas y necesidades de sus mercados objetivo, así como la creación de valor que mejore su competitividad frente al resto.

Tabla 2. Evolución de la gestión en las ciudades

Ciudades tradicionales	Ciudades innovadoras en la gestión.
Gestión centrada en la expansión de la ciudad	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad
La administración controla los servicios	La administración promueve los servicios
Ciudadanos usuarios	Ciudadanos clientes
Base económica especializada en el sector industrial	Base económica diversificada en el sector servicios
La principal herramienta de gestión urbana es el plan para la utilización del suelo	Las herramientas en las que se apoya la gestión urbana son el plan estratégico y en plan de marketing de la ciudad
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privados

Fuente: de Elizagarate 2007

El marketing de ciudades ha ido evolucionando desde que comenzará a utilizarse en la gestión urbana hace ya más de cuatro décadas:

- **Años 70, S.XX:** ciudades de EE.UU comienzan a promocionar sus ciudades con el objetivo de atraer inversiones que permitieran reducir las tasas de desempleo generados por procesos de reconversión. Si bien, la promoción es una práctica propia del marketing, no es el marketing en sí mismo. En Europa en los años 70 no existe el marketing de ciudades, existía el marketing de turismo.
- **Años 80, S. XX:** en EEUU empiezan a hablar del mercado urbano y de los segmentos de la ciudad. En esta etapa el marketing de ciudades se centra en buscar nuevos sectores económicos para diversificar las bases económicas de las ciudades.
- **Años 90, S. XX:** inicio del marketing de ciudades en Europa donde se relaciona por un lado, con el bienestar social y la búsqueda del desarrollo de la ciudad a través de la planificación social para lograr una ciudad en armonía, capaz de satisfacer las necesidades de sus diferentes públicos objetivos. Y por otro lado, con situaciones de recesión económica en ciudades que durante la década de los ochenta y los noventa, tuvieron que hacer frente a una reconversión industrial de sectores como el siderúrgico y el naval.

- **Siglo XXI:** tenemos total conciencia de lo hecho en Europa y EEUU. La gestión del marketing de ciudades va orientada a técnicas de generación de valor, es decir a proporcionar más valor que otras ciudades competidoras.

La tendencia del marketing de las últimas décadas gira sobre el concepto de que cualquier producto o servicio para que tenga éxito, debe de satisfacer las necesidades del grupo de clientes al que se dirige. Aplicado al ámbito urbano, esto supone una orientación al mercado, la cual es considerada equivalente al desarrollo de una ventaja competitiva para la organización basada en la identificación, creación de valor, y satisfacción de clientes (Sáez et al., 2013).

Atrás queda ya el pensamiento de que los distintos públicos objetivo de la ciudad, son meros usuarios de los servicios que oferta ésta, y pasan a ser considerados como clientes, son un público informado, consciente de su entorno y sobre todo, más exigente de lo que era hace unas décadas. Por lo tanto, y de ahora en adelante, definiremos a estos grupos como clientes de la ciudad y como clientes que son, no se conforman con limitarse a consumir lo que se les oferta, sino que quieren ser partícipes activos, decidir qué es lo que quieren que se les oferte y de qué modo. Los distintos clientes de la ciudad se agrupan en asociaciones para ganar peso y tener de este modo mayor capacidad de decisión (Plataformas de vecinos, asociaciones de empresarios, asociaciones ciudadanas, etc.). A raíz de esta nueva manera de actuar, el sector público ha dejado de monopolizar la gestión de la ciudad, dando paso a colaboraciones entre el sector público y el privado.

El marketing de ciudades requiere que se diseñe una comunidad que satisfaga las necesidades de los distintos grupos implicados en los intercambios que se llevan a cabo en la ciudad, con el fin de retener a los clientes que ya tiene y de captar nuevos. El error que cometen muchos gestores de ciudades o regiones es creer que comercializar una ciudad significa únicamente promoverla. Consideran el marketing como un ejercicio de elaboración de la imagen, y lo confunden con una de sus funciones, la comunicación (Kotler et al 1994), o pensar que las únicas herramientas de creación de valor y de diferenciación de las que disponen, son los monumentos, o las grandes obras arquitectónicas (arquitectura como espectáculo).

El marketing de ciudades es un proceso que va mucho más allá, abarcando cada ámbito, debe situarse al comienzo de la planificación de la ciudad, no una vez desarrollada, ni como una mera herramienta de comunicación y publicidad.

La primera etapa de la estrategia de marketing aplicada a la ciudad consiste en definir su posición actual (puntos fuertes y débiles), y su posición en relación con los municipios competidores (amenazas y oportunidades). Deberá pues llevar a cabo un análisis DAFO que ayude a identificar aquellos puntos fuertes que debe potenciar, con el fin de crear una ventaja competitiva sobre las ciudades vecinas, los puntos débiles que debe mejorar, así como identificar las oportunidades que le permitan un desarrollo y un crecimiento sostenible.

Habiéndose realizado el análisis, se puede empezar a desarrollar el plan de actuación que va a llevar a cabo la ciudad. Este proceso cuenta con una parte estratégica, como es la creación de valor a ofrecer al público objetivo de la ciudad. Una vez establecidos con claridad los objetivos estratégicos, la ciudad puede pasar a implementar los objetivos operativos, las acciones que debe llevar a cabo para plasmar o reflejar la idea que tiene sobre sí misma, es decir, como quiere ser y como quiere que la perciban en un futuro. Y por último, llevado a cabo todo lo anterior, y no antes, la ciudad debe darse a conocer, debe hacer saber tanto a sus clientes internos como externos el valor que ofrece. De nada sirve crear valor en la ciudad y configurarla si después falla a la hora de comunicar dicho valor o identidad, tal y como advierte Malowany (2006).

A modo de conclusión de este apartado, resaltar que el marketing de ciudades es un proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos objetivo (Gómez, 2001).

### **2.2.2. La ciudad como producto**

Kotler et al. (1994), señalan que *"...las ciudades ya no son sólo lugares de actividad mercantil, las ciudades tienen que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador de sus productos y del valor de su propio sitio. Las ciudades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Las ciudades que no logran comercializarse a sí mismas con éxito, enfrentan el riesgo del estancamiento económico y la declinación"*.

Para Friedman (2005), el producto ciudad es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etc. El producto ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los

grupos objetivo y ser comunicado a ellos. Elizagarate (2008), define el producto ciudad como el conjunto de las características de la ciudad que proporcionan satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes.

Las definiciones mencionadas de producto ciudad incluyen intangibles como valores, identidad, cultura, conocimiento, etc., que son los que realmente pueden aportar mayor valor añadido a la ciudad. Por lo tanto, la ciudad como producto estará formado por un conjunto de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, identidad, marca, cultura, etc.) que los públicos objetivo valoran y a través del cual obtienen un determinado nivel de satisfacción. Las características y valores propios de la ciudad son un instrumento más para competir y diferenciarse del resto. Así, cuanto mayor sea dicha diferenciación, mayor será el nivel de competitividad de la ciudad a largo plazo (Sáez, 2014). Si bien, debemos entender que la ciudad como producto, no es equiparable a un producto o servicio de consumo.

Una de las características de la ciudad que le puede permitir diferenciarse del resto es su "imagen" y junto con ésta su "marca". Este activo intangible de la ciudad no deberá dejarse al azar y habrá de ser contemplado dentro del plan de marketing estratégico, donde cobrará especial importancia las estrategias de comunicación. El plan de marketing estratégico ha de contemplar la definición de una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente y, sobre todo, creadora de una opinión favorable entre los diferentes públicos a los que se dirige. Esta definición será la base para la creación de una "marca-ciudad" efectiva y diferenciadora, que garantice una fuerza competitiva que permita a la ciudad posicionarse en la mente de los distintos públicos objetivo. Sin embargo, no bastará con definirla, sino que también habrá que saber comunicarla (Sáez et. al, 2013).

Décadas atrás, se consideraba la ciudad un mero lugar de residencia y de trabajo, en la que los poderes públicos y privados estaban completamente separados. Sin embargo, a día de hoy, la línea que separaba ambos grupos se ha difuminado, los gestores urbanos han de entender que para poder satisfacer las demandas y necesidades de sus ciudadanos, empresas e inversores, primeramente deben conocer dichas demandas, ya que de nada sirve crear y promocionar un producto si resulta que

el mismo no cumple con los requisitos, características y objetivos que desean sus clientes.

### ***2.2.3. Factores de creación de valor en las ciudades***

En este punto analizamos cuáles son los factores empleados a día de hoy para la obtención de ventajas competitivas, así como para la creación de valor en la ciudad. Los atributos o características de la ciudad, que actúan como factores de creación de valor, pueden segmentarse en dos grupos diferenciados: tangibles e intangibles. Los factores tangibles, son aquellos que ayudan a la ciudad a la creación de valor tangible, siendo aquellos que podemos percibir con precisión y con los que se puede interactuar.

- **El diseño urbano:** se entiende por diseño urbano a la interpretación y a dar forma al espacio público de las ciudades. Los criterios que priman en esta especialización de la arquitectura son de diverso tipo, siendo los más habituales los estéticos, físicos y funcionales. El diseño urbano busca ante todo hacer la vida urbana más cómoda a los habitantes de los núcleos urbanos, y gestionar el espacio dónde se lleva a cabo la vida social. Se trata de transformar el espacio urbano a través del diseño y el contenido, con el objetivo de modificar la imagen física de la ciudad. En ese sentido, el museo Guggenheim de Bilbao, obra del arquitecto Frank O. Gehry, es hoy un modelo a tener en cuenta (Malowany 2006). Es importante cuidar este aspecto, ya que es la base de la imagen física de la ciudad.
- **Recursos naturales:** relacionado estrechamente con la localización de la ciudad en la región. Hace unas décadas se trataba de uno de los elementos más importantes a la hora de posicionar la ciudad, ya que ayudaba a determinar el tipo de economía que podía desarrollar. Sin embargo, hoy en día ha dejado de ser tan relevante, ya que la tendencia es la creación de valor mediante los factores intangibles.
- **Los ciudadanos/ Las personas:** son el factor humano de las ciudades, los puentes entre los clientes externos y la propia ciudad. Tienen especial importancia los personajes históricos que pueda tener una localidad. Los ciudadanos componen una herramienta de comunicación y promoción de la ciudad fundamental, ya que conocen de primera mano tanto sus fortalezas

como sus debilidades, por ese motivo es importante crear una conciencia ciudadana, hacer a los habitantes partícipes de un proyecto ciudad que les identifique con sus valores y lo que representan.

- **Patrimonio histórico:** son los monumentos, edificaciones históricas, cascos antiguos y demás elementos tangibles que representen la historia de una ciudad. Tal y como afirman De la Calle y Hernández (1988) "*en un contexto de creciente consumo cultural, patrimonio y turismo son dos realidades estrechamente vinculadas en las ciudades históricas; lugares de afluencia de visitantes, masiva en algunos casos, donde el patrimonio se configura como el atractivo turístico principal*". Por lo tanto, las ciudades de estas características, deberán potenciar todo lo posible este aspecto, ya que este tipo de turismo atrae a un gran número de visitantes cada año.

Los factores de creación de valor intangibles se caracterizan por su inmaterialidad física y sensorial, son factores que deben desarrollarse e implementarse con eficiencia, ya que los recursos intangibles de las ciudades – valores, identidad, marca, reputación, conocimiento, capital intelectual... – son, para las ciudades del siglo XXI, una de sus principales fuentes de valor (Villafañe 2012). Se deberán desarrollar de manera continua, para no perder la ventaja competitiva que con ellos se puede obtener.

- **Los valores e identidad:** se trata de valores como la solidaridad, la honradez o el respeto. Cada ciudad deberá tener en cuenta con cuáles de ellos se identifica, para de ese modo potenciarlos. Es un aspecto importante, ya que no solo afectará al funcionamiento y las relaciones internas, sino que formarán parte de la imagen de la ciudad. La identidad combina lo que la ciudad "aparenta ser", "lo que es y hace en realidad", y sobre todo "lo que proyecta ser y hacer". En este sentido podemos pensar que la personalidad de la ciudad toma cuerpo en la suma de ideas, ¿quiénes somos?, valores: ¿en qué creemos? y normas: ¿qué hemos de cumplir? (Cotorruelo, 1997).

El sentido de pertenencia sobre la ciudad que deben experimentar sus ciudadanos, así como la identificación con sus principales características, se pueden lograr con el conocimiento de la identidad de la ciudad. Para De la Tajada, (1994), la identidad tiene tres dimensiones, que aplicadas al ámbito urbano serían (Sáez, 2014): a) lo que la ciudad es, *identidad* propiamente dicha; el ser de la ciudad; b) lo que ella dice de sí misma que es, la

*comunicación* que la ciudad hace de su propia identidad; c) lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es la ciudad, su *percepción* de la ciudad, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los diferentes públicos objetivo.

- **Servicios:** una escasa oferta de servicios básicos, como la seguridad, sanidad o educación, pueden suponer una desventaja importante para una ciudad, mientras que unos servicios públicos de calidad pueden ser utilizados como ventaja competitiva (Gómez 2003).
- **Conocimiento:** en la actualidad nos encontramos en lo que se ha denominado como Sociedad del Conocimiento. Según Krüger (2006), el concepto actual de la "sociedad del conocimiento", no está centrado en el progreso tecnológico, sino que lo considera como un factor del cambio social entre otros, como, por ejemplo, la expansión de la educación. Según este enfoque, el conocimiento será cada vez más la base de los procesos sociales en diversos ámbitos funcionales de las sociedades. Crece la importancia del conocimiento como recurso económico, lo que conlleva la necesidad de aprender a lo largo de toda la vida.

Se trata de seguir generando valor añadido que haga sostenibles a lo largo del tiempo las ventajas competitivas que haya obtenido una ciudad o región, lo que contrasta con el planteamiento de hace unas décadas, cuando las industrias se situaban en zonas con tasas impositivas bajas, en las que no se ofrecían servicios añadidos, ya que no eran necesarios para el desempeño de la actividad industrial. Sin embargo, hoy en día, las empresas son atraídas hacia los lugares que ofrecen servicios de alta calidad y creación de valor, donde la educación y formación de los ciudadanos otorgue un valor añadido de productividad y calidad (Gómez 2003). Ciudades con universidades, centros de investigación o parques tecnológicos, lugares donde se genera el conocimiento, adquieren una gran ventaja competitiva sobre las demás.

- **Tradiciones y fiestas:** muchas ciudades son reconocidas mundialmente por sus fiestas y tradiciones, aspectos que suelen potenciar para la captación de nuevos clientes. Tenemos ejemplos claros cerca como los Sanfermines de Pamplona, que cada año atraen a miles de visitantes de todas las nacionalidades y ayudan a la economía tanto de la ciudad como de la región.

- **La cultura:** se trata de ciudades con un fuerte arraigo cultural, que en muchas ocasiones proviene de su patrimonio, la cultura es notoria en museos, exposiciones y ferias, así como en sus costumbres y tradiciones históricas.
- **Imagen:** para Kotler et al. (1994), la imagen de una ciudad es la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar. Son muchos los factores que afectan a la imagen de la ciudad así como en la percepción de la misma. Entre estos factores están: las características propias de la ciudadanía, su estatus y poder político (sistema de gobierno, desarrollo institucional), tamaño de la población, tasa de criminalidad, tasa de desempleo y nivel socioeconómico, número y rango de instituciones nacionales e internacionales ubicadas en la ciudad, su localización (clima, atractivos geográficos, suelo, etc.), así como su pasado histórico, series de televisión, películas que han sido rodadas en la ciudad, cobertura de los medios de comunicación, ofertas de ocio, su valor cultural o de turismo y su diseño físico (Avraham, 2000, 2003).

Cada ciudad tiene una imagen, una forma en que sus distintos públicos objetivo la perciben, por lo tanto, se deberá hacer todo lo posible para que esa imagen sea no sólo positiva, sino que transmita los valores e identidad que la ciudad está potenciando a través de todos sus factores de creación de valor. La imagen también incorpora la visión de la ciudad, cómo quiere ser percibida en el futuro. Estos aspectos son muy importantes en la planificación estratégica de la ciudad. Todo este proceso será la base que genere la creación de una marca ciudad, a la que se asocian una serie de características y atributos únicos que ayudan en la diferenciación con el resto de ciudades.

- **Marca:** activo inmaterial de la ciudad de difícil valoración aunque muy importante en la consecución de beneficios, ya que puede suponer una ventaja competitiva. Una marca fuerte y positiva será un elemento diferenciador que permita a la ciudad, dentro del entorno internacional global, competitivo y

exigente, obtener tanto ventajas como una posición competitiva preferente respecto a sus competidores más directos (Anholt, 2005).

#### **2.2.4. Proceso de entrega de valor**

Las ciudades que aplican la filosofía, principios, metodología, y herramientas del marketing en su gestión, se encuentran en la necesidad de proporcionar valor a sus diferentes públicos objetivo, es decir, ofrecer más que otras ciudades competidoras. Dicha entrega de valor se desarrolla en 3 etapas distintas: elección, creación y comunicación del valor, que a su vez se corresponde con 2 enfoques de marketing diferentes: operativo y estratégico.



Fuente: Sáez, 2014

##### **2.2.4.1. Elección de valor (marketing estratégico)**

Se trata de la primera etapa del proceso de entrega de valor, su desarrollo corresponde al marketing estratégico y debe responder a las preguntas ¿dónde estamos? Y ¿dónde queremos estar? La elección de valor consiste en seleccionar el valor que la ciudad va a transmitir a su público objetivo. El marketing estratégico es de gran importancia en esta etapa, ya que el objetivo es crear estrategias de mercado que perduren en el tiempo, con el objetivo de identificar lo que demanda el público objetivo de la ciudad para poder satisfacerlo. La ciudad debe seleccionar el público objetivo para desarrollar una estrategia acorde a sus necesidades, ya sea ésta:

- i. Estrategia de segmentación
- ii. Estrategia de posicionamiento
- iii. Estrategia de crecimiento

##### **2.2.4.2. Creación de valor (marketing operativo)**

Una vez que la ciudad ha dado respuesta a las preguntas ¿dónde estamos? Y ¿dónde queremos estar? Y definida la estrategia que va a llevar a cabo, es el momento de

crear el valor que la diferenciará del resto de competidores. En este punto será de gran importancia el marketing operativo y todas sus herramientas. Habrá que analizar cada una de las variables del marketing mix de la ciudad, a excepción de la última, la comunicación, que se desarrolla en la siguiente etapa del proceso de creación de valor, en esta etapa se tienen en cuenta las tres primeras variables, el precio, el producto y distribución.

#### **2.2.4.3. Comunicación del valor (marketing operativo)**

La última etapa del proceso de creación de valor corresponde a la comunicación del valor previamente creado en las anteriores etapas. Se analiza ahora la última herramienta del marketing operativo, la comunicación. Su finalidad es la de hacer conocer a nuestro público objetivo el valor que hemos creado, su posición competitiva, establecida previamente por el marketing estratégico y desarrollada por el marketing operativo. Esta etapa tiene una gran importancia, ya que como advierte Malowany (2006) *"de nada sirve crear valor en la ciudad y configurarla si después falla a la hora de comunicar dicho valor o identidad"*.

### **2.3. Marca ciudad**

#### **2.3.1. Concepto de marca**

Según la Asociación Americana de Marketing, la marca es *"un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de varios de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de los de los competidores"*. La marca se compone de diferentes atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad... con un claro objetivo, crear vínculos positivos, para generar confianza, y garantizar la credibilidad del "producto" que representa (Lita y Osuna, 2005).

Según Kapferer (1992), una marca es algo más complejo que una simple imagen o un símbolo, puede tener distintos significados, tal y como se recoge en la siguiente tabla:

Tabla 3. Los 6 significados de la marca según Kapferer.

<b>Atributos</b>	Los atributos que evoca la marca
<b>Beneficios</b>	Dichos atributos deben poder traducirse en beneficios para el consumidor
<b>Valor</b>	Los valores de quien produce la marca
<b>Cultura</b>	La marca puede transmitir valores culturales
<b>Personalidad</b>	La marca puede proyectar la personalidad
<b>Consumidor</b>	La marca hace referencia al tipo de consumidor al que va dirigido el producto que representa

Fuente: Elaboración propia en base a Sáez et al., 2011

Cuando se considera la función de la marca de un producto desde la perspectiva del consumidor, se reconocen las ventajas que supone para la empresa que las posee a partir de conceptos como el valor de la marca, o conjunto de activos y pasivos vinculados a la misma, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio ofrecido a los clientes (fidelidad a la marca, reconocimiento del nombre, calidad percibida, etc.); la notoriedad de la marca, como el efecto de reconocimiento por los clientes, y la lealtad de marca entendida como el compromiso con una marca al que llegan los consumidores por el esfuerzo de satisfacciones anteriores y actitudes favorables (Santesmases, 1996).

Desde una perspectiva global, podemos definir la marca como aquel elemento que proporciona al producto un valor añadido y unos beneficios funcionales que son valorados por los potenciales clientes. O también, como un conjunto de asociaciones que tienen una significación específica para los consumidores potenciales y usuarios de los productos que se amparan bajo dicha marca. Esta imagen de marca está presente no sólo a nivel de productos específicos, sino que también se encuentra presente en un nivel mucho más macro como es el caso de la llamada marca ciudad (Arandes 2008).

Anholt (2005), señala que existen dos tipos de marcas: marcas de dominio privado y marcas de dominio público. Las empresas, la mayoría de las cuales están dirigidas por una junta o un consejo de administración, tienen sus propias marcas privadas, como por ejemplo IBM, Volvo, Zara o Repsol IPF. Mientras que las marcas de dominio

público no pertenecen a nadie en concreto con autoridad final, este es el caso de la marca país, la marca territorio o la marca ciudad (Sáez et al., 2011).

Pero la marca, no es únicamente una herramienta de creación de valor, sino que aporta protección legal. Toda marca puede registrarse en su correspondiente oficina de patentes y marcas, lo que convierte a quien la registra, en la única persona u organización autorizada a utilizarla, siempre que pague los gastos de registro y los actualice cuando sea necesario. En el caso de una marca ciudad, ésta puede registrarse en la correspondiente oficina de patentes y marcas nacional, en el caso de España en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Y, puede inscribirse también en la EUIPO (Oficina de la Propiedad Intelectual de la Unión Europea), antigua OAMI, responsable del registro de marcas, dibujos y modelos válidos en los 28 Estados miembros de la Unión. En esta oficina se registran las denominadas "Marca europea" o "Marca comunitaria", es decir aquellas marcas cuyo registro permite la protección de marca en todos los estados miembros de la UE.

### ***2.3.2. De la marca corporativa a la marca ciudad***

La marca se ha convertido, entre otras cosas, en un poderoso elemento de diferenciación dentro de las estrategias empresariales, tras haber desarrollado un saber hacer de gran utilidad en el mundo de los negocios en la permanente búsqueda del cumplimiento de los objetivos comerciales (Lita, 2005).

Existen dos tipos de marcas: marcas de dominio privado y marcas de dominio público y mientras que las de dominio privado suelen tener titulares concretos, las marcas de dominio público, no pertenecen a un titular específico. Hasta hace unos años, el uso de las marcas estaba restringido a la empresa privada, ya que se considera que se trata de una herramienta que utilizan las mismas para potenciar sus ventas, sin embargo, y debido al fenómeno de la globalización que tiene como efecto inmediato la necesidad de las ciudades de competir entre ellas, las ciudades se han visto obligadas a comercializarse a sí mismas, y una de las características que les permiten competir a través de la diferenciación es la marca ciudad. Por ello la creación y desarrollo de una marca ha dejado de ser un proceso exclusivo del ámbito privado para llegar al ámbito público, y en nuestro caso al ámbito urbano a través de la marca ciudad. La gente conoce y entiende la ciudad a través de sus propias percepciones y procesa esas

percepciones a través de la imagen que la ciudad les ofrece (Holloway, y Hubbard, 2001).

Este es el mismo proceso que se sigue en la formación de imágenes de bienes, servicios y empresas, y que ha sido gestionado de manera exitosa como marcas durante mucho tiempo. Así, la actividad de promocionar, posicionar y gestionar la imagen es algo que la empresa privada lleva haciendo desde hace mucho tiempo y ha sido en este ámbito privado donde ha surgido la creación, desarrollo y gestión de la marca e imagen de marca. En el ámbito municipal, las personas crean asociaciones de marca con la ciudad y valoran estas asociaciones de la misma forma en que valoran asociaciones con otras marcas (bienes, servicios, etc.) (Sáez et al., 2011).

Así pues, la aplicación del marketing al ámbito público y más concretamente, la creación de una marca ciudad, aunque toma sus bases de las empresas comerciales, difiere en su creación y aplicación en varios puntos. Las empresas, inicialmente, crearon sus marcas como herramienta de diferenciación, para distinguir su producto de los del resto de fabricantes, sin embargo, a medida que las empresas crecían y comenzaban a aplicar técnicas de marketing, más destinadas a aumentar las ventas de sus bienes y dar salida a toda su producción, el mundo y los mercados evolucionaban hacia un nuevo modelo, menos basado en la producción masiva y más centrado en la creación de valor. Por lo tanto las empresas han tenido que adaptarse y continuar innovando, no solo en sus procesos productivos, sino también en el área del marketing.

Mientras que a principios de siglo la aplicación del marketing era reducida, ya que la mayor preocupación de las empresas era producir para poder absorber la gran demanda de los mercados crecientes, hoy nos encontramos en una situación en la que los mercados ya no consumen los bienes de ese modo, necesitan percibir valor, quieren que se les tenga en cuenta, que se creen productos adaptados a sus necesidades individuales y el marketing ha pasado a ser una herramienta fundamental para la creación de ese valor que demandan los clientes, y dentro del mismo, la marca supone el último nivel en una correcta aplicación del marketing. La marca es un activo intangible que se usa ya no solo para la identificación y diferenciación de un bien, sino que es una herramienta que crea valor, los clientes identifican esas marcas no solo con el producto, también con las experiencias y las emociones que transmite al ser

consumido. Hay empresas cuyas marcas y logos pueden llegar a ser más reconocidos que el propio bien o servicio que comercializan.

Esto supone un alto nivel de reconocimiento para la empresa, ya que la marca trasciende al propio producto, lo que puede llevar a un alto nivel de fidelización. Hay marcas que han logrado que se identifiquen colores o tipografías de texto con su empresa, como es el caso de Coca-Cola, con su característica tipografía. A pesar de toda la evolución que ha sufrido el marketing, y más en concreto la marca, su fin sigue siendo el mismo que en sus orígenes, el aumento de las ventas.

### ***2.3.3. Desarrollo de la marca ciudad***

El proceso de creación de la marca ciudad es mucho más complejo que el de una marca corporativa. La ciudad es un producto complejo, compuesto por multitud de factores diferentes; sus habitantes, su cultura, su historia, sus edificios emblemáticos, las empresas o sectores allí localizado, etc...Es muy complicado plasmar todo ello en una marca identificativa de la ciudad, además de todas las sensaciones y experiencias que transmite la misma al cliente que vive, visita, o invierte en ella.

Por lo tanto, nos damos cuenta de que la marca se ha convertido en un activo intangible de las instituciones, públicas y privadas, capaz de generar, si su desarrollo es el oportuno, valor añadido que les permita diferenciarse dentro de un entorno global (Lita, 2005). Por lo tanto la marca ciudad es un elemento de diferenciación a partir de la creación de valor que ha de ser comunicado a sus distintos públicos objetivos, para ello se puede diseñar un logo acompañado de un eslogan que transmita lo que es la ciudad.

Al hablar de marca ciudad es probable que el primer ejemplo que nos venga a la cabeza sea el de la ciudad de Nueva York y su famoso eslogan "I Love NY". La que hoy en día se trate probablemente de la marca ciudad más famosa del mundo, surgió como consecuencia de la crisis que atravesaba la ciudad en los años 70s, y que provocó un aumento del crimen y la marcha de empresas a otras ciudades, en consecuencia, el turismo se vio afectado debido a la mala imagen que tenía en aquel momento la ciudad. Para tratar de solucionarlo, se llevó a cabo una campaña de publicidad, que en principio solo debía durar dos meses, con el objetivo de recuperar el turismo, para la que se creó el famoso logo que hoy en día todos conocemos. Sin embargo, el éxito

que tuvo fue tal, que ha perdurado hasta nuestros días, y aun hoy, los souvenirs con la marca estampada son uno de los recuerdos de la ciudad que más compra la gente. En Europa, sin embargo, no fue hasta la primera década del siglo XXI cuando se produjo el boom de la marca ciudad, cuando se entendió que la misma puede suponer una ventaja competitiva con respecto a competencia. Desde ese momento han sido muchas las ciudades que han desarrollado su propia marca ciudad, como es el caso de Ámsterdam, con su logo y eslogan I Amsterdam, que quiere transmitir que el principal valor que ofrece es su propia gente, no solo los ciudadanos, sino también los turistas que la visitan y que a diario se toman fotos junto a las letras situadas frente al emblemático Rijksmuseum. O el de la ciudad francesa de Lyon, con su lema Only Lyon, que juega con las letras de su propio nombre haciendo alusión a que es única.



Curiosamente, los colores y tipografías son bastante similares en todos estos casos, influenciados por la marca ciudad desarrollada por Nueva York.

Los anteriores son ejemplos de una marca ciudad correctamente desarrollada, con una labor previa de marketing estratégico y operativo, habiendo definido con claridad la identidad que se desea transmitir y los valores que se deben potenciar para diferenciarse del resto de ciudades competidoras, elaborando un logo acompañado de un eslogan que ayudarán a comunicar el valor diferencial de la marca ciudad. Todas las ciudades cuentan con atributos, valores e identidades únicas, el conocerlos es fundamental para desarrollar su marca, la cual debe de ser reflejo de su propia realidad. De nada le serviría a Detroit crear una imagen de marca en la que se pretenda potenciar la seguridad que la ciudad transmite cuando se trata de la ciudad con mayor índice de criminalidad de Estados Unidos, se debe ser consecuente con lo que se transmite. La marca de una ciudad se convierte en sinónimo de estado de opinión activo y generado; por eso se han de buscar las fórmulas de medición de los distintos estados de opinión, evaluar la percepción que reciben los distintos públicos objetivo, y la manera de modificar los mismos cuando no sean favorables a la ciudad

(Giménez 1992). Se debe conocer la ciudad y sus características diferenciales antes de intentar potenciarlas.

#### **2.3.4. Marca ciudad**

La marca ciudad no debe trabajarse de manera aislada o puntual, sino que se debe integrar por completo en la estrategia de marketing que siga la ciudad y revisarla cuando sea necesario. Tal y como hemos señalado, la creación y desarrollo de la marca ciudad, difiere en algunos puntos de la creación de una marca comercial, siendo la primera más compleja, ya que intervienen muchos más elementos que han de ser tenidos en cuenta. Los públicos objetivo de la ciudad tienen una percepción de la misma, creada mediante asociaciones en su mente a través de la imagen que la ciudad ofrece, por lo tanto, si la percepción que tienen los clientes de la ciudad no es la que se desea transmitir, habrá de corregirse, y la marca ciudad puede ser una buena herramienta para ello.

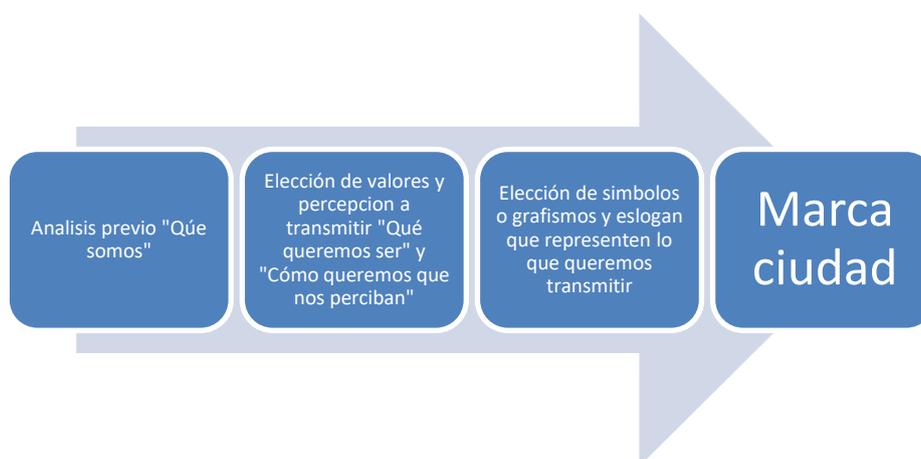
Se deben tener en cuenta varios factores a la hora de crear la marca ciudad. Para su correcta creación debe haber una participación de todos los clientes de la misma, hay que recordar que la ciudad se compone de diversos clientes; residentes, empresarios, turistas, funcionarios, inversores externos... Es importante conseguir que todos ellos tengan una misma percepción de la ciudad, y que dicha percepción sea la que se quiere transmitir para que sean unos prescriptores válidos de la misma.

La marca ha de ser un esfuerzo continuo que implique a todos los agentes sociales de la ciudad, se debe conocer su percepción de la ciudad "qué somos" para poder de ese modo elegir "qué queremos ser" y "cómo queremos que nos perciban" y trasmitirlo todo ello a través de la marca (ver figura 2). Una vez identificados los elementos de valor de la marca, debemos escoger cuidadosamente tanto los grafismos, como el slogan, en caso de que hubiese uno, que los representen y permitan una correcta comunicación. El objetivo será que los públicos objetivo hagan una rápida asociación entre la ciudad y los valores diferenciales que hemos potenciado, no solo que sea reconocida, sino que sea reconocida por lo que nosotros queremos que lo sea, sus puntos fuertes, es decir, sus elementos de valor.

El motivo que mueve la creación de marca ciudad se fundamenta, por lo general, en el fomento de las ciudades como destino turístico, centro de negocios y lugar de residencia. Pero construir una marca ciudad no es solamente recrear una identidad

visual basada en sus elementos visuales (Sáez et al., 2011). Cada vez más, las ciudades crean eslóganes para acompañar a la imagen que usan como marca. Tenemos ejemplos como; "Only Lyon" de la ciudad francesa de Lyon, que nos invita a visitar la ciudad por su carácter único, o "Surprise yourself in Athens Atica" que busca que los turistas visiten la ciudad tras los cambios sufridos en la misma tras la organización de los juegos olímpicos de 2004. Pero insistimos en que la creación de marca ciudad debe integrarse por completo en la estrategia de marketing, y no reducirse a una recreación de elementos visuales.

Figura 2. Creación de la marca ciudad



Fuente: Elaboración propia

### ***3. Evaluación comparativa de ciudades europeas***

---

A continuación, realizamos una evaluación comparativa de tres ciudades europeas (Bilbao, Edimburgo y Ámsterdam), a partir del análisis del "making of the city marketing" de cada una de ellas, con el objetivo de realizar una proposición para la creación de una marca ciudad para Donostia/ San Sebastián.

Realizaremos el mismo esquema de análisis para todas las ciudades analizadas:

- i. Introducción.
- ii. Objetivos Estratégicos que la marca debe de ayudar a conseguir.
- iii. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.
- iv. La elección de valor para la marca.
- v. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca
- vi. Comunicación a través de la Redes Sociales

### 3.1. La ciudad de Bilbao: “BILBAO BIZKAIA be basque”

#### 3.1.1. Introducción

La villa de Bilbao es la capital de la provincia de Vizcaya, perteneciente a la Comunidad Autónoma del País Vasco. Actualmente cuenta con una población de 350.558 habitantes<sup>1</sup> siendo la ciudad más poblada de la CC.AA. Es la cabecera del área metropolitana de Bilbao (Gran Bilbao), una conurbación cercana a los 900.000 habitantes que se extiende a lo largo de la ría Nervión. Actualmente el P.I.B. per cápita de esta ciudad asciende a 30.890 euros, con un paro registrado de 28.673 personas, lo que supone un 17,56% de su población activa<sup>2</sup>.

Bilbao tiene un pasado industrial muy importante tanto a nivel nacional como internacional, fue una ciudad industrial que llegó a convertirse en uno de los puertos más importantes de Europa, siendo punto de conexión con las grandes ciudades europeas, y desde donde se transportaban productos como el crudo y refinados de petróleo, además de materias primas como el mineral de hierro y carbón.

A finales de los años 70, principios de los ochenta, y debido a la fuerte crisis industrial provocada por la obsolescencia de los sectores productivos, lo que supuso la pérdida de más de 80.000 puestos de trabajo, a infraestructuras insuficientes y a un entorno poco o nada atractivo, Bilbao se convierte en una ciudad en decadencia.

Pero las ciudades cambian, evolucionan y, como en el caso de Bilbao, se transforman. Así, Bilbao se ha convertido en ejemplo de reconversión y transformación urbanística, apostando por un modelo de revitalización audaz y novedoso, que integra cultura, medioambiente, área social y economía con el objetivo de transformar su economía industrial en una economía de servicios y de conocimiento. Esta transformación se basa en tres pilares<sup>3</sup>:

1. **Visión creativa** de la transformación de la ciudad y del cambio de su modelo económico. Proyectos como el museo Guggenheim, el palacio de Congresos Euskalduna, el aeropuerto, el metro, el tranvía, o el paseo de Uribitarte, entre otros, han logrado cambiar la imagen de la ciudad por completo. Proyectos

---

<sup>1</sup> <http://www.eustat.eus>

<sup>2</sup> <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/pais-vasco/vizcaya/bilbao>

<sup>3</sup> [https://www.bilbao.net/shanghai2010/presentacion\\_shanghai2010.pdf](https://www.bilbao.net/shanghai2010/presentacion_shanghai2010.pdf)

firmados, todos ellos, por arquitectos de prestigio internacional (Gehry, Foster, Pelli, Legorreta, Isozaki, Calatrava, Zaha Hadid, Soriano, etc.), que han ayudado a situar a la ciudad de Bilbao en el plano internacional.

2. **Liderazgo institucional.** Liderazgo político, participación pública, y colaboración público-privada, han sido imprescindibles para la transformación de la ciudad.
3. **Nuevas herramientas de gestión.** La planificación estratégica aparece como una herramienta imprescindible que guiará las actuaciones de transformación de la ciudad a través de la asociación Bilbao Metrópoli 30. En los últimos años, se ha dado prioridad al uso del marketing de ciudades y concretamente la creación y desarrollo de la marca ciudad como medio para la consecución de una ventaja competitiva a nivel internacional. Así, en 2012, la Diputación Foral de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao deciden llevar a cabo un concurso con jurado internacional que les ayude a definir una marca lugar (ciudad-territorio) con el objetivo de posicionar internacionalmente a Bilbao- Bizkaia como un territorio innovador y atractivo desde el punto de vista económico, y desde el punto de vista del conocimiento y la creatividad (capital humano, de conocimiento, y financiero). Esta marca ciudad-territorio debe ayudar a la consecución de determinados objetivos estratégicos, definir públicos objetivos prioritarios a los que dirigirse y estar basada en los valores que la ciudad quiere transmitir a través de la marca.

### ***3.1.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir.***

#### **1. Posicionamiento de la marca ciudad** (posición mental subjetiva)

Significa el incremento del conocimiento y la preferencia de Bilbao---Bizkaia por parte de los públicos seleccionados. Se pretende mejorar la notoriedad de la marca Bilbao---Bizkaia, así como su posicionamiento internacional, y aumentar el conocimiento de su atractivo, potencial y oferta integral. Se trata, en definitiva, de convertir a Bilbao y Bizkaia en un referente internacional como lugar altamente atractivo para el turismo, la organización de eventos y la actividad económica.

## **2. Comportamiento** de visitantes, compras e inversiones (absoluto)

Significa el crecimiento del número de visitantes, eventos, compras o inversiones empresariales por parte de los grupos seleccionados.

## **3. Posición de mercado** (relativa)

Significa el aumento o descenso de la posición de Bilbao y Bizkaia en los diferentes rankings internacionales respecto a sus competidores más importantes.

Algunos de los objetivos concretos a alcanzar serían los siguientes:

- i. Bilbao--Bizkaia se proponen mejorar en aquellos puntos más importantes en los que MoniTUR (el monitor de competitividad turística de las Comunidades autónomas) indica que el País Vasco debería mejorar, a pesar de ocupar la segunda posición en el ranking. Los dos principales ámbitos de mejora serían la "diversificación y categorización de productos turísticos", así como el aumento de los "ingresos turísticos por habitante".
- ii. Bilbao pretende acceder a la tercera posición como ciudad receptora de congresos del Estado y entrar entre las 100 primeras europeas en el ranking de la ICCA (International Congress and Convention Association). En la actualidad es la 4ª del Estado y ocupa la posición 128 de Europa.

### **3.1.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.**

#### **1. Internos:** Residentes de la ciudad

- i. Actuales residentes en Bilbao y Bizkaia.
- ii. Clase creativa y habitantes activos de la ciudad y el territorio.

#### **2. Externos:** Turistas, visitantes, empresas, inversores

- i. Visitantes nacionales, estatales e internacionales.
- ii. Sector creativo.
- iii. Centros de toma de decisiones empresariales y proveedores de servicios logísticos.
- iv. Trabajadores del conocimiento.

### 3.1.4. La elección de valor para la marca “BILBAO- BIZKAIA, be basque”

La elección de valor para la marca Bilbao- Bizkaia, se trata de la primera etapa del proceso de entrega de valor. La elección de valor consiste en seleccionar el valor que la ciudad va a transmitir a sus distintos públicos objetivo. Tras analizar una amplia variedad de beneficios y posibilidades que Bilbao Bizkaia puede ofrecer, tanto a sus ciudadanos como a visitantes e inversores, se enumeran las siguientes dimensiones<sup>4</sup> que se quieren transmitir para mejorar la percepción, a nivel nacional pero sobre todo a nivel internacional, de la ciudad a través de su marca (ver tabla 4 y figura 3):

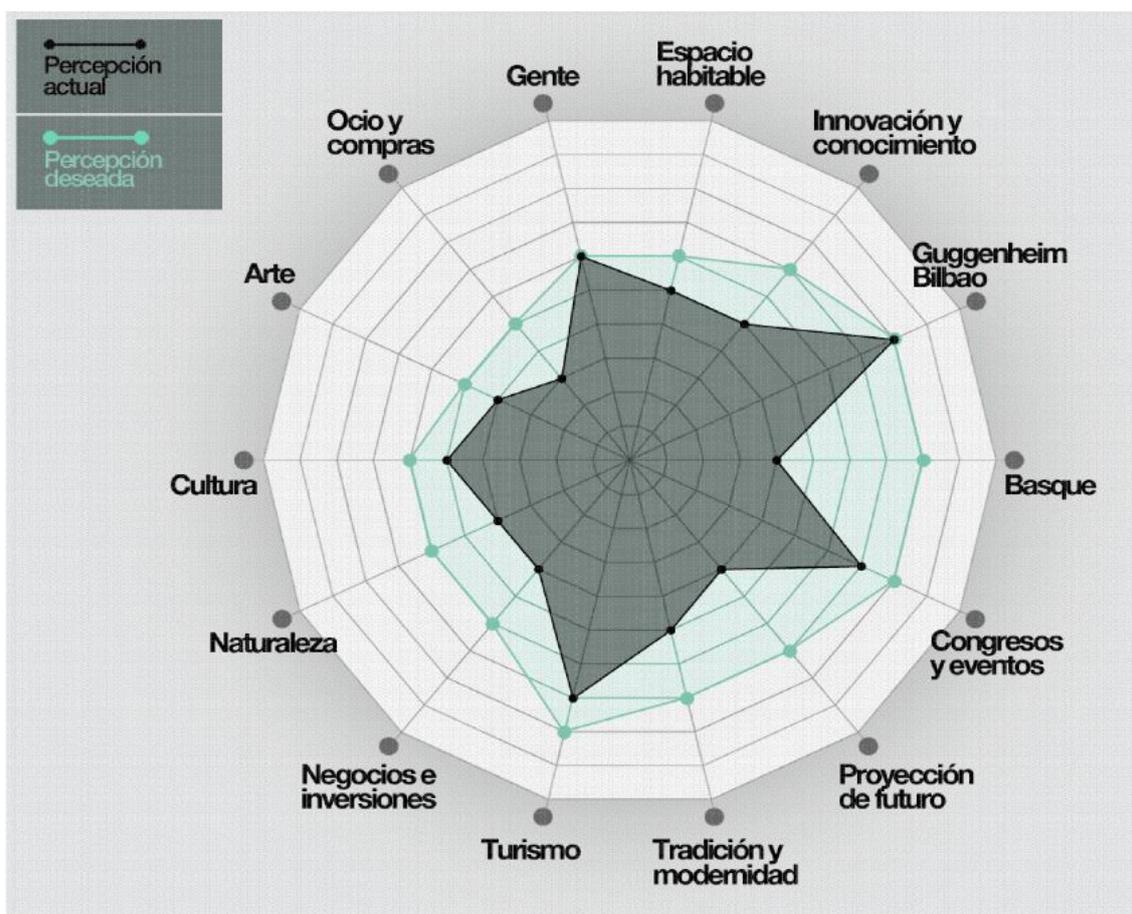
Tabla 4: Dimensiones a transmitir a través de la marca (Bilbao)

Dimensión	Valor
<b>Basque</b>	Singularidad. Identidad. Idioma propio. Cultura y deportes propios. Athletic Club...
<b>Lugar de encuentro, congresos y eventos</b>	Aeropuerto. Buenas comunicaciones. Conectividad exterior y movilidad interna. Palacio Euskalduna, BEC, Bilbao Arena. Ocio y entretenimiento...
<b>Proyección de futuro</b>	Zorrotzaurre. Centro AIC. Centros tecnológicos, proyectos de innovación. EITB...
<b>Tradición y modernidad</b>	Dólmenes, cuevas o deporte rural, junto al Museo Guggenheim, Alhóndiga Bilbao, Isozaki Atea... Gastronomía tradicional y de vanguardia...
<b>Lugar turístico</b>	Gastronomía. Naturaleza. Puente Colgante de Portugalete. Museos. Arquitectura. Cascos Históricos. Parques Naturales. Hoteles, restaurantes, agroturismo...
<b>Lugar de negocios e inversiones</b>	Grandes empresas. Hacienda propia. Concierto Económico. Gestión de calidad
<b>Naturaleza</b>	Mar, costa, playa, monte, pueblos con encanto, agroturismo...
<b>Lugar cultural</b>	Euskera. Identidad. Historia. Folklore (deporte rural, danzas...). Oferta cultural...
<b>Lugar artístico</b>	Museos. Artistas. Conciertos. Ópera. Teatro. Danza. Diseño...
<b>Lugar de ocio y compras</b>	Gastronomía. Tiendas y centros comerciales. Fiestas...
<b>Gente</b>	Ciudadanía abierta, hospitalaria...
<b>Lugar de residencia, habitable</b>	Calidad de vida, estabilidad económica, servicios, espacios verdes, seguridad ciudadana, multiculturalidad, tolerancia...
<b>Lugar de conocimiento</b>	Universidades. Centros de investigación...
<b>Museo Guggenheim Bilbao</b>	Efecto Guggenheim

Fuente: Bases para el concurso público internacional para la creación y el diseño de una marca Bilbao-Bizkaia y su proyección exterior.

<sup>4</sup> Bases para el concurso público internacional para la creación y el diseño de una marca Bilbao-Bizkaia y su proyección exterior.

Figura 3: Dimensiones de la marca Bilbao - Bizkaia



Fuente: Bases para el concurso público internacional para la creación y el diseño de una marca Bilbao-Bizkaia y su proyección exterior.

**Turismo:** Bilbao gestiona el turismo a través de la página web Bilbaoturismo<sup>5</sup>, en la que se ofrecen multitud de opciones para hacer en la ciudad. La oferta de la ciudad es muy extensa, ya que combina arte, cultura, espacios naturales, vida nocturna, deporte...

La transformación urbana que ha sufrido la ciudad en los últimos años, con el objetivo de hacerla más atractiva y competitiva en el marco global, ha tenido repercusión mediática mundial, y revistas internacionales<sup>6</sup> han dedicado artículos a la capital bizkaína, lo que ha ayudado a promocionar el turismo internacional.

Ejemplo de ello, son las siguientes cifras: en abril de 2016 han pernoctado 72.529 visitantes en establecimientos hoteleros y en 2015 se realizaron en la ciudad 1.788 eventos culturales municipales y 1.022 reuniones y congresos.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> <http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/turistas>

<sup>6</sup> <http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/asi-nos-ven>

<sup>7</sup> <http://www.bilbao.net>

**Patrimonio y cultura:** Bilbao tiene un rico patrimonio histórico y cultural, a pesar de que el museo Guggenheim es el que más miradas y visitantes atrae, la ciudad tiene una amplia oferta en este aspecto. En los pasados años se han llevado a cabo diversidad de acciones, casi 1800 eventos culturales solo en 2015, para mejorar la percepción que del arte y la cultura tiene la gente que piensa en la ciudad como destino turístico.

Más de 30 museos de diverso tipo en sus alrededores, entre los que podemos destacar la cueva de Santimamiñe, que está considerado el yacimiento arqueológico más importante de Bizkaia y conserva restos de asentamientos humanos de hace más de 14.000 años, decorada con pinturas rupestres.

**Gastronomía:** La gastronomía siempre ha sido un referente en el País Vasco, cuya clave se haya muchas veces en productos y materias primas de gran calidad y con denominación de origen. En Bilbao se mezclan la nueva cocina y la tradicional, para ofrecer una amplia variedad<sup>8</sup>, como el Rincón del Vino en la calle Euskalduna, La Casa del Bacalao, con una tradición que se remonta a hace más de cuarenta años, o el Mercado de Abando, con un siglo de antigüedad pero reformado recientemente, que conserva los valores del comercio minorista ofreciendo servicios adaptados a los nuevos tiempos.

**Ocio:** La oferta de ocio de la que dispone Bilbao y el territorio colindante es amplia y diversa, va desde el ocio cultural hasta el ocio al aire libre disfrutando de los parajes naturales que rodean la ciudad.

La costa bizkaina baña multitud de pueblos costeros como Bermeo, un pequeño pueblo pesquero con una gran tradición y una rica historia, o San Juan de Gaztelugatxe, un islote situado entre Bakio y Bermeo unido a tierra por su famoso puente de piedra. Lejos de la costa también hay lugares que visitar. La cueva de Pozalagua, en el valle de Carranza, es un bello ejemplo del poder que ejerce el agua sobre la roca caliza, o el bosque pintado de Oma, un museo al aire libre en el que naturaleza y arte se unen.

De vuelta en el corazón de Bilbao, la oferta de ocio es muy extensa. Su casco antiguo rebosa vida y deja ver el contraste entre la tradición y los nuevos comercios que allí se

---

<sup>8</sup> <http://www.bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/es/para-amantes-de-la-gastronomia>

han establecido. La zona de Abandoibarra es el ejemplo perfecto de la transformación que ha sufrido la ciudad de Bilbao en los últimos años. La zona, que antes ocupaban los Astilleros Euskalduna, es ahora un gran museo de arquitectura contemporánea al aire libre por el que pasear a lo largo de la orilla del río Nervión.

Si a lo anterior sumamos la gran cantidad de museos, lugares emblemáticos a visitar, los teatros de la ciudad y su vida nocturna, vemos que la oferta de ocio de Bilbao ha cambiado por completo, pasando de ser una ciudad industrial a convertirse en una urbe cosmopolita con el transcurso de los años.

***Economía:*** Desde la crisis industrial de los 80s, la ciudad de Bilbao ha llevado a cabo una constante transformación, pasando de ser una ciudad industrial a una ciudad dedicada a los servicios. La ciudad es sede de muchas empresas dedicadas a dicho sector, un claro ejemplo son BBVA e Iberdrola, que se encuentran dentro del ranking de la revista Forbes<sup>9</sup> de las 150 empresas más grandes del mundo. En Bilbao tienen lugar numerosos congresos de negocios y encuentros de empresarios a lo largo del año, fomentando de este modo la inversión externa en la ciudad, que se ha convertido en los últimos años en un referente en este apartado.

***Ciudadanía:*** La ciudad de Bilbao y sus ciudadanos se han caracterizado siempre por ofrecer un trato cercano y amable tanto a los turistas como a los nuevos residentes. En una de las secciones de la página web del ayuntamiento<sup>10</sup> se ofrece todo tipo de información relacionada con la ciudadanía de Bilbao, sus asociaciones, ayudas a familias o ancianos y toda la información que puedan necesitar nuevos residentes o turistas, así como información de contacto en caso de dudas u otras necesidades.

***Ciudad de conocimiento:*** Bilbao es sede de diversos centros formativos del País Vasco. En la ciudad conviven tres universidades<sup>11</sup>, la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Mondragón Unibertsitatea y la Universidad de Deusto. Entre las tres

---

<sup>9</sup> <http://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>

<sup>10</sup>

[http://www.bilbao.net/cs/Satellite?c=Page&cid=3000094112&language=es&pageid=3000094112&page\\_name=Bilbaonet%2FPage%2FBIO\\_ListadoServicios](http://www.bilbao.net/cs/Satellite?c=Page&cid=3000094112&language=es&pageid=3000094112&page_name=Bilbaonet%2FPage%2FBIO_ListadoServicios)

<sup>11</sup>

[http://bilbao.net/cs/Satellite?c=BIO\\_Noticia\\_FA&cid=1279135640766&language=es&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet/BIO\\_Noticia\\_FA/BIO\\_Noticia](http://bilbao.net/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279135640766&language=es&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet/BIO_Noticia_FA/BIO_Noticia)

reúnen en Bilbao y Bizkaia a 36.560 estudiantes, 3.670 docentes y/o investigadores, y generan más de 5.000 empleos directos.

Bilbao busca reforzar su carácter de ciudad universitaria, consciente de la importancia de atraer y formar a jóvenes que buscan conocimiento y excelencia.

**Innovación:** Bilbao es sede de muchos congresos que tienen como objetivo o tema principal la innovación tanto empresarial como tecnológica, como Bilbao Innova<sup>12</sup>, un foro para la creatividad empresarial, espacio de formación único y un punto de encuentro para empresas, tanto grandes como pequeñas. La ciudad está llevando a cabo importantes esfuerzos para hacer de Bilbao una ciudad que apuesta por la innovación constante, muestra de ello es la reciente creación del Centro de Innovación de Bilbao – Bilbao Berrikuntza Faktoria<sup>13</sup>, que cuenta con el apoyo de importantes empresas y universidades (Iberdrola, Euskaltel, Mondragon Corporación y Universidad de Deusto).

El objetivo de la asociación es la mejora de la competitividad de las empresas e industria de Euskadi, así como el impulso de del empleo especializado en nuevas tecnologías.

### **3.1.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad**

La función principal de la identidad visual de la ciudad es reconocer fácilmente todos sus productos y servicios, así como la comunicación de sus acciones ante sus distintos públicos objetivo. Pero también sirve como elemento diferenciador ante los competidores, y de apoyo para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento, dotando a la marca de las características de posicionamiento que desee conseguir (Sáez, 2014).

1. **Logo:** el logotipo de la marca Bilbao Bizkaia “Be Basque”, desarrollado por la agencia Ros y Etcétera, surge a raíz de un concurso público en el que se presentaron distintos modelos de grafismo, así como distintos slogans. El diseño ganador está influenciado por las líneas del famoso museo Guggenheim, uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad de Bilbao.

---

<sup>12</sup> <http://www.innova-bilbao.com/>

<sup>13</sup> <http://bbfaktoria.com/#wall>

La elección del color se debe a que se trata de uno de los colores representativos de la ciudad bizkaína, junto con el blanco, que luce también el Athletic Club de Bilbao.



2. **Slogan:** el slogan creado por José Gil-Nogués Villén para acompañar al logo fue elegido entre otros, ya que representaba a la perfección lo que la marca quería transmitir, que no era solo la ciudad de Bilbao, sino toda la región, buscando potenciar el turismo y la inversión externa en la zona vasca desde Bilbao<sup>14</sup>. Bilbao Bizkaia "Be Basque" (Bilbao Bizkaia se Vasco), el hecho de que se trate de un slogan en inglés deja ver cuál es la intención de la marca, reconocimiento internacional. No solo a nivel local o nacional, se quiere que la ciudad de Bilbao sea un referente en todo el mundo.
  
3. **Registro de la marca:** Bajo esta denominación de marca (consista en, empiece por, contenga) el resultado en la página de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) ha sido nula para titular "Ayuntamiento de Bilbao", no aparece registro alguno.

### 3.1.6. Presencia en las redes sociales

La ciudad de Bilbao tiene una gran presencia en redes sociales, en Facebook a través de los perfiles MyBilbaoBizkaia y Bilbao Turismo. Por el nombre, podría parecer que uno está más dirigido a los residentes y la otra a los visitantes. Ambos perfiles tienen la misma foto con la marca Bilbao Bizkaia Be Basque y mantienen una actividad regular, posteando imágenes, videos e información sobre todos los eventos de interés que hay en Bilbao. Son formatos muy vivos y en constante actualización, contestando a los mensajes de los ciudadanos e interesados. La ciudad también tiene perfiles de Twitter, mediante la cuenta MyBilbaoBizkaia, en la que regularmente se comentan las novedades y distintos eventos que tienen lugar en Bilbao. También podemos encontrarla en Instagram con el mismo nombre, MyBilbaoBizkaia. Así mismo, en el año

---

<sup>14</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=u\\_Lngc0K67w](https://www.youtube.com/watch?v=u_Lngc0K67w)

de la creación de la nueva marca ciudad, se publicaron en YouTube diversidad de videos publicitando el evento, con imágenes de los lugares más representativos de Bilbao y sus costumbres.



## 3.2. Edimburgo: Edinburgh Inspiring Capital

### 3.2.1. Introducción

Edimburgo es la capital de Escocia (Reino Unido). Es la segunda ciudad más grande de Escocia detrás de Glasgow. Ubicada en la costa este del país, a orillas del fiordo del río Forth y en la autoridad unitaria local de la Ciudad de Edimburgo, es la capital de Escocia desde 1437 y sede del gobierno escocés. Fue uno de los centros más importantes de educación y cultura durante la Ilustración gracias a la Universidad de Edimburgo. Sus distritos *The Old Town* (ciudad antigua) y *The New Town* (ciudad nueva) fueron designados Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en 1995. Según el último censo (2011) en la ciudad viven 459.366<sup>15</sup> personas.

La ciudad de Edimburgo es famosa por su Festival Internacional, el festival de actuaciones en vivo más grande del mundo, y otros festivales desarrollados en verano de forma más o menos simultánea, la mayoría de los cuales se agrupan bajo la denominación Festival de Edimburgo. Durante el festival la población de la ciudad se duplica. Edimburgo es la segunda ciudad más visitada del Reino Unido, después de Londres, con aproximadamente 13 millones de turistas al año.

El desarrollo de la marca Edinburgh Inspiring Capital fue un esfuerzo conjunto por parte de organizaciones públicas y privadas, con el objetivo de hacer de la ciudad un lugar atractivo en el que VIVIR, el cual VISITAR, donde hacer NEGOCIOS y donde ESTUDIAR, así como convertir la capital escocesa en punto de referencia en el norte de Europa. La marca ciudad/región Edinburgh Inspiring Capital se trata de una marca paraguas tanto para la ciudad misma de Edimburgo como para la región, proporcionando una identidad, compartiendo mensajes y añadiendo valor, así como promocionando la ciudad ante su público objetivo.

---

<sup>15</sup> <http://www.scotlandscensus.gov.uk/ods-web/area.html>

### **3.2.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir.**

#### **1. Posicionamiento de la marca ciudad** (posicionamiento mental subjetivo).

Se trata de un factor clave a la hora de desarrollar una marca, hacer que la gente sienta preferencia por visitar la ciudad de Edimburgo sobre otras, vivir en ella, invertir...

Una de las principales acciones llevadas a cabo por el comité de política y estrategia encargado de desarrollar la marca fue el impulsar el uso de la misma por las organizaciones y socios clave de la región a la cual pertenece la ciudad, así como su visualización en las puertas de entrada a la región, aeropuertos, estaciones de tren, estaciones de autobús, etc..., con lo que se logra un gran impacto en todas aquellas personas que la visiten.

#### **2. Comportamiento** de visitantes, inversiones, compras, estudios (Este último se consideró de vital importancia).

Se refiere al incremento de personas que visitan la ciudad y de público objetivo que invierte, realiza eventos o compra en ella.

#### **3. Posición de mercado**

Se trata de la posición que ocupa Edimburgo en los diferentes rankings internacionales respecto a otras ciudades relevantes.

La capital escocesa tiene presencia en rankings como:

- i. GMI-Anholt City Brand Index<sup>16</sup>, que se trata de un ranking en el que se mide la percepción internacional que se tiene de 50 ciudades de todo el mundo.
- ii. UK Cities Monitor, ranking que mide el atractivo de las ciudades del Reino Unido para ubicar negocios habiendo pasado Edimburgo de la 11<sup>o</sup> a la 8<sup>o</sup> posición, manteniendo además la primera posición en términos de calidad de vida de los empleados y menos polución<sup>17</sup>.

Durante el análisis previo a la elaboración de la marca quedó de manifiesto que la capacidad para atraer inversiones era la mayor debilidad de la ciudad, por lo que se

---

<sup>16</sup> <http://placebrandobserver.com/2015-city-brands-index-reputation-ranking-anholt-gfk-roper/>

<sup>17</sup> <https://www.uswitch.com/media-centre/2015/10/edinburgh-best-place-to-live-in-uk-according-to-quality-of-life-index/>

emprendieron acciones para incentivar a la misma a ejercer un papel más proactivo a la hora de atraer inversiones y expandir los negocios existentes.

### ***3.2.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.***

#### **1. Internos:**

- i. Actuales residentes en la ciudad de Edimburgo y la región.
- ii. Clase creativa y habitantes activos de la ciudad y el territorio.

#### **2. Externos:**

- i. Visitantes, tanto nacionales como internacionales
- ii. Potenciales residentes
- iii. Inversores externos
- iv. Estudiantes

### ***3.2.4. Elección de valor para la marca “EDINBURGH INSPIRING CAPITAL”***

Al desarrollar la marca Edinburgh Inspiring Capital, el primer paso del proceso de entrega de valor es, como se vio en el caso anterior, la elección de valor. Se debe seleccionar el valor o conjunto de valores por los que la ciudad quiere ser reconocida entre su público objetivo. Habiendo analizado lo que la ciudad de Edimburgo tiene para ofrecer tanto a residentes como a visitantes, seleccionamos las siguientes dimensiones, que deberán ponerse en valor para mejorar la percepción que se tiene de la capital escocesa tanto a nivel nacional, como internacional.

Al igual que en el caso anterior, me valdré de las páginas web oficiales de la ciudad para llevar a cabo este estudio y seleccionar las características más notorias de la misma.

Tabla 5: Dimensiones a transmitir a través de la marca (Edimburgo)

Dimensión	Valor
<b>Historia y cultura propia</b>	La ciudad de Edimburgo y la propia Escocia cuentan con una historia y un patrimonio cultural singular.
<b>Lugar de encuentro, congresos y eventos.</b>	Convention Edinburgh, Ambassador Programme <sup>18</sup> ...
<b>Tradición y modernidad</b>	Edimburgo combina a la perfección lo antiguo y lo moderno; Old Town, New Town...
<b>Lugar turístico</b>	Naturaleza, parques, Royal Mile, Royal Botanic Gardens, Calton Hill...
<b>Lugar de negocios e inversiones</b>	Gran calidad de vida para los trabajadores, sede de numerosas empresas internacionales, ciudad de gran crecimiento económico...
<b>Naturaleza</b>	Campo, bosques, ríos, mar; Isla de Cramond, Arthur's Seat, Portobello...
<b>Lugar cultural y de arte</b>	Gran cantidad de museos y festivales; Museo Nacional de Escocia, Museo de Edimburgo, Galería Nacional de Escocia, Edinburgh International Festival...
<b>Lugar de ocio y compras</b>	Tiendas de lujo, boutiques, tiendas de barrio; Princes Street, George Street, Multrees Walk, Stockbridge...
<b>Lugar de residencia, habitable</b>	Mejor lugar para vivir en el Reino Unido <sup>19</sup> , baja tasa de criminalidad, segundo salario medio más alto en el Reino Unido
<b>Lugar de conocimiento</b>	Gran calidad de las universidades; Universidad de Edimburgo, Heriot-Watt University, Royal College of Surgeons...

Fuente: Elaboración propia

**Turismo:** La capital escocesa tiene una amplia oferta de actividades, lugares que visitar, museos, alojamiento, restaurantes... Todo ello gestionado y organizado desde la página web This Is Edinburgh<sup>20</sup>, disponible en una gran cantidad de idiomas, incluido el español, donde los visitantes que acuden a la ciudad pueden informarse sobre todo lo que pueden ver y disfrutar a lo largo de su estancia en Edimburgo.

La oferta turística es de lo más variada, como por ejemplo; Comida y bebida, su famoso Festival Internacional, zonas de compras, congresos y eventos, etc. Además, la ciudad está rodeada por un entorno natural conformado por campos, ríos, costa y bosques que tanto caracterizan el norte del Reino Unido, por lo que las actividades a realizar en la ciudad no se limitan a lo urbano.

<sup>18</sup> <http://www.conventionedinburgh.com/ambassador-programme/>

<sup>19</sup> <https://www.uswitch.com/media-centre/2015/10/edinburgh-best-place-to-live-in-uk-according-to-quality-of-life-index/>

<sup>20</sup> <http://thisisedinburgh.com/spanish/>

**Patrimonio y cultura:** La capital escocesa, al igual que el resto del país, posee una rica y singular historia, además de un patrimonio cultural único. A pesar de formar parte del Reino Unido, Escocia siempre ha mantenido una identidad propia y singular.

La ciudad de Edimburgo está dividida en dos partes completamente diferenciadas:

- i. **New Town:** A pesar de lo que su nombre pueda sugerir, la ciudad “nueva” de Edimburgo data de finales del siglo XVIII. Se comenzó a construir como respuesta a la sobrepoblación que había alcanzado la ciudad vieja. Las principales calles de la New Town son George Street, Princes Street y Queen Street. En esta parte de la ciudad podemos encontrar museos como la Galería Nacional de Escocia y la Real Academia Escocesa.
- ii. **Old Town:** Se comenzó a edificar en el siglo XII, alrededor del castillo de Edimburgo, que corona toda la ciudad, por lo tanto, la ciudad vieja de Edimburgo ha conservado su estructura medieval, formada por estrechos callejones y grandes plazas en las que antiguamente se situaban los mercados. Esta parte de la ciudad alberga edificios emblemáticos como la abadía de Holyrood (en ruinas), la catedral de San Giles, el edificio del Parlamento de Escocia, el Museo Nacional de Escocia o la Universidad de Edimburgo.

Tanto la “New Town” como la “Old Town” son, desde 1995, Patrimonio de la Humanidad cultural de la UNESCO<sup>21</sup>

**Gastronomía:** La capital escocesa cuenta con una numerosa y muy variada oferta de comida y bebida<sup>22</sup>. Desde los tradicionales establecimientos de té, como The Colonnades o The Dome, y restaurantes de comida escocesa, entre los que se encuentran The Ox Edinburgh y The Printing Press, hasta los más actuales restaurantes de comida europea o de otros lugares de todo el mundo, como La Tasca, bar de tapas al estilo español situado en el centro de la ciudad. O La Rusticana, que ofrece auténtica comida italiana.

Los visitantes también pueden disfrutar de cenas de gran calidad en establecimientos de renombre como, The Witchery o Rhubarb Restaurant. Y por supuesto, como sucede

---

<sup>21</sup> <http://whc.unesco.org/en/list/728>

<sup>22</sup> <http://thisisedinburgh.com/things-to-do/food-and-drink/>

en todo el Reino Unido, la ciudad de Edimburgo cuenta con una gran variedad de PUB's.

**Ocio:** Edimburgo dispone de variadas ofertas de ocio para los visitantes de la ciudad, tal y como se muestra en la página web oficial This Is Edinburgh, donde además, ponen a disposición de los turistas distintos itinerarios de viaje para uno, dos o más días, en los que se lista las cosas que se pueden hacer y los lugares que se pueden visitar dependiendo del tiempo del que dispongamos.

El ocio en la ciudad escocesa va desde la visita de lugares emblemáticos e históricos como Old Town o museos como la Galería Nacional de Escocia, hasta disfrutar de la vida natural que rodea Edimburgo, la región de Lothian<sup>23</sup>, en la que se puede disfrutar de playas, campo, lagos y montaña.

Además, la ciudad tiene una gran cantidad de comercios en los que realizar compras, ya sean marcas de lujo o tiendas de barrio.

**Festivales:** Edimburgo es la ciudad líder en festivales en todo el mundo, con 12 grandes festivales a lo largo del año, siendo el más importante el Edinburgh International Festival<sup>24</sup>, celebrado en agosto desde 1947, en el que los asistentes pueden disfrutar de los mejores artistas de la danza, ópera y el teatro.

Pero este no es el único festival del que se puede disfrutar en la ciudad, que alberga también festivales de renombre como el Edinburgh Film Festival, que es el festival de cine realizado de manera continua más antiguo.

**Economía e innovación:** En los últimos años, Edimburgo ha sufrido una transformación económica, que le ha llevado a ser la segunda ciudad con mayor valor añadido bruto por residente del Reino Unido<sup>25</sup>, solo detrás de Londres. La capital escocesa cuenta una de las fuerzas de trabajo más productiva y cualificada y con un talento base internacionalmente reconocido. Al menos un 55% de los habitantes de la ciudad poseen un título de educación superior, siendo el porcentaje más alto de todo el Reino Unido.

---

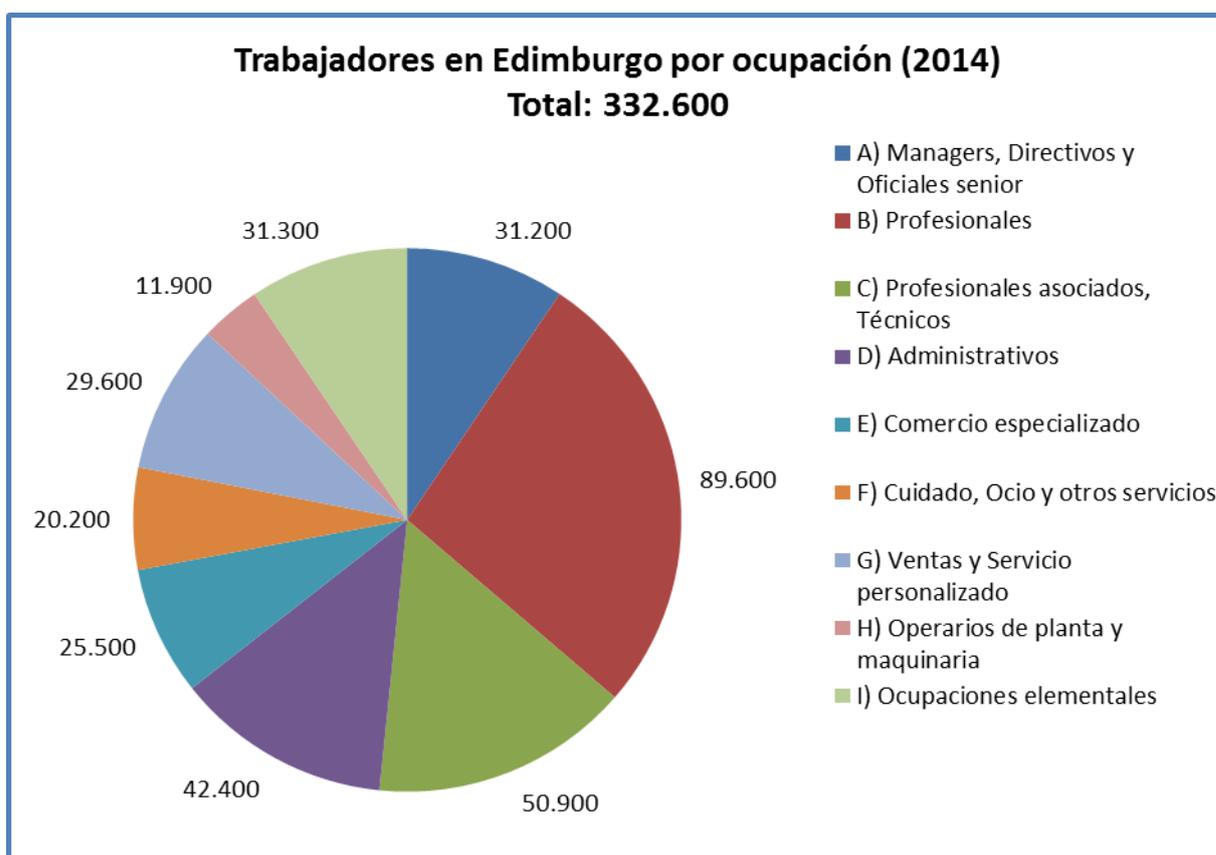
<sup>23</sup> <http://thisisedinburgh.com/discover/lothians-and-beyond/>

<sup>24</sup> <http://www.edinburghfestivalcity.com/the-city>

<sup>25</sup> <http://www.investinedinburgh.com/why-invest-new/strong-city-economy/>

A principios de 2016, la tasa de empleo en la ciudad se situaba en el 73,5%, superior a la media del resto de Escocia, que se situaba en el 72,6%. Además cuenta con un bajo porcentaje del total de residentes en edad de trabajar que reclaman subsidio de desempleo, solo un 1,4%, menor que el resto de grandes ciudades del Reino Unido.

Figura 4: Distribución de los trabajadores en Edimburgo por puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a Office for National Statistics (Escocia)

El pasado 2015, la ciudad de Edimburgo fue premiada por la revista The European como "La ciudad del año en negocios y finanzas", como mejor ciudad en el norte de Europa para potenciales inversiones e innovación<sup>26</sup>

La ciudad suele albergar también numerosas convenciones de carácter económico y facilita la celebración de nuevos congresos mediante herramientas como el Ambassador Programme, que pone a disposición de los interesados, un equipo de

<sup>26</sup> <http://www.edinburgh.gov.uk/news/article/1827/edinburgh - fdi city of the year in europe - 2015>

profesionales de la industria que te guiarán en el proceso de organización de un congreso en Edimburgo.

**Ciudad de conocimiento:** La ciudad de Edimburgo se enorgullece de la calidad de sus universidades<sup>27</sup>, que ofertan una gran variedad de educación superior y formación en sectores clave, ayudando a los estudiantes a obtener los conocimientos necesarios para desarrollar una exitosa carrera.

Las universidades de la capital escocesa cuentan con un gran reconocimiento internacional, estando, por ejemplo, la Universidad de Edimburgo, situada en el puesto 21 del ranking mundial de universidades elaborado por QS<sup>28</sup>. También se encuentran en la ciudad; Heriot-Watt University (Famosa por sus investigaciones), el Royal College of Surgeons (Una de las instituciones médicas profesional más antigua del mundo) y el Edinburgh College.

Edimburgo es la tercera ciudad más popular del Reino Unido entre los estudiantes internacionales, habiendo alrededor de 11.000 estudiantes de fuera del país.

### **3.2.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad**

#### **1. Logo:**



El logo de la marca ciudad de Edimburgo está compuesto por el nombre de la propia ciudad y adornado con unas líneas superiores. Bajo el mismo podemos ver el slogan de la marca.

- 2. Slogan:** El slogan de la marca ciudad de Edimburgo, Inspiring Capital (Capital que inspira), va en consonancia con lo que la ciudad ha tratado de transmitir desde que se desarrolló la marca. Se ha transmitido que la capital escocesa es el lugar perfecto para vivir, así como para invertir y llevar a cabo actividades económicas, además de estudiar. Es un enfoque de ciudad completa.

<sup>27</sup> <http://thisisedinburgh.com/study/>

<sup>28</sup> [http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015#sorting=rank+region="+country="+faculty="+stars=false+search](http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015#sorting=rank+region=)

3. **Registro de marca:** Bajo esta denominación de marca (consista en, empiece por, contenga) el resultado en la página de la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) ha sido nula para titular "Ayuntamiento de Edimburgo", no aparece registro alguno.

### **3.2.6. Presencia en las redes sociales**

La ciudad de Edimburgo tiene un perfil de Facebook<sup>29</sup>, Enjoy Edinburgh, que actualiza constantemente anunciando los eventos que tendrán lugar en la ciudad, así como noticias relacionadas con la misma. Tienen una gran actividad y reciben multitud de respuestas por parte de otros usuarios.

Además de la cuenta de Facebook, Edimburgo también es activa en otras redes sociales, como por ejemplo Twitter<sup>30</sup>, con un perfil que actualiza constantemente con noticias, fotos... y que tiene más de 78.000 seguidores.

---

<sup>29</sup> <https://www.facebook.com/Edinburgh/>

<sup>30</sup> [https://twitter.com/edinburgh?ref\\_src=twsrc%5Etfw](https://twitter.com/edinburgh?ref_src=twsrc%5Etfw)

### 3.3. **Ámsterdam. I Amsterdam**

#### 3.3.1. *Introducción*

**Amsterdam**<sup>31</sup> es la capital oficial de los Países Bajos. La ciudad está situada entre la bahía del IJ, al norte, y a las orillas del río Amstel, al sureste. Fue fundada en el siglo XII como un pequeño pueblo pesquero. Sin embargo, en la actualidad es la ciudad más grande del país y un gran centro financiero y cultural de proyección internacional.

Tiene una población de unos 810.000 habitantes y en su área metropolitana residen aproximadamente 1,5 millones. El centro histórico de la ciudad fue construido en gran parte en el siglo XVII, y es hoy en día uno de los centros históricos más grandes de Europa.

La fecha tradicional de la fundación de la ciudad es el día 27 de octubre del año 1275. En el año 1300 se le concedieron los derechos oficiales de ciudad, y a partir del siglo XIV Ámsterdam empezó a florecer como centro comercial, mayoritariamente a base del comercio con otras ciudades holandesas y alemanas, conocidas como la Liga Hanseática.

Hoy día la ciudad es mundialmente conocida por sus canales, así como por su mentalidad abierta y su ciudadanía.

Ámsterdam es una ciudad muy versátil, desde el punto de vista de que tiene mucho que ofrecer, pero sobre todo, muy variado, por ello, al desarrollar en 2004 la marca ciudad "I Amsterdam"<sup>32</sup>, se decidió no darle un enfoque muy específico, ya que ello podría dañar alguno de los puntos fuertes que la ciudad tiene que ofrecer. Pese a ello, a la hora de crear la marca ciudad, se llegó a la conclusión, de que lo que hace a la ciudad ser como es, son las personas, no solo los habitantes de la misma, sino todas aquellas que la visitan, estudian o llevan a cabo negocios en la misma.

Esto llevó a la creación tanto del logo como del slogan de marca, que podría decirse que son uno solo; I Amsterdam, I (am) Amsterdam (Yo soy Ámsterdam).

La marca es una de las más reconocidas en el mundo en cuanto a marketing de ciudades.

---

<sup>31</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81msterdam>

<sup>32</sup> <http://es.slideshare.net/prdesign-ru/the-makingofthecitymarketingdefinitief>

### **3.3.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir.**

Al igual que en los casos anteriores, los objetivos estratégicos de una marca son tres:

**1. Posición mental (Subjetiva):** Crear una afinidad o sensación de familiaridad en la mente de los grupos objetivo, así como una preferencia de la ciudad de Ámsterdam sobre otras ciudades competidoras. En definitiva, consiste en lograr un aumento de la notoriedad de la ciudad mediante la puesta en valor de todo aquello que la misma tiene que ofrecer, tanto a nivel nacional como internacional.

**2. Comportamiento de los visitantes (Absoluto):** Aumentar el número de visitantes que la ciudad acoge cada año, el número de inversiones y compras por parte de los grupos seleccionados.

**3. Posición de mercado (Relativa):** Posición que ocupa la ciudad de Ámsterdam en los diferentes rankings internacionales.

- i. GMI-Anholt City Brand Index: en 2015, Ámsterdam alcanzó la tercera posición<sup>33</sup> tanto en la categoría "personas" como "necesidades" del ranking de reputación de ciudades elaborado por la agencia Anholt GFK, que elabora un ranking de 50 ciudades de todo el mundo.
- ii. Mercer Quality of Living Rankings<sup>34</sup>: la capital de Los Países Bajos ostenta el 11º puesto en este ranking que analiza los siguientes factores en más de 440 ciudades de todo el mundo;
  - a. Entorno socio-político
  - b. Entorno económico
  - c. Entorno socio-cultural
  - d. Asistencia sanitaria
  - e. Educación
  - f. Servicios públicos y transporte
  - g. Ocio
  - h. Bienes de consumo
  - i. Habitabilidad
  - j. Entorno natural

---

<sup>33</sup> <http://placebrandobserver.com/2015-city-brands-index-reputation-ranking-anholt-gfk-roper/>

<sup>34</sup> <http://uk.businessinsider.com/mercer-2016-quality-of-living-worldwide-city-rankings-2016-5/#11-amsterdam-netherlands-it-is-one-of-the-financial-centres-of-europe-and-also-famous-for-its-high-standard-of-living-the-cosmopolitan-city-combines-modern-and-urban-life-with-relaxed-attitudes-toward-recreation-and-leisure-17>

- iii. Innovation Cities Index Report<sup>35</sup>: Ámsterdam ocupa actualmente la séptima posición en el ranking de economías innovadoras elaborado por 2ThinkNow, que analiza más de 500 ciudades de todo el mundo.
- iv. Global Startup Ecosystem Ranking<sup>36</sup>: Este estudio, elaborado por Compass, analiza distintas variables como experiencia en startups, mercado... para determinar que ciudades a nivel mundial son las que mejor “ecosistema” ofrecen a las startups. La ciudad de Ámsterdam se sitúa como la 19º a nivel global y 5º en Europa.

### ***3.3.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.***

Este apartado es especialmente importante en el caso de la ciudad de Ámsterdam, ya que como hemos dicho antes, la ciudad pone en valor en todo momento que la parte más importante de la misma son las personas que la visitan, e invierten o viven en ella.

#### **1. Internos:**

- i. Actuales residentes en la ciudad de Ámsterdam
- ii. Clase creativa y habitantes activos de la ciudad y el territorio

#### **2. Externos:**

- i. Visitantes, tanto nacionales como internacionales
- ii. Potenciales residentes
- iii. Inversores externos
- iv. Estudiantes

### ***3.3.4. Elección de valor para la marca “I AMSTERDAM”***

Como he mencionado en los dos casos anteriores, esta parte del proceso es vital, ya que se trata del primer paso en la entrega de valor, se deben seleccionar aquellos valores que ayudarán a Ámsterdam a incrementar y mejorar la percepción que de ella tienen sus públicos objetivo, tanto a nivel nacional como internacional.

---

<sup>35</sup> <http://www.innovation-cities.com/innovation-cities-index-2015-global/9609>

<sup>36</sup> <http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live/>

Al igual que en los dos casos previamente estudiados, he usado como referencia las páginas web oficiales de la ciudad para analizar todo lo que la misma tiene que ofrecer y seleccionar sus mejores características.

Al ser una ciudad muy versátil, tendré en cuenta un mayor número de factores que en los anteriores casos de estudio.

Tabla 6: Dimensiones a transmitir a través de la marca (Ámsterdam)

Dimensión	Valor
<b>Ciudad habitable y compacta</b>	Distancias cortas, transporte público, baja polución, promoción de la bicicleta y andar, bajo consumo energético, multicultural, tolerancia, calidad de vida...
<b>Lugar de encuentro, congresos y eventos</b>	Congresos, festivales musicales, festivales culturales...
<b>Ciudad de los canales</b>	Gran planificación urbana, crucero por los canales <sup>37</sup> , museos junto a los canales...
<b>Capital</b>	Capital de Holanda, ausencia de sedes gubernamentales
<b>Ciudad de los negocios</b>	Sede de numerosas empresas multinacionales en el área de la ciudad; ABN-AMRO, Heineken, ING Group, Philips...
<b>Sexo, drogas y R&amp;R</b>	Redlight District, Coffee Shops, Hard Rock Cafe...
<b>Gente</b>	Pasión de los habitantes, gran implicación, hospitalidad...
<b>Arquitectura</b>	Eficiente uso del espacio, casas junto a los canales, molinos...
<b>Ciudad del arte</b>	Gran variedad de museos; Rijksmuseum, Museo Van Gogh, Stedelijk Museum...
<b>Vida nocturna</b>	Clubs, festivales dance, fiestas; Bitterzoet, Jimmy Woo, AIR Amsterdam...
<b>Compras</b>	Tiendas de barrio y tradicionales (9 Calles), mercados de barrio (Albert Cuyp Markt, Pure Markt), mercadillos (Waterlooplein)...
<b>Ciudad del conocimiento</b>	Amsterdam Science Park; Universidad de Ámsterdam, Ciudad de Ámsterdam y la Organización Holandesa para la Investigación Científica.

Fuente: Elaboración propia en base a "The making of... the city marketing of Amsterdam"

<sup>37</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/visitar/que-hacer/crucero-amsterdam>

Figura 5: Dimensiones de la marca I Amsterdam



Fuente: The making of... the city marketing of Amsterdam.

**Turismo:** En 2013, la ciudad de Ámsterdam se situaba en el puesto 27 del ranking de ciudades más visitadas por turistas en el mundo, ranking elaborado por Euromonitor International<sup>38</sup>. En 2013, la ciudad Holandesa acogió a más de 5 millones de turistas en todo el año, un 1,2% más que el año anterior.

<sup>38</sup> <http://blog.euromonitor.com/2015/01/top-100-city-destinations-ranking.html>

Todo el turismo se gestiona mediante la web oficial de la ciudad, que contiene información en detalle y en tiempo real de todas las actividades que tienen lugar en la misma<sup>39</sup>.

Ámsterdam es una de las ciudades europeas más visitadas por los extranjeros, con una oferta muy variada de ocio y entretenimiento, además de una población hospitalaria, multicultural y tolerante, algo de lo que la capital holandesa hace gala y que está representado a la perfección en su marca ciudad "I Amsterdam", alusión directa a que el principal valor que tiene la ciudad son las personas.

La oferta de actividades en Ámsterdam es muy extensa y variada, la ciudad dispone de numerosos museos, muchos de ellos de gran prestigio, además de una gran cantidad de festivales musicales de todos los géneros, en especial la música electrónica, siendo Ámsterdam un referente mundial en este ámbito<sup>40</sup>.

A pesar de tener un espacio reducido, a la ciudad no le faltan zonas verdes y parques perfectamente cuidados por los que pasear disfrutando de la naturaleza<sup>41</sup>.

**Ciudad habitable y compacta:** Ámsterdam se caracteriza por ser una ciudad compacta, es decir, las distancias que se deben recorrer para llegar de un punto a otro de la ciudad son bastante reducidas si las comparamos con otras ciudades con un número de habitantes similar. El uso de la bicicleta está ampliamente extendido, y se promueve su utilización entre los visitantes para evitar las aglomeraciones de tráfico.

Al usarse un medio de transporte que no contamina, la polución en el centro de la ciudad es reducida, evitando las nubes tóxicas que se pueden encontrar en otras grandes ciudades.

Como alternativa a la bicicleta, la ciudad dispone de un excelente servicio de transporte público, gratuito si se dispone de la tarjeta I Amsterdam City Card<sup>42</sup>.

**Ciudad de los canales:** La peculiar geografía holandesa está cubierta de diques y canales artificiales, construidos desde hace años para ganar terreno al mar y poder seguir edificando. La capital del país no es ninguna excepción, ya que la ciudad está atravesada por más de 100 kilómetros de canales y sobre ellos, hay construidos más

---

<sup>39</sup> <http://www.iamsterdam.com/es>

<sup>40</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/visitar/actualidad/clubbing-nightlife-amsterdam/festivales-musica-dance>

<sup>41</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/visitar/que-hacer/naturaleza>

<sup>42</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/i-am/i-amsterdam-city-card>

de 1500 puentes que unen unas 90 islas, todo ello hace que sea conocida en ocasiones como "la Venecia del norte"<sup>43</sup>.

La ciudad ha sabido aprovechar a la perfección esta peculiaridad y ofrece a los visitantes una gran variedad de actividades relacionada con los canales, como por ejemplo cruceros por sus aguas, alquiler de embarcaciones para navegarlos o la visita a museos junto a los canales, como el museo de fotografía Huis Marseille o el museo Van Loon, ambos gratuitos si se tiene la tarjeta I amsterdam City Card.

Los canales de Ámsterdam son desde 2010 Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO<sup>44</sup>.

**Negocios e inversiones:** Ámsterdam es sede de una gran cantidad de empresas multinacionales, como Heineken, ING Group, KLM Royal Dutch Airlines o KPMG.

Durante las fases preliminares del desarrollo de la marca ciudad I Amsterdam, se llegó a la conclusión de que uno de los principales puntos en los que se debía hacer especial énfasis y mejorar era el carácter de Ámsterdam como ciudad de negocios (véase figura 5). Para ello se concertaron entrevistas con grupos clave, como; directivos de empresas internacionales cuyas sedes se hallasen en el área metropolitana de la ciudad y proveedores de servicios logísticos.

En conjunción con organismos públicos y privados, se llevaron a cabo medidas que han llevado a la ciudad a ser una urbe con oportunidades de inversión y una gran base empresarial, reconocida internacionalmente;

**Sexo, drogas y R&R:** Una de las características más conocidas mundialmente sobre Ámsterdam es su tolerancia y permisividad, hay quien dice que en Ámsterdam, todo está permitido.

Lo cierto es que la ciudad describe con total claridad y sin tapujos los entretenimientos que los visitantes pueden encontrar al adentrarse en el famoso Barrio Rojo<sup>45</sup> de Ámsterdam, donde podemos encontrar multitud de burdeles, coffee shops y similares.

En la ciudad está legalizada y regulada tanto la prostitución, como la venta de marihuana, siempre dentro de los coffee shops. Ámsterdam es una de las trece

---

<sup>43</sup> <http://www.amsterdamhotspots.nl/architecture.html>

<sup>44</sup> <http://whc.unesco.org/en/list/1349/>

<sup>45</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/visitar/areas/barrios-%C3%A1msterdam/centro-de-%C3%A1msterdam/el-barrio-rojo>

ciudades holandesas donde existe la prostitución en los escaparates. En los Países Bajos es legal desde 1911. En la página web oficial de la ciudad, se hace especial énfasis en las medidas de seguridad de las que dispone este barrio, que permite a los turistas disfrutar de actividades como el paseo a pie por los callejones del barrio o la visita a uno de los museos más peculiares de la ciudad, el Erotic Museum. Aun así, se pide precaución a la hora de visitar ciertas zonas de la ciudad y se insta a los turistas a ser inteligentes y cautos.

Todas estas características dan al Barrio Rojo de Ámsterdam ese aire de sexo, drogas y R&R que para muchos visitantes es un atractivo que hace única a la ciudad.

**Gente:** Es uno de los puntos fuertes y más destacables de Ámsterdam, el desarrollo mismo de la marca ciudad está basado en la gente, el slogan "I Amsterdam" hace referencia a las personas que forman y dan vida a la ciudad.

En otros casos, para la selección de los grupos objetivo en el marketing de ciudades, se suele tener en cuenta a las empresas, habitantes y visitantes. Sin embargo, para el desarrollo del marketing de ciudades en Ámsterdam, se formularon 3 preguntas:

- i. ¿Qué grupos objetivo ofrecen un mayor retorno en términos de visitantes y comportamiento de compra?
- ii. ¿Cuáles de los grupos objetivo tienen una mejor "relación mental" con Ámsterdam (posicionamiento mental subjetivo)
- iii. ¿Qué grupos objetivo son necesarios para fortalecer la posición de mercado de Ámsterdam?

Basado en estas preguntas, se diferenciaron siete grupos objetivo primarios;

1. Directivos y responsables de las tomas de decisión empresariales.
2. Proveedores de servicios logísticos.
3. Sector creativo.
4. Trabajadores del conocimiento.
5. Ciudadanos activos e implicados.
6. Visitantes internacionales.
7. Los actuales habitantes de Ámsterdam

Siete grupos objetivo que son los principales prescriptores de la ciudad.

Figura 6: Los distintos grupos objetivo del marketing de ciudades en Ámsterdam



Fuente: The making of... the city marketing of Amsterdam.

**Arte:** Ámsterdam cuenta con una gran variedad cultural y artística por toda la ciudad, como el famoso Rijksmuseum<sup>46</sup> con las letras de I Amsterdam, donde miles de turistas se fotografían a diario, o el Hermitage Museum, además de la Casa de Ana Frank o el EYE Filmmuseum (museo de la filmatografía).

**Ciudad del conocimiento:** En el Ámsterdam Science Park<sup>47</sup> se concentran la Universidad de Ámsterdam, la Ciudad de Ámsterdam y la Organización Holandesa para la Investigación Científica.

<sup>46</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/visitar/que-hacer/museos-y-galerias/museos-en-amsterdam/rijksmuseum>

<sup>47</sup> <http://www.iamsterdam.com/es/visitar/que-hacer/actividades-y-excursiones/vision-general/amsterdam-science-park>

### 3.3.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad

#### 1. Logo y slogan:

**I amsterdam.**

En el caso de la marca ciudad de Ámsterdam, logo y slogan van unidos. Se juega con las palabras I am y Amsterdam para formar el slogan de la marca, que al español se traduciría como Yo soy Ámsterdam, que hace alusión a lo anteriormente comentado, de que lo importante en la ciudad, son las personas que la visitan, la habitan y que invierten en ella.

El logo, diseñado en 2004 por la agencia Kessels Kramer<sup>48</sup>, destaca por su simplicidad, y según sus diseñadores trata de lograr un equilibrio entre lo racional y lo emocional.

Desde su creación, se ha vinculado la marca "I Amsterdam", a la mayoría de los eventos con proyección internacional que se celebran en la ciudad. Para esto se utiliza una reproducción física del logo que aparece en las fotografías como un elemento más de la ciudad, y que cuenta ya con una versión estable frente al Rijksmuseum, obteniendo también un éxito notable en las redes sociales.



2. **Registro de marca:** La marca I amsterdam<sup>49</sup> se encuentra actualmente registrada en la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) por la ciudad de Ámsterdam.

#### 3.

---

<sup>48</sup> <http://www.kesselskramer.com/>

<sup>49</sup> <https://euipo.europa.eu/eSearch/#details/trademarks/009582421>

### **3.3.6. Presencia en las redes sociales**

La ciudad tiene presencia en diversas redes sociales, como es habitual, dispone de Facebook<sup>50</sup> (I amsterdam) que actualizan regularmente con información referente a las actividades de la ciudad y notifican eventos. También dispone de perfil en Twitter<sup>51</sup> con el mismo nombre, donde también son muy activos, haciendo publicaciones diarias.

Junto con las dos redes sociales típicas y de uso más extendido, la ciudad dispone también de un perfil en Pinterest<sup>52</sup>, donde publica fotos de la ciudad y las actividades y eventos que en ella se realizan.

---

<sup>50</sup> <https://www.facebook.com/iamsterdam>

<sup>51</sup> <https://twitter.com/iamsterdam>

<sup>52</sup> <https://www.pinterest.com/iamsterdam/>

### **3.4. Proposición para la creación de marca ciudad para “DONOSTIA – SAN SEBASTIAN”**

Tras realizar una evaluación comparativa de la marca ciudad de Bilbao, Edimburgo y Ámsterdam, y haber hallado similitudes en las maneras de proceder de las tres ciudades a la hora de desarrollar su “making of the city marketing”, a continuación realizaremos una propuesta sobre las posibles líneas de actuación que podría seguir Donostia – San Sebastián a la hora de desarrollar su propia marca ciudad. Teniendo en cuenta que la marca ciudad será su propio nombre, además del logo y eslogan si existen, asociada a un grupo de atributos que, percibidos por el público objetivo, provocarán reacciones positivas o negativas. Por ello, si la ciudad trata la marca como un mero nombre se equivoca. El desafío de la denominación de marca es crear una serie de profundas asociaciones positivas que la reflejen (Sáez, 2014).

Al tratarse de una propuesta la misma no tiene carácter definitivo ni realiza un análisis de la situación actual, sino que su objetivo es plantear una proposición para la creación de marca ciudad para Donostia- San Sebastián, a partir de la de la evaluación comparativa (Benchmarking) realizada con las ciudades anteriormente mencionadas.

#### **3.4.1. Introducción**

Donostia - San Sebastián<sup>53</sup> es una ciudad situada en el norte de España, en la costa del golfo de Vizcaya, y a 20 kilómetros de la frontera con Francia. La ciudad es la capital de la provincia de Guipúzcoa, en la comunidad autónoma del País Vasco. La población del municipio es de 186.500 habitantes, y su área metropolitana alcanza los 436.500. Es la cabecera de la Eurociudad Vasca Bayona-San Sebastián, una conurbación<sup>54</sup> de más de 620.000 habitantes.

La ciudad se ha convertido, con el paso de los años, en uno de los destinos turísticos de preferencia, tanto a nivel nacional como internacional, dada su gran oferta de ocio y actividades, a pesar de su reducida extensión.

La capital de la provincia de Guipúzcoa combina a la perfección un entorno natural con la vida urbana, claro ejemplo de ello son las tres playas que posee la ciudad, siendo la más emblemática y famosa, la de La Concha, sin olvidar los tres montes que delimitan

---

<sup>53</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Sebasti%C3%A1n](https://es.wikipedia.org/wiki/San_Sebasti%C3%A1n)

<sup>54</sup> El resultado del crecimiento de varias ciudades que se integran para formar un solo sistema que suele estar jerarquizado, si bien las distintas unidades que lo componen pueden mantener su independencia funcional y dinámica.

la ciudad por el norte y hacen las veces de barrera frente al Mar Cantábrico; Igueldo, Urgull y Ulia.

### **3.4.2. Objetivos estratégicos que la marca debe ayudar a conseguir.**

En este punto, y a diferencia de los casos anteriores, buscamos marcar unos objetivos que la marca debe ayudar a conseguir, más que analizar los que ya se estaban aplicando, como ocurría en las ciudades previamente analizadas.

- 1. Posición mental (Subjetivo):** La marca deberá ayudar en la creación de una afinidad por la ciudad, de asociaciones positivas que la reflejen y creen vínculos en la mente de sus distintos públicos objetivo, que influya positivamente en ellos y les lleve a elegir la ciudad de Donostia – San Sebastián como destino tanto turístico, de negocios, estudio y residencia, frente a otras ciudades competidoras, es decir, un posicionamiento preferente.
  
- 2. Comportamiento de los visitantes (Absoluto):** Como ciudad turística que es, Donostia – San Sebastián debe buscar aumentar el número de turistas que la visitan año tras año, además de incrementar el número de congresos y eventos que se celebran en la misma, tanto de carácter nacional como internacional. Así mismo, el aumento de inversiones en la ciudad, por parte de empresas e inversores, debe ser un objetivo prioritario.
  
- 3. Posición de mercado (Relativa):** Donostia – San Sebastián debería proponerse como objetivo, el mejorar su posición actual en diversos rankings, tanto de ámbito turístico, como de organización de congresos o económicos, y de calidad de vida.
  - i. MoniTUR<sup>55</sup> (monitor de competitividad turística relativa de las comunidades autónomas españolas): La Comunidad Autónoma Vasca se sitúa en el tercer puesto del ranking elaborado por Exceltur en 2014, una menos que en el estudio realizado en el 2010. Por lo tanto, y en función de los datos aportados por este ranking, la ciudad de Donostia – San Sebastián debería, al igual que en el caso de Bilbao, mejorar en aspectos como “la prioridad política”, “la coordinación

---

<sup>55</sup> <http://www.exceltur.org/monitur/>

interadministrativa” o “las dotaciones presupuestarias para marketing y promoción”, ámbitos en los que está por debajo de otras CCAA.

- ii. ICCA (La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones): Donostia – San Sebastián se situó en el 2015 en la sexta posición<sup>56</sup> a nivel nacional como ciudad que más congresos y convenciones acoge. A nivel mundial, la capital guipuzcoana ocupa el puesto 148. Donostia – San Sebastián debe tener el objetivo de al menos mantener dicha posición, si bien sería preferible intentar mejorarla, ya que dispone de las infraestructuras necesarias para ello.

### ***3.4.3. Públicos prioritarios a los que dirigirse a través de la marca.***

En este punto no hay diferencia de lo visto en los casos anteriores, ya que se trata de los distintos públicos objetivo a los que la marca quiere dirigirse:

#### **1. Internos:** Residentes de la ciudad

- i. Actuales residentes en Donostia/ San Sebastián y Guipúzcoa.
- ii. Clase creativa y habitantes activos de la ciudad y el territorio.

#### **2. Externos:** Turistas, visitantes, empresas, inversores, estudiantes

- i. Visitantes nacionales e internacionales.
- ii. Sector creativo.
- iii. Centros de toma de decisiones empresariales y proveedores de servicios logísticos y tecnológicos.
- iv. Trabajadores del conocimiento.
- v. Estudiantes.

### ***3.4.4. Proposición para la elección de valor para la marca “DONOSTIA – SAN SEBASTIAN”***

A partir de la evaluación comparativa realizada con las tres ciudades europeas, y una vez analizados los elementos (dimensiones) de valor que cada una de ellas han utilizado para su marca ciudad, en el caso de Donostia – San Sebastián lo que haremos

---

<sup>56</sup> <http://www.sansebastianturismo.info/es/prensa/notas-de-prensa/2821-san-sebastian-alcanza-su-maximo-historico-en-el-ranking-icca-de-congresos-internacionales>

será proponer una serie de dimensiones y características que la ciudad debería poner en valor para ayudar a conseguir los objetivos propuestos en el apartado anterior.

A pesar de que la capital guipuzcoana y su área metropolitana tienen infinidad de cosas que ofrecer, nuestra propuesta se centrará en las que consideramos más representativas e importantes para desarrollar una marca ciudad que dote a la ciudad de un valor diferenciador que la haga única.

Tabla 7: Propuesta de dimensiones a transmitir a través de la marca  
(Donostia – San Sebastián)

Dimensión	Valor
<b>Lugar turístico</b>	Naturaleza (monte y playa), Diseño arquitectónico (belle époque) Hostelería, Museos, Compras, Bahía de La Concha, Isla de Santa Clara, El Peine del Viento...
<b>Gastronomía</b>	Pintxos, Alta cocina (estrellas Michelin), Arzak, Basque Culinary Center, Mugaritz, ...
<b>Ciudad del conocimiento</b>	Universidad del País Vasco, Universidad de Deusto, Técnun, Basque Culinary Center adscrita a la Universidad de Mondragón, iniciativa "Polos del conocimiento" ...
<b>Arquitectura</b>	Tradición y modernidad, Palacio de Congresos y Auditorio Kursaal, Puente de María Cristina, Catedral del Buen Pastor, Palacio Miramar...
<b>Innovación</b>	Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa, Basque Excellence Research Centres (BERC): Basque Center on Cognition, Brain and Language, Donostia International Physics Center, MPC Material Physics Center, UPV / EHU - CSIC, Polymat - Basque Center for Macromolecular Design and Engineering; CIC nanoGUNE, Tecnalia...
<b>Heineken Jazzaldia</b>	Repercusión nacional e internacional, Artistas de primer nivel, Gran cantidad de asistentes, Escenarios emblemáticos, Premio Donostiako Jazzaldia, prestigioso galardón instaurado en 1994, ...
<b>Festival de cine</b>	Festival de máxima categoría y prestigio internacional, 64 ediciones ininterrumpidas, uno de los festivales cinematográficos más importantes del mundo, Estrellas internacionales...
<b>Naturaleza</b>	Playas (Ondarreta, La Concha, Zurriola), Monte (Igueldo, Urgull, Ulla), Mar, Parques...
<b>Deporte</b>	Real Sociedad, Suf, Behobia – San Sebastián, Bandera de La Concha
<b>Ciudad habitable</b>	Calidad de vida, Accesible, Carril bici, Transporte público...
<b>Arte y cultura</b>	Museos, Capital Europea de la Cultura 2016, Orfeón Donostiarra, Tabakalera, Chillida-Leku...
<b>Ciudadanía</b>	Gente hospitalaria, Ciudadanos ilustres...
<b>Basque</b>	Idioma propio, Cultura propia, Sentimiento de pertenencia...

Fuente: Elaboración propia

**Turismo:** Donostia – San Sebastián tiene mucho que ofrecer. A pesar de su reducida extensión, la ciudad combina playa, monte y urbanismo, algo de lo que pocas ciudades pueden presumir. Además de eso, en la capital guipuzcoana se mezclan a la perfección lo tradicional con lo moderno, desde la Parte Vieja con sus bares de pintxos y comercios tradicionales, hasta el barrio de Gros y el moderno edificio del Kursaal.

La ciudad de Donostia – San Sebastián tiene una ventaja sobre otras ciudades que explotan el turismo de playa, y es que su turismo no es, o no debería ser, estacional, ya que una vez acabada la temporada de verano, la oferta de actividades sigue siendo inmensa y de lo más variada. Una ciudad con las características de Donostia – San Sebastián debe aspirar a conseguir un turismo completamente desestacionalizado, mediante la puesta en valor, a través de la marca ciudad, de toda la oferta de que dispone fuera de la temporada de verano.

**Gastronomía:** El País Vasco es famoso por su gastronomía y la ciudad de Donostia – San Sebastián es un referente dentro del mismo. Su oferta gastronómica abarca desde los famosos pintxos hasta la alta cocina. Tanto en la Parte Vieja de la ciudad, como en muchos otros bares de la misma, se puede disfrutar de los tradicionales pintxos, pequeñas cantidades de comida, normalmente colocadas sobre una rebanada de pan.

El número de bares que oferta este producto es muy grande, como el bar Zeruko o el Bergara. Además de eso, en la ciudad hay varios restaurantes de alta cocina, premiados con estrellas Michelin, de hecho, Donostia San – Sebastián es una de las ciudades del mundo con mayor número de estrellas Michelin por metro cuadrado, entre ellos destacan el Arzak, Mugaritz y Martín Berasategui.

La capital guipuzcoana es referente mundial en la enseñanza de la gastronomía, albergando una de las escuelas de cocina más prestigiosas a nivel internacional, el Basque Culinary Center<sup>57</sup>, que cada año acoge a estudiantes de todo el mundo.

**Ciudad del conocimiento:** En la ciudad se encuentra el campus de la Universidad del País Vasco (UPV), además de la Universidad de Deusto y Tecnun, la escuela de ingenieros de la Universidad de Navarra. Además de las anteriores, también podemos encontrar el Basque Culinary Center, adscrito a la Universidad de Mondragón, que como se ha mencionado antes, es una de las escuelas de cocina más prestigiosas a nivel internacional, en la que se imparten estudios de grado y postgrado. También se

---

<sup>57</sup> <http://www.bculinary.com/es/home>

está llevando a cabo la construcción del edificio que albergará el Musikene, el Centro Superior de Música del País Vasco.

Mención especial requiere la iniciativa de Polos de Conocimiento<sup>58</sup> que se desarrolla en el marco del Proyecto de Campus de Excelencia Internacional Euskampus de la UPV/EHU, en colaboración con la Corporación Tecnológica Tecnalia y el Donostia International Physics Center (DIPC). El Proyecto Euskampus busca la consolidación de un espacio académico con dimensión internacional, referente en el Eje Atlántico de Europa, que proyecte al exterior un modelo de educación superior público, moderno y de calidad reforzado y vinculado a un rico entramado de entidades y agentes que potencian las capacidades de investigación y de transferencia del conocimiento de las entidades que lo forman, para responder a los distintos retos sociales, culturales y medioambientales que plantea la Estrategia Europa 2020. De esta forma se contribuye a la promoción internacional de Donostia/ San Sebastián, y el resto del País Vasco, como polo de ciencia, tecnología, innovación, creatividad y talento<sup>59</sup>.

**Arquitectura:** La arquitectura de la ciudad donostiarra casa a la perfección lo tradicional con lo contemporáneo, edificios de la Belle Epoque con los más modernos diseños arquitectónicos. Donostia – San Sebastián tiene una gran cantidad de edificios emblemáticos, como la actual sede del Ayuntamiento, frente a los jardines de Alderdi Eder, el Teatro Victoria Eugenia, el balneario de La Perla o el hotel María Cristina, testimonio de la Belle Epoque que vivió la ciudad a principios del siglo XIX. A escasos metros de los anteriores, podemos encontrar edificios de arquitectura contemporánea, como el Palacio de Congresos y Auditorio Kursaal, el propio Basque Culinary Center o la iglesia de Iesu. Junto con todo lo anterior, la ciudad sigue manteniendo su parte vieja, así como edificios que recuerdan su pasado medieval, como la Catedral del Buen Pastor, la Plaza de la Constitución y el Castillo de la Mota.

**Innovación:** La innovación tecnológica y científica está a la orden del día y Donostia – San Sebastián, al igual que el resto del País Vasco, es un referente a nivel nacional. La ciudad dispone de centros de innovación e investigación de primer nivel, como el Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa<sup>60</sup>, que alberga empresas de reconocido prestigio, como la Compañía Auxiliar de Ferrocarriles (CAF) o Ibermática. Es también

---

<sup>58</sup> <http://euskampus.ehu.es/polos-de-conocimiento/>

<sup>59</sup> Plan Universitario 2015-2018: [http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.eus/r43-573/es/contenidos/informacion/dia3/es\\_2024/adjuntos/plan\\_uni\\_2015\\_2018\\_c.pdf](http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.eus/r43-573/es/contenidos/informacion/dia3/es_2024/adjuntos/plan_uni_2015_2018_c.pdf)

<sup>60</sup> <http://www.parke.eus/gipuzkoa/>

sede de centros de investigación conocidos como Basque Excellence Research Centres<sup>61</sup>, centros de investigación de nivel mundial que son referentes en el área de conocimiento que el centro investiga, como Basque Center of Cognition, Brain and Language (BCBL), Donostia International Physics Centre (DIPC) o el Polymat - Basque Center for Macromolecular Design and Engineering. Además de los anteriormente mencionados, también se encuentran en la ciudad Centros de Investigación Cooperativa, como CIC biomaGUNE y CIC nanoGUNE, y otros centros de innovación tecnológica; Tecnalia, la Politécnica de la Universidad del País Vasco y Tecnun, perteneciente a la Universidad de Navarra.

***Festival de Jazz:*** Una vez al año, durante la tercera semana de julio, se celebra en la ciudad el Heineken Jazzaldia<sup>62</sup>, festival de jazz de carácter internacional en el que participan artistas de primer nivel como Gloria Gaynor o Diana Krall y a la que en esta pasada 51ª edición han acudido unas 175.000 personas. Los escenarios se reparten por toda la ciudad, siendo muchos de ellos al aire libre, como el de la Plaza de La Trinidad o el Escenario Verde de Heineken, en la playa de la Zurriola. Otros son a cubierto, como en el Auditorio Kursaal o en el Teatro Victoria Eugenia, entre otros lugares. Muchos de los más de cien conciertos que tienen lugar durante la semana que dura el festival son gratuitos, por lo que siempre se puede disfrutar de música en directo. El festival atrae cada año a una gran cantidad de visitantes a la ciudad, tiene una dimensión propia, y por lo tanto, debe ser tratado como tal, un evento diferenciado del resto de la oferta cultural y artística de la ciudad.

Dado el carácter y proyección internacional del festival, sería recomendable vincular la marca de Donostia/ San Sebastián al mismo.

***Festival de cine:*** En septiembre se celebra en Donostia – San Sebastián el Festival Internacional de Cine de San Sebastián<sup>63</sup>, o Zinemaldi en euskera. Se trata de un festival de cine de máxima categoría, acreditada por la Federación Internacional de Asociaciones de Productores Cinematográficos (FIAPF). Durante los días que dura el festival, se premia tanto a actores y directores como sus películas, que se visualizan en diversas secciones, siendo la más importante la sección oficial, pero además de esta, se realizan pases para ver tanto largometrajes como cortometrajes en secciones como;

---

<sup>61</sup> [http://www.ikerbasque.net/research\\_centers/research\\_centers/research\\_centres.html](http://www.ikerbasque.net/research_centers/research_centers/research_centres.html)

<sup>62</sup> <http://heinekenjazzaldia.com/es/>

<sup>63</sup> <https://www.sansebastianfestival.com/es/>

Nuevos directores, Horizontes Latinos, Made in Spain o Culinary Zinema. Al igual que ocurre con el Festival de Jazz, el Festival de Cine de San Sebastián es un evento de prestigio internacional, que tiene su propia dimensión, y debe ser tratado como tal. Dado el carácter y proyección internacional del festival, sería recomendable vincular la marca de Donostia/ San Sebastián al mismo.

***Naturaleza:*** La naturaleza está presente tanto en el área que rodea la ciudad, como en el interior de la misma. Donostia – San Sebastián es una ciudad bañada por el Mar Cantábrico, con tres playas urbanas; La Concha, Ondarreta y la Zurriola, y coronada por tres montes en plena ciudad; Igueldo, Urgull y Ulia. Además de eso, la ciudad tiene una gran cantidad de parques y entornos naturales, como el parque de Cristina Enea, los Jardines de Alderdi Eder, la Plaza Gipuzkoa, el Parque de Aiete o los jardines del Palacio de Miramar, todo ello dentro de su área urbana, un lujo del que pocas ciudades disponen, que marcan un punto diferenciador y la hace única.

***Deporte:*** La ciudad de Donostia – San Sebastián siempre ha estado ligada al deporte. Desde hace más de un siglo, la Real Sociedad de Fútbol ha sido el equipo que ha representado a la ciudad en la Liga de Fútbol Profesional española. Dejando el fútbol a un lado, y a un nivel más local, la capital guipuzcoana acoge cada año eventos deportivos como la media maratón Behobia – San Sebastián, que cuenta con la participación de más de 30.000 corredores (2015), lo que la convierte en la prueba de atletismo más masiva de España sobre una distancia que no sean los 10 Km. También se celebra en verano la Bandera de La Concha, competición de traineras que atrae a una gran cantidad de público y genera un ambiente festivo en la ciudad donostiarra. Además de los anteriores, la playa de la Zurriola acoge, casi a diario, a una gran cantidad de surfistas, dadas las buenas condiciones que presenta la misma para la práctica de este deporte.

***Ciudad habitable:*** Dispone de un buen sistema de transporte público, y está conectada con las localidades cercanas mediante tren (Renfe cercanías y Euskotren) y autobús (Lurraldebus), además de eso, la ciudad invita a coger la bici, con su gran cantidad de carriles bici o Bidegorris. El aeropuerto se encuentra en la vecina localidad de Hondarribia, por lo que el ruido no afecta al núcleo urbano de la ciudad pero permite una conexión aérea con otras ciudades nacionales e internacionales. Al carecer de industria en su núcleo urbano, no existe el problema de la polución que pueden

tener otras ciudades y su reducida extensión hace que sea fácil transitarla incluso a pie, aunque exista una buena red de transporte público que conecta la ciudad.

En el ranking realizado por la OCDE<sup>64</sup>, para medir el bienestar en 38 países, España ocupa el puesto número 19, y entre sus regiones es la del País Vasco, y por lo tanto sus ciudades, la que tras analizar 9 variables: seguridad, salud, civismo, alojamiento, trabajo, educación, acceso a servicios, ingresos y medio ambiente, se coloca como la comunidad con mayor nivel de vida. Como aspecto negativo en esta dimensión habría que señalar que la ciudad de Donostia San Sebastián es la más cara<sup>65</sup> para adquirir una vivienda a nivel nacional.

Sería conveniente que la marca ciudad que se desarrolle fuera visible en los servicios públicos, ya sea el transporte, la recogida de basuras, etc., ofertados por la ciudad.

**Arte y cultura:** La oferta cultural y artística de Donostia – San Sebastián es extensa, como se puede apreciar en la web de Donostia Kultura<sup>66</sup>, dedicada a la promoción y organización de eventos de carácter cultural y artístico. La ciudad cuenta con una gran cantidad de museos, como el Museo San Telmo, el Museo Naval o el Aquarium, además de galerías de arte y salas de exposiciones. Al hablar de arte y San – Sebastián, el primer nombre que viene a la mente de muchas personas es el de Eduardo Chillida, famoso escultor y creador de obras como el Peine del Viento u Homenaje a Fleming en pleno paseo de la Concha, sin olvidar el museo Chillida Leku, (aunque en la actualidad permanece cerrado) con su característico estilo basado en grandes piezas colocadas en espacios urbanos o en plena naturaleza, a menudo hechas de acero. Actualmente, la ciudad es, junto con Brelavia (Wroclaw – Polonia) Capital Europea de la Cultura<sup>67</sup>. La ciudad de Donostia San Sebastian (DSS2016) ha presentado este evento internacional como una gran oportunidad para apostar por la cultura y el diálogo como vías para construir una mejor convivencia en la que prevalezca el entendimiento mutuo. Además, servirá para estrechar los lazos con el resto de Europa y fomentar la innovación en el sector cultural. Un año repleto de espectáculos, experiencias y eventos.

---

<sup>64</sup> <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/spain-es/>

<sup>65</sup> <http://www.miportalfinanciero.es/articulo/mejores-ciudades-para-vivir-en-espana/>

<sup>66</sup> <http://www.donostiakultura.eus/>

<sup>67</sup> <http://dss2016.eu/es/>

**Ciudadanía:** La gente de la ciudad de Donostia – San Sebastián, a pesar de tener un fuerte arraigo por su propia cultura e identidad, es muy hospitalaria con las personas que la visitan. Es fácil encontrar buen ambiente en la ciudad en cualquier momento, ya sea en la Parte Vieja en los bares de pintxos, o en los alrededores de Anoeta antes de un partido de fútbol de la Real Sociedad.

**Basque:** Al igual que ocurre en el caso de Bilbao y en todo el País Vasco, la ciudad de Donostia – San Sebastián tiene una identidad propia ligada a su cultura, historia, idioma, tradiciones, gastronomía, etc., todas ellas características diferenciadoras en las que ha de basarse la definición de la imagen ciudad y que servirán de base para el desarrollo de una marca fuerte, diferenciada y reconocible a nivel nacional e internacional.

Estas son las dimensiones que proponemos a partir de este TFG para el desarrollo de la marca ciudad Donostia- San Sebastián, y que entendemos proporcionan un valor diferenciador a los distintos públicos objetivos de la ciudad, además de representar lo que la ciudad es y desea ser en el futuro, siendo estos los atributos que la definen como producto y que la permiten diferenciarse de otras ciudades competidoras.

No hay que olvidar que una vez realizado el proceso de elección de valor (desde marketing estratégico) y la creación de valor (marketing operativo), quedaría la última parte del proceso de entrega de valor y sería la comunicación del mismo, para el cual entendemos que son de gran importancia las variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad.

#### **3.4.5. Variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad**

Al realizar un análisis de las variables relacionadas con la identidad visual de la marca ciudad para Donostia- San Sebastián, realizamos la siguiente propuesta:

1. **Logo:** Para el logo de la marca ciudad, optaríamos por la utilización del actual logo creado para la capitalidad cultural europea , elaborado por Luisa Chillida, nieta de Eduardo Chillida, y cuyo restyling ha corrido a cargo de Joaquin Gañez. De dicho logo eliminaríamos el año 2016, ya que al ponerlo se convierte en un logo perecedero, es decir, con fecha de caducidad.



Este logo representa a la perfección la ciudad, una vista cenital de la Bahía de La Concha, con las tres playas y los montes que la rodean, todo ello al estilo de Chillida.

La ventaja de utilizar dicho logo, es que ya goza de reconocimiento, ya está en la mente de los ciudadanos.

2. **Eslogan:** El eslogan debe ser algo sencillo, que se quede en la memoria de aquellos que lo lean. El actual eslogan del logo utilizado para la capitalidad cultural es sencillo y directo, el nombre de la ciudad tanto en castellano como en euskera, pero en realidad no aporta ninguna información sobre lo que la ciudad es, su identidad, su valor, por ello entendemos que habría que añadir una frase corta que sintetice lo que queremos transmitir con la marca y proponemos que se haga en inglés para dar a la ciudad la proyección internacional que está buscando, algo como "Donostia – San Sebastián: Live It"
3. **Registro:** Sería conveniente que la marca ciudad, se registre en la Oficina de la Propiedad Intelectual de la Unión Europea, así como en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), como instrumento de protección legal que impida que la misma pueda ser usada por terceros dentro de los países miembros de la Unión Europea.

#### **3.4.6. Presencia en las redes sociales**

Es vital estar presente en las principales redes sociales, Actualmente las redes con mayor número de usuarios son Facebook y Twitter, donde es necesario mantener un perfil actualizado y proactivo, que notifique todos los eventos que vayan a realizarse en la ciudad, así como las noticias referentes a la misma. Donostia – San Sebastián es una ciudad muy fotogénica, con muchos lugares emblemáticos y entornos naturales bellos, por ello sería una buena idea disponer de perfil en redes sociales dedicadas a fotos y videos, como YouTube, Pinterest o Flickr.

Actualmente la ciudad dispone de perfil en todas las redes sociales citadas, con gran presencia en Facebook<sup>68</sup> , Twitter<sup>69</sup> y Pinterest<sup>70</sup>. Sin embargo tiene poca relevancia en YouTube, red que está creciendo mucho últimamente. Se debería seguir trabajando para intentar llegar al mayor número posible de público, ya que son herramientas de promoción de gran repercusión hoy en día. Por ello, sería conveniente emitir desde todos ellos el mismo mensaje de marca ciudad.

Por último, nos gustaría recordar que la marca es un activo intangible de difícil valoración, aunque sea uno de los más importantes en la consecución de beneficios para la ciudad ya que otorga un valor añadido que en muchos casos es fundamental en la elección del público objetivo.

## ***4. Conclusiones***

---

### **4.1. Conclusiones de la contextualización**

1. El proceso de globalización económica ha intensificado la competencia no solo a nivel empresarial sino también territorial, es decir entre regiones y ciudades.
2. Como consecuencia del punto anterior, las ciudades se han visto obligadas a competir entre sí del modo en que lo hacen las empresas. Este incremento en la competencia las obliga a ser más competitivas, es decir, a mejorar su capacidad para competir.
3. La necesidad de ser más competitivas en un entorno global, hará necesario el uso de herramientas de gestión propias del sector privado en el ámbito público. Así el marketing de ciudades se convierte en una herramienta de gestión que ayuda a las ciudades a satisfacer las demandas y necesidades de sus mercados objetivo, así como la creación de valor que mejore su competitividad frente al resto.
4. La marca ciudad es una herramienta diferenciadora que debe de crear asociaciones en la mente de los distintos públicos objetivo y poner en valor todas aquellas dimensiones que hacen única a la ciudad, ayudándola a posicionarse por delante de las ciudades competidoras.

---

<sup>68</sup> <https://www.facebook.com/sansebastian.turismo>

<sup>69</sup> <https://twitter.com/SSTurismo>

<sup>70</sup> <https://www.pinterest.com/visitssebastian/>

## **4.2. Conclusiones de la Evaluación Comparativa**

1. Tras realizar una evaluación comparativa del “making of city marketing” de las ciudades de Bilbao, Edimburgo y Ámsterdam, se aprecian similitudes en la forma de proceder de todas ellas, ya que ponen en valor aquellos elementos que las hacen únicas, y que ayuden a consolidar una fuerte diferenciación en un entorno globalizado.
2. La marca ciudad de cada una de ellas trata de esencializar todos los elementos de valor de manera sencilla, representando las dimensiones y atributos que la ciudad pone en valor.
3. La propuesta sobre las posibles líneas de actuación que podría seguir Donostia – San Sebastián a la hora de desarrollar su propia marca ciudad, está basada en aquellos elementos de valor propios de la ciudad, aquellos que la hacen única y diferente frente al resto, exponiendo sus ventajas y recomendando ciertas acciones a llevar a cabo.
4. Realizamos propuestas de actuación sobre cómo y dónde debe ser utilizada la marca ciudad para conseguir un mayor impacto y que se vinculen ciertas actividades y servicios que oferta la ciudad con la misma.

## **4.3. Futuras líneas de actuación.**

Tras haber realizado el análisis de las dimensiones que debe transmitir la marca ciudad de Donostia – San Sebastián y haber hecho una propuesta de logo para la misma, el siguiente paso sería la implantación de la propia marca ciudad.

Aunque hemos analizado en qué redes sociales debería de realizarse la comunicación de la marca ciudad, ésta también deberá comunicarse a través de otros medios, ya que este último paso en el desarrollo de marca ciudad es muy importante, ya que será el momento de transmitir al público objetivo todas las dimensiones y atributos que hacen única a la ciudad.

Habría que realizar una tarea de seguimiento y monitorización de la marca para comprobar el impacto que tiene la misma sobre la ciudad; atracción de turismo, compras, inversiones... Del mismo modo, si en la ciudad tuviese lugar un cambio de

paradigma que afectase a la marca, deberían llevarse a cabo las acciones pertinentes, como por ejemplo la inclusión o exclusión de una nueva dimensión a poner en valor.

Como conclusión final, añadir que la ciudad de Donostia – San Sebastián, tal y como hemos reflejado en este Trabajo de Fin de Grado, posee un gran potencial de desarrollo y creemos que la creación y correcta implementación de una marca ciudad puede ayudar a que siga creciendo.

## 5. Bibliografía

---

- Anholt, S. (2005). Anholt nation brands index: how does the world see America?. *Journal of Advertising Research*, 45(03), 296-304.
- Arandes, T., & Antonio, J. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, 19, 91-121.
- Avraham, E. (2000). Cities and their news media images. *Cities*, 17(5), 363-370.
- Avraham, E. (2003). Promoting and marketing cities in Israel. Floersheimer Institute for Policy Studies, Jerusalem.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, 26(79), 67-76.
- Borja, J., Castells, M., Belil, M., & Benner, C. (1998). Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información. Madrid: Taurus.
- Cabrero, E., Orihuela, I., & Ziccardi, A. (2003). Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas. Documento de trabajo, 139.
- Castells, M. (2000). La ciudad de la nueva economía. *La factoría*, 12.
- Corsico, F. (1994). Marketing urbano, uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica. In G. Ave e F. Corsico (a cura di), *Marketing urbano. Conferenza internazionale*, Torino Incontra, Torino (pp. 60-74).
- Cotruello Menta, R. (1997). Estrategias de Desarrollo y Marketing de ciudades. Grupo Inmark, Madrid.
- De la Calle Vaquero, M., & Hernández, M. G. (1998). Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico. *Ería*, (47), 249-280.
- De la Dehesa Romero, G. (2003). Globalización, desigualdad y pobreza. Alianza Editorial.
- De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007). Comprender la globalización. Alianza.
- de la Tajada, L. A. S. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Dumont, G. F. (1996). La competencia entre las ciudades. *Situación*, (3), 55-68.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (1996). Marketing de ciudades: una necesidad para los procesos de revitalización.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (2008). Marketing de ciudades.

- Elizagarate, V. (2007). Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano. *Mediterráneo económico*, 11(1), 299-312.
- Europea, U. (2011). *Ciudades del Mañana, retos, Visiones y Caminos a Seguir*. Comisión Europea. Dirección General de Política Regional. Bruselas.
- European Commission (2014) *The urban dimension of EU policies- key features of an EU urban agenda*. Brussels: European Commission
- Friedmann, R. (2005). Marketing estratégico de ciudades. *Abaco*, 21-27.
- Giménez, J. F. V. (1992). *La imagen de marca de los países*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gómez Rodríguez, P. M. (2003). *La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing*.
- Gómez, P. (2001): *Marketing de Ciudades: Una Propuesta para la Integración de la Participación Ciudadana en la Planificación Estratégica de las Ciudades*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco/ Euskal herriko Unibertsitatea.
- Hall, P. (2004). *Megaciudades, ciudades mundiales y ciudades globales*. *Lo urbano en*, 20.
- Hirsch, J. (1997). ¿Qué es la globalización?. *Realidad Económica*, 147, 7-17.
- Holloway, L., & Hubbard, P. (2001). *People and place: the extraordinary geographies of everyday life*. Pearson Education.
- Kapferer, J. N. (1992). *La Marca, capital de la empresa: principios y control de su gestión*. Deusto.
- Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, 683.
- Krugman, P. R. (1996). Making sense of the competitiveness debate. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 17-25.
- Krugman, P., & VICENTE, M. (1997). El internacionalismo moderno. *Crítica*.
- Lita, R. L., & Osuna, M. T. B. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi*, (5), 87-100.
- Malowany, J. (2006). *Como impulsar el desarrollo, la creatividad y la competitividad de las ciudades a través del Marketing*. Retrieved April, 18, 2009.
- Mateus, J. R., & Brassat, D. (2002). La globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 65-77.
- Méndez, R., Michelini, J. J., Romeiro, P., & Sánchez Moral, S. (2012). *Ciudades intermedias y desarrollo territorial en Castilla-La Mancha*.
- Muñiz Martínez, N., & Cervantes Blanco, M. (2012). *Marketing de ciudades y " Place Branding"*.

Kotler, P. Donald, H. Irving, R & De la Luz, B.M.. (1994). Mercadotecnia de localidades: cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estado y países. Diana.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press.

Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones.

Richards, G. (2001). El desarrollo del turismo cultural en Europa. Estudios turísticos, (150), 3-13.

Romeiro, P., & del Valle, R. M. G. (2008). Las ciudades del conocimiento: revisión crítica y posibilidades de aplicación a las ciudades intermedias. Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales, (12), 46.

Sáez, L. (2014). Factores de Competitividad Urbana Facilitadores de Inversión y Vinculados a Estrategias de Posicionamiento. Estudio Aplicado en el Ámbito de las Ciudades Europeas. Tesis Doctoral. Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea.

Sáez, L., Mediano, L. and Elizagarate, V. (2011), "Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas", Revista de Dirección y Administración de Empresas, No. 18, pp. 125-156

Sáez, L., Periáñez, I., y Mediano, L. (2013). Building brand value in major Spanish cities: an analysis through municipal websites. Journal of Place Management and Development, 6(2), 120-143.

Santesteban Mestre, M. (1996). Términos de marketing. Diccionario-Base de Datos, Ediciones Pirámide, Madrid.

Sassen, S. (1997). La ciudad global.

Sassen, S. (1998). Ciudades en la economía global: enfoques teóricos y metodológicos. Eure (Santiago), 24(71), 5-25.

Tibaijuka, A (2010): Informe del estado de las ciudades del mundo un-habitat 2008-09.V edición del Foro Urbano Mundial, Río de Janeiro, Brasil. 22-26 de marzo.

Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. Comunicação e Sociedade, 8, 101-113.