

# Tesis doctoral. Marca ciudad, un activo estratégico en la gestión de la imagen urbana.

Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad.  
Claves de una gestión consistente a través de un caso de estudio: ciudades  
españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.



Presentada por Olga Kolotouchkina

Dirigida por Dr. Rafael López Lita y Dra. Rocío Blay Arraez

Castellón, 2014



*En memoria de Rafael López Lita.*

Este proyecto no hubiera sido posible sin la energía, la dedicación y la visión de Rafael López Lita. Muchas gracias, Profesor!

De todo corazón agradezco el apoyo incondicional de mi familia en este viaje fascinante e inolvidable. Gracias por la inspiración, la paciencia y el tiempo que me habéis regalado para poder investigar.

Mi más profundo agradecimiento a los expertos en urbanismo y los responsables de las candidaturas de Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Segovia y Zaragoza que respondieron con entusiasmo a mi solicitud de colaboración y compartieron su valiosa experiencia personal y profesional: Gildo Seisdedos, Ignacio Niño, Eduardo Moreno, Elvira Prado, José Pico, Esther García, Nuria Preciado, Elvira Deva, César Faló, Carlota Álvarez Basso, Manuel Pérez, Javier Lucena, María José Martín Gordillo y Ainara Martín.

Gracias a Lola por el toque especial en el diseño de la portada y en la presentación final.

Un agradecimiento muy especial a Rocío Blay por acompañarme en la recta final del viaje con la máxima dedicación y consejos muy sabios y oportunos.



# Índice

## 1. Capítulo primero.

<b>Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.</b>	<b>15</b>
1.1 Introducción e interés de la investigación	17
1.2 Definición del objeto de estudio, objetivos e hipótesis.	20
1.2.1. Definición del objeto de estudio.	20
1.2.2. Objetivos.	26
1.2.3 Formulación de hipótesis.	27
1.3 Metodología general de la investigación y fuentes de información.	28
<i>Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo primero.</i>	<i>35</i>

## ESTUDIO DOCUMENTAL

## 2. Capítulo segundo.

<b>Aproximación al concepto de estrategia.</b>	<b>37</b>
Consideraciones previas.	39
2.1. La perspectiva histórica.	39
2.2. Estrategia en el ámbito de la gestión empresarial.	43
2.3. Estrategia aplicada a la gestión urbana.	48
2.4. Estrategia y la gestión de la imagen de marca.	52
2.5. El pensamiento estratégico	55
<i>Conclusiones capítulo segundo.</i>	<i>58</i>
<i>Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo segundo.</i>	<i>60</i>

### 3. Capítulo tercero.

<b>Ciudades contemporáneas: cultura como factor clave de la sostenibilidad, la competitividad y la regeneración urbana.</b>	<b>65</b>
Consideraciones previas.	67
3.1. El origen y la evolución del urbanismo.	68
3.1.1. Los orígenes de la vida urbana.	68
3.1.2. El urbanismo en la Antigua Grecia y el Imperio Romano.	69
3.1.3. La influencia de la Revolución Industrial en el desarrollo de las grandes ciudades contemporáneas.	72
3.2. El reto de la sostenibilidad urbana en el contexto de la globalización.	74
3.2.1. El urbanismo y la globalización económico-financiera.	74
3.2.2. El reto de la sostenibilidad urbana.	78
3.3. Cultura: factor clave de la sostenibilidad, la competitividad y la regeneración urbana.	81
3.3.1. Ciudad, el catalizador y el escenario ideal para la cultura.	81
3.3.2. La influencia del talento y la creatividad en la innovación y el crecimiento urbano sostenible.	84
3.3.3. Cultura: factor clave de la competitividad y la regeneración urbana.	86
3.3.4. Dos ejemplos de la regeneración urbana a través de la cultura.	90
<i>Conclusiones capítulo tercero.</i>	<i>95</i>
<i>Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo tercero.</i>	<i>98</i>

#### 4. Capítulo cuarto.

**De marca comercial a marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana. Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad.** 105

Consideraciones previas. 107

4.1. El origen de las marcas. Marca comercial y marca corporativa. 108

4.2. El concepto de una marca. 113

4.3. Estructura de una marca. 116

4.4 El proceso de creación de una marca. 118

4.5. Expansión de branding a nuevos ámbitos sociales. 124

4.6. Marca ciudad. Concepto, diferencias y similitudes respecto a las marcas comerciales y corporativas. 126

4.7. El proceso de creación de marca ciudad. 137

4.7.1. Modelo estratégico de Simon Anholt. 137

4.7.2. Modelo estratégico de Wally Olins. 142

4.7.3. Modelo estratégico de Sicco Van Gelder y Malcolm Allan. 144

4.7.4. Modelo estratégico de Gildo Seisdedos. 147

4.7.5. Modelo estratégico de Villafañe y Asociados. 149

4.8. Marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana. 152

4.9. Propuesta de un modelo propio de creación de marca ciudad. 154

*Conclusiones capítulo cuarto.* 158

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo cuarto.* 162

<b>5. Capítulo quinto.</b>	
<b>La Capitalidad Europea de la Cultura, una herramienta excepcional para la consolidación del prestigio y la relevancia de una ciudad.</b>	<b>167</b>
Consideraciones previas.	169
5.1. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura.	169
5.1.1. Historia y evolución del título.	169
5.1.2. Criterios para la selección de las ciudades candidatas.	171
5.1.3. Capitales Europeas de la Cultura 1985-2019 y propuesta para el 2020-2033.	173
5.2. Impacto del título de la Capitalidad Europea de la Cultura en el prestigio y relevancia de una ciudad.	177
5.2.1. Experiencias destacadas de las ciudades Capitales Europeas de la Cultura.	177
5.2.2. Impacto del título de la Capitalidad Europea de la Cultura en la regeneración urbana y la proyección internacional de la ciudad.	180
5.3. Imagen de marca ciudad de las Capitales Europeas de la Cultura.	182
5.3.1. Liverpool 2008, proyecto cultural e imagen de marca ciudad.	185
<i>Conclusiones del capítulo quinto.</i>	<i>192</i>
<i>Anexo gráfico capítulo quinto.</i>	<i>195</i>
<i>Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo quinto.</i>	<i>200</i>



## TRABAJO DE CAMPO

<b>6. Capítulo sexto.</b>	<b>203</b>
<b>Metodología del trabajo de campo.</b>	
6.1. Consideraciones previas a la metodología.	205
6.2. Revisión de la formulación de las hipótesis.	207
6.3. La metodología del trabajo de campo.	208
6.3.1. Trabajo de campo A.	210
6.3.1.1. La muestra.	210
6.3.1.2. La entrevista en profundidad.	213
6.3.2. Trabajo de campo B.	215
6.3.2.1. La muestra.	216
6.3.2.2. La entrevista en profundidad.	217
6.3.2.3. El análisis de contenidos.	223
6.4. Explicación del análisis realizado.	227
<i>Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo sexto.</i>	<i>228</i>

## **7. Capítulo séptimo.**

### **Claves de una gestión consistente de marca ciudad a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016. 231**

Consideraciones previas. 233

7.1 Burgos 2016. 237

7.1.1 El punto de partida. 239

7.1.2 La idea clave. 240

7.1.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural. 241

7.1.4. La participación ciudadana. 242

7.1.5. La estrategia de comunicación. 244

7.1.6. La identidad visual. 244

7.1.7. El legado del proyecto. 245

7.1.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad

Burgos 2016. 246

*Anexo gráfico proyecto Burgos 2016.* 249

### **7.2 Córdoba 2016. 253**

7.2.1 El punto de partida. 255

7.2.2 La idea clave. 256

7.2.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural. 257

7.2.4. La participación ciudadana. 258

7.2.5. La estrategia de comunicación. 259

7.2.6. La identidad visual. 261

7.2.7. El legado del proyecto.	262
7.2.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Córdoba 2016.	263
<i>Anexo gráfico proyecto Córdoba 2016.</i>	265
<b>7.3 Donostia-San Sebastián 2016, designada la Capital Europea de la Cultura 2016.</b>	<b>269</b>
7.3.1 El punto de partida.	271
7.3.2 La idea clave.	272
7.3.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.	273
7.3.4. La participación ciudadana.	277
7.3.5. La estrategia de comunicación.	278
7.3.6. La identidad visual.	280
7.3.7. El legado del proyecto.	281
7.3.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Donostia-San Sebastián 2016.	282
<i>Anexo gráfico proyecto Donostia-San Sebastián 2016.</i>	284
<b>7.4 Las Palmas de Gran Canaria 2016</b>	<b>289</b>
7.4.1 El punto de partida.	291
7.4.2 La idea clave.	291
7.4.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.	292
7.4.4. La participación ciudadana.	295
7.4.5. La estrategia de comunicación.	295
7.4.6. La identidad visual.	296
7.4.7. El legado del proyecto.	297

7.4.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Las Palmas de Gran Canaria 2016.	297
<i>Anexo gráfico proyecto Las Palmas de Gran Canaria 2016.</i>	<i>299</i>
<b>7.5 Segovia 2016.</b>	<b>303</b>
7.5.1 El punto de partida.	305
7.5.2 La idea clave.	305
7.5.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.	306
7.5.4. La participación ciudadana.	308
7.5.5. La estrategia de comunicación.	309
7.5.6. La identidad visual.	309
7.5.7. El legado del proyecto.	310
7.5.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Segovia 2016.	312
<i>Anexo gráfico proyecto Segovia 2016.</i>	<i>314</i>
<b>7.6 Zaragoza 2016.</b>	<b>317</b>
7.6.1 El punto de partida.	319
7.6.2 La idea clave.	320
7.6.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.	322
7.6.4. La estrategia de comunicación.	324
7.6.5 La identidad visual.	324
7.6.6. El legado del proyecto.	326
7.6.7. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Zaragoza 2016.	327
<i>Anexo gráfico proyecto Zaragoza 2016.</i>	<i>328</i>

<i>Resumen de la estrategia de marca ciudad desarrollada por seis ciudades españolas candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.</i>	333
<i>Conclusiones capítulo séptimo.</i>	341
<i>Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo séptimo.</i>	349
<b>8. Capítulo octavo.</b>	
<b>Conclusiones finales, verificación de las hipótesis y oportunidades de nuevas líneas de investigación.</b>	<b>353</b>
8.1 Consideraciones al último capítulo.	355
8.2. Confirmación de las hipótesis.	355
8.2.1. Revisión de la primera hipótesis.	355
8.2.2. Revisión de la segunda hipótesis.	358
8.2.3. Revisión de la tercera hipótesis.	361
8.3. Conclusiones finales.	372
8.4. Oportunidad de nuevas líneas de investigación.	379
8.5. Un apunte final.	383
<b>Fuentes consultadas.</b>	<b>385</b>



# Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.

## Índice del capítulo

- 1.1. Introducción e interés de la investigación.
- 1.2. Definición del objeto de estudio, objetivos e hipótesis.
  - 1.2.1. Definición del objeto de estudio.
  - 1.2.2. Objetivos.
  - 1.2.3. Formulación de hipótesis.
- 1.3. Metodología general de la investigación y fuentes de información.

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo.*







## 1.1 Introducción e interés de la investigación.

La presente tesis doctoral *Marca ciudad, un activo estratégico en la gestión de la imagen urbana* tiene la intención de acercarse desde la perspectiva académica al fenómeno de la creación de la imagen de marca por las ciudades. En concreto, la investigación se centra en las ciudades españolas que han apostado por la creación de una imagen de marca específica coincidiendo con la convocatoria nacional del título de la Capital Europea de la Cultura 2016. La imagen de marca creada por las ciudades finalistas de esta convocatoria abanderó sus proyectos económico-culturales y sus aspiraciones de ostentar el prestigioso título europeo. Las ciudades candidatas aprovecharon sus marcas como poderosas herramientas de comunicación e imagen para conseguir la notoriedad y prestigio de sus respectivos proyectos, así como el apoyo e implicación de todos los públicos relevantes para hacer realidad los objetivos planteados.

Esta investigación pretende aportar un nuevo punto de vista sobre el fenómeno de marca ciudad a través de la propuesta de un nuevo modelo estratégico de creación de marca ciudad. El análisis de la experiencia de seis ciudades finalistas españolas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 permite contrastar el modelo propuesto, detectar las mejores prácticas en la gestión de la imagen urbana, así como aportar nuevas claves para el estudio de la imagen de las ciudades.

El interés por el área de marca ciudad viene motivado por la formación académica de la doctoranda en la rama de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Información la Universidad Complutense de Madrid, el Programa de Doctorado *Técnicas y Procesos en la Creación de Imágenes: Aplicaciones Sociales y Estéticas*, así como el curso de *Especialista en Gestión Publicitaria como componente de Mercadotecnia*, de la misma Universidad. Por otro lado, la experiencia profesional de la doctoranda está ligada estrechamente con el área de creación y gestión de la imagen de marca en J.Walter Thompson Madrid, Saffron brand consultants y STUFF design consultants. La implicación directa de la doctoranda en proyectos de creación y gestión de la imagen de marca de productos de consumo, servicios, empresas, instituciones y proyectos culturales ha motivado la inquietud personal y profesional de realizar una investigación exhaustiva aplicada al área de marca ciudad.

La teoría y práctica de la creación de la imagen de marca están en un proceso de continua evolución. Las marcas, originalmente ligadas al sector de productos de consumo y servicios consolidan su presencia en el mundo de las organizaciones sociales, educación, deporte, arte y el sector público. La eficacia y el poder de las marcas para sintetizar y transmitir valores únicos y diferenciadores tanto de un producto o de una empresa, como de una institución, persona o territorio, las posicionan como herramientas estratégicas de gestión de la imagen en todos los ámbitos de nuestra vida. Uno de los fenómenos más recientes y el que mayor interés presenta para la doctoranda a nivel personal y profesional es la creación de la imagen de marca por las ciudades.

La competencia entre ciudades contemporáneas por atraer turismo, inversiones y el talento o la *clase creativa* como lo denomina Richard Florida en *Creative Class* (Florida, 2002) es cada vez más agresiva. La industria de turismo, la presencia de grandes corporaciones, la creación de empresas punteras e innovadoras, así como la oportunidad de celebrar eventos singulares de proyección internacional aseguran el bienestar económico y social de la ciudad y, a su vez, sirven de catalizador para su regeneración y el crecimiento urbano. En este contexto se agudiza el ingenio de las ciudades por demostrar sus ventajas y cualidades únicas. Apropiándose de las prácticas habituales en empresas y corporaciones, las ciudades han empezado a utilizar los recursos de marketing, comunicación e imagen de marca para definir su oferta de valor en el mercado y comunicarlo de forma coherente a sus múltiples públicos de interés.

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

El fenómeno de marca ciudad es reciente y poco estudiado en comparación con marcas de productos de consumo o servicios. La presente tesis doctoral pretende ser una prolongación de otras investigaciones realizadas en el área de marketing e imagen de la ciudad, en particular, las investigaciones realizadas por el profesor de la IE Business School Gildo Seisdedos; el estudio de reputación urbana *mercoCiudad* de la consultora Villafañe y Asociados; la visión de los expertos internacionales como Simon Anholt, Wally Olins, Sicco van Gelder y Malcolm Allan.

La presente tesis es consecuencia del trabajo de investigación realizado por la doctoranda y dirigido por el Catedrático Rafael López Lita para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados en el año 2010, cuyo propósito era realizar una primera aproximación a los proyectos de imagen de marca de las ciudades españolas candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016. Los objetivos planteados para la investigación inicial consistían en la recopilación de la información sobre los proyectos de creación de la imagen de marca ciudad desarrollados por seis ciudades candidatas al título europeo, el análisis de sus acciones de comunicación de marca, así como una primera aproximación a la valoración de su estrategia de marca. La muestra de la investigación inicial se seleccionó de forma opinática, después de la presentación de las ciudades candidatas en la Feria Internacional de Turismo de Madrid de enero del 2010 y, principalmente, en función de la originalidad y calidad percibida inicialmente de sus respectivos proyectos. La selección de la muestra se realizó con anterioridad al primer fallo de la Comité de Selección de la Unión Europea en septiembre del 2010 sobre las seis ciudades finalistas. La muestra de la investigación inicial fue compuesta por las candidaturas de Santander, Donostia-San Sebastián, Alcalá de Henares, Cáceres, Córdoba y Zaragoza. Cabe destacar que tres de las ciudades elegidas para la investigación inicial pasaron el primer corte de selección oficial (Córdoba, Donostia-San Sebastián y Zaragoza) y Donostia-San Sebastián fue confirmada como la ciudad finalista en junio del 2011.

El análisis de las acciones realizadas por seis ciudades candidatas para la creación y divulgación de su imagen de marca, así como la recopilación de los ejemplos más relevantes de otras ciudades europeas constituyeron el foco de la investigación

inicial y motivaron a posteriori un estudio más exhaustivo y amplio del fenómeno de marca ciudad, objeto de la presente tesis.

El objeto de estudio de la presente tesis doctoral es el fenómeno de marca ciudad analizado en el contexto de las estrategias de creación de la imagen de marca desarrolladas por las ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016. Como punto de partida de la investigación se ha considerado el hecho de que cada una de estas ciudades creó una imagen de marca ciudad distintiva y original para presentar su candidatura para la competición. Las seis ciudades que constituyen la muestra de la investigación – Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia y Zaragoza pasaron el primer corte realizado por el Comité de Selección del título. El interés de la investigación consiste en explorar el camino y las motivaciones de los gestores de cada una de las candidaturas para llegar a la presentación de su imagen de marca, así como valorar su concordancia o no con las teorías de marca ciudad de los expertos más relevantes de esta área en España y el extranjero. Otra de las aportaciones de la presente tesis doctoral es la propuesta de un modelo estratégico propio de creación de marca ciudad elaborado a partir de las teorías existentes analizadas en el marco documental y contrastado con la investigación empírica de seis casos reales.

## **1.2 Definición del objeto de estudio, objetivos e hipótesis.**

### **1.2.1. Definición del objeto de estudio.**

La selección del tema de la presente investigación ha sido motivada por el interés académico y la experiencia profesional en el mundo de la consultoría de diseño y branding de la doctoranda.

La capacidad de síntesis de las marcas para reflejar en una idea e imagen la visión de un producto o una empresa, así como su habilidad para destilar conceptualmente los valores, personalidad y un determinado estilo de vida han convertido a las marcas en poderosas herramientas de comunicación y gestión de la imagen de todo tipo de productos, servicios, iniciativas culturales, políticas, solidarias, educativas y deportivas.

Las marcas de consumo o de servicios han sido objeto de numerosos estudios e investigaciones en cuanto a su posicionamiento en el mercado, sus públicos de interés, sus objetivos comerciales, los valores que pretenden transmitir sus propietarios y el ciclo de vida que tienen que recorrer.

Las ciudades son las protagonistas más recientes en el campo de creación de la imagen de marca dominado por los productos de consumo y servicios. Una ciudad es un organismo mucho más complejo y sofisticado en cuanto a su estructura, funciones y públicos de interés que un producto o una marca corporativa.

Ciudadanos, turistas, inversores, visitantes, inmigrantes, organismos internacionales y empresas multinacionales, organismos públicos, universidades forman, entre otros, el puzzle del target urbano. Para satisfacer las necesidades y el bienestar de estos públicos la ciudad desarrolla su oferta política, económica, social y cultural, además de gestionar su bagaje histórico y arquitectónico. La complejidad de las funciones y públicos de una ciudad la convierten en un ente dinámico en constante evolución para adaptarse a las circunstancias endógenas y oportunidades exógenas que puedan influir en su *status quo*. Una ciudad no aparece o desaparece en el mercado como sí puede pasar con un champú, un banco o un modelo de coche.

*“A través de los tiempos, numerosas culturas metropolitanas han surgido, brillado y caído, pero siempre han revivido o han sido reemplazadas por otras porque una vez nacido el instinto urbano del hombre nunca desapareció”* (Rojas Marcos, 1994, p.17).

El factor de la permanencia geográfica y la no caducidad de una ciudad sino su paulatina transformación temporal es otro elemento a tener en cuenta para abordar la definición de su imagen. Las ciudades existen desde los albores de la civilización, han sido los principales impulsores del desarrollo político, económico y social de la humanidad y desde esta perspectiva histórica no pueden ser comparadas o simplificadas a semejanza de un producto o servicio.

En este contexto, la creación de una marca para una ciudad se convierte en un reto muy distinto del que puede plantearse para un producto o servicio. La imagen de una ciudad tiene que ser reflejo de su recorrido histórico, político, económico y cultural, la oferta de valor para sus múltiples públicos de interés, así como su

aspiración de ocupar un lugar determinado, de prestigio y relevancia en el mapa internacional. Desde este punto de vista se posiciona esta investigación.

El objeto de estudio de esta tesis doctoral es el fenómeno de marca ciudad analizado en el contexto de las estrategias de creación de la imagen de marca desarrolladas por las ciudades españolas candidatas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016. Como punto de partida de la investigación se ha considerado el hecho de que cada una de estas ciudades creó una imagen de marca ciudad distintiva y original para presentar su candidatura para la competición. El interés de la investigación consiste en explorar la estrategia desarrollada por los gestores de cada una de las candidaturas españolas para llegar a la presentación de su imagen de marca, así como valorar la concordancia o no de estas estrategias con las teorías de marca ciudad de los expertos más relevantes de esta área en España y el extranjero.

Para acotar el objeto de estudio se ha planteado una muestra opinática de seis ciudades españolas que han quedado finalistas después del primer corte de la competición nacional por el título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 a la que se habían presentado quince ciudades candidatas. La selección de las seis ciudades finalistas fue realizada por el Comité de Selección formado por expertos en gestión cultural, comunicación y arte designados por las Instituciones de la Unión Europea y el Ministerio de Cultura de España. Las ciudades finalistas que han formado la muestra de esta investigación son: Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia y Zaragoza.

Por otro lado, en el marco teórico de la presente investigación se incluye el análisis de la imagen de marca Liverpool 08, la ciudad británica que ostentó el título de la Capitalidad Europea de la Cultura en el año 2008, considerada por los expertos académicos y profesionales del city branding como un caso de referencia en cuanto a la consistencia de su articulación e impacto en la regeneración de la ciudad (García, Melville, Cox, 2010).

Según los requisitos que sugiere Eco (1977) para que una investigación tenga el carácter científico, aquella tiene que tratar sobre un objeto reconocible y definido de tal modo que sea reconocible por los demás. Por otro lado, tiene que aportar sobre el objeto de estudio nuevas ideas o revisar con nueva perspectiva las investigaciones anteriores; ser útil a los demás y proporcionar elementos para la

validación de las hipótesis que presenta. Con esta perspectiva, analizamos el título y el subtítulo de la presente investigación para establecer cinco niveles de aproximación al objeto de estudio que se irán planteando a lo largo de los distintos apartados de este documento.

## **Primer nivel de aproximación**

### **“Marca ciudad...**

La presente tesis pretende realizar una revisión de la bibliografía más relevante en el campo de la imagen de marca. Desde su origen, sus funciones más relevantes, su consolidación en el sector de productos y servicios, hasta su expansión a nuevos ámbitos económicos y sociales, entre ellos, el urbanismo. Los fundamentos de una marca ciudad, sus elementos principales, diferencias y similitudes con marcas comerciales y corporativas, su alcance e influencia en los distintos ámbitos de la gestión, planificación y comunicación urbana, así como los modelos estratégicos de marca ciudad y las mejores prácticas de la creación de marca ciudad son los aspectos que presentan un mayor interés para la investigación documental. Concluyendo el análisis de los diferentes modelos de creación de marca ciudad, se expondrá la propuesta de un modelo propio de creación de marca ciudad.

## **Segundo nivel de aproximación**

### **un activo estratégico...”**

La palabra clave que figura en el título de la tesis y que aparece con frecuencia en la mayoría de los capítulos es *estrategia* o activo estratégico. Para contextualizar el uso del término *estrategia* en el ámbito de la creación de marca ciudad, así como delimitar su significado, se ha considerado oportuno dedicar el primer capítulo del marco teórico de la presente investigación a la teoría y práctica de la *estrategia* en los diferentes ámbitos del conocimiento relacionados con nuestro objeto de estudio.

### **Tercer nivel de aproximación**

#### **“... en la gestión de la imagen urbana...”**

Las ciudades adquieren cada vez un mayor protagonismo y relevancia en el contexto de la globalización económica mundial, superando, en muchas ocasiones, en prestigio y poder a sus respectivas naciones. Para entender el fenómeno del urbanismo contemporáneo, así como las particularidades de la gestión de una ciudad, en el marco del estudio documental realizaremos una aproximación a la evolución histórica del urbanismo y su situación actual, así como abordaremos los retos de gestión, planificación y comunicación que afrontan las ciudades contemporáneas para afianzar su prestigio nacional e internacional. La gestión del talento, la sostenibilidad y las políticas culturales serán el principal foco de nuestra investigación.

### **Cuarto nivel de aproximación**

#### **“...Claves de una gestión consistente a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas...”**

La investigación del marco teórico de marca ciudad será contrastada con una investigación empírica de la estrategia de creación de marca ciudad realizada por seis ciudades españolas en el contexto de la selección de la Capital Europea de la Cultura 2016. Los objetivos del trabajo de campo consisten en contrastar las hipótesis planteadas para la presente investigación con la experiencia real de creación de su imagen de marca por las ciudades candidatas.

Desde el año 1985 cuarenta y cuatro ciudades europeas han obtenido el título de la Capital Europea de Cultura, convirtiéndose durante un año en el escenario y escaparate nacional de las más variadas manifestaciones artístico-culturales, fomentando nuevas prácticas de consumo y gestión cultural, regenerando y reinventando la ciudad bajo el prisma cultural para reforzar su imagen y reputación en el mapa europeo.



En el año 2016 Donostia-San Sebastián, en representación de España, será la Capital Europea de la Cultura. Quince ciudades españolas habían presentado sus candidaturas para optar a este prestigioso título europeo. Seis quedaron finalistas. Cada una de las ciudades candidatas había creado una nueva marca ciudad para abanderar su proyecto. La investigación abarcará las siguientes ciudades finalistas: Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia y Zaragoza.

### **Quinto nivel de aproximación**

**“...al título de la Capital Europea de la Cultura 2016”.**

El contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 presenta una oportunidad excepcional para analizar las estrategias reales de creación de marca ciudad desarrolladas por las ciudades finalistas al título. Para definir el marco teórico de la muestra seleccionada para la presente investigación, aportaremos la visión de los expertos sobre la evolución del Título de la Capitalidad Europea de la Cultura desde el año 1985, los rasgos destacados de las ciudades candidatas, el impacto de la nominación para la imagen de la ciudad, así como las claves de éxito de las propuestas urbanas.

Por otro lado, describiremos algunos de los casos más relevantes de la creación de la imagen de marca por las ciudades finalistas en otros países europeos.

Estos cinco niveles de aproximación constituyen los hitos de desarrollo de los contenidos de la presente investigación. Cada nivel de investigación tiene asociada la metodología más idónea para conseguir los objetivos que se plantean.

### 1.2.2. Objetivos

Como ya se ha ido comentando en los apartados anteriores, el origen concreto e interés de nuestra investigación es el fenómeno de marca ciudad y la estrategia de su creación por las ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

Como indica Sierra, la investigación científica es:

*“un proceso que tiende a conceptualizar la realidad objeto de investigación, es decir, a obtener conocimientos, ideas, representaciones intelectuales de la realidad, que sean expresión lo más exacta posible de ella y contribuyan a engrosar el acervo teórico de las ciencias”* (Sierra, 1988, p.30).

El propósito de la presente investigación consiste en realizar una revisión teórica sobre el fenómeno de marca ciudad, desde la perspectiva de los fundamentos, características y aspectos más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de su estrategia. Las conclusiones del análisis teórico serán contrastadas a través de la formulación de las hipótesis con la realidad de seis ciudades españolas que han creado la imagen de marca con motivo de su participación en el concurso para el título de Capital Europea de la Cultura 2016.

Con estas premisas, formulamos los objetivos de la presente investigación.

#### **Los objetivos generales:**

1. Partiendo de las diferentes teorías sobre la marca ciudad, realizar una aproximación metodológica al proceso de creación de marca ciudad.
2. Contrastar y validar dicha metodología con los proyectos de marca ciudad realizados por seis ciudades españolas.

#### **Ante estos, los objetivos específicos de la investigación son:**

- a. Reflejar la importancia de una marca ciudad consistente para las ciudades españolas candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.

- b. Retratar el proceso de creación de una marca ciudad para el evento de la Capitalidad Europea de la Cultura.
- c. Identificar los puntos débiles y las oportunidades de mejora para las futuras ciudades candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura.

### **1.2.3 Formulación de hipótesis.**

La presente investigación se plantea con la formulación de las hipótesis generales que orientarán todo el proceso de recogida y análisis de datos y serán comprobadas, validadas o refutadas con los resultados del mismo.

Para Visauta una hipótesis *“es una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su validez. Siempre lleva a una prueba empírica; es una pregunta formulada de tal modo que se puede prever una respuesta de alguna especie”* (Visauta, 1989, p.55).

Bunge destaca como una de las reglas del método científico que las hipótesis sean capaces de *“aprobar el examen de la experiencia”* (Bunge, 1988, p.24).

La presente investigación tiene carácter cualitativo y las hipótesis se formulan a partir del análisis de la información recogida sobre el estado de cuestión de marca ciudad para ser posteriormente contrastadas con la realidad de seis ciudades españolas.

#### **Hipótesis 1.**

La creación de marca ciudad se fundamenta en una estrategia multidisciplinar de gestión, planificación y promoción urbana orientada a capitalizar el valor de la ciudad en el contexto interterritorial.

Partiendo de la estrategia urbana, la marca ciudad sintetiza la visión de futuro urbano de forma clara, coherente y atractiva y facilita su comunicación e implementación en todos los soportes relevantes.

#### **Hipótesis 2.**

Sin embargo, los gestores urbanos a veces simplifican el proceso de creación de marca ciudad, aplicando modelos propios de marcas comerciales sin tener en

cuenta la complejidad de la realidad urbana y el alcance estratégico de una marca ciudad consistente para la gestión, planificación y promoción urbana.

Los proyectos de marca ciudad a veces se asocian con el diseño de un logotipo sin mayores implicaciones para la estrategia urbana que un mero accesorio decorativo presente en todos los soportes de comunicación.

### **Hipótesis 3.**

La consistencia y la eficacia del proceso de creación de marca ciudad se consigue con la implementación de una estrategia clara y coherente.

La estrategia de marca ciudad es un proceso analítico y de acción que, partiendo de la complejidad de los recursos y activos urbanos, identifica y proyecta los principales valores urbanos en los soportes relevantes de forma clara, atractiva y coherente a todos los públicos de interés clave. El propósito final de este proceso es asegurar la ventaja competitiva de una ciudad en el contexto interterritorial.

Este enfoque es aplicable tanto a las ciudades candidatas al Título de la Capital Europea de la Cultura, como a cualquier ciudad que pretende construir su marca de forma eficaz.

Estas hipótesis serán contrastadas con los datos objetivos durante la presente investigación y podrán confirmarse, modificarse o rechazarse.

### **1.3 Metodología general de la investigación y fuentes de información.**

El planteamiento de la presente investigación parte del conocimiento teórico existente sobre el fenómeno de marca ciudad con el objetivo de aportar nuevas perspectivas a su aplicación real por los gestores urbanos.

Sierra (1988) destaca que para la conceptualización de la realidad como el objetivo de la investigación científica se realiza un doble proceso. Partiendo de la teoría existente, la investigación se aproxima a la realidad para volver a posteriori a la teoría con nuevos descubrimientos.

Desde la perspectiva de Bunge, el propósito de una investigación científica es la racionalización de la realidad y la explicación de los hechos por medio de las

hipótesis. El carácter empírico es una condición fundamental del método científico (Bunge, 1988).

El propósito de la presente investigación, como se ha comentado en los epígrafes anteriores, consiste en analizar el fenómeno de marca ciudad partiendo del conjunto de teorías e ideas existentes para contrastarlas posteriormente mediante hipótesis formuladas y a través de observación y análisis con la realidad de seis ciudades españolas. La verificación de las hipótesis formuladas a partir del estudio del marco teórico, nos permitirán realizar nuevas aportaciones a la teoría de marca ciudad y apuntar nuevas perspectivas para su estudio y análisis.

El diseño de la investigación se inspira en el procedimiento sugerido por Sierra (1988):

1. Partiendo de la teoría, se crean los modelos que la representan.
2. A base de los modelos creados, se formulan las hipótesis.
3. Las hipótesis se verifican con los casos reales.
4. Partiendo de la realidad, se obtiene una serie de ideas para empezar el proceso de teorización.

El proceso de investigación se estructura en tres bloques a los que se ha denominado:

### **Marco teórico: fase documental.**

Este bloque consiste en el capítulo primero que es la introducción y que expone los motivos principales de la investigación, así como los objetivos y las hipótesis que guían todo su desarrollo.

Los capítulos segundo, tercero, cuarto y quinto abarcan todo el marco teórico y documental que configuran el punto de partida de la tesis.

La aproximación al objeto del estudio se realiza en el capítulo segundo, analizando la evolución histórica del significado y usos de la *estrategia* y contextualizando el concepto de la *estrategia* en el ámbito de la creación y gestión de la imagen marca, así como en el ámbito de la gestión urbana. Por otro lado, se analizan las

características destacadas del pensamiento que permite la concepción y formulación de las estrategias en distintos ámbitos.

El capítulo tercero aborda el fenómeno del urbanismo, desde la perspectiva de la evolución histórica de las ciudades, así como la situación actual, los retos y oportunidades de las ciudades contemporáneas en el contexto de la globalización económica y financiera. Un énfasis especial se dedica a la valoración del papel de la cultura en su contexto más amplio para el desarrollo próspero y sostenible de las ciudades. Casos de la ciudad brasileña de Curitiba y de Bilbao se reflejan en el capítulo tercero para ilustrar la regeneración urbana a través de la cultura.

El siguiente capítulo cuarto aborda el análisis de las marcas, protagonistas de la realidad económica, cultural y social. La aproximación al fenómeno de la marca se realiza desde la perspectiva histórica, analizando la evolución de las distintas funciones de las marcas, así como su expansión desde el ámbito de productos de consumo y servicios a otros sectores. En el mismo capítulo se presenta un análisis comparativo de la estructura y funciones de las marcas de producto, las corporativas y de las marcas ciudad. A continuación se realiza una aproximación al fenómeno de marca ciudad y se analizan diferentes modelos estratégicos de creación de marca ciudad elaborados por académicos y expertos españoles y extranjeros. El análisis comparativo de los modelos concluye con la propuesta de un modelo propio de creación de marca ciudad.

El capítulo quinto se dedica al estudio del título de la Capitalidad Europea de la Cultura como una herramienta eficaz para la consolidación del prestigio y relevancia de una ciudad. El análisis se realiza centrándose en la evolución histórica del título y en las ciudades finalistas de sus diferentes convocatorias. Como un ejemplo de interés especial para el objeto de estudio de la investigación, se presenta el caso de Liverpool 08, finalista británica del año 2008.

### **Marco empírico: trabajo de campo.**

Este bloque presenta en el capítulo sexto la metodología de dos trabajos de campo realizados y que consiste en una serie de entrevistas en profundidad a dos muestras

definidas junto con el análisis de contenidos de las fuentes de información relevantes.

Las dos muestras han sido seleccionadas de forma opinática. La primera muestra se compone de un conjunto de expertos y académicos españoles cuyo ámbito de trabajo e investigación está estrechamente relacionado con el objeto de estudio de la presente tesis doctoral. El perfil y experiencia académica y profesional de esta primera muestra ha sido clave para delimitar con mayor rigor el objeto de estudio de la presente investigación, así como definir con mayor precisión su marco teórico. La segunda muestra se compone de las ciudades españolas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016. Su análisis se aborda desde una perspectiva dual. Por un lado, se llevan a cabo las entrevistas en profundidad con los máximos responsables de los proyectos presentados a la competición. Por otro lado, se realiza el análisis de contenido de las fuentes de información más relevantes sobre el objeto de estudio de la investigación.

En el capítulo séptimo se exponen las conclusiones del análisis del trabajo de campo. El análisis refleja, en primer lugar, de forma monográfica los proyectos presentados por las ciudades finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 para realizar a continuación el análisis comparativo de los aspectos más destacados de todos los proyectos.

### **Marco conclusivo: verificación de las hipótesis.**

En el capítulo octavo se presentan las conclusiones generales de la investigación llevada a cabo, se revisan las hipótesis planteadas inicialmente y se apuntan nuevas líneas de investigación, surgidas como consecuencia de este trabajo.

En el marco conclusivo se ha tenido en cuenta la afirmación de Bunge sobre las ciencias empíricas:

*“...la experiencia no garantizará que la hipótesis en cuestión sea la única verdadera; sólo nos dirá que es probablemente adecuada, sin excluir por ello la posibilidad de que un estudio ulterior pueda dar mejores aproximaciones en la reconstrucción conceptual del trozo de realidad escogido”* (Bunge, 1988, p.14).

En la misma línea afirma en su tesis doctoral Rocío Blay Arráez que el proceso científico *“nunca se puede dar por acabado puesto que se trata de un proceso en*

*constante evolución y transformación puesto que cualquier nueva teoría o hipótesis puede modificar aquello que ya se había concluido en una investigación anterior...”* (Blay, 2010, p.49).

En este contexto, las conclusiones de la presente investigación plantean nuevas líneas de investigación para que puedan enriquecer con nuevos datos y enfoques el campo teórico de marca ciudad.

### **Fuentes de información.**

Para la realización de la presente tesis doctoral se han utilizado diferentes fuentes de información documentales y bibliográficas, que han permitido definir el marco teórico de la investigación, así como desarrollar una metodología de investigación coherente para el trabajo de campo y la fase conclusiva.

La selección de las fuentes de información ha seguido el criterio de su relevancia, adecuación y calidad respecto al objeto de estudio:

1. Fuentes bibliográficas, procedentes de ensayos, investigaciones o manuales realizados por académicos, docentes, expertos profesionales e investigadores.
2. Informes y estudios profesionales sobre diferentes aspectos del objeto de estudio.
3. Actas de congresos relacionados con el objeto de estudio.
4. Artículos de revistas y publicaciones científicas, profesionales y de interés general; artículos de opinión de prensa nacional e internacional.
5. Páginas web relacionadas con el objeto de estudio.

Por otro lado, en la fase de trabajo de campo, como se expone en los capítulos sexto y séptimo, se ha realizado una investigación *ad hoc* que utiliza la entrevista en profundidad como técnica de investigación cualitativa que ha aportado mucha información relevante para el estudio como fuente oral.



## **Esquema general de la investigación.**

En el proceso de la investigación, queda reflejada la correspondencia de cada parte del título de la tesis a cada fase de aproximación al objeto de estudio. El siguiente esquema refleja el contenido de cada una de las fases de la metodología de la presente investigación:

### **TÍTULO DE LA TESIS.**

Marca ciudad, un activo estratégico en la gestión de la imagen urbana.

*Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad. Claves de una gestión consistente a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.*

### **Capítulo primero.**

Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.

### **MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL.**

**Capítulo segundo.** Aproximación al concepto de la *estrategia*.

**Capítulo tercero.** Ciudades contemporáneas: retos del desarrollo urbano y claves de su competitividad.

**Capítulo cuarto.** De marca comercial a marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana. Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad.

**Capítulo quinto.** La Capitalidad Europea de la Cultura, una oportunidad estratégica para la consolidación de la imagen de una ciudad.

### **MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO.**

**Capítulo sexto.** Metodología del trabajo de campo.

**Trabajo de campo uno:** entrevistas en profundidad con académicos y expertos de city-branding, gestión urbana y la Capitalidad Cultural Europea.

**Trabajo de campo dos:** entrevistas en profundidad con los responsables de proyectos de las ciudades españolas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

Análisis de contenido de los proyectos presentados por seis ciudades españolas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

**Capítulo séptimo.** Claves de una gestión consistente de marca ciudad a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.

## **MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.**

**Capítulo octavo.** Conclusiones finales, verificación de las hipótesis y oportunidades de nuevas líneas de investigación.

### ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo primero.***

Alcina Franch, J. (1994). *Aprender a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales*. Madrid: Compañía literaria.

Blay Arráez, R. (2010). Tesis doctoral. *Gestión y estrategias de omunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación, como activo estratégico de la competitividad empresarial*. Universitat Jaume I, Castellón.

Bunge, M. (1988). *La ciencia, su método y su filosofía*, Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.

Eco, U. (1977) *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona: Gedisa Editorial, octava reimpresión, junio 2006.

Florida, R. (2002). "The creative class" en R.T.Le Gates y F.Stout.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Garcia, B., Melville, R., Cox, T. (2010). *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture*. IMPACTS 08, European Capital of Culture Research Programme. Liverpool: University of Liverpool, Liverpool John Moores University

<http://www.liv.ac.uk/impacts08/>, consulta el 02.04.2011.

Sierra Bravo, R. (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo, segunda edición.

Visauta Vinacua, B. (1989). *Técnicas de investigación social I: recogida de datos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A.



# Aproximación al concepto de estrategia.

## Índice del capítulo

### Consideraciones previas

- 2.1. La perspectiva histórica.
- 2.2. Estrategia en el ámbito de la gestión empresarial.
- 2.3. Estrategia aplicada a la gestión urbana.
- 2.4. Estrategia y la gestión de la imagen de marca.
- 2.5. El pensamiento estratégico.

*Conclusiones capítulo segundo.*

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo.*





*“Goals indicate where a business wants to go;  
strategy answers how to get there”.*

Philip Kotler, 1991

### **Consideraciones previas.**

El propósito de la presente tesis doctoral consiste en la aproximación al fenómeno de marca ciudad y el proceso de su creación en el contexto de la competición por el título de la Capital Europea de la Cultura 2016 de un conjunto de ciudades españolas.

La palabra clave que figura en el título de la tesis y que aparece con frecuencia en la mayoría de los capítulos es *estrategia*. Para contextualizar el uso del término *estrategia* en el ámbito de la creación de marca ciudad, así como delimitar su significado, se ha considerado oportuno dedicar el primer capítulo del marco teórico de la presente investigación a la teoría y práctica de la *estrategia* en los diferentes ámbitos del conocimiento relacionados con nuestro objeto de estudio.

#### **2.1. La perspectiva histórica.**

El origen del término *estrategia* se atribuye al griego *strategos* que significa *general* y el verbo *stratego* que define la planificación de la destrucción de los adversarios gracias al uso eficaz de los medios (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997).

Para Pérez y Massoni (2009), la estrategia es un corpus de conocimiento que evoluciona a lo largo del tiempo y que se ha formado desde tres paradigmas: el militar, el matemático y el de gestión. Los autores afirman que es una de las áreas del saber que más desarrollo ha experimentado desde la perspectiva de la ciencia de un conflicto hacia la ciencia del éxito, el consenso y la oportunidad.

El paradigma militar considera a la estrategia como “*un conocimiento reservado al ámbito militar*” y cuyo principal objeto de estudio es la dirección del conflicto armado y defensa de los Estados (Pérez y Massoni, 2009, p.9). El origen de los primeros textos estratégicos se remonta a China y Grecia de los siglos V y IV a.C. *El arte de la guerra* de Sun Tzu es una de las principales fuentes del pensamiento estratégico de este período. Para Michaelson (1999), *El arte de la Guerra* de Sun Tzu constituye el fundamento del pensamiento estratégico oriental que afirma que una estrategia oportuna permite evitar el combate. Las reflexiones del Sun Tzu sobre el conflicto militar y las claves del éxito en una guerra destacan la necesidad de contar con un conocimiento exhaustivo tanto sobre sí mismo como sobre el adversario, la necesidad de planificar y organizar adecuadamente el tiempo, gestionar bien los recursos disponibles y valorar todas las alternativas posibles para atacar al enemigo antes de lanzarse a un enfrentamiento directo. Otras reflexiones de Sun Tzu apuntan a la necesidad de un liderazgo claro, contundente y visionario por parte del general de las tropas para superar al enemigo. Valorando el legado de *El arte de la guerra* para el pensamiento estratégico contemporáneo, Michaelson (1999) afirma que los principios de Sun Tzu son los mismos para todos los hombres, todos los tiempos y todas las situaciones. La estrategia puede definirse como “*hacer la cosa adecuada*” (Michaelson, 1999, p.19). Lo que cambia son las tácticas o la forma en la que se hacen bien las cosas, y éstas tienen que adecuarse a la época concreta. Entre otros representantes de la antigua estrategia militar de China, Grecia, Persia, Cartago y Roma en la que predominaban las confrontaciones de los grandes ejércitos destacan Temístocles, Alejandro Magno, Aníbal, Julio César y Belisario (Fernández Güell, 2006).

Otro destacado representante de la estrategia en el contexto del paradigma militar es el historiador y militar prusiano Carl von Clausewitz (1780-1831). Clausewitz es el autor del tratado *De la Guerra* centrado en el análisis de la naturaleza, planificación y desarrollo de los conflictos militares. A diferencia de Sun Tzu, la teoría de Clausewitz sienta las bases de la estrategia occidental al afirmar que la gran batalla es el medio para obtener la victoria (Michaelson, 1999). Para Clausewitz, la guerra es un acto de fuerza para obligar al contrincante a aceptar nuestra voluntad, el único medio serio para alcanzar un objetivo serio y una continuación de la política por otros medios (Clausewitz, 1832). Entre las aportaciones de Clausewitz al



pensamiento estratégico destacan la necesidad de tener claros los objetivos del conflicto y trazar un plan con una serie de acciones para alcanzarlos. La información sobre el enemigo y su territorio, la planificación del tiempo, la gestión adecuada de los recursos, la ejecución y dirección del enfrentamiento directo, así como un liderazgo claro y firme son otros elementos de una estrategia de éxito para Clausewitz. Otra observación suya destacada es la distinción entre el concepto de estrategia cuyo propósito final es *“el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra”* y la táctica que enseña *“el uso de las fuerzas armadas en los encuentros”* (Clausewitz, 1832, p.54).

Además de valorar la aportación de Clausewitz para el pensamiento estratégico militar, Pérez y Massoni (2009) destacan su visión para comparar la guerra con el comercio que también representa un posible conflicto de intereses y actividades. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), por su parte, señalan el contexto mercantil como una de las primeras aplicaciones de la estrategia militar a otros ámbitos. Los autores destacan la comparación que hizo Sócrates de las actividades de un comerciante en la Antigua Grecia con las actividades de un general y su observación sobre la necesidad de planificar y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos en cada tarea que se pretenda realizar debidamente.

Otros destacados estrategas y militares, líderes de movimientos revolucionarios a finales del siglo XIX–principios del siglo XX, apostaron por el enfrentamiento militar como la guerra total que perseguía la consolidación de la revolución y destrucción de las estructuras sociales del enemigo. Entre ellos destacan el dirigente chino Mao Tse Tung y el historiador y estratega británico John Frederick Charles Fuller (Fernández Güell, 2006).

En el siglo XX con los avances en la modernización del armamento y la creación de armas de destrucción masiva, surge una nueva corriente de la estrategia militar que abandona el enfoque táctico de los conflictos armados por su irracionalidad política y su obsesión por la lucha a muerte. En cambio, prima la subordinación de la estrategia militar a un plan de la estrategia política. La dispersión del adversario mediante la aproximación indirecta, la apuesta por el factor sorpresa y acciones imprevistas por el enemigo, así como la búsqueda de la decisión en los escenarios

secundarios son algunas de las ideas destacadas de los estrategas militares como sir Basil Liddell Hart, Michael Collins y André Beaufre (Fernández Güell, 2006).

En el contexto de la estrategia militar, tanto desde la perspectiva oriental de Sun Tzu, como de la occidental de Clausewitz y la estrategia militar del siglo XX se observan algunos de los elementos clave para abordar con consistencia un conflicto: el **análisis de la situación** de los adversarios, la **planificación del tiempo** y los **recursos** disponibles, la valoración de las **alternativas de la acción**, la claridad de los **objetivos finales**, así como el **liderazgo** de los dirigentes.

Desde la perspectiva del conflicto armado, la estrategia puede definirse como *una planificación y jerarquización de los recursos de una organización para poner en marcha una serie de acciones eficaces que permitan alcanzar su ventaja frente al adversario.*

Desde finales del s.XIX la estrategia empezó a aplicarse a otras áreas del conocimiento y a otro tipo de conflictos en los que confluían determinados factores. Entre estos factores Pérez y Massoni (2009) destacan la persecución de objetivos en situaciones competitivas; la participación de otras personas o sistemas que con su intervención puedan perjudicar la consecución de dichas metas, así como la posibilidad de elección entre diferentes alternativas de acción. Con este enfoque analógico, la estrategia es *“un cuerpo de saberes que ha hecho de la dirección de los conflictos sociales, sin violencia necesaria, su objeto de estudio”*. (Pérez y Massoni, 2009, p.12).

El enfoque científico de la estrategia se consolida con la *Teoría de Juegos*, propuesta por los matemáticos John von Neumann y Oskar Morgenstein en 1944. Para Pérez y Massoni (2009) la *Teoría de Juegos* consolida el II Paradigma de la Estrategia, el matemático. La estrategia en el contexto del paradigma matemático se posiciona en el campo de la decisión y define elementos comunes a muchas situaciones conflictivas de incertidumbre con el objetivo de estudiar con métodos científicos el proceso de la toma de decisiones precisas para lograr un determinado objetivo, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o la naturaleza (Pérez y Massoni, 2009). La *Teoría de Juegos* es el estudio del comportamiento de dos o más individuos que toman sus decisiones en el proceso de su interacción.

Esta interacción puede ser de cooperación o no cooperación para alcanzar sus objetivos (Monsalve, 2003).

Entre las aportaciones de la *Teoría de Juegos* destacan sus modelos lógico-analíticos, la visión situacional de la estrategia, el concepto del juego y el jugador, así como la diferencia entre juegos de suma cero y de suma distinta de cero. La *Teoría de los Juegos* propició la expansión de los modelos y conceptos estratégicos a nuevas disciplinas y áreas de conocimiento tales como biología, genética, sociología, antropología, psiquiatría, econometría, ciencias políticas y de comunicación (Pérez y Massoni, 2009; Monsalve, 2003).

A partir de 1954 se consolida el III Paradigma de estrategia, el económico y de gestión. Este paradigma es el que domina la perspectiva estratégica actualmente y refleja la aplicación de la estrategia al servicio de la competitividad y la gestión del valor de las empresas. La estrategia dentro del III Paradigma económico y de gestión aborda métodos analíticos y modelos para la toma de decisiones a largo plazo en la acción empresarial (Pérez y Massoni, 2009).

## **2.2 Estrategia en el ámbito de la gestión empresarial.**

Los orígenes de la gestión empresarial inspirada en el pensamiento estratégico pertenecen a las obras de Henry Fayol, Frederick Taylor y Max Weber sobre la gestión científica de los negocios, los principios de la economía liberal y la sociología de la economía que aportaban ideas para mejorar el control de la gestión de grandes empresas (Fernández Güell, 2006).

Desde principios del siglo XX las grandes empresas empiezan a organizarse de forma más sistemática para asegurar un mejor control de su crecimiento y la diversificación de los negocios. A partir de los años 50 se introduce la planificación a largo plazo considerando que las tendencias del pasado continuaban en el futuro y por lo tanto se podían extrapolar futuras ventas y costes. El crecimiento y una mayor complejidad interna de las organizaciones empresariales planteó la necesidad de nuevos enfoques para asegurar el éxito de las empresas en el mercado. La presentación del concepto de *dirección estratégica* por Peter Drucker en su libro *The Practice of Management* dio comienzo a una nueva fase conceptual del

pensamiento estratégico. La dirección estratégica surge como un nuevo enfoque de la gestión de las empresas para adaptarse y anticiparse a los cambios del entorno. Como destaca Fernandez Güell (2006), el énfasis pasó de las previsiones de futuro a la comprensión del entorno, de la competencia, de los consumidores, así como al análisis de las capacidades reales de la empresa y su potencial para anticiparse a los cambios.

Para Chandler (1962) la estrategia es el elemento que define las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Según Ansoff (1965), la estrategia es un hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos y mercados.

Andrews (1997) subraya el carácter modélico de la estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas. Según el autor, la estrategia define la esfera de negocio de una empresa, la clase de la organización económica y humana que pretende ser, así como el carácter de la aportación económica y social de la compañía a sus diferentes públicos de interés. La decisión estratégica que comprende este patrón para la empresa es efectiva durante largos períodos de tiempo, *“concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos”* (Andrews, 1997, p.72).

Para Johnson, Scholes y Whittington (2010) el concepto de estrategia se asocia al posicionamiento de la empresa con la visión a largo plazo que busca conseguir una ventaja competitiva y satisfacer las expectativas de sus públicos de interés en el entorno cambiante a través de la configuración de sus activos y recursos. Los principales elementos que forman parte de esta definición son la planificación a largo plazo, el alcance de las actividades de la organización, sus ventajas frente a la competencia; el ajuste estratégico con el entorno empresarial; los recursos y competencias, así como los valores y expectativas de los diferentes actores dentro y fuera de las organizaciones. Los autores distinguen entre estrategia corporativa que se ocupa del propósito general y alcance de una organización, la estrategia de negocio que se aplica para asegurar la competitividad en mercados particulares y estrategia operativa que se ocupa del apoyo en recursos, procesos y personas a las estrategias corporativa y de negocio.

Quinn (1997) afirma que la estrategia es un plan o guía para la acción que incorpora las principales metas y políticas de una organización y establece, al mismo tiempo, un orden consistente para llevar a cabo acciones concretas. La necesidad de contar con una estrategia surge cuando un adversario inteligente puede con sus acciones interferir de manera sustancial en el resultado deseado de una organización. El autor afirma que cada estrategia formal cuenta con tres elementos esenciales: los objetivos que se plantean; las políticas para dirigir la acción y, por último, las secuencias de acciones para conseguir los objetivos planteados dentro un tiempo determinado. El alcance de la estrategia consiste en ordenar los recursos de una organización teniendo en cuenta sus puntos fuerte y débiles *“con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”* (Quinn, 1997, p.7).

Según Porter (2000), el diseño de una estrategia competitiva tiene que ver con la creación de una fórmula que define cómo va a competir una empresa, cuáles serán sus objetivos y medios para conseguirlos. Porter propone una rueda de la estrategia competitiva para dar una visión global del proceso estratégico. El núcleo de la rueda está formado por los objetivos de la empresa: definir cómo la empresa va a competir; los objetivos de crecimiento de la rentabilidad, de la participación en el mercado, de sensibilidad social. El núcleo está rodeado por diez rayos en los que repercuten los objetivos globales: mercado objetivo, marketing, ventas, distribución, producción, mano de obra, compras, investigación y desarrollo, finanzas y control, línea de productos (Porter, 2000, p.12).

La formulación de una estrategia competitiva para Porter (2000) comprende el análisis de cuatro factores claves: los límites internos definidos por el perfil de los activos y habilidades de la compañía en relación con la competencia; los límites externos que dependen del sector industrial y del ambiente en general; el ambiente competitivo definido por las oportunidades y riesgos de la industria y, por último, las expectativas sociales que reflejan el impacto en la empresa de las políticas gubernamentales, los problemas sociales y las costumbres cambiantes del entorno.

Mintzberg (1997), por otro lado, destaca que más allá de la noción de cómo enfrentarse al enemigo o a un grupo de competidores o a un mercado, las

estrategias destacan algunos aspectos clave de las organizaciones como

*“instrumentos de percepción y acción colectivas”* (Mintzberg, 1997, p.22).

Mintzberg se aproxima a una definición del concepto de estrategia englobando cinco acepciones complementarias que se manifiestan en mayor o menor grado en función del perfil y circunstancias de cada organización: estrategia como un plan, una pauta de acción, un patrón, una posición y una perspectiva. Estrategia como plan define el curso de acción conscientemente determinado por la organización para una situación concreta. Como pauta de acción, la estrategia puede definirse como un conjunto de maniobras específicas que permiten a la organización alcanzar la ventaja competitiva. Todas las acciones responden a un comportamiento de la organización tanto si es intencional como si no lo es, por esta razón la estrategia también puede definirse como un patrón o modelo en el flujo de acciones. Por otro lado, la estrategia es una posición o medio para definir el lugar de la organización en su entorno. Por último, la estrategia es una percepción ya que implica una visión determinada del entorno desde la organización que es compartida por medio de sus intenciones y acciones por todos sus miembros (Mintzberg, 1997).

Para Ohmae (1983, p.10), la estrategia consiste en el esfuerzo de la corporación de diferenciarse de la competencia utilizando su ventaja competitiva para una mejor satisfacción de las necesidades de sus clientes. Una buena estrategia de negocios se caracteriza por una clara definición del mercado, buena conexión entre la oferta de valor de la compañía y las necesidades del mercado en el que opera y, por último, por un desempeño superior al de la competencia en los factores claves de éxito en el mercado. Ohmae (1983) define tres elementos clave de una estrategia de negocios: la corporación, la competencia y el cliente.

El objetivo final de la estrategia para una empresa, según Ohmae (2004), consiste en ganar terreno de forma significativa a la competencia sin que suponga un coste significativo. Entre los posibles enfoques para asegurar la ventaja estratégica empresarial, el autor destaca cuatro opciones: concentrarse en los factores clave de éxito de la compañía; construir una superioridad relativa; buscar iniciativas agresivas y aprovechar los grados de libertad estratégica respecto a un factor clave específico.

Para Kotler (1991, p.34) la estrategia es un “*plan de juego*” que tiene que desarrollar una empresa para cada una de sus líneas de negocio para conseguir sus objetivos finales. Kotler destaca que el entorno cambiante en el que operan las empresas requiere agilidad y flexibilidad empresarial para adaptarse y anticiparse a los cambios que les puedan afectar. En este sentido, subraya la relevancia de la planificación estratégica como “*un proceso de gestión para desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la empresa y las oportunidades cambiantes del mercado*” (Kotler, 1991, p.33). El objetivo final de la planificación estratégica es conseguir beneficios y crecimiento para la compañía a través de una gestión óptima de sus diferentes negocios y productos en un entorno de gran incertidumbre y cambio. En el contexto de una gran empresa, el autor distingue cuatro niveles: corporación, división, unidad de negocio y producto. Cada uno de estos niveles tiene objetivos propios y por lo tanto requiere el desarrollo de un plan estratégico acorde para alcanzarlos.

Fernández Güell (2006, p.46) afirma que la planificación estratégica es un proceso reflexivo y creativo que puede definirse como “*el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios*”.

### **Proceso metodológico de planificación estratégica:**

análisis externo



análisis interno



definición del posicionamiento competitivo



formulación de la misión y visión estratégicas



selección ente alternativas estratégicas



implantación



revisión estratégica

Fuente: Fernández Güell, 2006.

Para Montgomery (2012), una gran estrategia es un puente entre las economías del mercado, las ideas centrales de un negocio y la acción. Para conseguir el éxito, el puente tiene que contar con claridad, realismo y sensibilidad operativa como sus pilares básicos.

Resumiendo los diferentes enfoques de los expertos en la gestión de negocios, podemos afirmar que la planificación estratégica empresarial ha adaptado los principales conceptos de la estrategia militar al entorno competitivo de los mercados. Consolidar la **ventaja competitiva o la oferta de valor** superior para los clientes se convierte en el objetivo final de estos entornos competitivos sujetas a **cambios e incertidumbre**. El análisis del entorno del adversario que prescribían Sun Tzu y Calusewitz se vuelve más sofisticado en el contexto empresarial con mucha atención a la **valoración exhaustiva** de los puntos fuertes y débiles de las empresas, las oportunidades que ofrece el mercado, las características y necesidades de los consumidores finales y el contexto económico, político y social que puede afectar a la empresa. Los recursos de las empresas están definidos por sus **equipos humanos, su know-how acumulado**, así como su **oferta de bienes y servicios**.

El alcance de la estrategia en el ámbito de la gestión empresarial consiste en la *organización y planificación óptima de los recursos de la empresa para asegurar y mantener su ventaja competitiva para los clientes frente a la competencia en el mercado cambiante y sujeto a incertidumbre*.

### 2.3. Estrategia aplicada a la gestión urbana.

El impacto del pensamiento estratégico en el ámbito empresarial propició el interés hacia la aplicación del pensamiento estratégico en otras disciplinas, entre ellas, la gestión pública y el urbanismo como su máxima expresión.



Las transformaciones socio-económicas y tecnológicas a raíz de la Revolución Industrial desbordaron las estructuras y límites de las ciudades medievales. La ciudad industrial se asoció al caos espacial, la contaminación ambiental y el conflicto social entre sus habitantes. Desde mediados del siglo XIX surgen iniciativas de ordenación urbana con posibles soluciones a los problemas de la ciudad industrial. La renovación de París por Hausmann, el Ensanche de Barcelona por Ildefonso Cerdá, la *Ciudad Lineal* por Arturo Soria en Madrid, proyectos como la *Ciudad Jardín* de Ebenezer Howard o la *Ciudad Contemporánea de tres millones* de Le Corbusier son algunos ejemplos de planificación urbana de este período que intenta regular el desarrollo de las ciudades industriales. Sin embargo, como destacan Hall (2001) y Taylor (1999), hasta los años cincuenta-sesenta del siglo XX el urbanismo se guiaba por los criterios estéticos de diseño con un enfoque artesanal basado en el concepto de una ciudad estática ubicada en un lugar fijo e inalterable.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en el contexto de la reestructuración de las ciudades afectadas por el conflicto militar y con el ambiente de optimismo económico que estimuló el consumo y sentó las bases del nuevo bienestar social, se produjo un cambio significativo en la percepción de la planificación urbana. La ciudad empezó a considerarse como un sistema de actividades interrelacionadas en el estado de constante movimiento y evolución. Por otro lado, la percepción tradicional de la ciudad desde la perspectiva estética y física dejó paso al concepto sociológico de la ciudad como escenario de actividades económicas y vida social. El cambio en la percepción del concepto de la ciudad propició la necesidad de incorporar nuevos procedimientos analíticos para la planificación científica de ciudades como sistemas complejos en constante evolución (Taylor, 1999).

Desde finales de los años ochenta del siglo XX en el contexto de la crisis del estado de bienestar en las principales potencias económicas mundiales, los gobiernos de Estados Unidos y el Reino Unido comenzaron a aplicar planificación estratégica a las empresas y organismos públicos con el objetivo de mejorar el control de costes, búsqueda de eficacia, así como una mayor orientación al ciudadano. El interés hacia un nuevo modelo de administración pública se inspiraba en los métodos, principios operativos y analíticos de la gestión empresarial.

El paralelismo establecido entre el mundo empresarial y el urbano facilitó la traslación y adaptación de los conceptos estratégicos empresariales a la gestión de las ciudades. San Francisco fue la primera ciudad que en 1981 desarrolló su plan estratégico urbano con el objetivo de plantear alternativas de futuro frente a la pérdida de la actividad económica y un creciente déficit fiscal que amenazaban los servicios urbanos (Fernández Güell, 2006).

### Paralelismo entre empresa y ciudad

ASPECTOS	EMPRESA	CIUDAD
propiedad	Accionistas	ciudadanos, empresas, instituciones
alta dirección	consejo administración	corporación municipal
productos	bienes y servicios	empleo, servicios y calidad de vida
clientes	consumidores bienes y servicios	ciudadanos, inversores y visitantes
competidores / colaboradores	otras empresas	otras ciudades

Fuente: Fernández Güell, 2006; Elizagarate, 2003.

Como se analizará con detalle en el capítulo tercero, en el contexto de la globalización económica mundial basada en las tecnologías de comunicación y acceso a la información, las ciudades adoptan pensamiento estratégico para definir su oferta de valor competitiva en el mercado interterritorial. Para Sesidedos (2007), ser una capital nacional o un nodo regional ya no representa obstáculos para otras ciudades que compiten en el mismo mercado para ganar prestigio y relevancia y atraer inversiones, grandes multinacionales y talento. Las ciudades capaces de ofrecer servicios urbanos altamente competitivos para cada público objetivo, ser eficientes y responsables con el medio ambiente y que apuesten por el equilibrio social, son las que aseguran su ventaja competitiva en el mercado interterritorial. Para Seisdedos (2007), el nuevo paradigma de la gestión urbana representa una trilogía en la que coinciden los intereses de empresas y responsables públicos: ser eficientes, sostenibles y promover la equidad social.

Fernández Güell (2006) afirma que de la propia naturaleza urbana surgen tres principales dificultades para su análisis y planificación – la alta complejidad de los procesos urbanos, la diversidad de las estructuras urbanas y de los agentes que intervienen en ellas y, por último, la incertidumbre relacionada con el futuro socio-económico y geo-político de la ciudad.

La complejidad de los procesos urbanos interrelacionados, los múltiples objetivos del desarrollo urbano junto con la alta segmentación de los públicos objetivos de una ciudad hacen que la planificación estratégica de la ciudades sea más compleja que la empresarial y requiera un enfoque multidisciplinar. Las características más destacadas de este proceso, según Fernández Güell (2006) son las siguientes:

1. Integración de las diferentes realidades urbanas en un único proyecto pluridisciplinar y multi-sectorial.
2. Conjunción de la equidad, competitividad y sostenibilidad.
3. Visión compartida sobre la ciudad de toda la comunidad urbana a largo plazo.
4. Consideración del entorno geo-político y socio-económico de la ciudad.
5. Comprensión de las relaciones de rivalidad o colaboración entre ciudades en el contexto de la globalización económica mundial.

6. Configuración de una oferta urbana competitiva con el objetivo de mejorar la posición de la ciudad en el ámbito económico, social y medioambiental.
7. Énfasis en la prospectiva que implica diseño de escenarios para abordar la complejidad e incertidumbre urbana.
8. Enfoque en los temas críticos urbanos.
9. Orientación a la acción para asegurar la viabilidad de las propuestas.
10. Flexibilidad en las decisiones,
11. Participación de todos los agentes locales.
12. Modernización de la Administración.

El autor afirma que la planificación estratégica urbana puede definirse como *“un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema continuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso”* (Fernández Güell, 2006, p.55).

Este modelo estratégico de la gestión urbana destaca la necesidad de un enfoque global, multidisciplinar y con participación ciudadana para abordar la realidad urbana; subraya su orientación a largo plazo; contextualiza la ciudad en el mercado interterritorial inmerso en la globalización económica y avisa de la situación de complejidad e incertidumbre propia de los entornos urbanos. En el siguiente capítulo volveremos a analizar con mayor detalle estos aspectos relativos a la realidad urbana.

#### **2.4 Estrategia y la gestión de la imagen de marca.**

La introducción de la planificación estratégica en el ámbito de la gestión de marcas está ligada a la creación de departamentos de planificación estratégica en las agencias de publicidad multinacionales y de los departamentos de marketing en las empresas multinacionales fabricantes de productos de consumo entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado.

Las campañas publicitarias de éxito y gran impacto desarrolladas anteriormente debían su eficacia, principalmente, al ingenio de los creativos publicitarios como Rosser Reeves, James Walter Thompson, Claude Hopkins, Albert Lasker, David Ogilvy y Bill Bernbach que además eran buenos estrategas y entendían bien el negocio de sus clientes. Sin embargo, el enfoque que predominaba en la publicidad antes de los años setenta no era conceptual, sino, principalmente, creativo.

En el ámbito de las grandes empresas en los años setenta y ochenta, como ya se ha comentado en el apartado anterior, surgió el concepto de la dirección estratégica y planificación orientada a consolidar la ventaja competitiva en el mercado. Como destaca Kotler (1991), muchas empresas americanas vieron seriamente afectada su ventaja competitiva por la excesiva importancia atribuida a los volúmenes de venta y su valor bursátil y poca o ninguna atención a los consumidores de sus productos y servicios. La globalización de la economía mundial con la creciente competencia por parte de los fabricantes asiáticos y europeos unida a la falta de sensibilidad sobre el mercado real y su evolución supusieron un serio problema para algunas empresas. La revisión de la estrategia de negocio de estas empresas junto con la creación de las divisiones de marketing estratégico centradas en el consumidor y en el mercado fueron la solución que adoptaron. El proceso consistía en el “*análisis de las oportunidades de mercado, investigación y selección de los mercados objetivo, el diseño de las estrategias de marketing, la planificación de los programas de marketing y organización, implementación y control sobre el esfuerzo de marketing*” (Kotler, 1991, p.63).

Las agencias de publicidad eran el principal colaborador de los departamentos de marketing de grandes empresas, aportándoles su visión sobre los consumidores y soluciones creativas a los problemas detectados en el consumo de un determinado producto o servicio. Hasta la creación de los departamentos de marketing e investigación por las grandes empresas multinacionales a partir de los años setenta del siglo XX, las agencias de publicidad asumieron tradicionalmente la función de investigación y análisis de mercado, así como la definición de la estrategia de marketing, comunicación y gestión de las marcas.

La creciente competencia entre empresas fabricantes de productos y servicios de consumo masivo junto con la saturación de los consumidores con mensajes

publicitarios en todo tipo de soportes, requirieron a partir de los años setenta un planteamiento más preciso y conceptual para asegurar la eficacia y notoriedad de la comunicación de las marcas comerciales.

Stephen King de la multinacional de publicidad americana J.Walter Thompson y Stanley Politt de la agencia británica BMP apostaron por un nuevo enfoque en la práctica publicitaria, incorporando la investigación de los consumidores y el análisis estratégico de las tendencias de consumo y mercado en el proceso de la creación de las campañas de comunicación de las marcas. Stephen King implementó en 1964 un nuevo sistema de trabajo *T-plan* (Target Plan) que perseguía la creación de una publicidad más efectiva y creativa partiendo de la investigación de los consumidores y sus *insights* – las motivaciones profundas del consumidor que pueden explicar su comportamiento. El propósito del nuevo enfoque consistía en asegurar la respuesta adecuada del consumidor final a la campaña de publicidad de una marca, para que no se quedase sólo en una creatividad original (King, 1998).

Stanley Politt incorporó a partir de 1968 la figura del planificador estratégico en la gestión de cada una de las cuentas de su agencia de publicidad. Contar con la visión de un investigador de mercados y consumidores con un perfil analítico y conceptual fue su apuesta para generar campañas de comunicación eficaces y rentables para los clientes de su agencia.

A partir de los años ochenta, la función de la planificación estratégica se incorporó a la gran mayoría de agencias publicitarias multinacionales con repercusión directa en los procesos de gestión de las marcas. Cada una de las agencias desarrolló su propia metodología para incorporar los *insights* de los consumidores y del mercado en la creación publicitaria eficaz (Giquel, 2003).

*Total Branding* y *BrandZ* de J.Walter Thompson, *Brand Asset Valuator* *EXploring* de Young & Rubicam, *Behavioral Archetypes* de Leo Burnett y *Brand Accelerator* de Grey son algunas de las herramientas utilizadas por los planificadores de las principales agencias de publicidad y branding. Independientemente del nombre que utiliza cada una de las metodologías estratégicas, su esencia radica en una secuencia de decisiones partiendo del análisis

del comportamiento de los consumidores y su relación con las marcas con el objetivo de incorporar los descubrimientos más relevantes de este análisis en la estrategia publicitaria o de branding.

Como consecuencia de la introducción de la planificación estratégica en las agencias de publicidad, la creación y gestión de marca adquiere una fuerte influencia de la estrategia empresarial y el pensamiento estratégico.

Como se abordará con mayor detalle en el capítulo cuarto de la presente tesis doctoral, el proceso de creación y gestión de marcas responde a una secuencia de análisis y decisiones cuyo propósito final es asegurar el valor de la marca frente a sus competidores en el mercado. El análisis del entorno, la definición de las prioridades de acción, la organización de recursos disponibles junto con la valoración de distintas alternativas para una marca configuran los elementos principales de la estrategia para crear, consolidar y mantener su valor en el mercado.

Las marcas son sistemas complejos de elementos interrelacionados cuya gestión tiene que ser clara y consistente con los objetivos de negocio de la compañía a la que pertenecen. La aplicación del pensamiento estratégico es clave para asegurar la coherencia en el proceso de su creación y gestión.

## **2.5. El pensamiento estratégico**

Como se ha reflejado en los apartados anteriores, el desarrollo e implementación de las estrategias implica un proceso de reflexión y una actitud analítica hacia la realidad. El propósito final de este particular flujo de ideas consiste en la búsqueda de alternativas a los problemas detectados, generación de nuevas ideas o soluciones a los recursos disponibles y la valoración de las alternativas de acción en el contexto de la incertidumbre.

Para concluir esta primera aproximación al concepto de la estrategia, que volverá a ser protagonista en los capítulos tercero y cuarto de la presente tesis doctoral, consideramos relevante reflejar las particularidades del pensamiento que permite la concepción y formulación de las estrategias en distintos ámbitos. Desde Sun Tzu y Clausewitz a los expertos en estrategia empresarial, urbana y de comunicación se observa mucho interés hacia las claves del pensamiento estratégico.

En el contexto de la estrategia militar, para Sun Tzu el talento y la capacidad de liderazgo de un gran estratega consistían en su capacidad de análisis de la situación, la identificación de las oportunidades en un conflicto, la gestión inteligente de los recursos disponibles, la anticipación a los posibles cambios del entorno, así como la motivación del equipo. Clausewitz (1832) destaca como los rasgos destacados de un comandante el predominio de intelecto y la perspicacia en la actividad de la mente junto con la dirección audaz del ejército y la perseverancia en la consecución de los objetivos.

En el ámbito de la estrategia de gestión empresarial, Bennis (1983) define cinco capacidades clave de responsables de estrategia de las compañías: visión, comunicación y la alineación; persistencia; consistencia y enfoque; delegación de facultades y aprendizaje de la organización. Desde una perspectiva similar, Bourgeois y Brodwin (1984) apuntan cinco tipologías del pensamiento y liderazgo estratégico: comandante, arquitecto, coordinador, entrenador, director de orquesta y juez. Cada una de estas tipologías refleja el grado de control sobre la información y la toma de decisiones que ostenta el líder de la organización. Las tipologías reflejan la perspectiva desde un control total de la información y dirección, pasando por el diseño de estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia, el modelo de colaboración que pretende involucrar a los subordinados en el proceso de elaboración de la estrategia, un modelo cultural que pretende lograr el compromiso de la organización con los objetivos empresariales y el modelo creciente que persigue el desarrollo de la estrategia desde el interior.

Para Montgomery (2012) el estratega es el creador de contenidos de la organización que definen su propósito en el mercado; la voz de la razón que valora con claridad las oportunidades y el operador de cambios necesarios para asegurar la viabilidad del proyecto.

Merry Baskin, la Presidenta del Account Planning Group del Reino Unido entre 1998 y 1999, destacaba entre los principales rasgos de un planificador estratégico de una agencia de publicidad la curiosidad, la capacidad de conceptualizar y analizar la realidad, la intuición, el trabajo en equipo, así como una gran personalidad (Baskin, 2001).



De Bono (1998) y Ohmae (2004) afirman, por otro lado, que la reestructuración de los conceptos y percepciones fijas de la realidad es la clave del pensamiento innovador y creativo. Partiendo del análisis de significado de los diferentes elementos del entorno, el pensamiento estratégico procede a reorganizarlos en la forma más ventajosa, cuestionando los supuestos establecidos para generar nuevas ideas o puntos de vista alternativos sobre un problema.

La identificación del punto crítico de la situación actual que requiere una solución es el punto de partida de generación de una estrategia. El análisis racional es la primera fase del pensamiento estratégico que busca descubrir el significado de diferentes componentes del entorno. La elasticidad y la flexibilidad mental es fundamental para encontrar respuestas realistas a un entorno cambiante (Ohmae, 2004).

De Bono (1998) define este tipo de pensamiento como lateral y creador frente al pensamiento convencional o vertical que sigue una secuencia lineal de decisiones. El pensamiento lateral está determinado por una voluntad consciente y está ligado a los procesos mentales de creatividad y el ingenio. La manera más eficaz para generar nuevas ideas depende de la reestructuración de la información disponible bajo el prisma de un problema a resolver.

Resumiendo los diferentes enfoques citados, podemos afirmar que los rasgos más destacados del pensamiento estratégico son la flexibilidad mental, la imaginación y la creatividad con una base consistente de la visión, la coherencia y el rigor analítico. La combinación del enfoque lateral con un análisis racional y sistemático asegura la generación de estrategias visionarias y efectivas.

## ***Conclusiones capítulo segundo.***

Estas conclusiones resumen la aproximación que se ha realizado al concepto de *estrategia* con el objetivo de delimitar su significado e implicaciones para el objeto de estudio de la presente tesis doctoral.

1. El concepto de *estrategia* tiene su origen en el ámbito militar como un método aplicado al desarrollo de un enfrentamiento armado para superar al adversario. El **análisis de la situación** de los adversarios, la **planificación del tiempo y recursos** disponibles, la valoración de las **alternativas de acción** junto con la claridad de **objetivos finales** y el **liderazgo** de los dirigentes del conflicto son las principales características de la estrategia militar. La analogía entre la naturaleza y estructura de los conflictos armados y los conflictos en otros ámbitos económicos y sociales permite la adaptación de las ideas de los célebres estrategias militares a la gestión de las empresas, ciudades y marcas.
2. En el ámbito empresarial, la planificación estratégica constituye una parte fundamental para la gestión de las empresas y todo tipo de organizaciones que quieren apostar por el futuro de éxito, aportando valor para sus clientes, accionistas y la sociedad. El alcance de la estrategia en este contexto consiste en la *organización y planificación óptima de los recursos de la empresa para asegurar y mantener su ventaja competitiva para los clientes en el mercado frente a la competencia.*
3. El urbanismo ha adaptado los principales conceptos de la estrategia de planificación empresarial para racionalizar y optimizar la gestión de los numerosos y variados recursos urbanos. El objetivo final de la planificación estratégica urbana consiste en asegurar la ventaja competitiva de la ciudad en el complejo mercado interterritorial en el que se produce una fuerte competencia entre ciudades por atraer inversiones, grandes empresas, eventos mundiales y talento a su territorio. La planificación estratégica urbana requiere un enfoque global, polifacético y multidisciplinar para abordar la compleja estructura de una ciudad; necesita la participación de la ciudadanía y de los diferentes agentes urbanos para reflejar sus necesidades y

motivaciones, y, por último, tiene que contar con una visión y orientación a largo plazo.

4. La influencia del pensamiento estratégico en la gestión de la imagen de marca tiene su origen en la estrategia empresarial de la segunda mitad del siglo XX. La definición de la función del marketing junto con la creación de los departamentos de marketing por grandes empresas y departamentos de planificación estratégica en las agencias de publicidad sentaron las bases de la estrategia aplicada a la creación y gestión de marcas. Las marcas son sistemas complejos de elementos interrelacionados cuya articulación tiene que ser clara, coherente y consistente con los objetivos de negocio de la compañía a la que pertenecen. La aplicación del pensamiento estratégico es clave en este contexto.
5. La creación de estrategias en distintos ámbitos es fruto de un determinado proceso mental cuyos rasgos más destacados son la flexibilidad y elasticidad mental, la imaginación y la creatividad con una base consistente de la visión, la coherencia y el rigor analítico. La combinación del enfoque lateral con un análisis racional y sistemático asegura la generación de estrategias visionarias y efectivas.
6. En su contexto más amplio, la estrategia puede definirse como *un método analítico, creativo y constructivo cuyo propósito final es asegurar el valor superior de una organización (empresa, proyecto, ciudad, marca) frente a su competencia a través de una planificación óptima de los recursos disponibles y la implementación de una serie de acciones consistentes con los objetivos de la organización en su entorno de referencia.*

El análisis del concepto de la *estrategia*, así como las particularidades del pensamiento estratégico serán la principal referencia para abordar el objeto de estudio de la presente tesis doctoral: la estrategia de marca ciudad desarrollada por seis ciudades españolas finalistas al Título de la Capital Europea de la Cultura 2016.

## ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo segundo***

Andrews, K. (1997) El concepto de la estrategia corporativa. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 72-80. México: Prentice Hall.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw Hill.

Baskin, M. (2001). What is Account Planning? Account Planning Group UK.  
<http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf>, consulta el 26.02.2013

Bennis W. (1983). The Artform of Leadership. En Srivastva S. *The Executive Mind*. págs. 15-24. San Francisco: Jossey Bass.

Bourgeois L, Brodwin D. (1984). Strategic Implementation: five approaches to an elusive phenomenon. En *Strategic Management Journal* 5 (3), pags. 241-264.

Chandler, A., (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the Hisotry of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Clausewitz, K. (1832). *De la Guerra*. [www.librodot.com](http://www.librodot.com), consulta el 11.02.2013

De Bono, E. (1998). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Barcelona: Paidós Plural.

Dixit, A.K., Nalebuff, B.J. (1991). *Pensar estratégicamente: un arma decisivo en los negocios, la política y la vida diaria*. Barcelona: Antoni Bosch.

Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.

Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide, Esic Editorial.

Fernández Güell, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté.

Giquel Arribas, O. (2003). *El Strategic Planner: publicidad eficaz de vanguardia. La planificación estratégica publicitaria en España*. Colección Comunicación y

Marketing, dirigida por la Asociación General de Empresas de Publicidad.  
Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.

Hall, P. (2001). The City of Theory. From *Cities of Tomorrow: an Intellectual History of Urban Planning and Design in the twentieth century*, tercera edición. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 373-385. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Jonson, G., Acholes, K., Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Educación.

King S. (1989). The Anatomy of Account Planning. NTC Publications LTD.  
<http://www.warc.com/Pages/Search/WordSearch.aspx?q=AID:1669&Filter=ALL%20OF%20WARC&Area=ALL%20OF%20WARC>, consulta el 27.02.2013.

Kotler, Ph., (1991). *Marketing Management. Análisis, Planning, Implementation, and Control*. Séptima edición. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Michaelson, G.A. (1999). *Sun Tzu. El arte de la guerra para directivos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mintzberg, H. (1997). Las cinco P de la estrategia. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 15-22. México: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Monsalve, S. (2003). John Nash y la teoría de juegos. En *Lecturas Matemáticas*, volumen 24 (2003). Págs. 137-149. Bogotá: Sociedad Colombiana de Matemáticas, Universidad de los Andes.

[http://www.scm.org.co/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=157](http://www.scm.org.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=157), consulta el 11.02.2013.

Montgomery, C. (2012). How strategists lead. En *McKinsey Quarterly*. McKinsey Company.

[http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic\\_Thinking/How\\_strategists\\_lead\\_2993](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategic_Thinking/How_strategists_lead_2993), consulta el 18.02.2013.

Ohmae K. (1983). The strategic triangle and “business unit” strategy. En *The McKinsey Quarterly*, (4) págs. 9-24.

<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6753780&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLr40SeprY4y9f3OLCmr0qep7RSsai4S7GWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGus1CuqK9RuePfgex44Dt6flA>, consulta el 12.02.2013.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Pérez, R.A., Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Porter, M.E. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Vigésimo séptima reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Rumelt, R (1997). La evaluación de estrategia de negocios. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 80-86. México: Prentice Hall.

Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del city marketing al Urban Management. Manual de primeros auxilios para ciudades*. Madrid: Prentice Hall/ Financial Times.

Sun Tzu. *El Arte de la Guerra*. Versión de Thomas Cleary. 35ª edición. 2008. Madrid: EDAF

Taylor, N. (1999). Anglo-American town planning theory since 1945: three significant developments but no paradigm shift. *Planning Perspectives*. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 386-398. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Quinn, J.B. (1997) Estrategias para el cambio. En Mintzberg, H., Quinn, J.B.,  
Voyez, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 7-14.  
México: Prentice Hall.

Webgrafía

<http://www.apg.org.uk/> The Account Planning Group UK, consulta el  
21.02.2013





# Ciudades contemporáneas: cultura como factor clave de la sostenibilidad, la competitividad y la regeneración urbana.

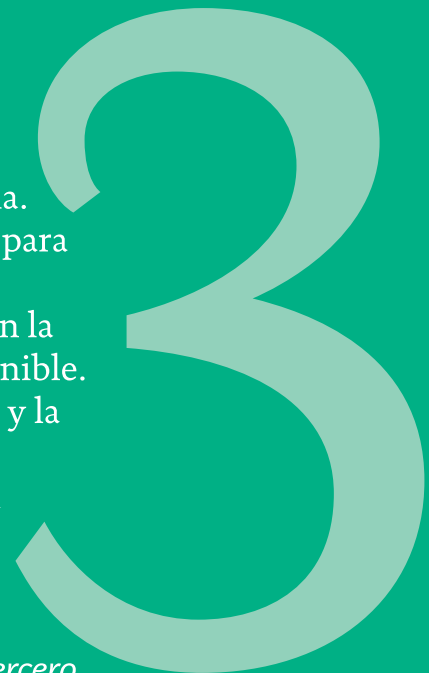
## Índice del capítulo

### Consideraciones previas

- 3.1. El origen y la evolución del urbanismo.
  - 3.1.1. Los orígenes de la vida urbana.
  - 3.1.2. El urbanismo en la Antigua Grecia y el Imperio Romano.
  - 3.1.3. La influencia de la Revolución Industrial en el desarrollo de las grandes ciudades contemporáneas.
  
- 3.2. El reto de la sostenibilidad urbana en el contexto de la globalización.
  - 3.2.1. El urbanismo y la globalización económico-financiera.
  - 3.2.2. El reto de la sostenibilidad urbana.
  
- 3.3. Cultura: factor clave de la sostenibilidad, la competitividad y la regeneración urbana.
  - 3.3.1. Ciudad, el catalizador y el escenario ideal para la cultura.
  - 3.3.2. La influencia del talento y la creatividad en la innovación y el crecimiento urbano sostenible.
  - 3.3.3. Cultura: factor clave de la competitividad y la regeneración urbana.
  - 3.3.4. Dos ejemplos de la regeneración urbana a través de la cultura.

*Conclusiones capítulo tercero.*

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo tercero.*





*“Las ciudades que tengan más éxito en atraer y en educar a los mejores talentos son las que van a florecer, porque las personas son la materia prima básica de la economía del siglo XXI. Junto al reto de la competitividad, las ciudades en el marco de la globalización tienen que afrontar dos temas esenciales, el de su cohesión social y el de la sostenibilidad ambiental y cultural”.*

Vergara y De las Rivas, 2004

### **Consideraciones previas.**

Las ciudades son protagonistas de la evolución de la humanidad. Núcleos del poder político y económico, contenedores del saber acumulado, escenarios de la innovación y el progreso, las ciudades son un imán que atrae con cada vez mayor intensidad a los que todavía no son sus residentes.

*“A lo largo de más de 5.000 años, las ciudades han representado el modelo del desarrollo urbano de éxito: la gente no dejó de trasladarse a las ciudades en busca de libertad y un futuro mejor”* (Novak, 2007, p.6).

Las ciudades son organismos complejos que reflejan las múltiples capas de la vida social, económica, política y cultural de sus habitantes. Aunque existen muchas similitudes entre ciudades en cuanto a su organización interna, sus infraestructuras y funcionamiento, cada ciudad es única e irrepetible en su aspecto, su estilo de vida y su personalidad.

En este capítulo pretendemos analizar las claves de la evolución del urbanismo, los retos y oportunidades a las que se enfrentan las ciudades contemporáneas, así como valorar el papel de la cultura en el desarrollo urbano.

### 3.1 El origen y la evolución del urbanismo.

#### 3.1.1. Los orígenes de la vida urbana.

El origen de las primeras ciudades se remonta a hace más de 5.000 años y se ubica en Mesopotamia, los valles del Nilo y el Indo. Jericó, Mohenjo-Daro, Harappa, Uruk y Ur son las primeras poblaciones humanas que reunieron una serie de características propias de una nueva forma de comunidad humana y dieron origen a la ciudad como una aglomeración grande y densa de la población que, *“implica un grado de contacto humano y de la complejidad social desconocidas anteriormente”* (Davis, 1965, p.22).

La estructura de las primeras ciudades presentaba una serie de rasgos característicos que marcaron el inicio de una nueva etapa en la evolución de la humanidad. La mayoría de las antiguas ciudades contaban con un muro de protección, una ciudadela central que albergaba un templo, un palacio o una pirámide y un granero. Las primeras ciudades solían ubicarse a lo largo de los cauces de grandes ríos y el control de los sistemas de riego de los terrenos colindantes constituía la base de su poder (Le Gates y Sout, 2011).

Gordon Childe (1950) indica diez características que distinguen a las primeras ciudades de los asentamientos humanos anteriores:

1. La extensión y densidad de su población significativamente mayor que la de cualquier asentamiento anterior;
2. Una composición más heterogénea de la población y la aparición de las nuevas funciones productivas y sociales realizadas por especialistas artesanos, transportistas, mercaderes, oficiales y sacerdotes.
3. El pago de tributos por el excedente de la producción agraria o artesanal.
4. La construcción de edificios públicos monumentales como templos, pirámides y ciudadelas que contaban con un granero y simbolizaban la concentración del excedente social.

5. La aparición de la clase gobernante, formada por sacerdotes, dirigentes militares y civiles que absorbía la mayor parte del excedente acumulado y garantizaba la protección y seguridad de clases bajas.
6. La creación de sistemas de recuento y medición, el origen de las ciencias exactas.
7. La invención de la escritura, el desarrollo de ciencias matemáticas y calendarios.
8. La creación artística y cultural más conceptual y sofisticada frente al naturalismo primitivo anterior.
9. El origen del comercio basado en el pago con el excedente social acumulado por la importación de materias primas, necesarias para la industria o el culto y no disponibles localmente.
10. La concentración de artesanos que disponían de recursos naturales necesarios para sus oficios y tenían garantizada su protección en la ciudad.

Estas características, según Gordon Childe (1959), demuestran la solidaridad orgánica de las primeras ciudades, basada en la complementariedad funcional e interdependencia entre todos sus miembros similar a la subsistencia de las diferentes células de un organismo.

La acumulación del excedente de la producción local, junto con la mayor especialización de la artesanía y el desarrollo de las rutas comerciales sentaron las bases de una nueva estructura económica y social de las primeras ciudades y aseguraron su futura evolución.

### **3.1.2. El urbanismo en la Antigua Grecia y el Imperio Romano.**

La Antigua Grecia cuenta con ejemplos destacados de la evolución de las ciudades en la antigüedad, con especial relevancia de su organización espacial y social denominada *polis*. La traducción más cercana de este concepto sería *ciudad-estado* o *comunidad auto-gobernada* (Kitto, 1951). Las *polis* eran pequeñas ciudades, constituidas en torno a un templo o fortaleza, acrópolis, y rodeadas de campos de cultivo. Cada *polis* funcionaba de forma independiente a nivel de su gestión, comercio y protección. La estructura formal de la *polis* griega primó el espacio

público en forma de templos, estadios o ágoras frente a las viviendas privadas. Esta distribución del espacio iba unida al carácter social de la *polis*, que se basaba en la participación ciudadana en la gestión de su comunidad y su realización espiritual, moral e intelectual. Los espacios públicos de las antiguas ciudades griegas eran un gran escenario y catalizador de la democracia urbana y el rico desarrollo humanista de sus ciudadanos. (Rogers y Gumuchdjian, 1997). Aunque las mujeres y los extranjeros no contaban con derechos dentro de la *polis*, las antiguas ciudades griegas como Atenas ostentaban un nivel de la democracia muy superior a todas las civilizaciones anteriores. El sentido de la comunidad y la relación de los ciudadanos con la ciudad y el resto de los ciudadanos es una de las contribuciones más destacadas de la Antigua Grecia al urbanismo. (Le Gates y Stout, 2011; Kitto, 1951).

La antigua Atenas impulsó el desarrollo de ciencias y el arte. En la época de Pericles, 445-429 a.C. se generalizaron los sistemas de medición y de acuñación de monedas, se introdujo un sistema bancario regulado. La lengua griega fue considerada un medio universal de comunicación. La expansión comercial de la antigua Atenas, a su vez, provocó la creación de nuevas ciudades comerciales como Alejandría (Müller-Brockman, 1988).

Rogers y Gumuchdjian (1997, p.16) destacan el legado cultural de la Antigua Grecia citando el Juramento Ateniense como una muestra destacada del compromiso de los ciudadanos griegos con su ciudad y sus futuras generaciones *“We will leave this city not less but greater, better and more beautiful than it was left to us”*.

La ciudad de Roma es otro hito en la historia de urbanismo y su expansión en el mundo en la antigüedad. Surgida como un grupo de poblaciones a lo largo del río Tíber, Roma llegó a ser una república poderosa similar a las primeras ciudades griegas, una gran metrópoli y la capital del imperio mundial durante varios siglos. La ciudad aprovechó las ideas de las *polis* griegas sobre la racionalidad y la armonía del espacio, edificando numerosos lugares públicos destinados al culto, el poder y el entretenimiento como el foro, templos, el circo, el anfiteatro y las termas. El desarrollo de ciencia, cultura y arte fue muy significativo en la ciudad. En el año 330 d.C. funcionaban en la ciudad 28 bibliotecas públicas (Müller-Brockmann, 1988,

p.23). Al mismo tiempo, es significativa la aportación de Roma a la introducción de infraestructuras clave para la gestión de una ciudad. Carreteras, acueductos y sistemas de alcantarillado marcaron nuevos estándares de la ingeniería urbana.

El sistema comercial de Roma también es notable. La ciudad contaba con varias plazas comerciales, cada una dedicada a un determinado tipo de mercancía: carne, pescado, verduras. Algunas calles de Roma recibieron nombres de oficios que ejercían los artesanos establecidos en ellas: calle de los Zapateros, de los Vidrieros, de los Cerealistas (Müller-Brockmann, 1988). Otro de los legados destacados de Roma fue la definición del Derecho Romano, introducido por el emperador Justiniano y fundado en el principio de la igualdad universal.

A través de la expansión del Imperio Romano por la mayor parte de Europa, Norte de África y Asia, Roma exportó la mayoría de sus innovadores infraestructuras urbanas junto con la difusión de su literatura, filosofía y arte, estableciendo la base de su hegemonía cultural en la historia mundial. La expansión del Imperio Romano y la continua creación de nuevas rutas comerciales para asegurar el abastecimiento de sus súbditos, llevó a la creación de más de 500 ciudades en el Norte África. Durante varios siglos aquellas ciudades sirvieron como proveedores de cereales, madera y ganado para el Imperio Romano. La antigua Roma llegó a tener un millón de habitantes, un hito en la historia del urbanismo antes de la Revolución Industrial (Girardet, 1999).

Después de la caída del Imperio Romano, el desarrollo de las ciudades en la Época Medieval fue muy lento y disperso geográficamente, con consolidación de núcleos urbanos en China, India y África. El Cairo, Bagdad y Córdoba se consolidan en esta época como centros de la cultura y religión islámica. Constantinopla, Edo y Pekín son las ciudades medievales más prósperas y pobladas que llegaron a contar con un millón de habitantes en algún momento de su historia (Girardet, 1999). A partir del siglo X comenzó el desarrollo urbano en Europa con la aparición de nuevos núcleos urbanos, centros de comercio, cultura y comunidad. Citando a Perenne (1925), Le Gates y Stout (2011) destacan que la función económica de grandes ciudades comerciales fue lo que llevó inevitablemente a la consolidación de su poder y su independencia política. Las ciudades medievales se caracterizan por una incipiente planificación urbana que refleja la distribución del espacio urbano en

zonas destinadas para el clero, la nobleza, los artesanos y los campesinos. Dentro de las ciudades medievales, los gremios organizaron la vida económica y social, mientras que la iglesia veló por las necesidades espirituales de sus ciudadanos y estableció el marco para el ritual social y la unión comunitaria. La construcción de las iglesias, catedrales, ayuntamientos, universidades, sedes de gildas, instituciones benéficas y mercados es característico de las ciudades medievales y expresa la necesidad de autorrepresentación de distintos grupos sociales (Delfante, 2006). La necesidad de alfabetización, contabilidad y conocimientos geográficos motivaron la inversión de las ciudades en educación secular (Davis, 1965).

Fernández-Güell (2006) destaca que las ciudades desempeñaron un papel fundamental en la configuración y consolidación de las principales civilizaciones debido a sus funciones defensivas, comerciales, administrativas y religiosas.

Aunque las ciudades medievales se mantuvieron pequeñas y nunca contaron más que con la mínima fracción de la población de la región, la estrecha conexión entre la industria y el comercio que crearon, junto con el enfoque en la tecnología, sentaron las bases para un avance revolucionario en la urbanización. Este avance se produjo sólo con el crecimiento significativo de la productividad basado en el uso de la energía mecánica y la maquinaria. El crecimiento urbano en Europa fue muy lento, con el ratio del 0,6% anual. En el siglo XVI Europa contaba con 33 ciudades con la población de 100.000 o más habitantes, en el siglo XVIII la cifra sólo subió a 61 (Davis, 1965). Londres, París o Roma tenían pocos rivales en términos de su poder económico, cultural o político en Europa Occidental a finales de la Edad Media (Sudjic, 2007).

### **3.1.3. La influencia de la Revolución Industrial en el desarrollo de las grandes ciudades contemporáneas.**

El impulso definitivo al desarrollo urbano vino provocado por la revolución industrial. Con el desarrollo del capitalismo las ciudades empezaron a experimentar profundas transformaciones en sus condiciones físicas, económicas y sociales (Le Gates y Stout, 2011). La mecanización del trabajo manual junto con una serie de innovaciones tecnológicas como el uso de la energía del vapor y electricidad, la fundición del hierro, la creación de nuevas rutas de comercio internacional y la



invención del ferrocarril estimularon la creación de nuevos centros de producción industrial en las ciudades, transformando su aspecto físico y la vida de sus habitantes (Bass Warner, 2011). La zona industrial de las ciudades que requería grandes espacios para las fábricas y almacenes empezó a desplazarse hacia los núcleos de transporte, cercanos a las líneas de ferrocarril y a los puertos. En el centro de la ciudad empezaron a concentrarse oficinas de empresas de servicios y de información, bancos, hoteles y tiendas. Los prestamistas crearon un sistema de financiación para la construcción de nuevos edificios y equipamientos industriales. La creación del automóvil y la construcción de carreteras supusieron otro impulso a la consolidación del poder económico y comercial de la ciudad.

Desde finales del siglo XVIII comienza una nueva época del urbanismo industrial, origen del desarrollo de la ciudad moderna. Como apunta Davis (1965), la industrialización aceleró significativamente el ritmo de la urbanización mundial. Gordon Childe (1950), Mumford (1937), Soja y Kanai (2007) destacan la función económica de la ciudad como el motor de la innovación y progreso imparable de la humanidad.

Los países que sufrieron más tarde la industrialización, experimentaron un crecimiento urbano más rápido. El avance del 10% al 30 % de la población urbana se produjo en 79 años en Inglaterra, 66 años en EE.UU, 48 años en Alemania, 36 en Japón y 26 en Australia (Davis, 1965).

En la época de la Revolución Industrial las ciudades europeas organizaron exposiciones internacionales que estimularon de forma significativa el desarrollo industrial, la competencia entre empresas y la consolidación de sus respectivas marcas. Londres en 1781 y 1851; París en 1798, 1855, 1889; Berlín en 1844; Colonia en 1914; Moscú en 1921 y Barcelona en 1929 se convirtieron en escenarios únicos de exhibición de la innovación industrial y comunicación comercial (Müller-Brockmann, 1988).

Desde la Revolución Industrial surge una conexión entre la urbanización, la industrialización y la globalización (Soja y Kanai 2007). La división internacional de trabajo unida a la segmentación de productores y consumidores en espacios urbanos da origen a una variedad de economías de aglomeración que llevan a una mayor productividad e innovación tecnológica no sólo en la industria pesada, sino

también en la producción e intercambio de la información y el desarrollo de las industrias creativas y culturales en las ciudades.

*“El crecimiento de las ciudades, en la época moderna, sin lugar a dudas, no es independiente de la aparición de la tecnología y equipos que funcionan a base de energía, la producción masiva y la empresa capitalista.”* (Wirth, 1938, p.97).

A principios del siglo XIX sólo dos ciudades en el mundo, Londres y Beijing, contaban con la población superior a un millón de habitantes y tan sólo el 10% de la población mundial era urbana. Con el comienzo del siglo XX, el número de ciudades con más de un millón de habitantes llegaba a 16. Para el año 1950, la cifra se cuadruplicó y en el 2000, llegó a 400. La mayor concentración de las ciudades millonarias se ha producido en China con 97 e India con 40. A nivel regional, América Latina y el Caribe, junto con África cuentan con el mayor número de ciudades millonarias (Soja y Kanai, 2007).

Actualmente la cifra de las ciudades con la población superior a un millón de habitantes supera las 450 y la tendencia apunta a que el número siga aumentando. Para el 2050 la previsión de la población urbana se estima en el 70% de todos los habitantes del planeta, con la mayor concentración de nuevos desarrollos urbanos en el continente asiático y el africano (www.unhabitat.org, 2013).

## **3.2 El reto de la sostenibilidad urbana en el contexto de la globalización.**

### **3.2.1. El urbanismo y la globalización económico-financiera.**

El progresivo crecimiento urbano, junto con la formación de redes de ciudades globales definen el urbanismo de finales del siglo XX y principios del siglo XXI (Sudjic, 2007; Sassen, 2001b, 2007; Castells 2005; Florida, 2008; Soja y Kanai, 2007).

El desarrollo de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones son las principales fuerzas que influyen en la concentración de flujos económicos y

transacciones financieras en las ciudades y configuran un nuevo orden económico mundial con el protagonismo de grandes núcleos urbanos.

La conexión entre la urbanización, industrialización y globalización se está consolidando desde la Revolución Industrial. La segmentación de funciones de producción y consumo en espacios urbanos lleva a la diversidad de economías de aglomeración que contribuyen a una mayor productividad e innovación tecnológica y estimulan el desarrollo urbano e industrial (Soja y Kanai 2007). La globalización económica, por otro lado, provoca la hipermovilidad y las comunicaciones globales, neutraliza los lugares físicos y las distancias, así como contribuye a la consolidación del poder de las grandes corporaciones multinacionales y las tecnologías de comunicación global (Sassen, 2001b, 2007).

Para Fernández Güell (2006) desde finales del siglo XX se produce una transformación urbana sin precedentes que se manifiesta en la progresiva ocupación del territorio por las autopistas, la concentración de grandes complejos residenciales y productivos en la periferia urbana, la aparición de grandes centros comerciales y de ocio fuera de los límites urbanos y dependientes del automóvil.

Castells y Hall (2001) apuntan a la interacción de tres grandes procesos históricos que modifican y condicionan la estructura de las ciudades en el período de la globalización. En primer lugar, la revolución tecnológica, basada en las tecnologías de la información. En segundo lugar, la formación de la economía global que funciona como una unidad a nivel mundial y que engloba el capital, la gestión, el trabajo, la tecnología, la información y los mercados. Por último, se trata de una nueva forma *informacional* de producción y gestión económica que refleja el hecho de que la generación de nuevos conocimientos y el acceso a la información se convierten en la principal base de la productividad y la competitividad. Como consecuencia de esta interacción, la economía industrial que ha dependido para su productividad de la aglomeración del capital, mano de obra y materia prima, es reemplazada progresivamente por la economía de la información cuyo incremento de productividad depende de los inputs por parte de la ciencia, la tecnología y la gestión de la información. En el contexto de la economía mundial cuya infraestructura productiva está formada por los flujos de la información, las ciudades, debido a su flexibilidad organizativa para adaptarse a las condiciones

cambiantes de los mercados de la tecnología, se convierten en agentes decisivos del desarrollo económico (Castells y Hall, 2001).

*“El capitalismo comercial fue globalizado siglos atrás, creando ciudades globales comerciales como Ámsterdam y Londres. El capital financiero fue difundido globalmente con la expansión del colonialismo y del imperialismo, centrando el poder financiero en Londres, París y Nueva York. En los últimos treinta años, el comercio global y los flujos financieros se han expandido rápidamente, y se ha producido la globalización del capital productivo o industrial – inversión en la producción de bienes, servicios e información, facilitada por la revolución en las tecnologías de la información y comunicación y reorganizada como Nueva Economía o capitalismo flexible”* (Soja y Kanai, 2007, p.63).

Sassen (2001a,b; 2007) afirma que la globalización puede ser reflejada a través de una serie de lugares estratégicos donde se materializan los procesos globales y las conexiones que existen entre ellos. Junto con las zonas francas industriales, de exportación y los paraísos fiscales, las ciudades globales ocupan un lugar destacado en la economía desigual de la globalización. Algunas ciudades se han convertido en centros de mando en la organización de la economía mundial como lugares donde se desarrolla la innovación financiera y de servicios avanzados para asegurar los complejos flujos de información y capital de las grandes corporaciones. Estos núcleos centrales de la nueva economía global, como destaca la autora, forman una red de unas 40 ciudades globales. Algunas de estas ciudades son protagonistas mundiales de las transacciones de los instrumentos financieros sobre materias primas o productos de consumo. Nueva York lidera las transacciones de café, Londres de platino, Shanghai de cobre, Johannesburgo de metal y Londres, Nueva York, Chicago y Zurich de oro.

El informe *The wealth of cities 2010-2011* de UN Habitat destaca que en 2005 seis grandes ciudades – Tokio, Nueva York, Los Angeles, Chicago, París y Londres ocuparon seis primeros puestos de la clasificación del PIB mundial. Tokio solamente produce cerca del 2% del PIB mundial. El PIB de Tokio y Nueva York juntas es similar al PIB estimado de España. El PIB de Londres supera al de Suecia y Suiza ([www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)). En Estados Unidos, la capacidad económica de cinco

ciudades como Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Boston y Filadelfia podría formar la cuarta mayor economía del mundo (Gavron, 2007).

Las ciudades concentran la mejor oferta de servicios avanzados para las empresas globales, destacan las conclusiones de la investigación sobre la presencia mundial de 74 empresas multinacionales de servicios empresariales como consultoría y auditoría, servicios financieros, jurídicos, de comunicación y publicidad (Beaverstock, Smith y Taylor, 2000). El estudio demuestra una concentración máxima de estas empresas en 10 ciudades del mundo: Chicago, Frankfurt, Hong Kong, Londres, Los Ángeles, Milán, Nueva York, París, Singapur y Tokio. Los investigadores las denominaron ciudades Alpha como principales escenarios de la globalización que forman una particular red mundial de liderazgo geo-político, económico y financiero. Esta red se ha convertido en la fuerza principal de la economía mundial, generando enorme riqueza, así como la innovación tecnológica y la creatividad cultural (Soja y Kanai, 2007).

Las ciudades globales acumulan cada vez mayor concentración de recursos estratégicos y aumentan su poder económico y atractivo global para el talento, inversiones, innovación y turismo. Como consecuencia de los procesos de globalización, se consolida el protagonismo de algunas ciudades por encima de sus respectivos territorios nacionales. Sassen (2007) y Sudjic (2007) afirman que las ciudades son núcleos y eslabones de la cadena global de la globalización por encima de los estados a los que pertenecen. La presencia de grandes marcas comerciales y corporativas aporta una gran riqueza económica, prestigio y notoriedad a las ciudades donde se ubican y operan estas marcas. La concentración de las marcas de moda y accesorios como el grupo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) o PPR (Pinault Printemps Redoute) en París, influye en la reputación global de la ciudad como capital mundial de la moda, belleza y sofisticación. La presencia de Apple, Ebay, Google, Cisco, LinkedIn, Facebook, Oracle y Yahoo, entre otras empresas tecnológicas, es uno de los principales referentes de prestigio, talento e innovación de San José y San Francisco. Londres junto con Nueva York tienen la reputación de centros mundiales de consultoría, economía y finanzas debido a la presencia de sedes principales de las mayores empresas multinacionales como Accenture, Ernest

Young, Deloitte, McKinsey y grandes bancos como Barclays, RBS, Lloyds o JP Morgan Chase, entre otros.

En el contexto de la consolidación del prestigio y de la autonomía económica urbana, la competencia a nivel global actualmente se produce entre grandes ciudades que, aunque representen a países distintos, tienen más en común entre ellas que con sus países de origen. Siendo una ciudad una formación mucho más antigua que un país, su capacidad de auto-regulación y su funcionamiento son más modernos y flexibles que la creación artificial de un estado. Castells y Hall (2001) señalan que las ciudades poseen una mayor capacidad de respuesta que los países para generar proyectos de desarrollo concreto, negociar con las multinacionales, fomentar la creación de pequeñas y medianas empresas, así como para crear las condiciones óptimas para atraer a nuevas fuentes de riqueza, poder y prestigio. La facturación del 40% de los servicios de producción de Francia corresponde a París. Nueva York, por su parte, contando sólo con el 3% de la población de Estados Unidos, factura la cuarta parte de toda la exportación de servicios de producción del país (Sassen, 2001a). Milán no compete con Roma por el prestigio en el mundo de la moda, sino con París, Nueva York o Londres. La competencia por albergar grandes eventos internacionales, como los Juegos Olímpicos, se produce en el nivel supra-nacional con el protagonismo exclusivo de las ciudades candidatas.

*“Las ciudades globales son responsables de forma desproporcionada por el éxito de las economías nacionales.... Al mismo tiempo, su composición social hace que sean cada vez más distintas de sus países”* (Sudjic, 2007, p. 48).

### **3.2.2. El reto de la sostenibilidad urbana.**

El creciente protagonismo de las ciudades como núcleos del poder económico, político, financiero y cultural es una característica del urbanismo del siglo XXI, pero también es un reflejo de los problemas a los que se enfrentan las ciudades en el proceso de su crecimiento. A medida que crecen las ciudades, la coherencia de la vida urbana se hace más débil, afirma Tickell (1997). Para Rogers y Gumuchdjian (1997), las ciudades son los parásitos del paisaje, el mayor destructor del ecosistema mundial y la principal amenaza para la supervivencia de la humanidad. La escasez de recursos, problemas medioambientales, la seguridad ciudadana y la

desigualdad social son algunos de los problemas más críticos del desarrollo urbano contemporáneo (Nowak, 2007; Legates y Stout, 2011, Soja y Kanai, 2007, Vergara y De las Rivas, 2004).

Una de las consecuencias y contradicciones del vertiginoso y próspero desarrollo de las ciudades es la creciente desigualdad social y la expansión de poblados de chabolas dentro de los límites urbanos. En el año 2001, 924 millones de personas equivalentes al 31,6% de la población urbana mundial vivía en chabolas, con la mayor proporción correspondientes a las ciudades de Asia, África y América Latina ([www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)). Se estima que 1.4 billones de personas vivirán en chabolas en el año 2020 en las grandes ciudades alrededor del mundo (Nowak, 2007). La inestabilidad social en el contexto urbano es la causa de la progresiva pobreza, desempleo, problemas de salud, analfabetismo y la injusticia social que minan la capacidad de las ciudades para asegurar el bienestar de sus ciudadanos y ser lugares sostenibles (Rogers y Gumuchdjian, 1997).

Según los resultados del *Living Planet Report 2012*, presentado por WWF en el 2012, la población mundial consume actualmente el 50% más de recursos naturales disponibles de los que puede proporcionar el planeta. El consumo de recursos naturales es muy desigual por las regiones, con peores índices de huella ecológica correspondientes a los habitantes de los Estados Unidos, Europa y América Latina. De mantenerse la misma tendencia, para el 2030 hará falta un segundo planeta como la Tierra para abastecer a todos sus habitantes (WWF, 2012). Las ciudades son las responsables de la mayor proporción de gases emitidos de efecto invernadero: en Estados Unidos, la contaminación de las ciudades ha reducido más del 10% del total de los cultivos, mientras los residuos vertidos en Tokio llegan a 20 toneladas al año (Rogers y Gumuchdjian, 1997).

La dependencia de recursos externos, principalmente energéticos, es la mayor diferencia de las ciudades contemporáneas frente a sus predecesoras.

Como destaca *el Informe Especial de Ciudades de Futuro* presentado por el periódico Cinco Días en el 2012, las ciudades se han expandido de forma desordenada, sin tener en cuenta las futuras necesidades de la sociedad y sin prestar la atención que se merecen las energías renovables y la construcción sostenible y eficiente.

La situación actual de muchas ciudades está lejos de la definición de la sostenibilidad como la capacidad urbana de auto-regularse para aprovechar todos los recursos internos disponibles para el abastecimiento de la población y el funcionamiento de las infraestructuras. Ocupando el 2% del territorio del planeta, las ciudades llegan al 75% del consumo total de recursos naturales y generación de desperdicios (Girardet, 1999). Cuanta más grande y compleja es la estructura urbana, tanto mayor es su dependencia del entorno cercano. La huella ecológica de las ciudades, entendida como la superficie del planeta necesario para abastecer de recursos naturales a la población urbana y absorber sus desperdicios del consumo, como el CO<sub>2</sub>, sigue creciendo (Rogers y Gumudchjian, 1997, Girardet, 1999). Aplicando la metodología desarrollada por Rees y Wackernagel (1996), Girardet ha estimado que la huella ecológica de Londres es 125 veces mayor que su superficie real (Girardet, 1999).

Alcanzar la sostenibilidad urbana entendida como el desarrollo equilibrado y armónico de la ciudad sin perjudicar el medio ambiente y asegurando el bienestar presente y futuro de sus ciudadanos es uno de los objetivos finales de la gestión urbana (Girardet, 1999; Battle, 2007).

*“...uno de los mayores retos para los expertos en la planificación urbana del futuro es buscar caminos para aprovechar la ventaja que ofrecen el poder económico y la capacidad creativa de las densas y heterogéneas poblaciones urbanas, controlando al mismo tiempo los efectos negativos del desarrollo urbano como la creciente desigualdad de ingresos, y las crecientes fricciones interculturales”* (Soja y Kanai, 2007, p.67).

La calidad de la vida urbana en el contexto de la globalización depende de la capacidad de las ciudades de asegurar a sus ciudadanos el equilibrio social, el cuidado del medioambiente, la conectividad y las oportunidades profesionales. De esta forma, las ciudades podrán atraer y generar recursos humanos altamente preparados para seguir consolidando su competitividad, afirman Vergara y De las Rivas (2004). Para Peñalosa (2007), una ciudad sostenible es la que crea las condiciones más propicias para la felicidad humana en el más amplio sentido. La posibilidad de pasear y jugar, tener un contacto con la naturaleza, conocer a otra gente, sentirse parte de la comunidad son premisas básicas de los entornos urbanos



sostenibles. Las ciudades sostenibles tienen que asegurar el alojamiento para sus ciudadanos, promover un contacto directo cara a cara, condensar el fermento de la actividad humana, así como generar y expresar la cultura local, destacan Rogers y Gumudchjian (1997).

El reto de la sostenibilidad urbana plantea la necesidad de cambio en la gestión y planificación urbana, junto con el cambio de actitudes y comportamientos de sus ciudadanos. Numerosos expertos (Sudjic, 2007; Girardet, 1999; Rogers y Gumuchdjian, 1997; Castells, 2005; Landry, 2011) coinciden en destacar la importancia de la implicación ciudadana junto con el gobierno de la ciudad en la solución de los problemas urbanos. Siendo las ciudades grandes imanes demográficos de todos los tiempos, condensan de forma única la energía física, intelectual y creativa de sus ciudadanos y estimulan el desarrollo cultural. Las ciudades son centros del conocimiento y este conocimiento tiene que ser sobre el impacto urbano en la vida de sus ciudadanos. La educación, la difusión de la información, una mayor participación ciudadana junto con el uso inteligente de la tecnología permitiría reducir el impacto urbano (Girardet, 1999).

*“La belleza cívica es el resultado del compromiso social y cultural de las comunidades de la sociedad urbana”* (Rogers y Gumuchdjian, 1997, p.14).

Para Seisdedos (2007), una ciudad sostenible atrae visitantes, empresas de la economía creativa y ciudadanos. La sostenibilidad urbana es la clave para hacer frente al desafío del cambio climático.

### **3.3. Cultura: factor clave de la sostenibilidad, la competitividad y la regeneración urbana.**

#### **3.3.1. Ciudad, el catalizador y el escenario ideal para la cultura.**

Entre las posibles soluciones que apuntan los expertos para afrontar los problemas urbanos y garantizar un futuro próspero a los ciudadanos, destaca el énfasis en la cultura como factor clave de la sostenibilidad y la regeneración urbana. La cultura, en su perspectiva más abstracta, puede interpretarse como la forma en la que una sociedad o un lugar expresa sus significados y valores a través de códigos, rituales,

actitudes, tradiciones y comportamientos. Su manifestación se produce a través de las artes, el conocimiento acumulado, la creatividad humana y las industrias culturales (Landry, 2011).

Las ciudades son escenarios únicos para la generación y acumulación del legado cultural de la humanidad, crean arte y son arte, afirma Mumford (1937). En las primeras ciudades egipcias y sumerias se inventó el calendario, la escritura y la división del tiempo vigentes en la actualidad. A través de la escritura y la religión la ciudad expresa la *calidad humana*, es el lugar de origen de las libertades civiles, ciencias y las normas del derecho (Novak, 2007).

*“Desde la aparición de las primeras ciudades in Mesopotamia y los valles del Indo y Nilo en algún momento alrededor de 3500 ac., la influencia de la cultura urbana y el firme avance e incremento de la población urbana alrededor del mundo han sido los factores centrales de la historia de la humanidad”* (Le Gates y Stout, 2011, p.15).

Al mismo tiempo, el futuro de las ciudades depende de la utilización del rico conocimiento de sus ciudadanos, de la educación, la innovación y de la gestión del talento. (Girardet, 1999; Rogers, 1997; Vergara y De las Rivas, 2004; Le Gates y Stout, 2011).

*“Si decidimos crear ciudades sostenibles, necesitamos crear un contexto cultural para esto. Sólo un profundo cambio de actitudes, un cambio ético y espiritual puede llevar a la transformación que buscamos”* (Girardet, 1999, p.71).

Castells (2005) destaca la extraordinaria relevancia que adquiere la ciudad como escenario principal en que se forjan los valores de la identidad personal.

En el mundo cada vez más globalizado de capital, tecnología e información, la ciudad reafirma la identidad personal y la experiencia compartida de la lengua, historia y religión. Citando el estudio de Pipa Norris de la Universidad de Harvard, sobre la comparación de las identidades en el ámbito mundial, nacional y local, Castells destaca que la proporción de los que se consideran primariamente ciudadanos del mundo es del 13%, la de los que se consideran primariamente de identidad nacional es del 38%, y el resto, la mayoría, se considera prioritariamente de identidad local o regional. La zona donde la identidad regional local primaria es

de mayor porcentaje que llega a un 61% del conjunto de las identidades es la Europa del Sur.

Para Mumford (1937) la ciudad es el *“teatro de la acción social y un símbolo estético de la unidad colectiva. ...Las múltiples y variadas capas urbanas, las oportunidades del conflicto y la falta de armonía social crean el drama urbano que estimulan el desarrollo de las actividades sociales del hombre”* (1937, p.93).

Rojas Marcos (1994) afirma que los acontecimientos de trascendencia universal suelen ocurrir en las ciudades, como la caída del Muro de Berlín o las protestas de la Plaza de Tiananmen. Estos eventos demuestran, según el autor, el protagonismo de las ciudades en movimientos socio-políticos relevantes. La ciudad es un habitat humano que ofrece múltiples opciones y experiencias sociales y culturales que superan sus límites geográficos y símbolos nacionales como un himno o bandera nacional y es capaz de generar fuerzas positivas de innovación, creatividad y estimular el desarrollo económico. (Sudjic, 2007). Para el visionario arquitecto Richard Rogers, la ciudad ideal es una ciudad donde la riqueza se genera gracias a la creatividad de los ciudadanos y la innovación es impredecible y espontánea. Los problemas a los que se enfrentan las ciudades contemporáneas como contaminación, criminalidad y segregación social sólo pueden solucionarse a través de una participación activa de los ciudadanos junto con su gobierno en la creación de un nuevo entorno urbano sostenible en todas sus vertientes. Una ciudad bella, justa, creativa, ecológica, compacta, comunicativa y diversa es el paradigma de la gestión y planificación urbana (Rogers y Gumuchdjian, 1997).

Siendo las ciudades *“cunas de la civilización, condensadores y motores de nuestro desarrollo cultural”* (Rogers y Gumuchdjian, 1997, p.17), el objetivo final de su gestión tiene que consistir en conseguir un nuevo y dinámico equilibrio entre la sociedad, la ciudad y la naturaleza. La participación ciudadana, la educación y la innovación son las fuerzas rectoras de este enfoque. Por otro lado, destaca el papel estimulante de la ciudad para el fomento de una cultura abierta y participativa, que define la personalidad de una ciudad, crea su identidad y forja a la sociedad urbana.

*“Las ciudades principalmente son centros de conocimiento, conocimiento del mundo y de nuestro impacto sobre él. La reducción del impacto urbano tiene que*

*ver mucho con la educación, distribución de la información, participación y mejores usos de la tecnología” (Girardet, 1999, p.70).*

La organización internacional Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) que representa a más de 1000 ciudades, coordina desde el 2005 la difusión e implementación a nivel mundial de la *Agenda 21 de la cultura* para la integración de las políticas culturales en la gestión urbana. Se trata de un documento que refleja las bases de un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural. La Agenda 21 de la Cultura fue aprobada en el 2004 en Barcelona por el IV Foro de Autoridades Locales para la Inclusión Social de Porto Alegre, en el marco del primer Foro Universal de las Culturas ([www.agenda21culture.net/](http://www.agenda21culture.net/)). Una de las propuestas más relevantes de CGLU consiste en considerar la cultura como el cuarto pilar del desarrollo sostenible urbano, además de los tradicionales pilares de crecimiento económico, la inclusión social y el equilibrio medioambiental. La relación entre cultura y sostenibilidad se valora con un doble enfoque: a través del desarrollo de los sectores culturales propios como las industrias culturales, el arte, la creatividad, el turismo cultural y apostando por el reconocimiento de la cultura en las políticas públicas como la educación, ciencia, economía, medio ambiente, cohesión social y cooperación internacional. ([www.agenda21culture.net/](http://www.agenda21culture.net/)).

### **3.3.2. La influencia del talento y la creatividad en la innovación y el crecimiento urbano sostenible.**

La competitividad de los estados en la era de la información depende de la calidad de vida de sus ciudades y en la capacidad de éstas de atraer el mejor talento humano. Mientras en las sociedades agrarias, la tierra representaba el poder y riqueza, lo mismo que el capital en las sociedades industrializadas, en la economía de las tecnologías de la información, la fuente de la mayor riqueza es la creatividad y el conocimiento (Peñalosa, 2007).

Florida (2010) establece una relación directa entre el talento, la creatividad humana y el desarrollo urbano. Las ciudades que consiguen capitalizar el potencial humano de sus habitantes, mejoran su bienestar y prosperidad.

Dentro de la población urbana, Florida (2002) destaca la importancia de la *clase creativa*, un segmento formado por las personas que aportan valor económico a la ciudad usando su talento y creatividad. El experto identifica dos grupos dentro de la clase creativa. El núcleo súper-creativo incluye a científicos y ingenieros, profesores universitarios, poetas y novelistas, artistas, actores, diseñadores, arquitectos, escritores, editores, gestores culturales, investigadores, analistas y líderes de opinión. Además de este núcleo, la clase creativa cuenta con profesionales relacionados con industrias de conocimiento y alta tecnología que aplican su creatividad en la solución de complejos problemas en su actividad profesional.

Los principales factores del desarrollo económico urbano para Florida (2008) son talento, innovación y creatividad. La concentración de la gente creativa es la que estimula el desarrollo económico de las zonas urbanas. Los lugares que son capaces de atraer el mejor talento creativo son más propicios a experimentar el crecimiento económico y prosperidad. El mapa de la innovación global desarrollado por el investigador de la Universidad de Maryland Timothy Gulden a base del recuento de patentes concedidos a nivel mundial y utilizado por Florida en su libro *Who's your city?* (2008) muestra picos de innovación muy concentrados en grandes ciudades. Tokio, Seúl, Nueva York y San Francisco son líderes de este grupo, seguidos por Boston, Seattle, Austin, Toronto, Vancouver, Berlín, París, Estocolmo, Helsinki, Taipei y Sydney. Todas estas ciudades cuentan con grandes universidades, mercados de trabajo flexibles y el capital de inversión que apoya demandas de innovación comercial. Otro mapa mundial refleja la residencia concentrada en el mundo de 1200 científicos con mayor relevancia internacional. Boston, Nueva York, Washington, Baltimore, San Francisco, Los Angeles, Seattle, Londres, Ámsterdam, París y algunas ciudades japonesas concentran los picos más altos de este mapa (Florida, 2008).

Redex, una red multidisciplinar de expertos en urbanismo, arquitectura, sociología y sostenibilidad con sede en Madrid, considera a las ciudades laboratorios únicos de investigación y la innovación cuyas condiciones son óptimas para poner en marcha proyectos que aseguren la evolución hacia una mayor competitividad y la mejora productiva de la economía urbana (Martín y Picó, entrevista personal 19.12.2011).

Rogers y Gumuchdjian (1997) ofrecen una perspectiva interesante a la evolución urbana en función de la economía predominante. Las ciudades del siglo XIX en el contexto de la Revolución Industrial, se expandían en torno a las líneas de ferrocarril o vías de suministros de carbón y acero. Las ciudades del siglo XX de la época post-industrial se planificaron en torno a las zonas de actividad profesional unidimensional. Para el siglo XXI, con la economía globalizada basada en las tecnologías de la información, el mayor peso para la evolución urbana lo aportarán las redes de pequeñas empresas e iniciativas emprendedoras de menor escala que junto con un mayor intercambio creativo, contribuirán a la reorganización y una mayor flexibilidad y sostenibilidad de los principales flujos y servicios urbanos (Rogers y Gumuchdjian, 1997).

Las ciudades tienen un magnetismo especial para la gente creativa e innovadora. Su capacidad de atraer el mejor talento y ofrecerle la oportunidad de realizarse plenamente es insuperable por un país (Sudjic, 2007).

### **3.3.3 Cultura: factor clave de la competitividad y la regeneración urbana.**

En el contexto de la economía globalizada se acentúa la competencia entre las ciudades para consolidar su prestigio y atractivo para atraer el mejor talento, inversores y grandes corporaciones. Frente al núcleo reducido de las capitales mundiales como Londres, Nueva York, Tokio, París o Shanghai que definen la agenda económica, política y cultural mundial, el resto de las ciudades luchan por consolidar sus ventajas y potencial estratégico en el mapa mundial. Muchas ciudades se encuentran en el proceso de la transición de su economía dejando atrás el pasado industrial y definiendo nuevos valores que posibiliten su engranaje en la economía globalizada de las tecnologías de la información y aseguren un futuro próspero a sus ciudadanos. La cultura, en su sentido amplio, como las artes, la creatividad humana y las industrias culturales se perciben como un recurso y activo clave en este proceso. Su protagonismo asegura una transformación profunda y una evolución en la economía y la sociedad urbana (Landry, 2011).

Citando a Bianchini (1993, 1999), García (2008) afirma que en los años ochenta del siglo XX comienza la etapa que marca el comienzo del uso de la cultura como

elemento principal de las políticas urbanas, dotando al centro de las ciudades del protagonismo en la formación de la identidad cívica y haciendo hincapié sobre el potencial de la política cultural como activo clave para el desarrollo urbano y su regeneración. Anteriormente, la actitud predominante de los gestores urbanos fue considerar a la cultura como algo separado y opuesto a la producción material y actividad económica. Los años ochenta y noventa del siglo XX se caracterizan por el incremento de la inversión en las infraestructuras de la producción cultural; la organización de eventos a gran escala en el centro de las ciudades; el resurgimiento de espacios públicos en la ciudad y el aumento de la participación pública y privada en la gestión de los proyectos culturales urbanos (García, 2008, citando a Kong, 2000). El espacio urbano es redescubierto y empieza a ejercer su magnetismo gracias a sus instituciones culturales, su vibrante vida artística, sus infraestructuras y sus activos. La ciudad emerge como un acelerador de nuevas oportunidades. En este contexto comienza la regeneración a través de la implantación de políticas culturales en las antiguas ciudades industriales como Bilbao, Essen, Ruhr, Liverpool, Lille, Londres, Helsinki, Bruselas y Birmingham, entre otras (Landry, 2011).

Entre las posibles razones que pueden explicar la proliferación de acciones culturales en diferentes territorios, Anholt (2010) destaca el fondo de una transacción placentera entre el público y el territorio. A cambio de una atención y un reconocimiento hacia el lugar por parte del público, éste recibe un estímulo artístico o intelectual relevante. El autor afirma que los gobiernos de todo el mundo empiezan a reconocer el increíble y eficaz alcance de la cultura como el *soft power* de la diplomacia contemporánea.

Desde finales del siglo XX, se refuerza la convergencia entre la cultura y la economía de las ciudades. García (2008) afirma que, aunque las ciudades siempre han desempeñado funciones culturales, la evolución de la economía global orientada hacia los servicios ha posicionado a la cultura como el eje central de la agenda urbana, considerándola como un activo económico y un productor de espacios urbanos de carácter comercial.

Para Sudjic (2007), la regeneración urbana a través de la cultura es una estrategia clave de planificación de las ciudades contemporáneas. La cultura y la sostenibilidad

se perfilan como dos ejes protagonistas de muchos proyectos de regeneración urbana orientados a dotar de mayor protagonismo a la ciudad en el mapa mundial, impulsar su potencial económico y asegurar el bienestar social. Las estrategias que adoptan las ciudades para conseguir estos objetivos son muy variadas. Experiencias de ciudades como Bilbao, Curitiba, Barcelona, Londres o Liverpool que han apostado por la cultura como el eje principal de su evolución avalan este argumento. Sudjic (2007) destaca la transformación de la ribera sur del Támesis de un espacio post-industrial abandonado en un próspero barrio residencial gracias al desarrollo del museo Tate Modern y el Millenium Bridge.

La renovación de una ciudad es, en gran medida, un proyecto cultural dado que no sólo implica la transformación física del aspecto exterior y las infraestructuras urbanas, sino, principalmente, requiere un cambio de creencias y percepciones de sus ciudadanos. La participación ciudadana es clave en cualquier proyecto de regeneración urbana. La cultura cuenta con recursos narrativos y visuales poderosos para explicar la visión del cambio, crear motivación e involucrar activamente a los ciudadanos en el proceso. (Landry, 2011).

Barcelona, es un ejemplo de referencia de la regeneración urbana a través de la cultura. Los rasgos característicos de su modelo de gestión urbana inspirada en la cultura ha sido la apuesta por los grandes eventos culturales como catalizadores de la ciudad. Los Juegos Olímpicos del 1992 junto con el Foro de las Culturas del 2004 son hitos claves de este modelo que ha combinado la reestructuración física de la ciudad con la reafirmación de su identidad catalana / mediterránea a través de múltiples acciones de carácter cultural y empresarial (García, 2008).

El caso de la regeneración de Liverpool como consecuencia de la adjudicación del título de la Capitalidad Europea de la Cultura será analizado en detalle en el capítulo cuatro de la presente tesis.

Los casos de Curitiba y Bilbao ofrecen dos perspectivas diferentes a la estrategia de regeneración urbana a través de la cultura. El enfoque empleado es radicalmente opuesto. Prácticas inspiradas en la sostenibilidad urbana frente a una estrategia de planificación urbana con participación de grandes estrellas de arquitectura y urbanismo internacionales. Independientemente del método empleado, en ambos



casos el resultado final es muy significativo para la imagen y reconocimiento internacional de ambas ciudades.

Frente a los éxitos conseguidos por muchas ciudades que han apostado por la gestión cultural como eje central de su estrategia urbana, existen bastantes fracasos de iniciativas urbanas que surgen de forma espontánea, sin un contexto estratégico consistente que considere la cultura como un elemento fundamental de mejora de la ciudad. El experto en urbanismo, Ignacio Niño (Niño, entrevista personal, 2.12.2011) afirma que se trata de una moda peligrosa el intentar utilizar la cultura como un comodín, olvidando que tiene que ser respaldada y justificada por el Plan Estratégico de Gestión Urbana. Como ejemplo destaca los casos en España del Centro Niemeyer de Avilés y los Festivales de Teatro de Almagro y Mérida, estrellas de la agenda política local, que acabaron convirtiéndose en elefantes blancos para sus ciudades, imposibles de mantener a largo plazo.

*“Primero hay que analizar si tiene sentido o no. Qué credenciales tienes, si tienes puntos de apoyo suficientes. No puedes generar un hub cultural en ninguna ciudad que no tenga ningún colectivo que tire de eso, que no tenga infraestructuras. No tiene sentido. Es una moda y requiere una planteamiento estratégico, una reflexión preliminar, que haya un tejido mínimo que vaya a aprovechar y dinamizar esto. El peor escenario es dedicarle muchísimos recursos, ser muy voluntarista, cuando ni siquiera has analizado si tiene un sentido, si está integrado en la propia estrategia de la ciudad”* (Niño, entrevista personal, 2.12.2011).

Siendo una ciudad un organismo polifacético en constante desarrollo y con implicación de su actividad en múltiples ámbitos económicos, políticos y sociales, tiene que existir una estrategia clara de desarrollo y planificación urbana. Esta estrategia tiene que ser objetiva, valorando desde una perspectiva multidisciplinar los activos estratégicos y necesidades de una ciudad, articulando los objetivos prioritarios de su desarrollo, así como midiendo su potencial para adoptar la cultura como eje de su futuro desarrollo. El análisis de las principales dimensiones de una ciudad es un elemento clave de la estrategia urbana. La capacidad creativa de la ciudad está formada por su historia, su cultura, su aspecto físico y sus condiciones operativas que definen su personalidad y su forma de ser (Landry, 2011).

Algunas ciudades definen de forma concisa sus retos de gestión urbana en clave de la cultura. El objetivo del Plan Estratégico de Barcelona para 2006-2010 consistía en convertir Barcelona en un territorio de creación. Las claves que se definen para conseguir este objetivo apuntan a la innovación en los conocimientos y su disponibilidad, nuevas formas para la innovación de los conocimientos y la forma de hacer negocios, entre otras. El Plan Estratégico de Bilbao define entre sus objetivos la creación de una moderna ciudad de servicios, mejorando su movilidad, accesibilidad y acción social, así como reforzando su centralidad cultural y apostando por una mayor coordinación entre las Administraciones y el sector privado (Seisdedos, 2008<sup>a</sup>, p.19).

Para Sudjic (2007) en la reflexión sobre el futuro desarrollo urbano es necesaria la implicación de tres segmentos de expertos cuya visión conjunta permite entender de forma objetiva el significado actual de la ciudad, así como abordar su evolución. En primer lugar, es fundamental la participación de teóricos e investigadores que desde la perspectiva de sociología, política y economía pueden aportar un análisis sobre el significado y contenidos urbanos. En segundo lugar, hay que contar con los legisladores con competencia sobre la regulación de la estructura administrativa urbana. Por último, son claves los constructores, arquitectos, ingenieros y planificadores que definen el aspecto físico de una ciudad.

En definitiva, la complejidad de las estructuras, funciones y retos de una ciudad requiere un enfoque multidisciplinar en su gestión para asegurar una planificación urbana coherente, sostenible y consistente con las necesidades de sus habitantes. En el siguiente apartado se exponen dos casos de regeneración urbana sostenible abordada con una relevante impronta cultural. Ambos ejemplos ilustran la importancia del papel de la cultura en la gestión y planificación urbana.

### **3.3.4. Dos ejemplos de la regeneración urbana a través de la cultura.**

#### **Caso Curitiba.**

La ciudad brasileña de Curitiba fue reconocida en el año 2010 como la ciudad más sostenible del planeta por el prestigioso Foro Global de la innovación para el futuro sostenible, con sede en Estocolmo. Los expertos del Foro desatacaron la madurez y

el enfoque holístico de las políticas de gestión y planificación urbana de Curitiba centradas en la sostenibilidad económica, medioambiental, social y cultural ([www.globeaward.org](http://www.globeaward.org)).

El reconocimiento internacional responde a los logros de bienestar urbano alcanzados por Curitiba como consecuencia de una serie de iniciativas urbanas creativas y de bajo coste, puestas en marcha por el gobierno municipal liderado por Jaime Lerner desde 1970. Lerner es arquitecto y urbanista que fue alcalde de Curitiba en tres períodos electorales de 1971-1975, 1979 -1983 y 1989 -1992.

Los principales indicadores sociales, culturales y medioambientales de la ciudad son muy relevantes. En los últimos treinta años, Curitiba ha pasado de contar con menos de 1 m<sup>2</sup> del espacio público por habitante a 52 m<sup>2</sup>, uno de los mayores índices en el mundo, distribuidos en 16 parques, 14 bosques y más de 1000 espacios públicos verdes (<http://sustainablecities.dk/en/city-projects/cases/curitiba-the-green-capital>).

Entre las intervenciones transformadoras de la ciudad realizadas por el equipo de Jaime Lerner, destaca el innovador sistema de autobuses urbanos construido en cinco ejes para dar servicio a los barrios residenciales y de grandes oficinas a un coste de 200.000\$ por km frente a los 60.000.000 \$ que cuesta un km de metro suburbano (Rogers, 1997). El centro de la ciudad cuenta con grandes zonas peatonales como La Avenida de las Flores y el distrito de Veinticuatro Horas.

Los problemas de contaminación medioambiental y polución de los barrios marginales tuvieron una solución a través de las iniciativas sociales y del programa de empleo *Intercambio Verde* que estimularon la participación ciudadana en la recogida y reciclaje de su basura a cambio de beneficios sociales como abonos de transporte gratuitos, material escolar y comida para niños, fomento de artesanía local y cursos de formación impartidos por el Ayuntamiento. A través de estas iniciativas, la ciudad ha conseguido el reciclaje del 70% de sus residuos por sus propios ciudadanos (<http://sustainablecities.dk/en/city-projects/cases/curitiba-the-green-capital>).

La vertiente cultural de la sostenibilidad urbana se vio reflejada en tres proyectos puestos en marcha por Lerner en las canteras abandonadas de la ciudad para convertirlas en centros culturales paisajísticos. Uno de estos proyectos consistió en

la creación de la Universidad Libre de Medio Ambiente, construida con una estructura circular basada en postes telegráficos recuperados. La Universidad imparte clases de educación medioambiental para niños y adultos. El segundo proyecto fue la construcción en vidrio y estructura metálica tubular de un moderno edificio de la Ópera de Alambre con vistas a una de las antiguas canteras de la ciudad. El tercer proyecto consistió en la creación de un auditorio paisajístico natural para conciertos y festivales con capacidad para 25.000 personas.

La regeneración de la ciudad sigue su avance actualmente, atrayendo turismo, industrias creativas y actuando como referente de las mejores prácticas de planificación urbana y biodiversidad.

### **Caso Bilbao.**

En los últimos 25 años Bilbao ha experimentado un gran cambio en su panorama urbano motivado por la intervención de célebres estrellas españolas e internacionales de arquitectura y diseño en sus numerosos equipamientos públicos y privados. La profunda transformación urbana responde al Plan General de Ordenación Urbana del Ayuntamiento de la ciudad de 1987 cuyas actuaciones se han canalizado a través de la sociedad pública Bilbao Ría 2000, formada al 50% por las Administraciones del País Vasco y del Estado. Los objetivos del Plan pretendían la recuperación de los antiguos espacios industriales de los astilleros y los altos hornos para su conversión en nuevas zonas residenciales, áreas verdes y de ocio.

Inspirada por el Plan de Ordenación urbana, la ciudad se ofreció como un laboratorio de creación y experimentación de las ideas de urbanismo más vanguardistas que han ido consolidando su imagen como una ciudad-destino de diseño y arquitectura en los últimos años.

La intervención de estrellas mundiales de arquitectura y urbanismo arrancó en 1995 con el proyecto de Norman Foster para el metro de Bilbao que revolucionó el sistema de transporte público urbano con su funcionalidad, accesibilidad e innovación tecnológica. La inauguración del Guggenheim Bilbao firmado por Frank Gehry en 1997 posicionó a la ciudad con contundencia en el mapa europeo y mundial de destinos artísticos y culturales, activando el turismo cultural y

atrayendo nuevos perfiles de visitantes a la ciudad. Desde 1997 no han cesado las presentaciones de obras y proyectos arquitectónicos cada vez más innovadores y sorprendentes. El puente Zubizuri en 1997 y el aeropuerto en el 2000 de Santiago Calatrava; el Palacio Euskalduna en 1999 de Federico Soriano y Dolores Palacios; Domine Hotel en el 2002 de Javier Mariscal; el complejo residencial Isozaki Atea de Arata Isozaki en el 2006; librería de la Universidad de Deusto de Rafael Moneo en el 2009, el centro cívico y cultural La Alhóndiga de Philippe Starck en el 2010; la Universidad Pública de Alvaro Siza en el 2010 y el proyecto de rehabilitación de una antigua zona portuaria Zorrozaurre de Zaha Hadid que arrancó en el 2010 son algunos de los hitos más destacados de esta estrategia orientada a la profunda transformación de los contenidos, valores e imagen de la ciudad.

*“La transformación de la ciudad está creando un tejido económico centrado en los servicios, la cultura y las nuevas industrias. Las márgenes fluviales están ahora al servicio de una estrategia ordenada de mejora urbanística, medioambiental y económica”* ([www.bilbaoria2000.org](http://www.bilbaoria2000.org)).

El reconocimiento internacional de los logros de Bilbao es cada vez más unánime. En el 2010 la eficacia de la estrategia de reconversión urbana de Bilbao fue reconocida por el premio Lee Kuan Jew del Gobierno de Singapur, considerado internacionalmente como el premio Nóbel de las ciudades (Niño, entrevista personal, 2.12.2011). Desde el 2012 y hasta el 2016 Bilbao será sede oficial de El Sol, Festival Iberoamericano de Comunicación Publicitaria.

A finales del 2011 Bilbao quedó segunda finalista, por detrás de la Ciudad del Cabo, en la selección internacional a la Capital Mundial de Diseño 2014. Los responsables de la candidatura de Bilbao a la Capitalidad Mundial de Diseño 2014 valoran muy alto el potencial que ofrece para la competitividad y la calidad de vida de la ciudad la estrategia urbana inspirada en el diseño, innovación y la creatividad.

*“La increíble transformación urbana que Bilbao ha experimentado en los últimos 25 años, supone un contexto idóneo para acoger la World Design Capital 2014 y un momento clave para una nueva transformación guiada por el diseño que lleve a la ciudad hacia una economía creativa basada en el conocimiento”*. La apuesta de futuro de la ciudad pasa por la consolidación de *“su futura economía creativa basada*

*en el conocimiento, la innovación, el talento y el diseño”*

(<http://www.bilbaointernational.com/bilbao-candidata-capital>).

### *Conclusiones capítulo tercero.*

Estas conclusiones parten del análisis de la bibliografía sobre la evolución de las ciudades y de los hitos que provocaron cambios significativos en el contexto urbano. Destacan, por otro lado, los retos a los que se enfrenta el urbanismo contemporáneo y el papel clave de la cultura para abordar la solución de los problemas urbanos.

1. Desde hace más de 5.000 años las ciudades representan una forma y un contexto de la comunidad humana que no tienen igual en cuanto a su atractivo e influencia en la evolución de la humanidad. Las ciudades son catalizadores y constructores únicos de la sociedad humana. El origen de la estructura social, la invención de la escritura, el desarrollo de las ciencias, artes y religión está ligado a los contextos urbanos. Los acontecimientos históricos, culturales, científicos, políticos y económicos más relevantes en la historia de la humanidad sucedieron en las ciudades. La ciudad representa, por otro lado, un escenario excepcional para la realización del talento, las manifestaciones de la creatividad, la expresión cultural, así como la formación de la identidad social de sus ciudadanos.
2. La expansión significativa del urbanismo a partir del siglo XIX está ligada al desarrollo de la industria, la innovación de los medios de transporte y la consolidación de la economía de capitalismo. La Revolución Industrial desencadenó un punto de inflexión en la evolución, estructura e imagen de las ciudades, provocando un significativo crecimiento de la población urbana y la concentración dentro de los límites urbanos del poder económico, político y cultural. Al mismo tiempo, desde principios de la Revolución Industrial comienza la consolidación de algunas ciudades como núcleos mundiales de producción y comercialización de determinadas materias primas, acumulación del capital y concentración de las industrias innovadoras. Londres, Ámsterdam, París, Nueva York, Berlín y Beijing alcanzaron a principios del siglo XX un gran protagonismo internacional debido al poder político y económico de sus empresas e instituciones. El mapa urbano internacional de principios del siglo XX ha sentado las bases para la posterior globalización económica urbana. Desde finales del siglo

XIX la expansión urbana ha sido imparable. Las ciudades se han convertido en un poderoso imán para la concentración de la población y de las instituciones económica, políticas, financieras y culturales.

3. Frente a la economía industrial del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX basada en la aglomeración de capital, materia prima y mano de obra, a partir de la segunda mitad del siglo XX comienza la instauración de la economía global basada en las nuevas tecnologías de la comunicación. La nueva economía global actúa como una unidad económico-financiera a nivel mundial. En el contexto de la consolidación del prestigio y la autonomía económica urbana, la competencia a nivel global se produce entre grandes ciudades que se convierten en actores decisivos del desarrollo económico y, aunque representen a países distintos, tienen más en común entre ellas que con sus países de origen. El incremento de la productividad de la economía globalizada depende de los inputs por parte de la ciencia, la innovación, la creatividad y la gestión del talento. La atracción y gestión del talento por las ciudades junto con el acceso al conocimiento son las fuerzas motoras de la innovación, la competitividad y el crecimiento urbano.
4. El progresivo crecimiento de las ciudades incrementa los problemas de la desigualdad social, la seguridad ciudadana y la protección del medio ambiente. La sostenibilidad urbana entendida como un desarrollo equilibrado y armónico de la ciudad sin perjudicar el medio ambiente y asegurando la calidad de vida y el bienestar presente y futuro de sus ciudadanos es el principal reto de los gestores urbanos. Las ciudades no pueden seguir incrementando su huella ecológica y tener una dependencia cada vez mayor de su entorno, sino asumir el papel de organismos autosuficientes, sanos y equilibrados en todas las dimensiones de su vida económica y social.

El reto de la sostenibilidad urbana requiere un cambio de actitud a la gestión y planificación urbana junto con una mayor implicación de los ciudadanos en la solución de los problemas urbanos.



5. La cultura, en su más amplio sentido, como el conjunto de las artes, la educación, la creatividad humana y las industrias culturales se configura como un recurso y activo clave para afrontar los retos del desarrollo urbano sostenible y asegurar la competitividad, el prestigio y el futuro próspero de las ciudades. Muchas ciudades empiezan a apostar por la cultura como un hilo conductor de sus estrategias de gestión, planificación y regeneración urbana. La gestión del talento, el acceso al conocimiento, el estímulo de la creatividad y la innovación de los ciudadanos se convierte en apuestas prioritarias para gestores urbanos en todo el mundo. Experiencia de las ciudades como Bilbao, Curitiba o Liverpool que han conseguido vertebrar el desarrollo urbano sostenible alrededor de una apuesta firme por la cultura en sus más variadas manifestaciones, ha tenido un impacto muy positivo en los diferentes ámbitos urbanos.

Con esta perspectiva de la situación actual de las ciudades y los retos a los que se enfrentan, se procederá en el capítulo quinto a analizar el papel de la Capitalidad Europea de la Cultura, una iniciativa pan-europea que premia a las ciudades que apuestan por la cultura en su estrategia de desarrollo urbano. Se abordará el concepto, la historia y los rasgos más destacados del título de la Capitalidad Europea de la Cultura, que ha motivado la presentación a la convocatoria del 2016 de quince ciudades españolas.

### ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo tercero.***

Bass Warner, S. (2011). Evolution and Transformation: The American Industrial Metropolis, 1840 -1940. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 55-64. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Burdett, R., Sudjic, D. (2007). The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society. Londres: Phaidon Press ltd.

Canel, M.J., Olivares, F. (2009). La "ciudad de las maravillas" para hacer negocios. En Villafaña, Justo (dir.) *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. págs. 39-102. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Castells, M. (2001, 2002). Space of Flows, Space of Places: Materials for a Theory of Urbanism in the Information Age. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 572-582. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Castells, M. (2005). Globalización e Identidad. *Cuadernos del Mediterráneo*. Nº 5, págs. 11-20.

<http://www.iade.org.ar/uploads/c87bbfe5-38f7-d1bb.pdf>, consulta el 09.07.2012

Castells, M., Hall P. (2001). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.

Gordon Childe,V.(1950). The Urban Revolution. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 31-39. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Davis, K. (1965). The Urbanization of the Human Population. En Le Gates, R.T y Stout F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs.20-30. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Delfante, Ch. (2006). *Gran historia de la ciudad. De Mesopotamia a Estados Unidos*. Madrid: Abada Editores.

- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide, Esic Editorial.
- Fernández Güell, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté.
- Florida, R. (2002). The creative class. En Le Gates, R.T. y Stout F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 143-149. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- Florida, R. (2008). *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. Nueva York: Basic Books.
- Florida R. (2010). Barcelona en el Gran Reinicio, En *Suplemento Extra Barcelona, El País* 10.10.2010, p.15.
- García, B. (2008). Política cultural y regeneración urbana en las ciudades de Europa occidental: lecciones aprendidas de la experiencia y perspectivas para el futuro. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* año/vol.7 núm. 001, Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. pp.111-125.
- <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/380/38070108.pdf>, consulta el 22.11.2011.
- García, B., Melville, R., Cox, T. (2010). *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture*. IMPACTS 08, European Capital of Culture Research Programme. Liverpool: University of Liverpool, Liverpool John Moores University
- <http://www.liv.ac.uk/impacts08/>, consulta el 2.04.2011.
- Gavron, N. (2007). Towards a carbon neutral London. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, págs.372-385. Londres: Phaidon Press ltd.
- Girardet, H. (1999). *Creating Sustainable Cities*, Schumacher Briefings nº 2 (6ª edición). Foxhole, Dartington, Totnes, Devon TQ9 6 EB: Green Books Ltd.

Kitto H.D.F. (1951). The Polis. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 40-45. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Landry Ch. y Bianchini F. (1995). *The Creative City*. Demos: Londres.  
<http://www.demos.co.uk/files/thecreativecity.pdf>, consulta el 12.10.2012.

Landry, Ch.(2011). *Creativity, Culture & the City: A question of interconnection*. (Informe) Forum D'Avignon Ruhr, ECCE.

[http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE\\_report.pdf](http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE_report.pdf), consulta el 12.10.2012.

Le Gates, R.T., Stout, F. (2011). *The City reader*, quinta edición. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Lynch, K. (1984). *La imagen de la ciudad*. Barcelona, México: Gustavo Gili.

Müller-Brockmann, J.(1988). *Historia de la comunicación visual*. Barcelona: Gustavo Gili.

Mumford, L.(1937). What is a City? Architectural record. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 91-95. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Novak W. (2007). Foreword. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags. 6-7. Londres: Phaidon Press ltd.

Peñalosa, E. (2007). Politics, Power, Cities. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags.307-319. Londres: Phaidon Press ltd.

Rogers, R., Gumuchdjian, P. (1997). *Cities for a small planet*. Londres: Faber and Faber.

Rojas Marcos, L. (1994). *La ciudad y sus desafíos*. Madrid: Espasa Calpe.

- Sassen S. (2001a). The Impact of the New Technologies and Globalization on Cities. En: Le Gates, R.T y Stout F. (Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs.554-562. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- Sassen S. (2001b). *The global city*. Nueva York, Londres, Tokio: Princeton University Press.
- Sassen S. (2007). Seeing like a city. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, págs.276-289. Londres: Phaidon Press Ltd.
- Seisdedos, G. (2006). *Creando marca de ciudad: principios básicos*. Ponencia Congreso City Marketing. Elche.
- Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del city marketing al Urban Management. Manual de primeros auxilios para ciudades*. Madrid: Prentice Hall/ Financial Times.
- Seisdedos, G. (2008a). El futuro de la planificación estratégica urbana: del PEU a la EDU. *Análisis Local*, número 78, III/2008, págs.17-23. AFI, consultores de administraciones públicas.
- Seisdedos, G. (2008b). Nosotras, las ciudades: estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos. *Análisis Local*, número 81, IV/2008, págs.7-20. AFI, consultores de administraciones públicas.
- Soja E., Kanai M. (2007). The urbanization of the world. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, págs.54-69. Londres: Phaidon Press Ltd.
- Sudjic, D. (2007). Theory, policy and practice. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, págs. 32-50. Londres: Phaidon Press Ltd.

Tickell, C. (1997). Introduction. En Rogers, R., Gumuchdjian, P. (1997). *Cities for a small planet*. Londres: Faber and Faber.

Vergara, A., De las Rivas, J.L. (2004). *Territorios Inteligentes*. Madrid: Fundación Metrópoli.

Wackernagel, M., Rees W. (1996). *Our Ecological Footprint*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Wirth, L (1938) Urbanism as a Way of Life. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 96-104. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

## Webgrafía

<http://www.agenda21culture.net/>, consulta el 6.06.2011

Cincodias.com (2012), *Informe especial de Ciudades del futuro*.

<http://www.cincodias.com/especial/ciudades-futuro/estudio.html>, consulta el 27.09.2012.

WWF /World Wide Fund for Nature (2012). *Living Planet Report 2012*

[http://awsassets.panda.org/downloads/1\\_lpr\\_2012\\_online\\_full\\_size\\_single\\_pages\\_final\\_120516.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/1_lpr_2012_online_full_size_single_pages_final_120516.pdf), consulta el 1.12.2011

[http://www.unhabitat.org/documents/SOWC10/Sp/The\\_wealth\\_of\\_cities.pdf](http://www.unhabitat.org/documents/SOWC10/Sp/The_wealth_of_cities.pdf), consulta el 18.12.2011.

<http://www.unhabitat.org>, consulta el 5.2.2013

<http://globeaward.org/winner-city-2010>, consulta el 22.11.2011

<http://sustainablecities.dk/en/city-projects/cases/curitiba-the-green-capital>, consulta el 22.11.2011.

<http://www.bilbaointernational.com/bilbao-candidata-capital>, consulta el 23.11.2011.

<http://www.bilbaoria2000.org/>, consulta el 11.12.2011.

**Entrevistas realizadas a expertos en urbanismo:**

Gildo Seisdedos	8 de febrero 2011
Ignacio Niño	2 de diciembre 2011
Esther García Martín	20 de diciembre 2011
José Manuel Picó	20 de diciembre 2011



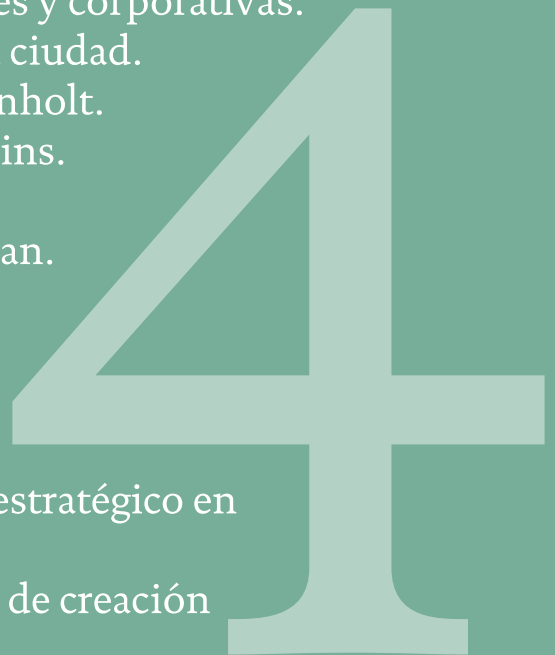


# De marca comercial a marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana.

Índice del capítulo.

Consideraciones previas.

- 4.1. El origen de las marcas. Marca comercial y marca corporativa.
- 4.2. El concepto de una marca.
- 4.3. Estructura de una marca.
- 4.4. El proceso de creación de una marca.
- 4.5. Expansión de branding a nuevos ámbitos.
- 4.6. Marca ciudad. Concepto, diferencias y similitudes respecto a las marcas comerciales y corporativas.
- 4.7. El proceso de creación de marca ciudad.
  - 4.7.1. Modelo estratégico de Simon Anholt.
  - 4.7.2. Modelo estratégico de Wally Olins.
  - 4.7.3. Modelo estratégico de Sicco Van Gelder y Malcolm Allan.
  - 4.7.4. Modelo estratégico de Gildo Seisdedos.
  - 4.7.5. Modelo estratégico de Villafañe y Asociados.
- 4.8. Marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana.
- 4.9. Propuesta de un modelo propio de creación de marca ciudad.



*Conclusiones capítulo segundo.*

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo.*



*“En la pugna competitiva siempre creciente de la Economía lo visualmente anónimo está fatalmente condenado. El comprador ya no se fía del producto que carece del nombre ni del servicio sin personalidad conocida. Para conseguir hoy una posición en el mercado y lo que es más, para conservarla se hace cada vez más preciso el crearse una imagen de la propia identidad.*

Adrian Frutiger, 1981

*“Por qué las marcas son una manifestación tan clara y única de nuestro tiempo? Simplemente, porque en un mundo desconcertante por su clamor competitivo, en el que una elección racional es prácticamente imposible, las marcas representan claridad, seguridad, consistencia, estatus, pertenencia – todo lo que permite al ser humano definirse a si mismo. Las marcas representan identidad”.*

Wally Olins, 2003

### **Consideraciones previas.**

Las marcas son protagonistas absolutas de nuestra realidad económica, cultural y social. En el mundo altamente competitivo y saturado de productos y servicios idénticos, las marcas identifican, sintetizan y facilitan la oferta de valor para el consumidor. Gracias a su poder simbólico y la capacidad de empatía, la creación de marcas se extiende a todos los ámbitos más allá de sector de productos y servicios. Las ciudades empiezan a recurrir a las herramientas de branding para definir su imagen competitiva en el contexto interterritorial.

En el presente capítulo abordaremos el origen de las marcas, así cómo la evolución de las principales funciones de las marcas, la estructura de una marca y el proceso de su creación.

Por otro lado, analizaremos la expansión del fenómeno de marca al sector de las ciudades junto con la revisión de los principales modelos de estrategia de marca ciudad.

#### 4.1 El origen de las marcas. Marca comercial y marca corporativa.

El origen de las marcas data de los tiempos prehistóricos y está ligado a las primeras manifestaciones de la representación visual de las personas. Las primeras firmas que dieron origen a las marcas surgieron entre las tribus nómadas de la Edad de Piedra como “*medio de distinguir o señalar la propiedad de ganado y objetos*” (Frutiger, 1981, p.236) mediante incisiones en cornamenta y en utensilios de barro. La marcación mediante el fuego en la cornamenta o en la piel se convirtió desde la Edad de Piedra en la única manera de distinguir la propiedad de los animales en los rebaños comunitarios.

En Mesopotamia 3000-1700 a.C. se utilizaban sellos cilíndricos de piedra para estampar firmas personales de sus propietarios sobre diferentes productos de alfarería y garantizar su autenticidad y calidad (Müller-Brockmann, 1988).

El desarrollo de artesanía, comercio y transporte de mercancías fue un importante estímulo para que los signos de representación visual de propiedad adquirieran además el significado de calidad de origen. El analfabetismo de la mayoría de la población en los tiempos medievales justificó el uso de símbolos y dibujos para representar a los comerciantes, boticarios y artesanos de distintos productos. Room (2003) menciona una placa con una fila de jamones, encontrada en las excavaciones de Pompeya atribuida a la antigua tienda de un carnicero de la ciudad. Müller-Brockmann (1988) destaca que en la Inglaterra medieval, los comerciantes estaban obligados por ley a identificar sus establecimientos con signos y escudos para orientar a la gente analfabeta sobre la naturaleza de su negocio.

Los signos de cantero, localizados en muchas catedrales levantadas en la Época Medieval, entre ellas la Mezquita de Córdoba o la Catedral de Santiago, son otra muestra de las marcas antiguas, como indicadores de autoría y calidad personal atribuida a un determinado trabajo manual. Los signos de constructores eran personales, intransferibles y asignados por el gremio. El primer signo de cantero es del 1089, desde 1150 su uso fue ya una costumbre (Müller-Brockmann, 1988).

Costa (2004) destaca que, mientras que el intercambio comercial de los productos de agricultura, ganadería y pesca supuso el origen de las marcas comerciales en la Antigüedad, la Edad Media vivió su segundo nacimiento y consolidación, principalmente debido a la instauración del corporativismo de los artesanos y la

influencia del arte heráldico. Esta influencia se manifiesta en la utilización del uso simbólico del color y nuevos códigos aplicados en los emblemas que sentaron las bases de la retórica comercial de las marcas en la Revolución Industrial ochocientos años más tarde. Costa (2004) cita el ejemplo de los caballeros de las Cruzadas a principios del s.XII que adoptaron la misma vestimenta, se agruparon bajo la misma bandera y el mismo blasón del escudo que se convirtió en un signo de su unión, identificación y misión compartida. El autor considera que la estructura heráldica que comprende la forma del escudo, las divisiones de su superficie, las figuras y los colores pueden considerarse el origen de la identidad visual de las marcas contemporáneas.

A partir del s.XII las ciudades también empiezan a hacer uso de la heráldica y crean sellos y escudos que representaban de forma simbólica los rasgos más característicos de la urbe. El año 1150 es considerado como origen de los primeros sellos urbanos (Müller-Brockmann, 1988).

La consolidación de las ciudades y la creación de primeros gremios profesionales en áreas urbanas dieron origen a las primeras marcas comerciales para identificar la naturaleza, el origen y la calidad de los productos puestos en venta. Como afirma Anholt (2010) las marcas son una consecuencia lógica de la creciente distancia entre un comprador y un vendedor que se produce, a su vez, como consecuencia del deseo del fabricante y vendedor de expandir el negocio a un mercado más amplio.

La invención de la imprenta por Johannes Guttenberg supuso una revolución en la difusión de la comunicación comercial y la publicidad de las antiguas marcas. En 1575 en Alemania fue creado el primer registro de marcas. Algunas de estas marcas han llegado prácticamente intactas hasta la actualidad y siguen representando la calidad y la garantía de un producto excepcional. La imagen de los siameses de Zwilling J.A.Henkels es un ejemplo destacado de una marca artesanal creada en el año 1731 y consolidada a lo largo de su historia como una empresa multinacional de accesorios de cocina. Otro ejemplo es la marca de las cervecerías inglesas Bass. En 1875 se registró oficialmente como la primera marca comercial y su imagen sigue prácticamente igual desde hace más de un siglo.

A principios del s.XVIII en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania surge la primera comunicación comercial de las marcas. El primer soporte publicitario de las marcas fue el cartel, un medio que aumentó significativamente la notoriedad de los productos y también su valor comercial (Costa, 2004). A finales del s. XVIII fue constituido el primer gremio de los grafistas comerciales, diseñadores de los primeros carteles publicitarios y soportes únicos de comunicación de las marcas (Müller-Brockmann, 1988).

La invención de la litografía en 1796 por Aloys Senefelder permitió realizar grandes tiradas de carteles a precios bajos, en cualquier formato y con matices de color. La explosión del cartel como nuevo medio de comunicación comercial fue muy significativa. En 1899 en Francia se pegaron 1.200.000 carteles. Del cartel “Lait pur de Vingeanne” de Steinlen se imprimieron 10.000 ejemplares (Espada, 1998)

Los carteles de Jules Chéret, Toulouse-Lautrec, Eugène Grasset, Théophile Alexandre Steinlen, Pierre Bonnard, Alfons María Mucha, entre otros, marcaron un hito histórico en la consolidación del valor de las primeras marcas comerciales. La comunicación de las marcas se distingue en los primeros carteles por su carácter artístico, sugerente, notorio e impactante, influenciado por el movimiento Art Nouveau. Marcas de cosmética y maquillaje como La Diaphane, Cosmydor y Rimel; marcas de alimentación y bebidas como Dubonnet, Kassama, Cinzano, Moët & Chandon, Champagne Jules Mumm, cacao Von Houten; cigarillos Job; espectáculos y musicales Folies Bergere, Eldorado, Moulin Rouge o Chat Noir son ejemplos de una eficaz comunicación comercial utilizando el medio del cartel publicitario. La celebración de las Ferias Internacionales de Industria y Comercio en las principales capitales europeas a partir del siglo XVII dio origen a algunos carteles con protagonismo de las ciudades anfitrionas, como el cartel de Otto Fescher *La vieja ciudad* creado con motivo de la exposición intrnacional de artesanía en la ciudad alemana de Dresde en 1896 o el cartel de Adolphe Willette con motivo de la Exposición Internacional en París de 1893 (Espada, 1998).

La Revolución Industrial supuso otro hito fundamental en la evolución de las marcas comerciales debido a las innovaciones tecnológicas en la producción, aparición de grandes empresas y consolidación de las ciudades con la creciente

demanda de productos y servicios de consumo masivo por sus habitantes. Por otro lado, el desarrollo del ferrocarril y la sofisticación del transporte marítimo aseguraron una rápida distribución de las nuevas marcas y estimularon su demanda en Europa y en los Estados Unidos. Entre la segunda mitad del s.XVIII y la segunda mitad del s.XIX, nacieron algunas de las más célebres marcas de productos de consumo y servicios. Las máquinas de coser Zinger, Coca-Cola, cerveza Bass, cereales Kellogg's, jabón Sunlight, productos de limpieza Lever, Henkel, Procter and Gamble, película Kodak, cheques de viaje American Express, judías y salsas Heinz, chocolatinas y dulces Rowntree, Cadbury, Nestlé son algunos de los ejemplos más destacados de las marcas creadas en esta época (Blacket, 2003; Olins, 2003; Costa, 2004).

A partir de la segunda mitad el s.XX, la expansión de las marcas de consumo y de servicios es imparable, principalmente debido a la sofisticación de las técnicas de comunicación publicitaria, introducción de marketing e investigación de mercados, por un lado, y gracias a la consolidación de nuevos medios de comunicación masiva como la radio, televisión, prensa escrita y publicidad exterior. Mientras a finales del s.XIX el objetivo de la comunicación comercial consistía en dar a conocer el nombre de la marca, a partir del 1900 los anunciantes, frente al progresivo aumento de la competencia, comienzan a ser más persuasivos y conceptuales, aportando argumentos y razones de la superioridad de sus marcas. El talento e ingenio de Rosser Reeves, James Walter Thompson, Claude Hopkins, Albert Lasker, David Ogilvy y Bill Bernbach, entre otros, marcaron una época de gran esplendor creativo y eficacia en la comunicación de las marcas, así como sentaron las bases de la publicidad contemporánea (Meyers, 1991). La invención y expansión de la radio en los años treinta y de la televisión en los años cuarenta del s.XX supusieron un impulso definitivo para la consolidación de la imagen de las marcas comerciales y su peso cada vez más significativo en las economías nacionales.

En las últimas décadas, la evolución de las marcas comerciales sigue imparable debido a los avances tecnológicos de Internet y desarrollo de nuevos medios y soportes digitales que permiten a las marcas cada vez mayor segmentación y personalización de los contenidos en función de las motivaciones, necesidades e inquietudes de sus clientes potenciales.

Aunque el sector de productos y servicios de consumo masivo tradicionalmente ha tenido un mayor peso en el uso de las marcas, las empresas también han ido creando marcas para definir su imagen en el mercado de forma diferenciadora y consistente. Anholt (2001) apunta que a principios del s.XIV Italia fue el escenario de la creación de unas marcas corporativas muy relevantes. Las familias italianas como los Buonsignori de Siena, los Frescobaldi de Florencia, los Ricciardi de Lucca y los Bardi, los Peruzzi y los Acciaiuoli pusieron en marcha negocios financieros de gran prestigio y repercusión mundial con cientos de empleados en sus oficinas de Europa, Oriente Medio y el Norte de África. Lo destacado de aquellas marcas corporativas medievales, según el autor, es que en las comunicaciones internas con sus empleados, los propietarios recalcan constantemente la necesidad de asegurar el prestigio de su marca a través de un comportamiento honrado y distinguido en la vida social, el apoyo a las causas culturales y beneficencia. El poder y la relevancia social de aquellas familias italianas que ligaron sus negocios bancarios a la responsabilidad social corporativa son idénticos al valor de las mejores marcas contemporáneas como símbolos de una confianza y seguridad para sus clientes (Anholt, 2001).

Las marcas corporativas representan un nivel de sofisticación mayor frente a las marcas de producto, así como requieren una mayor complejidad de su gestión. Esta complejidad tiene que ver, principalmente, con el mayor número de los públicos objetivo internos y externos de una empresa frente a los consumidores finales de una marca comercial. Por otro lado el ciclo de vida de una marca corporativa refleja la evolución de la empresa y no depende de las decisiones puntuales de los responsables de un producto como sí ocurre con las marcas comerciales.

*“Por lo general, las marcas de producto colman de atenciones a los clientes y consumidores, mientras que las marcas corporativas se dirigen a la totalidad de los grupos de interés y no sólo a los clientes y consumidores, sino también a los inversores, proveedores, distribuidores, socios, gobierno y grupos de la comunidad local, nacional e internacional, así como a los empleados” (Hatch, Schultz, 2010, p. 33).*

La saturación del mercado con productos y servicios similares convierte a la marca, desde principios del s.XX, en una herramienta fundamental para la gestión de la



imagen y promoción en el mercado de los diferentes productos y servicios gracias a su capacidad de representar de forma sintética su origen, ofrecer la garantía de calidad y un valor diferencial frente a la competencia (Aaker, 1996; Murphy, 1990).

Entre los valores que una marca aporta a sus gestores, Arnold (1994) destaca el liderazgo en el mercado, una ventaja competitiva sólida y sostenible, mayor facilidad para la diversificación de acciones estratégicas y utilidades a largo plazo.

Aaker (1991,1996) resume el valor de la marca en cinco categorías que aportan beneficios tanto a los gestores como a los consumidores de una marca: notoriedad de la marca, fidelidad a la marca, calidad percibida, asociaciones positivas a la marca y propiedades de valor de la marca. La inversión en cada una de estas categorías, así como su gestión consistente, asegura, según Aaker, el valor de la marca a largo plazo.

De Chernatony y Mc Donald (1998) afirman que las marcas tienen éxito porque representan mucho más que los beneficios utilitarios de un producto o servicio. A través de un conjunto de valores añadidos de carácter emocional, las marcas consiguen satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores.

#### 4.2. El concepto de una marca.

El término *marca* en el contexto de la comercialización de productos y servicios de consumo o la imagen de una empresa está conceptualizado por numerosos expertos en branding, comunicación y marketing. Para llegar a la definición del término, clave en la presente investigación, repasamos, en primer lugar, las principales funciones de las marcas comerciales destacadas por diferentes autores.

El principal valor que se atribuye a las marcas es su **capacidad de identificar y diferenciar** los productos, servicios y empresas de otros similares (Kotler, 1991; Aaker, 1991; De Chernatony y MacDonald, 1998, Costa, 2004). A través de los diferentes elementos que las configuran como el nombre, el símbolo, el estilo visual, la paleta de color y las tipografías, las marcas aseguran la visibilidad, presencia y notoriedad de los productos, servicios y empresas en el mercado.

*“Una marca es un nombre diferenciador y/o símbolo (como el logo, marca del fabricante o el diseño del packaging) que pretenden identificar productos o*

*servicios de uno o varios vendedores y distinguir estos productos o servicios de la competencia. Una marca por lo tanto señala al consumidor el origen del producto y protege tanto al consumidor como al fabricante de la competencia que pretenda ofrecer productos que parezcan similares”* (Aaker, 1991, p.4).

El segundo valor más mencionado por los expertos (Murphy, 1990; Giquel, 2003; Arnold, 1994; Blacket, 2003; Anholt, 2001) es la **capacidad de síntesis o destilación** de la marca para extraer y transmitir un conjunto de atributos funcionales y valores emocionales asociados a un producto o empresa. La claridad, la coherencia y la consistencia en las manifestaciones de una marca aseguran la comunicación efectiva de los contenidos relativos a un producto o servicio y contribuyen a la confianza del consumidor en el proceso de compra.

*“Una marca de éxito es un producto, servicio, persona o lugar identificable, que se presenta de tal forma que el consumidor o usuario percibe valores añadidos únicos y relevantes para cubrir de la mejor manera sus necesidades...”* (De Chernatony y McDonald, 1998, p.20).

Murphy apunta a la complejidad del concepto de marca, más allá de su anclaje en un producto o servicio concreto y destaca que es *“una propiedad única de un propietario concreto que la ha desarrollado a lo largo del tiempo para incorporar un conjunto de valores y atributos (tanto tangibles como intangibles) que distinguen con contenido y coherencia sus productos de otros muy similares”* (1990, p.2).

En la misma línea, Giquel afirma que la marca *“es la percepción que de ella tienen los consumidores en función de los valores racionales y emocionales. La diferenciación emocional que se crea entre la marca y sus clientes es lo que explica que los consumidores establezcan un vínculo de lealtad hacia esa marca”* (Giquel, 2003, p.28).

La tercera dimensión relevante de la marca tiene que ver con su **carácter simbólico**, su capacidad de actuar como referente de ideas y actitudes y representar determinados estilos de vida (Olins, 2003; Verdú, 2003; De Chernatony y McDonald, 1998). Verdú compara el poder de las marcas con una matriz formada en la interrelación del producto y sus consumidores y que actúa como territorio simbólico. El poder simbólico de la marca convierte a los productos en ideologías y a sus consumidores en seguidores de un determinado estilo de vida.

Las marcas crean su propio territorio emocional con unos valores característicos destinados para ser compartidos por sus consumidores.

*“Las marcas son hoy, ante todo, “proveedoras de ideas” y suministradoras de estilos en los que surtirse, siempre para que disfrutemos la ilusión de hacernos nuestro propio yo, nuestro look exclusivo”. “Lo que importa no es la cosa, sino su alma. Lo decisivo, en fin, no es el artículo sino la cosmología de su marca” (Verdú, 2003, p.127).*

De Chernatony y McDonald afirman que los consumidores acuden a las marcas no sólo por sus valores funcionales, sino *“para que les ayuden a decir algo sobre ellos mismos a sus grupos sociales de referencia”* (1998, p.139). Según los autores, las marcas ayudan a la gente a expresarse e interactuar en determinados escenarios sociales, se convierten en elementos rituales para celebrar ocasiones específicas y proporcionan una base para entender mejor el comportamiento de las personas.

Según Olins, los consumidores dan por hecho que un producto tiene las características funcionales que se le presuponen y lo que importa es la imagen de marca que ofrece este producto y la identificación del consumidor con esta imagen. La función de las marcas actualmente ya no es tanto la identificación de procedencia, calidad u origen de un producto o servicio, sino la afirmación de un estilo de vida, un status social o la pertenencia a una comunidad determinada.

*“El poder de una marca proviene de una curiosa mezcla de cómo actúa y qué representa. Cuando esta mezcla está conseguida, la gente que la compra, siente que ésta añade algo a su propia imagen”* (Olins, 2003, p.16).

Como resumen de lo expuesto, podemos afirmar que una marca es una herramienta que permite la identificación de productos, servicios y empresas; la comunicación de sus principales valores funcionales y emocionales que cubren las necesidades físicas y emocionales de sus clientes; así como la creación de un determinado estilo de vida aspiracional y estimulante en torno a estos productos, servicios o empresas para sus diferentes públicos de interés.

### 4.3 Estructura de una marca.

Respecto a la estructura conceptual de una marca, existe una unanimidad entre los diferentes autores en identificar el núcleo central representado por una idea diferenciadora, visión o promesa de valor, respaldada por un conjunto de valores tangibles e intangibles que definen la personalidad de la marca (Olins, 2003; Oliver y Alloza, 2003; Bahr, 2003).

En el corazón de una marca tiene que haber una idea clara, poderosa y emocional alrededor de la cual se articula su personalidad, su forma de ser y de actuar y su promesa a todos los públicos relevantes. La diferenciación de las marcas viene a raíz de algo extraordinario o único asociado a sus productos o servicios, algo que rompe moldes y provoca una nueva forma de ver las cosas, considera Olins (2003).

Murphy (1990) afirma que esta idea central diferenciadora de la marca tiene que ser reconocida por los consumidores, deseada, creíble y comunicada con coherencia.

La idea central de la marca comercial se encuentra arropada por los beneficios funcionales propios del producto o servicio al que representa y unos valores intangibles, emocionales que superan el alcance del producto. En el caso de las marcas corporativas, la visión central de la empresa está respaldada por sus valores corporativos que reflejan su actitud en el mercado, la forma de ser de su gente y su forma de actuar.

*“Una marca debe ser una combinación de atractivos físicos, lógicos y emocionales que se complementen. Esa combinación debe ser peculiar y dar como resultado una personalidad definida que les proporcione beneficios de valor a los consumidores”* (Arnold, 1994, p. 23).

Aaker (1996) define este conjunto de valores como una identidad ampliada de la marca que refleja la personalidad o el imaginario de la marca y se manifiesta a través de cuatro perspectivas: marca como producto, marca como persona, marca como organización y marca como símbolo.

De Chernatony y McDonald (1998) destacan tres tipos de valores que contribuyen a la construcción de una marca: valores funcionales proporcionados por una tecnología o know-how superior al de la competencia; valores expresivos

relacionados con rasgos de personalidad y valores centrales de carácter filosófico, ético, político o nacionalista.

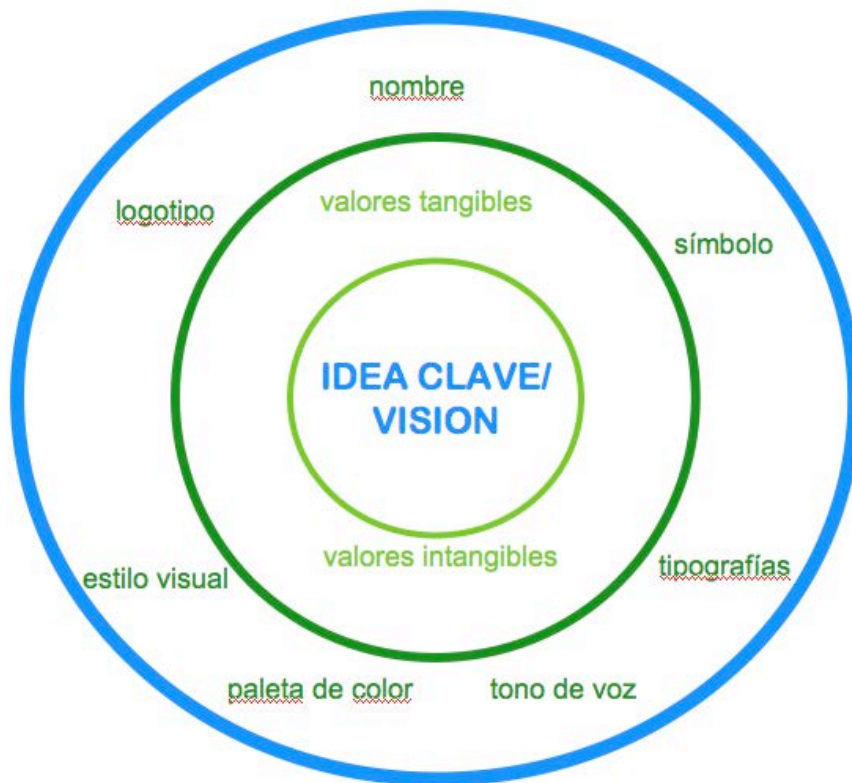
La fusión de la idea y valores de una marca asegura su notoriedad y relevancia de cara a los clientes. La gestión coherente y consistente de los diferentes elementos de la marca asegura su credibilidad en el mercado. Para Pearson (1996) la elección de una marca se basa en la confianza o la identificación de los consumidores con los valores que esta marca predica.

*“Una marca en la que confiamos requiere coherencia y verdad en estos dos componentes: la promesa (lo que dice) y la experiencia (lo que hace). (Oliver, Alloza, 2009, p.135).*

A nivel formal, una marca se manifiesta a través de los diferentes elementos de su expresión visual. El nombre, el logotipo, el símbolo, el claim, la paleta de color, el estilo visual y las tipografías configuran el conjunto de sus elementos identificativos (Murphy, 1990; Olins, 2003; Aaker, 1996, Blacket, 2003).

A modo de conclusión parcial, podemos considerar que la estructura de una marca puede ser representada por una idea original y distintiva que refleja la razón de ser y la promesa de esta marca a sus principales públicos de interés, respaldada por un conjunto de valores tangibles e intangibles que ayudan a crear la cercanía y afinidad de la marca con estos públicos. La idea y los valores de marca se manifiestan a través de los diferentes elementos de su expresión visual como el nombre, el logotipo, el símbolo, la paleta de color, el estilo visual, las tipografías y el tono de voz.

## Esquema estructura de una marca



Fuente: elaboración propia.

### 4.4. El proceso de creación de una marca.

La creación de una marca responde a la necesidad de presentar a un nuevo producto, servicio o empresa al mercado o dotar de un nuevo valor diferencial a un producto, servicio o empresa existente. Tanto en el caso de la creación de marca desde cero, como en el caso de actualización o revitalización de una marca, el proceso tiene que seguir una estrategia definida y acordada por los gestores de la marca.

Muchos autores (Giquel, 2003; Olins, 2003, Bahr, 2003, Murphy, 1990) coinciden en que un planteamiento estratégico claro, consistente y coherente con los objetivos empresariales y con una visión a largo plazo es el punto de partida para la creación de una marca fuerte y relevante.

*“En la actualidad, nos encontramos con muchas marcas que se anuncian con una buena creatividad, de impacto rápido, pero que desaparecen del recuerdo muy pronto. Incluso se dan casos en los que la creatividad llega a “canibalizar”*

*absolutamente el producto anunciado, es decir, el público objetivo recuerda la formalización del mensaje, llamada comúnmente “creatividad del anuncio”, pero no el producto que se está anunciando”* (Giquel, 2003, p.14).

La creación de una marca parte del análisis de los beneficios racionales de un producto o servicios de una empresa, el marco competitivo en el que están presentes y las expectativas de sus clientes potenciales. Como resultado de este análisis previo se detecta una oportunidad para la marca en el mercado. El posicionamiento, la definición de la visión y misión, o articulación de una idea clara y consistente son diferentes enfoques de los autores respecto a la conceptualización de esta oportunidad estratégica.

La oportunidad estratégica de las marcas es ocupar un posicionamiento positivo en la mente de sus clientes para tener un significado para ellos y motivar una compra, afirman Ries y Ries (2003)

Aaker (1991, 1996) y De Chernatony y McDonald (1998) destacan los siguientes objetivos del posicionamiento de una marca: definir el lugar que pretende ocupar, reflejar de forma clara el propósito, definir el público objetivo al que se dirige; disponer de recursos suficientes para cumplir con su promesa de valor; comunicar de forma clara, estimulante y aspiracional de cara a los clientes y teniendo en cuenta a los principales competidores.

En la misma línea, Bahr (2003) defiende el posicionamiento de una marca como una muestra de su liderazgo y visión sobre el cumplimiento de su promesa a los clientes. El posicionamiento tiene que poder ser resumido en una frase o una imagen que reflejan la idea central de la marca. Relevancia, diferenciación, credibilidad y elasticidad son los criterios para articular el posicionamiento de una marca, según la autora.

Arnold (1994) destaca que la estrategia de creación y gestión de marca tiene que estar orientada a la satisfacción del cliente y ser competitiva para alcanzar una ventaja duradera, sólida y estable. El objetivo final de una marca es la generación de una percepción de ventaja en la mente del cliente.

Para Murphy (1990) la actuación de una marca es similar al concepto de *gestalt* en cuanto *“es más que la suma de sus partes y necesita mucho tiempo para establecerse*

*en la mente de los consumidores*” (1990, p.2). En este sentido, una marca tiene que ser creíble, coherente y atractiva en su desarrollo y mantenimiento y no estar sujeta a fluctuaciones rápidas en cuanto a mensajes, calidad, posicionamiento o su personalidad.

Olins (2003) afirma que la gestión de una marca se asegura siguiendo nueve guías estratégicas. Entre estas guías, el autor destaca, en primer lugar, la necesidad de considerar la marca en la perspectiva de cuatro vectores: producto, entorno, comunicación y comportamiento. En función de la naturaleza de la marca, el predominio de alguno de los vectores será más evidente según Olins, aunque también señala la tendencia de las marcas de apoyarse en los cuatro vectores en su conjunto para triunfar. Entre otras guías, el autor destaca la importancia de tener clara la arquitectura de marca; desarrollar enfoques distintos para las marcas que se reinventan y necesitan reforzar alguno de sus aspectos frente a las marcas de nueva creación que parten desde cero. La calidad del producto o servicio es otro factor clave para asegurar la consistencia de una marca. Los empleados de una empresa son uno de los principales públicos objetivos de la marca, la gestión de la marca tiene que ser consistente tanto externa como internamente. Por último, Olins (2003) destaca la necesidad de articular una idea clara, estimulante y coherente sobre la marca, utilizar la investigación para conocer mejor al mercado y al público objetivo; invertir en promoción y notoriedad de la marca; cuidar su distribución y vigilar siempre su coherencia, claridad y credibilidad.

Después de la articulación de la idea central de una marca y definición de los beneficios racionales y valores emocionales que mejor respaldan la idea central, se procede a plasmar estos elementos en la expresión visual. Los principales elementos de la expresión visual, como hemos destacado anteriormente, son el nombre, el símbolo, el logotipo, la paleta de color, estilo visual, claim y el tono de voz. Todos estos elementos tienen que proyectar la idea y los valores de la marca de forma diferenciadora, estimulante y aspiracional para sus clientes potenciales.

El nombre es el indicador clave de una marca y su activo más valioso frente a la competencia. Los principales requisitos para la selección de un nombre, según Aaker (1991) son: ser fácil de aprender; sugerir la clase de producto que representa una marca; ser coherente con el símbolo o el claim utilizado por la marca; sugerir



asociaciones deseadas hacia la marca; evitar asociaciones indeseadas; ser distintivo y disponible para poder ser protegido legalmente.

Para De Chernatony y McDonlad (1998) el nombre tiene que reforzar el posicionamiento deseado de la marca, asociándola con atributos relevantes que influyen el comportamiento de compra. Entre los requisitos para seleccionar un buen nombre, los autores destacan la simplicidad, distinción, contenido, compatibilidad con el producto, carácter emocional, protección legal, flexibilidad y potencial internacional.

En la plasmación diferenciadora de la idea central y valores de una marca en la expresión visual, el papel clave pertenece al diseño, disciplina que cuenta con las herramientas adecuadas para definición de la imagen gráfica.

*“El diseño siempre ha sido una fuerza de gran influencia para crear la diferenciación y siempre lo será”* (Olins, 2003, p.191).

Según Aaker (1991), el símbolo bien diseñado favorece la notoriedad de una marca; provoca la generación de asociaciones hacia ésta e influye en su percepción positiva por los clientes. Entre los símbolos más comunes utilizadas por las marcas, el autor destaca figuras geométricas, objetos, embalajes; formas inventadas, personas, escenarios y personajes de dibujos animados.

El claim es otro activo relevante de una marca, según Aaker (1991). En conjunto con el nombre y el símbolo, el claim permite transmitir de forma consistente y creativa la promesa, valores y personalidad de una marca, así como contribuye eficazmente a aumentar la notoriedad y diferenciación de una marca en los mercados saturados de productos y servicios idénticos.

Muchos autores (Aaker, 2003; Murphy, 1990; Bahr, 2003; Oliver y Alloza, 2009) insisten en la coherencia en la creación de la marca y la consistencia de todos sus elementos para asegurar la solidez de su promesa, una experiencia positiva y memorable y una vinculación estrecha con sus públicos. Olins (2003) afirma que la creación y gestión de marcas tiene que ver con la generación de la confianza, basada en el cumplimiento de las promesas. Las marcas de mayor éxito, según el autor, son totalmente coherentes y consistentes. Todos los aspectos de su forma de ser y de actuar tienen que transmitir el mismo mensaje.

No es objetivo de esta investigación analizar con detenimiento las siguientes fases de gestión de la marca después de su creación, relacionadas con la protección legal, su estrategia de comunicación o extensión de la marca. Sólo las indicamos a modo de referencia.

Después de la definición de los principales elementos de la expresión visual de la marca, es necesario asegurar su protección legal. Si el ámbito de actuación previsto de la marca es el territorio nacional, se registraría a nivel nacional en la Oficina Española de Patentes y Marcas, en el caso de España. Si el ámbito de actuación previsto de la marca abarca varios o todos los países de la Unión Europea, se procedería al registro de marca a nivel comunitario en la OAMI, la Oficina Europea de registro de marcas y patentes. Para el registro en otros países, se acudiría a los registros nacionales correspondientes de cada país.

Con todos los elementos de la marca definidos, se procederá a la definición de su estrategia de comunicación más adecuada para presentar la marca en el mercado a todos los públicos relevantes tanto externos como internos.

Una vez presentada en el mercado, se realizará una valoración de su funcionamiento, a través de la aplicación de la técnica de análisis más idónea en función de la naturaleza, objetivos y ámbito de actuación de la marca.

El proceso de creación de una marca comercial o corporativa es una secuencia de decisiones estratégicas para conseguir el cumplimiento de los objetivos de negocio. El resumen del proceso podría ser el siguiente.

### **Esquema proceso creación de una marca comercial o corporativa:**

#### **1. Análisis de la situación inicial.**

El propósito del análisis de la situación inicial consiste en realizar una valoración de los activos actuales más relevantes de la marca, la valoración de las dinámicas del entorno competitivo en el que está actuando, así como la valoración del target potencial de los clientes y usuarios de la marca.

Los activos actuales más relevantes de la marca tienen que ver con las prestaciones funcionales del producto o servicio que representa una marca, sus

propiedades, la percepción de los valores y rasgos distintivos de la marca por sus públicos de interés internos y externos, la historia de evolución de la marca en el mercado y cualquier otro punto de interés relacionado con la posición actual de la marca.

El análisis del entorno implica la valoración de las tendencias del mercado en el que está compitiendo una marca con sus productos o servicios, así como de la actuación de las marcas de competencia directa e indirecta que influyen de manera significativa en el rendimiento y ventaja competitiva de nuestra marca.

Por último, es necesario valorar el target de los clientes reales y potencialmente atractivos de la marca desde la perspectiva de sus usos actuales y necesidades de consumo, motivaciones, inquietudes y aspiraciones que pueden influir en la relación con nuestra marca.

## **2. Identificación de la oportunidad estratégica de la marca en el mercado.**

Las conclusiones de la primera fase del análisis aportarán información necesaria para definir la oportunidad estratégica para nuestra marca en el mercado con el objetivo de articular su ventaja competitiva única frente al resto de los competidores y de cara a los clientes actuales y potencialmente atractivos.

## **3. Articulación/ revisión de la idea central y de los valores de personalidad de la marca.**

La oportunidad estratégica de la marca tiene que reflejarse en una idea central clara, consistente y aspiracional que permita comunicar la ventaja competitiva de la marca a todos sus públicos de interés y respaldar todas las acciones y aplicaciones de la marca de forma coherente y original. Los valores de personalidad de la marca arrojan la idea central y definen la actitud y la forma de ser y de actuar de la marca en el mercado.

## **4. Definición de la identidad visual de la marca.**

La idea central y los valores de la marca tienen que plasmarse en la articulación de los principales elementos de la identidad visual para asegurar la consistencia y la coherencia en la imagen. Los elementos a considerar en esta fase son: el

nombre, la paleta de color, el logotipo, el símbolo, las tipografías secundarias, el estilo visual y el tono de voz.

### **5. Registro legal de la marca.**

Para asegurar la protección y legitimidad de la marca en el mercado, es necesario protegerla legalmente. En función del ámbito de actuación de la marca, el registro será nacional, comunitario o internacional.

### **6. Implementación de la marca.**

La marca se manifiesta a través de los diferentes soportes y medios de comunicación en los que aparece su comunicación. Los principales soportes de la marca suelen ser la papelería corporativa, el sistema de señalización, el packaging del producto, estilo audiovisual de la publicidad en diferentes medios, el estilo visual de los soportes digitales como la web o identidad en redes sociales, merchandising, uniformes de los empleados, rotulación de los vehículos, entre otros.

### **7. Valoración y análisis del funcionamiento de la marca.**

Con el objetivo de asegurar la coherencia en la imagen de la marca y la consistencia de sus mensajes y acciones, es imprescindible realizar la valoración periódica de los principales indicadores tangibles e intangibles del funcionamiento de la marca, como su notoriedad, percepción y penetración.

Fuente: elaboración propia.

## **4.5. Expansión de branding a nuevos ámbitos.**

Aunque el sector de productos de consumo y servicios acapara el mayor número de marcas comerciales, la creación de marcas se está extendiendo progresivamente a nuevos ámbitos sociales. La capacidad de las marcas de identificar de forma distintiva productos y servicios, así como su potencial para realzar la ventaja competitiva y comunicarla de forma estimulante a todos los públicos relevantes, convierten a las marcas en herramientas clave de gestión de la imagen de todo tipo de organismos e instituciones.

Equipos deportivos, partidos políticos de diferentes orientaciones, universidades y escuelas de negocio, ongs, hospitales, museos, instituciones públicas y eclesiásticas, personajes destacados de diferentes ámbitos de la sociedad crean marcas para proyectar de forma concisa y atractiva sus ideas, valores y su actitud en el mercado (Blacket, 2003). Real Madrid y Barcelona, IESE, IE, Oxfam, MOMA, museo V&A, David Beckham, Jaime Oliver son marcas que se han afianzado en la sociedad sin estar ligadas a un producto de consumo o servicio comercial.

El nivel de sofisticación que han alcanzado las marcas, su cada vez mayor énfasis en los valores intangibles como punto de diferenciación, así como su aceptación por parte de los consumidores, admite que prácticamente cualquier objeto, servicio, persona, institución, iniciativa o destino pueden convertirse en marca (Murphy, 1990; Olins, 2003).

Entre los casos más interesantes de marcas creadas o actualizadas en estos nuevos ámbitos, citamos a modo de ejemplo *The Smithsonian Institution* de Estados Unidos y *We are MacMillan cancer support* del Reino Unido.

*The Smithsonian Institution* es un complejo museístico y de investigación, fundado en 1846 en Washington. La organización cuenta con 19 museos de mayor relevancia de Washington, entre ellos, el Museo de Historia Natural, Museo de Aire y Espacio, Museo Nacional de Diseño y el Zoo, entre otros. A pesar de su gran patrimonio museístico y el intenso programa de actividades educativas y culturales que desarrolla cada uno de los museos, una reciente investigación, demostró la disminución de notoriedad de la institución, entre el target de 18 a 24 años y el incremento al mismo tiempo de su percepción entre el público como elitista y distante (Trescott, 2011). Con el objetivo de incrementar la notoriedad y relevancia de la institución, intentar modificar la percepción elitista y conseguir un mayor énfasis en el estilo propio y característico del complejo, se elaboró una estrategia de branding. Después de valorar los activos tangibles e intangibles de la institución, su evolución en la sociedad y la percepción de sus principales valores por los diferentes públicos de interés, se articuló el claim *Seriously Amazing* (que podría traducirse como *Seriamente Increíble*) para respaldar la imagen de marca del complejo y comunicar su nueva estrategia. La resolución gráfica del claim aporta un

aire fresco, provocador y cercano a la imagen más elegante y detallista de la Institución.

*We are Macmillan Cancer Support* es una organización benéfica de apoyo a los enfermos de cáncer en el Reino Unido. El funcionamiento de la organización se basa en el 96% en las donaciones, por lo tanto su objetivo principal es mantener muy alta su notoriedad y el impacto de las campañas de comunicación para estar siempre en el *top of mind* de sus públicos objetivo. Para conseguir su relevancia mediática, así como para posicionarse como una organización abierta, actual, valiente e inclusiva, Macmillan apostó por utilizar su imagen de marca como una herramienta clave en el proceso. La marca es un ejemplo de cómo la fusión inteligente de diseño y la estrategia incrementan notablemente la notoriedad, la relevancia, el impacto y la cercanía del proyecto. Desde el nombre *We are Macmillan cancer support* (que podría traducirse como *Nosotros somos Macmillan, el apoyo contra el cáncer*), hasta el uso del color verde, asociado a la esperanza, optimismo y crecimiento, al tono de comunicación muy directo, original y cercano, todos los elementos de la marca transmiten el mensaje de apoyo a los enfermos de cáncer y facilitan la colaboración con la ong de forma muy natural y estimulante. (<http://www.macmillan.org.uk>).

#### **4.6. Marca ciudad. Concepto, diferencias y similitudes respecto a las marcas comerciales y corporativas.**

Destacando la proliferación de las marcas en diferentes ámbitos económicos, sociales y políticos, un importante número de académicos, urbanistas y políticos empiezan a describir el fenómeno de creación y gestión de marca del territorio. Verdú (2003) destaca que tanto los países como municipios se promocionan como cualquier otro producto. Gonzalo Brujó (2007), Consejero Delegado de la consultora multinacional de marcas Interbrand, afirma que la marca y los principios de branding se aplican muy bien a los lugares y ciudades porque influyen en nuestra percepción del mundo y en las decisiones que tomamos sobre una posible inversión o visita a un lugar determinado.

Lita y Benlloch (2005) afirman que el impulso de las marcas territorio se debe al reconocimiento de su valor en el contexto de la globalización porque permite

destacar tanto los valores tradicionales de un lugar como sus características más actuales.

Seisdedos (2006), subraya que en los últimos veinte años las ciudades han empezado a hacer uso de métodos y herramientas de marketing de forma progresiva. El city marketing y las marcas ciudad ganan protagonismo en las agendas de los gestores urbanos. En la misma línea, Olins (2003) afirma que las técnicas de branding, debido a su eficacia, están entrando en un mundo no-comercial y el área de branding de ciudades junto con el branding nacional y regional es una prioridad indiscutible.

Ciudades como Nueva York, Ámsterdam o Barcelona se han embarcado en los últimos años en proyectos de creación de su imagen de marca para definir y comunicar de forma clara y relevante qué son y qué ofrecen. Sus respectivas estrategias están enfocadas a pulir la imagen de la ciudad y dotarla de un atractivo estimulante y aspiracional para todos sus públicos relevantes desde ciudadanos a inversores, turistas, medios de comunicación, tejido empresarial, agentes culturales e instituciones internacionales, entre otros.

La atención que provoca la imagen urbana se debe a que las ciudades han dejado de ser percibidas como meros núcleos geográficos donde vive y trabaja una serie de personas. Según la prestigiosa Fundación Metròpoli, que investiga y aporta soluciones a los problemas de las urbes contemporáneas, las ciudades ostentan un liderazgo creciente como núcleos clave de la economía mundial. Las ciudades son los territorios que ofrecen una mayor capacidad que los países para aportar valor competitivo a las empresas y asegurar el bienestar de sus ciudadanos (Fundación Metròpoli, 2009).

Florida (2008) afirma que los factores económicos clave como talento, innovación y creatividad no están repartidos equitativamente en la economía global, sino se concentran en determinados núcleos urbanos. Como consecuencia de esta concentración, las ciudades y las regiones se convierten en auténticos motores del crecimiento económico. La industria del turismo, la presencia de grandes corporaciones, la creación de empresas punteras e innovadoras, así como la oportunidad de celebrar eventos singulares de proyección internacional aseguran el

bienestar económico y social de la ciudad y, a su vez, sirven de catalizador para la regeneración y el crecimiento urbano.

En este contexto se agudiza el ingenio de las ciudades por demostrar sus ventajas y cualidades únicas. Las ciudades, siguiendo el ejemplo de las prácticas habituales en empresas y corporaciones, han empezado a utilizar recursos de marketing, comunicación y branding para definir su imagen, gestionar sus percepciones y monitorizar su reputación entre los múltiples públicos de interés. Ries y Ries (2003) destacan la necesidad de las ciudades de tener un posicionamiento y una imagen diferenciada del país al que pertenecen: “París es la “Ciudad de las Luces”. Nueva York es la “Gran Manzana”. Roma es la “Ciudad Eterna” (2003, p.177).

Como ejemplo real de la creación de marcas por las ciudades, es significativo el caso de la ciudad de Ámsterdam que, recientemente ha desarrollado una estrategia de marca ciudad resumida en la frase *Iamsterdam* (que podría ser traducida como *Yo soy Ámsterdam*). La estrategia de gestión y planificación urbana de la ciudad pretende resaltar la imagen de Ámsterdam como un excelente escenario para hacer negocios, estudiar, vivir y visitar. El manifiesto de la nueva marca afirma que el rico patrimonio histórico y cultural urbano representado por el Rijksmuseum y el Museo de Van Gogh, su espíritu comercial, sus infraestructuras de transporte innovadoras como el puerto y el

aeropuerto Internacionales, así como la diversidad, el talento y la creatividad de sus habitantes, hacen única a Ámsterdam en Europa. Por otro lado, el manifiesto destaca la presencia en la ciudad de sedes europeas de grandes multinacionales y su Mercado Bursátil tecnológico. La nueva marca *Iamsterdam* refleja, por último, el orgullo, la hospitalidad y el sentido de pertenencia de todos los habitantes de la ciudad a un estilo de vida urbano único, estimulante e inspirador. Bajo el paraguas de la marca *Iamsterdam* se desarrolla un conjunto de acciones destinadas a consolidar el prestigio y relevancia de Ámsterdam en el contexto internacional. Una de las acciones destacadas es la puesta en marcha del centro de servicios exclusivos para los profesionales extranjeros altamente cualificados que eligen Ámsterdam como su nuevo lugar de residencia. El centro presta todo tipo de servicios de asesoramiento y gestión a este target extranjero con gran valor para la



ciudad debido a su talento y la capacidad de generación de negocios, para facilitar su adaptación y todos los trámites necesarios para la residencia y trabajo.

La identidad visual de la marca es el mismo nombre de la ciudad unido al pronombre inglés *I* (*yo* en castellano). La frase es una afirmación del orgullo de pertenencia de todos los habitantes de la ciudad con una urbe llena de vitalidad, innovación y excelencia. La identidad visual es una manifestación muy potente y estimulante de la estrategia de *Ámsterdam* ([www.iamsterdam.com](http://www.iamsterdam.com)).

Otro caso relevante del branding urbano es la reciente presentación de marca *Victoria London* para abanderar uno de los distritos centrales de la ciudad de Londres. El distrito abarca el complejo de Westminster y Downing Street, los barrios de Belgravia, Pimlico, Buckingham Place, el museo Tate Britain, la estación de Victoria y tres Parques Reales de la capital británica.

A lo largo de muchos años, Victoria ha sido un barrio de paso para mucha gente, unos 115 millones al año, pero no un destino como un lugar de trabajo y vivienda. El equipo responsable de la planificación urbana de este distrito tomó la decisión hace unos años de empezar la reconversión de Victoria para dotarlo de complejos empresariales y viviendas. En el año 2004 se inauguró el primer complejo empresarial y de ocio *Cardinal Place*, hoy sede de grandes multinacionales, junto con el área destinada a ocio y restauración; una galería de arte contemporáneo y un edificio reformado de viviendas. En el 2010 se puso en marcha un nuevo proyecto comercial y de ocio que pretende continuar el efecto transformador del distrito para incrementar los espacios y infraestructuras de uso público, así como atraer un mayor número de visitantes, empresas y residentes al corazón emblemático de la ciudad.

Para proyectar la idea de transformación que está viviendo el distrito, así como para poder comunicar de forma clara, consistente y atractiva los nuevos desarrollos previstos, se ha definido la marca del lugar *Victoria London*. A nivel visual, la marca cuenta con una paleta de color, tipografías y estilo visual muy potentes que incorporan una cuadrícula con forma de V, resaltando el carácter simbólico del lugar y convirtiéndolo en un icono urbano de Londres.

([www.someoneinlondon.com/category/projects/victoria-shes-changing-everything](http://www.someoneinlondon.com/category/projects/victoria-shes-changing-everything)).

Como afirman Kavartzis y Ashworth (2005), el branding de las ciudades ha sido practicado consciente o inconscientemente desde que las ciudades han empezado a competir unas contra otras por el comercio, población, riqueza, prestigio o poder.

*“Un lugar necesita ser diferente a través de la identidad única de su marca si quiere, en primer lugar, ser reconocido como existente, en segundo lugar, ser percibido en la mente de los consumidores como una oferta de valores superiores a los de su competencia; y, en tercer lugar, ser consumido acorde a sus objetivos como ciudad”* (Kavartzis y Ashworth, 2005, p.510).

Elizagarate (2003) subraya que la aplicación de marketing estratégico a la gestión de las ciudades tiene mucha relevancia para el desarrollo de una imagen de marca ciudad apoyada en una determinada identidad visual. Las principales funciones de la identidad visual urbana son la identificación y la diferenciación.

Para Villafañe (2009) la marca de una ciudad es el vehículo para transmitir la promesa de una ciudad a sus grupos de interés o a alguno de ellos en particular. Esta marca tiene que ser eficaz y ser gestionada profesionalmente.

Van Gelder y Allan (2009) afirman que las marcas ciudad no son accesorios promocionales, sino que tienen capacidad para generar debates sobre el futuro de las ciudades y el valor que pueden ofrecer a sus públicos.

Seisdedos (2006) destaca que el desarrollo de marcas de ciudad es una realidad implacable porque se ha convertido en una poderosa herramienta de la gestión urbana que permite incrementar turismo y comercio, atraer inversiones e impulsar la relevancia cultural y política de la urbe.

Para Anholt (2010), las ciudades y países pueden tener marcas entendidas como su reputación y esta reputación es tan importante para su progreso y prosperidad en el mundo moderno como lo es la imagen de marca para las corporaciones y sus productos.

*“Una marca es una metáfora perfecta para la forma en la que los lugares compiten en el mercado global por los productos, servicios, eventos, ideas, visitantes, talento, inversiones e influencias: es una realidad de la globalización y es inevitable”* (Anholt, 2010, p.1).

Teniendo en cuenta la progresiva incorporación de las ciudades a los proyectos de branding, se observa que el proceso para abordar la creación de marca ciudad es distinto del de una marca comercial o corporativa. Las ciudades son organismos complejos y en constante evolución. No se puede considerarlas como algo estático para crear un envoltorio más o menos original para atraer la atención de un cliente potencial como sí sucede en la creación de marca de un producto. Por otro lado, el conjunto de los valores tangibles de una ciudad, entre los que podríamos destacar su patrimonio histórico, arquitectónico y cultural; su situación geopolítica; su tejido económico e industrial; el perfil de su población; sólo por mencionar algunos, es mucho más amplio que los valores de una empresa o institución.

Canel y Olivares (2009) destacan que la realidad de las ciudades es poliédrica, donde todas las dimensiones están interrelacionadas. Fernández Güell (2006) se refiere a la ciudad como a un complejo ecosistema de elementos conectados, con actividades humanas unidas por las comunicaciones que interactúan mientras el sistema evoluciona dinámicamente. Según este autor, la complejidad del sistema funcional de la ciudad supone mucha inercia para cambios a corto plazo.

Anholt (2010) afirma que frente a la simplicidad de la gestión de las marcas comerciales o corporativas que pueden resumirse en una frase atractiva y una imagen consistente en diferentes soportes y pueden ser controladas y evaluadas permanentemente por los directivos de la empresa o responsables de la marca, la gestión de marca de un territorio es mucho más compleja. El patrimonio histórico, paisajístico, ideológico, cultural y social de un lugar no pueden ser resumidos sintéticamente en una frase o imagen sin más. Anholt (2010), Kavartzis y Ashworth, (2005) afirman que la imagen de un territorio se crea a través de la opinión pública y las percepciones mentales de los diferentes públicos de una ciudad. Anholt (2010) destaca que la percepción de la ciudad por el público exterior se forma a lo largo de muchas décadas y refleja una *realidad retardada* y estereotipada de este lugar. La percepción depende del grado de implicación o cercanía que tiene el público exterior con el país o ciudad en cuestión y es muy difícil de alterar o manipular. Según los estudios que realiza Anholt de *Nation and City Brand Index*, los valores de la imagen exterior son muy estables y sólo los acontecimientos muy significativos a escala mundial pueden alterarlos

Para Kavaratzis y Ashworth (2005), la gestión de una marca territorio consiste en influir y tratar los mapas mentales que tienen las personas de un determinado lugar con el objetivo de crear una actitud favorable a las condiciones actuales y futuras necesidades de este lugar.

Sesidedos (entrevista personal, 2011), afirma que la marca de una ciudad representa la destilación de la estrategia de gestión urbana en una visión e imagen alineados con una serie de valores relevantes. Las marcas son herramientas que permiten a las ciudades ser más competitivas en el mercado interterritorial y gestionar mejor la demanda de una ciudad.

Países, ciudades y regiones que han tenido suerte o virtud de conseguir una reputación positiva, encuentran que todo es fácil para ellos y sus ciudadanos en el mercado global: su marca va por delante, abriendo puertas, creando confianza, respeto y aumentando las expectativas de calidad, competitividad e integridad. En cambio, el territorio cuya reputación sea ser pobre, inculto, atrasado, peligroso o corrupto ve que cualquier logro que intenta conseguir este territorio o sus ciudadanos en el mundo se complica muchísimo (Anholt, 2010).

Por otro lado, la complejidad de una ciudad se manifiesta, en una gran variedad de *stakeholders*: residentes, políticos, empresarios, mundo cultural, patrimonio histórico, turistas, potenciales inversores externos y funcionarios de la administración local (Seisdedos, entrevista personal, 2011). Cada uno de estos públicos tiene que ser tenido en cuenta a la hora de crear una marca ciudad para transmitir un mensaje adecuado y coherente a su perfil y sus expectativas respecto a la ciudad.

La gestión de una ciudad no está concentrada en un grupo reducido de directivos, como es el caso de una marca corporativa o de producto. La ciudad puede considerarse como un sistema funcional compuesto por los elementos de la demanda urbana, elementos de la oferta urbana y elementos del entorno. La demanda urbana está formada por los ciudadanos, agentes económicos, agentes sociales y visitantes. La oferta urbana trata de satisfacer la demanda urbana y se compone de recursos humanos, actividades productivas, sistemas de comunicaciones, soporte físico para las actividades urbanas y calidad de vida. Por último, los elementos del entorno son factores geo-políticos, sociales, económicos,

tecnológicos y administrativos externos pero que afectan al funcionamiento y equilibrio urbano. Entre los agentes urbanos clave, el autor identifica el Ayuntamiento, los ciudadanos, el Gobierno Regional, la Unión Europea, el Estado Nacional, Entes Públicos, Universidades, centros de investigación, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de vecinos, fundaciones, sindicatos, patronales, promotores Inmobiliarios, empresas multinacionales y empresas locales (Fernández Güell, 2006).

En cuanto a las posibles similitudes entre marcas ciudad y marcas comerciales y corporativas, muchos autores (Olins, 2003; Anholt, 2010; Seisdedos, 2011; Van Gelder y Allan, 2009) coinciden en destacar la necesidad de articular una idea global o visión estratégica para un territorio, respaldada por unos valores estimulantes e inspiradores para sus diferentes públicos de interés. En este sentido, la estructura formal de una marca territorio es muy similar a una marca comercial o corporativa.

En el siguiente cuadro se resumen las principales similitudes y diferencias entre la estructura y gestión de una marca comercial, una marca corporativa y una marca ciudad, identificadas en el análisis de la bibliografía utilizada para la elaboración del capítulo segundo.

**Análisis comparativo entre una marca comercial, una marca corporativa y una marca ciudad.**

	marca comercial	marca corporativa	marca ciudad
qué representa	producto o servicio	una empresa o institución	una ciudad
a quién pertenece	creador o propietario	creador o propietario	los gestores urbanos y los habitantes de la ciudad
quién la gestiona	responsable o departamento marketing y ventas	Presidente o Consejero Delegado de la empresa, comité de dirección, departamento de comunicación, departamento de recursos humanos	el Ayuntamiento de la ciudad
proceso de creación de la idea y valores de marca	proceso ad-hoc, partiendo de los valores tangibles e intangibles del	a través de la evolución de la cultura corporativa de la	a través de la historia de la evolución de la ciudad, el

	producto o servicio y la oportunidad estratégica del mercado	empresa o institución, su oferta de servicios y la oportunidad estratégica en el mercado	desarrollo de sus diferentes ámbitos económicos, políticos y sociales, su relevancia internacional y la opinión pública generada a lo largo de su historia
proceso de creación de la identidad visual de la marca	proceso ad-hoc, por expertos en diseño	proceso ad-hoc por expertos en diseño	proceso ad-hoc por expertos en diseño
audiencias clave	consumidores y clientes del producto o servicio	audiencias internas de la empresa o institución (socios, inversores, directivos, empleados); audiencias externas (clientes, proveedores, medios de comunicación, líderes de opinión, ongs)	ciudadanos; inversores; empresas; sindicatos; instituciones públicas y privadas nacionales, instituciones públicas y privadas internacionales, visitantes extranjeros; medios de

			comunicación, líderes de opinión
cómo se manifiesta	packaging del producto, soportes materiales del servicio; soportes de la comunicación publicitaria	actividad económica y social de la empresa o institución; diferentes soportes de la comunicación corporativa: señalización, papelería corporativa, uniformes, vehículos o herramientas; medios comunicación propios de la empresa – revistas, folletos, página web, redes sociales	planificación y gestión en todos los ámbitos relevantes: desarrollo económico, social, medioambiental y cultural; arquitectura y gestión del suelo; turismo; atracción de inversiones y talento; organización de grandes eventos; medios de comunicación propios del Ayuntamiento; campañas de comunicación y publicidad.
vida útil de la marca	el ciclo de vida del producto o servicio	la vida de una empresa o institución	la historia y evolución de una ciudad

Fuente: elaboración propia.



#### **4.7. Proceso de creación de marca ciudad.**

Para entender la complejidad de la estructura y el proceso de creación de marca ciudad, teniendo en cuenta sus diferencias y similitudes respecto a las marcas comerciales y corporativas destacadas anteriormente, citamos a continuación los enfoques estratégicos para la creación de marca ciudad de destacados expertos españoles e internacionales en el ámbito de city-branding.

##### **4.7.1. Modelo estratégico de Simon Anholt.**

Simon Anholt es un reconocido experto internacional en el ámbito de marca territorio y marca ciudad, fundador del estudio internacional *City Brand Index* y autor de numerosas publicaciones sobre la imagen de los países, regiones y ciudades.

Para Anholt (2009) la marca territorio se forma a través de la opinión pública y la percepción exterior. En este sentido, el objetivo de los gobiernos nacionales y municipales consiste en ayudar al mundo a entender la naturaleza real, compleja, rica y diversa de su gente y sus paisajes, su historia y su legado, sus productos y sus recursos para prevenir que se conviertan en meros estereotipos.

La marca de un territorio, afirma el autor, tiene que responder a una estrategia política promovida por el gobierno, respaldada por el sector privado y que cuente con el compromiso para el cambio entre toda la población. La gestión de la imagen de marca de una ciudad o país tiene que ser tratada como un componente de la política nacional y no puede ser gestionada por separado de la planificación, gestión y desarrollo económico y estatal.

La imagen o reputación nacional no puede ser creada artificialmente como la de una marca comercial, sólo puede ser ganada con el tiempo si se gestiona bien. En este sentido, Anholt (2009) ofrece tres recomendaciones globales para la gestión de la reputación nacional o regional:

> Entender y medir de forma rigurosa la imagen de una ciudad en los países y sectores más relevantes para la economía y política urbana;

> Colaborar de forma imaginativa, efectiva y abierta con el tejido empresarial y sociedad civil para acordar una estrategia común y contenidos relevantes para dar a conocer quién es el territorio, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí.

> Asegurar que la ciudad mantenga el desarrollo constante de nuevos y atractivos productos, servicios, políticas e iniciativas en diferentes sectores, que la posicionarían en el punto de mira y admiración mundial, demostraría la verdad del discurso de los gestores urbanos y respaldaría su derecho a la reputación que su gobierno y su gente quieren ganar.

Para gestionar la imagen de un lugar, el primer paso, según Anholt (2009), tiene que ser el análisis de las percepciones externas e internas sobre el mismo. El objetivo de este análisis es detectar la raíz del problema de la imagen y las necesidades para el cambio:

> qué es lo que no funciona;

> por qué la reputación de un lugar no es satisfactoria;

> qué se puede hacer para que la gente en el exterior empiece a considerar este lugar como digno de atención.

Los políticos deben reflexionar sobre qué se puede hacer para que una ciudad o país sean relevantes en el exterior, y no qué se puede contar para que sean famosas.

El siguiente paso sería el desarrollo de una visión estratégica para el lugar, un enfoque que defina:

> cómo quiere presentarse el territorio al exterior;

> dónde quiere posicionarse en el futuro;

> cómo va a llegar hasta allí.

La visión de un lugar no debería basarse en sus logros del pasado o los éxitos del presente, sino en su aspiración de un futuro estimulante, proyectivo e inspirador tanto para el sector público como para el privado.

Una vez definida esta visión, la fase más compleja y ambiciosa de llevar a cabo es su implementación. El autor subraya que no se trata de contar al exterior frases cortas

publicitarias, sino hacer ver cómo se implementa la visión a través de las acciones en todos los ámbitos de la sociedad tales como la política, economía y cultura. Esta implementación puede requerir cambios profundos en la gestión pública y en muchos sectores que aportarían el contenido real a la visión estratégica de un lugar.

Otro elemento a tener en cuenta para el autor son las acciones simbólicas que demuestran la aplicación de la visión y cuentan con la notoriedad y una gran fuerza emblemática y comunicativa. La celebración de los Juegos Olímpicos o la aprobación de matrimonios entre personas del mismo sexo pueden ser buen ejemplo de este tipo de acciones, según Anholt (2009). En el escenario ideal no se trataría de acciones puntuales, sino de una secuencia de acciones en diferentes ámbitos económicos, políticos y sociales que mantengan el interés del público exterior hacia un lugar de forma continuada y afirmen su nueva visión estratégica.

La combinación de una visión estratégica junto con el contenido real y las acciones simbólicas es, según el autor, la fórmula para gestionar la imagen de un lugar.

Anholt (2003) identifica seis canales de contacto de un territorio con el exterior para transmitir de forma consistente la visión estratégica, valores y contenidos relevantes de un lugar:

- > promoción turística;
- > exportación de productos y servicios;
- > política gubernamental, tanto exterior como interior;
- > la forma de atraer inversiones, talento y la actitud hacia la expansión de las compañías extranjeras en el mercado nacional;
- > intercambio cultural, actividades culturales y su exportación;
- > líderes de alto nivel, estrellas musicales y deportivas, la hospitalidad de la gente.

Según Anholt (2003), si un país, ciudad o región tienen una clara idea de sí mismos, y coordinan las políticas, inversiones, acciones y comunicación de los seis canales de tal forma que permitan reforzar el mensaje nacional, el potencial para construir y mantener una fuerte y positiva reputación interna y externa es muy alto. Este potencial será muy importante para exportadores, importadores, el gobierno, el sector cultural, turismo, inmigración y las relaciones internacionales.

Junto con la empresa de investigación GfK Roper Simon Anholt realiza anualmente un estudio de la imagen de las 50 ciudades del mundo *City Brand Index* que valora la percepción mundial de cada ciudad que influye en la decisión de las personas para elegir dónde vivir, trabajar o pasar las vacaciones.

La imagen de la ciudad se valora en esta investigación desde la perspectiva de seis categorías:

- > presencia (conocimiento de la ciudad y percepción de su contribución global);
- > lugar (limpieza, clima y cualidades estéticas);
- > requisitos previos (alojamiento asequible y calidad de servicios públicos);
- > gente (simpatía, encuentros personales, diversidad cultural);
- > actualidad (eventos interesantes, actividades y estilo de vida);
- > potencial (percepción de un buen sitio para hacer negocios, para buscar trabajo y estudiar).

El estudio se basa en una encuesta a más de 5000 personas adultas en 10 países del mundo. Según la última oleada del estudio, Londres junto con Sydney, París, Nueva York y Roma tienen la mejor imagen de marca entre las principales 50 ciudades del mundo en el 2013 ([www.gfk.com](http://www.gfk.com))

A modo resumen, el esquema para representar el modelo estratégico de Simon Anholt para la creación de una marca ciudad sería el siguiente:

## Modelo Simon Anholt

1. Puesta en marcha de una estrategia global de gestión y desarrollo urbano promovida por el gobierno, respaldada por el sector privado y que cuente con el compromiso para el cambio entre toda la población.
2. Análisis de las percepciones externas e internas de una ciudad entre las principales audiencias, stakeholders y mercados relevantes para identificar la raíz del problema con la imagen de una ciudad y articulación de la necesidad para el cambio.
3. Desarrollo de una visión estratégica para un lugar como una idea aspiracional de un futuro estimulante, proyectivo e inspirador tanto para el sector público como privado.
4. Implementación de la visión estratégica a través de las acciones en todas las áreas de la vida política, económica y social y actuación a través de seis canales de contacto de la ciudad con el exterior: turismo; exportación, política exterior e interior; inversiones e inmigración; intercambio cultural; liderazgo de los ciudadanos.
5. Monitorización de la imagen de marca de una ciudad.

Fuente: elaboración propia.

Los aspectos más relevantes del modelo de Simon Anholt apuntan a la necesidad de una estrecha colaboración público-privada y ciudadana para abordar el proceso de creación de marca ciudad que tiene que ser gestionado como un elemento clave de la planificación, gestión y desarrollo económico del territorio. Por la misma razón, una vez articulada la visión estratégica del territorio, tiene que implementarse a través de las acciones concretas en todos los ámbitos urbanos. Anholt subraya la necesidad de marcar una clara diferencia entre las campañas puntuales de publicidad y la promoción turística de un lugar y la forma de construir la marca ciudad con visión a medio y largo plazo. El propósito final es influir en las

percepciones del lugar, evitando los estereotipos y apoyándose en las acciones y contenidos relevantes de la gestión del territorio en sus diferentes ámbitos.

#### **4.7.2. Modelo estratégico de Wally Olins.**

Wally Olins, el reconocido experto británico de branding y autor de numerosos libros y artículos sobre el poder de las marcas en nuestra sociedad, propone en su libro *On Brand* (2003) el siguiente enfoque para abordar el proyecto de una marca territorio.

En primer lugar, Olins recomienda la constitución de una mesa de trabajo integrada por los representantes de gobierno, industria, arte, educación, deporte y medios de información. La mesa de trabajo tiene que tener un poder real para la toma de decisiones y contar con consultores expertos.

Esta mesa de trabajo o su comité ejecutivo identificaría las audiencias clave del proyecto. Una investigación se implementaría para revisar la percepción externa e interna del territorio por sus principales audiencias.

La mesa de trabajo es la responsable de poner en marcha un proceso de consultas con líderes de opinión para valorar las fortalezas y debilidades del territorio y contrastarlas con los resultados de la investigación de percepciones. Como resultado del análisis se definiría una idea central para el desarrollo de la marca territorio y el programa de branding completo.

La idea central debe ser visualizada a través de colores, un símbolo y tipografía. En este momento, Olins recomienda contratar un artista nacional destacado para la creación de un icono nacional. El sol de Joan Miró es uno de los modelos más acertados de iconos nacionales para el autor. Es recomendable identificar un proyecto potencial de gran envergadura que permita llamar la atención a la nación, como fue el caso de la Expo de Sevilla o los Juegos Olímpicos de Barcelona para España.

El siguiente paso sería la creación de un libro de marca para ilustrar y proyectar la personalidad del territorio, su estilo y carácter. Este libro podría ser utilizado por diferentes empresas nacionales que quieran identificarse con la imagen de la nación.

Para cada uno de los sectores relevantes tales como inversión interna, exportación y turismo se desarrollará una serie de mensajes relevantes para transmitir a cada una de las audiencias clave la idea central del territorio.

Durante un tiempo, todo lo que pueda representar al lugar desde promociones turísticas a productos y servicios tiene que ser coordinado para que transmitan un mensaje común fácilmente identificable.

A continuación, la mesa de trabajo tiene que intentar influir en los principales puntos de influencia de la imagen de territorio. Olins recomienda la creación de un sistema de conexión entre empresas, industria, sector artístico y medios de comunicación para difundir puntos de vista y opinión pública de valor que refuerce la idea central de la marca.

El desarrollo del proyecto tiene que ser gradual, aprovechando cada oportunidad en diferentes sectores oficiales y comerciales que forman la imagen de un lugar para comunicar y visualizar la idea central del proyecto de una forma creíble y consistente. El esquema resumen del modelo de Olins podría ser el siguiente:

### **Modelo Wally Olins**

1. Constitución mesa de trabajo multidisciplinar. Definición audiencias clave.
2. Análisis percepciones externas e internas. Consultas con los principales líderes de opinión sobre la imagen del lugar.
3. Definición de la idea clave de la marca, diseño de su identidad visual y creación del brand book que refleja su personalidad y valores de forma estimulante y proyectiva.
4. Definición de los mensajes clave que reflejan la filosofía de la marca para los principales audiencias.
5. Creación de un organismo de coordinación entre empresas, organismos públicos y privados para asegurar la consistencia de los mensajes que se transmiten al exterior.

Fuente: elaboración propia.

El modelo de Olins es similar al modelo de Anholt en su enfoque en la estrecha colaboración del sector público y privado y los líderes de opinión para abordar la creación de marca ciudad y asegurar la consistencia de su implementación y gestión. Por otro lado, Olins (2003) destaca la necesidad de identificar targets urbanos con mayor influencia en la formación de las percepciones externas e internas para dirigir y modular con mayor precisión los mensajes y acciones de la marca. En cuanto a la articulación de la imagen de marca, el autor subraya la importancia de convertir a la marca territorio en un icono nacional, fuerte y distintivo para asegurar su visibilidad, notoriedad y prestigio.

#### **4.7.3. Modelo estratégico de Sicco Van Gelder y Malcolm Allan.**

Una aportación relevante para la comprensión de marca ciudad viene de parte de Sicco van Gelder y Malcolm Allan, consultores de city-branding holandeses y autores del ensayo *City Branding. How Cities compete in the 21st century (2009)*. Los autores comparten la visión de Simon Anholt y Wally Olins sobre la necesaria integración del sector público y privado en el desarrollo de la estrategia de marca y recomiendan la creación de una asociación pro-marca formada por los principales accionistas de la ciudad y representantes de planificación urbana, marketing, comunicación, diseño y arquitectura urbanas, desarrollo económico, cultural y empresarial.

La estrategia para la creación de una marca ciudad tiene que llevarla a cabo la asociación pro-marca formada por los principales accionistas de la ciudad.

Como punto de partida, los autores recomiendan la realización de un exhaustivo análisis de la situación actual de la marca ciudad desde la perspectiva de los siguientes factores:

- > el desarrollo histórico y las actuaciones políticas hasta la fecha en la ciudad;
- > la forma en que la ciudad se presenta al mundo y la forma en que el exterior percibe la ciudad.

Para valorar el status quo de la marca, los autores recomiendan analizar:

- > las políticas públicas, privadas y sociales de la ciudad;



> la forma de participación de los principales accionistas y los contenidos de su comunicación;

> la percepción interna y externa de la ciudad por sus principales públicos de interés.

En paralelo al análisis de la situación actual de la marca, los autores sugieren a los líderes de la asociación pro-marca discutir y acordar la visión para el futuro de la ciudad: cómo sería la ciudad en 10, 20 ó 30 años para vivir, estudiar, trabajar, visitar, etc... Este proceso no pretende buscar un compromiso, sino apostar por una gran idea imaginativa por encima de las visiones individuales, una visión aspiracional, inspiradora y al mismo tiempo alcanzable.

La siguiente fase consiste en la elaboración de la estrategia para definir la experiencia que pretende transmitir la ciudad a sus principales públicos de interés para influir en su comportamiento respecto a la ciudad, como, invertir, visitar, trasladarse, permanecer, gastar, recomendar. Esta estrategia tiene que ser eficaz y realista, combinar la creatividad y recursos de todos los miembros de la asociación pro-marca.

En la siguiente fase, la estrategia tiene que traducirse en planes de acción concretos, políticas, inversiones, iniciativas económicas, culturales y sociales. Por otro lado, la estrategia acordada tiene que tener implicación en el área de planificación urbana, arquitectura existente y nueva, red de transporte, gestión de espacios públicos, políticas para el fomento, retención o atracción de negocios e instituciones y perfiles concretos de los ciudadanos. A través de estas actuaciones, afirman los autores, la ciudad demuestra su forma de ser y su camino hacia el desarrollo económico, social y cultural.

Como fase final, Gelder y Allan (2009) destacan la necesidad de monitorizar y valorar constantemente la implementación de la estrategia con el objetivo de corregir posibles desviaciones y medir los principales indicadores económicos de la salud de una ciudad tales como el número de turistas, nuevos empleos generados, nuevas inversiones recibidas.

Como idea central de todo el planteamiento para la creación de la estrategia de marca ciudad, los autores destacan la creatividad que tiene que ser incorporada en todas las fases del desarrollo.

Como resumen, el enfoque estratégico de van Gelder y Allan se puede representar con el siguiente esquema:

### **Modelo Van Gelder & Allan**

1. Creación de la asociación pro-marca formada por los principales accionistas de la ciudad y responsable del proyecto de marca ciudad
2. Análisis de la situación actual de la marca ciudad. Valoración de las percepciones externas e internas.
3. Definición de una idea aspiracional e inspiradora sobre el futuro de la ciudad.
4. Definición de la estrategia para ofrecer experiencias concretas que incidan en el comportamiento respecto a la ciudad de los principales públicos de interés en línea con la visión de futuro urbano.
5. Implementación de la estrategia acordada a través de acciones concretas en todos los ámbitos de la planificación y gestión urbana, su vida económica, política y social.
6. Monitorización y valoración constante de la implementación de la estrategia, corrección de las posibles desviaciones.

Fuente: elaboración propia.

Van Gelder y Allan coinciden con Anholt y Ollins en subrayar la necesidad de una gestión del proyecto de marca ciudad desde una perspectiva multi-disciplinar y de carácter público-privado. La aportación interesante de estos autores consiste en incorporar el pensamiento creativo y la innovación en todas las fases del proceso, así como apostar por una experiencia de marca ciudad que incida en el comportamiento de los principales targets urbanos en todos los ámbitos de su

contacto con la ciudad. Es un planteamiento que apuesta por la involucración activa de los públicos clave en los ámbitos de mayor relevancia para el futuro de la ciudad.

#### **4.7.4. Modelo estratégico de Gildo Seisdedos.**

En España, uno de los expertos más destacados del marketing de las ciudades y creación de marca ciudad es Gildo Seisdedos, profesor del IE Business School y Director del Foro de Gestión Urbana.

El objetivo de la estrategia de marca ciudad para Seisdedos (entrevista personal, 2011) consiste en el desarrollo de *“una idea construida entorno a atributos emocionales. Esta idea ha de ser diferenciadora y al mismo tiempo simple y fácil de comprender. También es fundamental que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal)”*.

La ciudad tiene que identificar las razones por las que la marca es necesaria, definir cuál es la promesa de la ciudad, los valores únicos que transmite, los mitos que hay detrás. A base de estos valores se articula el proyecto de la ciudad que refleja su proyección en el futuro.

El siguiente paso sería la definición de directrices sobre la expresión de la marca entorno a los cuatro ejes: crédito (proyectos de infraestructuras urbanas), confirmación (servicios urbanos y calidad de vida), consideración (promoción urbana) y conversión (experiencia de la ciudad).

Por otro lado, hay que tener en cuenta el hecho de que en una ciudad, según el autor, coexisten dos ciudades paralelas que viven simultáneamente: una ciudad externa, definida por la perspectiva del turista o visitante ocasional y otra ciudad interna, definida por la perspectiva del ciudadano-residente. La interacción entre ambas ciudades sería fundamental para el éxito en la gestión de la marca ciudad que se definiría como *“el puente entre el espacio real y objetivo y su percepción que muchas veces tiene importantes diferencias que son clave para generar oportunidades de mercado”*. (Seisdedos, 2006)

Para abordar el diseño de marca de una ciudad, Seisdedos recomienda tener en cuenta tres fases clave. En primer lugar, se analizaría la configuración física de una ciudad como muestra de su dimensión histórica, su tradición, su urbanismo, rasgos

característicos y su identidad, percibida por los ciudadanos. Para valorar esta configuración física el autor recomienda un análisis multidisciplinar histórico, arquitectónico y urbanístico con técnicas de investigación de mercados. La identidad urbana definida se proyectaría en forma de imagen. La segunda fase implica la definición de la estrategia para la gestión y comunicación de la identidad urbana en el entorno competitivo interterritorial y requiere una estrecha colaboración con los stakeholders urbanos para la definición de fórmulas de actuación público-privada. Finalmente se realizaría el diseño material de la marca, así como del plan de medios para su presentación a diferentes públicos de interés. El modelo estratégico de Seisdedos podríamos resumirlo con el siguiente esquema:

### **Modelo Gildo Seisdedos**

1. Definición de la estrategia de desarrollo y gestión urbana de una ciudad.
2. Valoración de los activos tangibles e intangibles urbanos. Identificación de los atributos y valores únicos que representan a la ciudad desde la perspectiva interna y externa.
3. Articulación de una idea diferenciadora y universal que refleje el proyecto de futuro de la ciudad relevante para los stakeholders urbanos y atractiva para las audiencias externas
4. Definición de la estrategia para la implementación de la idea de la ciudad a los ejes de actuación urbanística más relevantes – crédito (infraestructuras), confirmación (servicios urbanos y calidad de vida), consideración (promoción urbana) y conversión (experiencia de la ciudad).
5. Desarrollo de la identidad visual de la ciudad y su comunicación a todos los stakeholders relevantes

Fuente: elaboración propia

La aportación relevante de Seisdedos para la creación de marca ciudad consiste en destacar la necesidad buscar interacción y equilibrio entre la perspectiva tanto de la ciudad interna formada por las experiencias y percepciones de ciudadanos y

residentes, como de la ciudad externa del turista-visitante ocasional. Por otro lado, son muy consistentes los cuatro ejes definidos por Seisdedos para la implementación de la marca ciudad para asegurar la coherencia y consistencia de sus acciones.

#### **4.7.5. Modelo estratégico de Villafañe y Asociados.**

Los consultores españoles Villafañe y Asociados proponen un modelo de creación de marca ciudad desde la perspectiva de reputación urbana reflejada en su estudio anual *mercoCiudad* ([www.merco.info](http://www.merco.info)).

Desde 2008 *mercoCiudad* evalúa las mejores ciudades para vivir, trabajar, visitar, estudiar y hacer negocios, partiendo de una investigación mixta de las valoraciones de los ciudadanos, opinión de los expertos, benchmark de la gestión urbana y actuaciones de las propias ciudades. El universo del estudio en España son ciudades capitales de provincia o de comunidad autónoma o las que sin serlo, cuentan con más de 100.000 habitantes.

Villafañe y Asociados definen la reputación urbana como la *“la identificación racional (Valor funcional = Recursos demostrados) y emocional (Valor emocional = Capacidad de identificación y empatía) de una ciudad con los diferentes públicos”* ([www.merco.info](http://www.merco.info), 2012). La ciudad con mejor reputación, según este estudio, sería la mejor para vivir, trabajar, hacer negocios, estudiar, divertirse y visitar.

El objetivo del estudio es evaluar las expectativas que una ciudad genera en sus públicos y verificar empíricamente el valor que esa ciudad es capaz de entregar a esos públicos. La valoración de la reputación urbana implica el análisis de las cuatro realidades urbanas: la realidad social, funcional, económica y física (Moreno, entrevista personal 3.02.2011).

La metodología de *mercoCiudad* establece una clara distinción entre imagen y reputación. La imagen se basa en percepciones, la reputación en comportamientos verificables. Partiendo de un estudio de percepciones *mercoCiudad* evalúa el comportamiento urbano. La verificación del comportamiento reputacional exige determinar rigurosamente las variables y los públicos de la evaluación. Desde esta perspectiva, una ciudad proyecta su identidad a través de una promesa explícita de

valor funcional y emocional para sus stakeholders. El cumplimiento de la promesa lleva al reconocimiento de la ciudad que gana en reputación y en valor económico. (Villafañe, 2009).

La creación de marca para una ciudad implica, en primer lugar, definir un código de marca entendido como identidad visual, propuesta de valor para los stakeholders y un posicionamiento estratégico diferencial. En segundo lugar, se elabora el manual de marca que garantice una gestión profesional de la marca y define sus principales áreas de expresión: arquitectura de marcas de la ciudad; normas de identidad visual; normas de comunicación de la marca; tracking de atributos de la marca ciudad. La última fase sería la ejecución de programas de comunicación con cada stakeholder. La creación de marca ciudad para Villafañe & Asociados forma parte del proceso de gestión y comunicación de la reputación urbana. El esquema de este modelo podemos representarlo de la siguiente forma:

### **Modelo Villafañe & Asociados**

1. Diagnóstico de reputación de una ciudad.
2. Definición del plan estratégico de reputación urbana.
3. Articulación de la promesa de un valor emocional y racional de una ciudad.
4. Definición del posicionamiento diferenciador de la ciudad.
5. Creación de la identidad visual y definición de sus principales áreas de expresión.
6. Comunicación de la marca a los stakeholders relevantes.

Fuente: elaboración propia.

La aportación del modelo de Villafañe y Asociados para la creación de marca ciudad se refleja en la necesidad de distinguir entre la imagen urbana creada a base de percepciones y la reputación formada a través de comportamientos verificables. La identidad de la ciudad para estos expertos se forma a través de una promesa explícita de valor funcional y emocional para sus públicos relevantes. El cumplimiento de la promesa lleva al reconocimiento de la ciudad que gana en reputación y en valor económico.

En los cinco modelos estratégicos analizados previamente se observan bastantes similitudes de enfoque. Todos los autores destacan la función de marca ciudad de proyectar de forma clara, estimulante y aspiracional la visión de futuro partiendo de los principales activos tangibles e intangibles de la ciudad, así como de la estrategia de desarrollo urbano. Analizando las etapas de cada uno de los modelos, se detectan las siguientes coincidencias de enfoque entre los distintos autores:

1. La creación de marca ciudad se basa en la estrategia global de gestión y desarrollo urbano. La marca ciudad es la proyección de la estrategia urbana de forma clara, concisa y aspiracional.
2. La marca ciudad representa los valores más característicos y singulares de la ciudad con potencial de diferenciación y competitividad para guiar el futuro desarrollo urbano. El núcleo de marca ciudad se articula en torno a una idea global, estimulante y proyectiva que tiene la ciudad sobre su oportunidad estratégica en el contexto interterritorial.
3. En el proceso de creación de marca ciudad tienen que estar involucrados los representantes de diferentes segmentos de la población urbana para reflejar el carácter polifacético de la ciudad, así como las motivaciones y percepciones de sus principales públicos de interés: los gestores públicos, el tejido empresarial, agentes sociales y culturales, líderes de opinión pública y ciudadanos, entre otros.
4. La marca ciudad se manifiesta a través de la identidad visual, así como a través de los mensajes de comunicación, experiencias y acciones concretas en todos los ámbitos de gestión y promoción urbana. La identidad visual de marca ciudad es similar a las marcas comerciales y corporativas y cuenta entre sus elementos con el logo, tipografías, estilo visual, tono de voz, paleta de color. Por otro lado, la filosofía y visión de la marca tiene que proyectarse a través de los mensajes de comunicación, experiencias y acciones concretas en todos los ámbitos relevantes de gestión y promoción urbana como la arquitectura urbana, programas económicos, sociales y culturales, la gestión medioambiental, promoción turística y exterior para la atracción de inversores y el talento humano.

5. La continua monitorización de la implementación de marca ciudad es necesaria para valorar la eficacia de su impacto entre las audiencias clave, así como para corregir las posibles desviaciones en su gestión a lo largo del tiempo.

Las similitudes de enfoque detectadas entre los cinco modelos de creación de marca ciudad apuntan a la función estratégica de marca ciudad para el desarrollo urbano. Por otro lado, confirman el papel clave de marca ciudad para articular, coordinar y proyectar de forma consistente la imagen de la ciudad a todos sus públicos relevantes.

#### **4.8. Marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana.**

Las ciudades son organismos vivos, independientes, activos y en constante evolución. No han sido inventadas de forma artificial como un producto o servicio, sino cuentan con su propia historia que refleja la evolución económica, cultural y social de su territorio. No existe un propietario único de la ciudad con poder unidireccional sobre su desarrollo y evolución. La ciudad pertenece a sus habitantes, tiene su propio ritmo de la evolución y se gestiona por el gobierno de la ciudad, habitualmente elegido de forma democrática y por un tiempo determinado por sus ciudadanos. El equipo de gobierno de la ciudad define las líneas estratégicas del desarrollo urbano para asegurar el carácter competitivo de la ciudad en el contexto interterritorial y garantizar el bienestar de sus ciudadanos. Existe una responsabilidad global compartida sobre el futuro de la ciudad y las decisiones que afectan a su desarrollo.

Por otro lado, una ciudad cuenta con un legado histórico y cultural, que se manifiesta a través de sus principales monumentos, su arquitectura, museos, teatros y lugares de culto. Es sede de instituciones políticas y sociales, un contenedor de la actividad económica y empresarial, representada por las empresas industriales y de servicios que operan en su territorio. Para los residentes, una ciudad es un espacio de vida que cubre sus necesidades físicas y sociales, así como



un medio que les permite realizar su talento. Por último, una ciudad es el escenario de todo tipo de eventos, acontecimientos e iniciativas. Esta compleja y polifacética realidad urbana, que combina elementos tangibles e intangibles, influye directamente en la percepción que tienen de la ciudad sus principales públicos de interés, tanto internos como externos, entre ellos, los ciudadanos, el tejido empresarial local, las grandes empresas, instituciones públicas y privadas, la opinión pública, los inversores, los turistas y los medios de comunicación, Las percepciones sobre una ciudad de sus principales audiencias configuran los principales rasgos de la imagen urbana. Estas percepciones se forman a partir de las experiencias acumuladas sobre la ciudad. Cuánto más relevantes, intensas, positivas y memorables sean las experiencias y manifestaciones urbanas para sus públicos objetivos, más clara y definida será la imagen de la ciudad.

Resumiendo los diferentes enfoques estratégicos analizados anteriormente, el proceso de creación de marca ciudad podría resumirse de la siguiente manera:

Partiendo de la estrategia de planificación y gestión urbana junto con el análisis multidisciplinar de los recursos urbanos se identifica la oportunidad competitiva para capitalizar el valor de la ciudad en el mercado interterritorial y asegurar su futuro sostenible.



Se articula una idea visionaria que sintetiza de forma clara, concisa y aspiracional la oportunidad competitiva de la ciudad. Se definen una serie de valores que permitan la implementación y comunicación de la idea clave en todos los ámbitos de la gestión urbana.



Partiendo de la idea clave y valores se definen los principales elementos de la identidad visual de la ciudad: el nombre, el estilo visual, las tipografías y paleta de color.



Definición de los mensajes de comunicación de la ciudad y de las acciones que permitan capitalizar el valor de la ciudad bajo el prisma de la nueva marca.



Monitorización y valoración de la notoriedad, percepción y relevancia de la nueva marca.

Fuente: elaboración propia.

Como resumen y conclusión del análisis expuesto, se propone la siguiente definición del concepto marca ciudad:

*Marca ciudad es una herramienta clave de gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana; contribuye a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial y refuerza la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente.*

*Marca ciudad se articula como una idea global y visionaria sobre la ciudad respaldada por una serie de valores que proyectan su atractivo y relevancia para todos los públicos de interés externos e internos a través de los elementos de su identidad visual y todos los soportes de comunicación de la ciudad.*

#### **4.9. Propuesta de un modelo propio de creación de marca ciudad.**

Después de analizar los diferentes modelos de creación y gestión de marca ciudad citados en el epígrafe anterior y una vez definido el concepto de marca ciudad para la presente investigación doctoral, consideramos necesario exponer la propuesta de un modelo propio de creación de marca ciudad. Este modelo se presenta como recapitulación de las principales conclusiones del marco teórico sobre las dinámicas de la realidad urbana del capítulo tercero, de las funciones y características de las distintas tipologías de las marcas, expuestas en el capítulo cuarto y como fruto de la experiencia profesional en consultoría de marca de la doctoranda.

El modelo pretende reflejar las particularidades de la creación de marcas urbanas, destacando sus principales diferencias de la imagen de una ciudad frente a las marcas comerciales y corporativas.

Un modelo es una “*construcción mental a partir de la realidad en la que se reproducen los principales componentes y relaciones del segmento de realidad analizado*” (Alcina Franch, 1994, p.85, citando a García Pelayo, 1975).

El modelo no hace referencia a un problema concreto de investigación, sino permite la instrumentación y conceptualización de la realidad. El modelo está formado por un conjunto de enunciados que expresan relaciones entre variables (Sierra Bravo, 1988).

Visauta Vinacua (1989, p. 59) destaca que un modelo científico abarca tres significados: representa una teoría, plantea las condiciones óptimas para que se produzca un fenómeno al verificarse una ley o una teoría y constituye una muestra particular de la explicación general de un teoría.

A través de la propuesta del modelo propio se pretende simplificar y instrumentalizar la realidad de marca ciudad, así como destacar sus características y condicionantes más significativas. Por otro lado, se pretende establecer un procedimiento para el análisis de la realidad de marca ciudad y su reproducción.

## **Propuesta del modelo estratégico propio de creación de marca ciudad.**

### **1. Constitución de un think tank multidisciplinar para la coordinación de la gestión e implementación del proyecto de marca ciudad.**

Siendo una ciudad un organismo polifacético y en constante evolución, la responsabilidad sobre la marca ciudad tienen que ser compartida por los representantes de todos los ámbitos urbanos. Un *think tank* compuesto por los gestores urbanos junto con los representantes de los ciudadanos, el tejido empresarial, agentes culturales, organizaciones sociales, opinión pública y medios de comunicación asegura una visión global y plural de las necesidades, objetivos y retos del desarrollo urbano sostenible y competitivo.

## **2. Análisis de la estrategia global de planificación y desarrollo urbano, sus retos y objetivos. Identificación de las oportunidades clave de la competitividad urbana.**

Las estrategia de planificación y desarrollo urbano es el punto de partida para la construcción del proyecto de marca ciudad. La creación de una marca ciudad se basa en los objetivos, retos y oportunidades que se plantea la ciudad para su futuro. El valor de marca ciudad consiste en reflejar de forma concisa, clara y atractiva la estrategia urbana y reafirmar visualmente los principales valores de una ciudad.

## **3. Análisis de las percepciones actuales sobre la ciudad y sus principales activos por los públicos externos e internos clave. Identificación de los puntos fuertes y débiles de la imagen urbana y valoración de su concordancia con la estrategia de desarrollo urbano.**

La percepción de la ciudad por sus principales públicos de interés es el reflejo de los valores y tópicos que se han ido asociando a la ciudad durante años. La creación de una marca ciudad tiene que tener en cuenta el estado actual de la imagen urbana para potenciar los valores más relevantes y modular, a medida de lo posible, los tópicos y clichés que no aportan o restan el valor de la ciudad en el contexto de su estrategia de desarrollo.

## **4. Articulación de la visión y los valores más relevantes de la ciudad para reafirmar los objetivos de su estrategia de desarrollo y su atractivo en el contexto interterritorial.**

El análisis de la estrategia de planificación y gestión urbana junto con la valoración de las percepciones actuales de la ciudad entre sus principales públicos de interés permite articular una visión estimulante y proyectiva que resuma los retos y la ventaja competitiva de la ciudad, así como identificar los valores clave para reafirmar en la imagen urbana.

## **5. Articulación de los principales elementos de la identidad visual de la ciudad. Definición de la estrategia de comunicación de marca ciudad.**

La visión y los valores de marca ciudad definidos se proyectan en la identidad visual de la ciudad: logotipo, tipografías, paleta de color, estilo visual, tono de voz. Por

otro lado, se articula la estrategia para la presentación y comunicación de la marca a sus principales audiencias.

#### **6. Implementación de la marca ciudad en todos los ámbitos urbanos.**

Los valores y la visión de marca ciudad guían la estrategia urbana en todos sus ámbitos como un referente de una nueva forma de ser y de actuar de la ciudad. La filosofía de marca se manifiesta en todas las áreas de la vida política, económica y social y a través de los ejes de actuación urbanística más relevantes – infraestructuras, servicios, promoción, ventajas y experiencia que pretende ofrecer la ciudad a sus audiencias más relevantes.

#### **7. Valoración de la implementación de la estrategia de marca ciudad y medición de los resultados. Corrección de las posibles desviaciones.**

La medición de los principales indicadores de marca como la notoriedad espontánea y sugerida de los elementos de su identidad visual, junto con los valores percibidos por parte de los principales públicos de la ciudad, refleja la eficacia y el alcance de la nueva marca ciudad, así como apunta las posibles desviaciones de la estrategia de marca acordada.

El modelo propio propuesto para la creación de marca ciudad refleja las principales conclusiones del estudio documental realizado de la realidad urbana y de la aplicación del branding a la imagen de las ciudades.

### *Conclusiones capítulo cuarto.*

Estas conclusiones reflejan el análisis del origen, funciones, estructura y proceso de creación de marcas comerciales como referencia para abordar el concepto y alcance de marca ciudad, objeto de la presente investigación. Las diferencias y similitudes de marca ciudad frente a las marcas comerciales y corporativas son claves para abordar el análisis de marcas creadas por las ciudades candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 que realizaremos en los siguientes capítulos.

1. El origen de las marcas se remonta a los tiempos prehistóricos. Las marcas surgieron como el recurso para distinguir la propiedad de los antiguos artesanos y agricultores sobre su producción, así como atribuir calidad y origen de procedencia a los productos y mano de obra. El desarrollo del tejido artesanal en las ciudades junto con la creación de gremios profesionales, el desarrollo de la industria y los medios de transporte han estimulado la proliferación de marcas de manera exponencial. El desarrollo de las ciudades junto con la evolución del arte y la ciencia de la heráldica en la Edad Media han supuesto un impulso significativo para la definición de la estructura visual y la consolidación del carácter simbólico de las marcas comerciales. Con la Revolución Industrial las marcas comerciales y corporativas alcanzan una gran relevancia en la economía de mercado.
2. Una marca es una herramienta extraordinaria dada su capacidad de identificación, comunicación y síntesis: permite la distinción de productos, servicios y empresas; comunica los principales valores funcionales y emocionales de productos y servicios que cubren las necesidades físicas y emocionales de sus clientes, y, por último, es capaz de proyectar un determinado estilo de vida aspiracional y estimulante para los diferentes públicos de interés. La estructura de una marca se configura en torno a una idea visionaria que refleja la oportunidad estratégica de la empresa o producto en el mercado y se articula a través de una serie de valores que reflejan su personalidad y forma de ser, así como a través de su identidad visual. Los principales elementos de la identidad visual de una marca son el nombre, el logotipo, la paleta de color, tipografías secundarias, el estilo

visual y el tono de voz. El posicionamiento de la marca en el mercado refleja su idea central y los principales rasgos de su personalidad que constituyen su ventaja competitiva frente a la competencia.

3. El proceso de creación de una marca comercial o corporativa es una secuencia de decisiones estratégicas para conseguir el cumplimiento de los objetivos de negocio. El resumen del proceso podría ser el siguiente:
  - > Análisis de la situación inicial (características tangibles e intangibles de un producto, servicio o perfil de la empresa; entorno competitivo; objetivos de negocio; necesidades y expectativas de los clientes potenciales y otros públicos relevantes).
  - > Identificación de la oportunidad estratégica para el producto, servicio o empresa en el mercado. Articulación de su idea principal y sus valores.
  - > Definición de la identidad visual de la marca. Definición del nombre, paleta de color, símbolo, tipografías, estilo visual, tono de voz.
  - > Registro legal de la marca.
  - > Implementación de la marca en sus principales soportes de comunicación.
  - > Valoración y análisis del funcionamiento de la marca.
4. La evolución de las marcas comerciales y corporativas está directamente relacionada con el ciclo de vida de un producto y servicio. Los productos y servicios son la realidad tangible de las marcas, el punto de su anclaje y fuente primaria de los valores de la imagen que representan. El control sobre estas marcas pertenece exclusivamente a su propietario, persona física o jurídica que gestiona la marca en el mercado. La estrategia de desarrollo de la marca, así como cualquier decisión sobre la modificación, eliminación, venta o transformación también es la competencia de su propietario. Cualquier marca comercial o corporativa puede desaparecer del mercado de un día para otro si así lo deciden sus propietarios.
5. La definición de la idea central y los valores de una marca comercial depende de las características del producto al que representa y del posicionamiento que se quiere conseguir en el mercado. El proceso es dirigido y condicionado por los

objetivos de la estrategia comercial. En el caso de las marcas corporativas, el proceso de articulación de valores y de la idea central parte de la cultura corporativa de la empresa formada por las percepciones internas y los objetivos de la estrategia de negocio y comercial de la compañía.

6. Marca ciudad es una herramienta que utilizan las ciudades para gestionar su imagen ante sus numerosos públicos de interés. El origen de las primeras marcas comerciales estuvo estrechamente ligado al desarrollo de las ciudades. Actualmente las ciudades se apoyan en las estrategias y recursos de marcas para consolidar su propio crecimiento, prestigio y relevancia. La creación y gestión de una marca ciudad presenta una mayor complejidad frente a las marcas comerciales o corporativas. Esta complejidad tiene que ver con el carácter multifuncional y polifacético de una ciudad, su evolución histórica, sus múltiples audiencias y la opinión pública formada sobre la ciudad a lo largo de su historia.

7. Las ciudades son organismos vivos, independientes, activos y en constante evolución. No han sido inventadas de forma artificial como un producto o servicio, sino cuentan con su propia historia que refleja la evolución económica, cultural y social de su territorio. No existe un propietario único de la ciudad con poder unidireccional sobre su desarrollo y evolución. La ciudad pertenece a sus habitantes, tiene su propio ritmo de la evolución y se gestiona por el gobierno de la ciudad, habitualmente elegido de forma democrática y por un tiempo determinado por sus ciudadanos. El equipo de gobierno de la ciudad define las líneas estratégicas del desarrollo urbano y este desarrollo tiene que ser concensuado y aprobado por los ciudadanos. Por lo tanto, existe una responsabilidad global compartida sobre el futuro de la ciudad y las decisiones que afectan a su futuro desarrollo.

8. Las características de una ciudad no tienen nada que ver con las prestaciones y beneficios de un producto o servicio. Una ciudad cuenta con un legado histórico y cultural, que se manifiesta a través de sus principales monumentos, su arquitectura, museos, teatros y lugares de culto. Es sede de instituciones políticas y sociales, el contenedor de la actividad económica y empresarial, representada por las empresas industriales y de servicios que operan en su



territorio. Para los residentes, una ciudad es un espacio de vida que cubre sus necesidades físicas y sociales, así como un medio que les permite realizar su talento. Por último, una ciudad es el escenario de todo tipo de eventos, acontecimientos e iniciativas. Esta compleja y polifacética realidad urbana, que combina elementos tangibles e intangibles, influye directamente en la percepción que tienen de la ciudad sus principales públicos de interés, tanto internos como externos. Las percepciones sobre una ciudad de sus principales públicos de interés configuran los principales rasgos de la imagen urbana. Las percepciones se forman a partir de las experiencias acumuladas sobre la ciudad por los diferentes públicos de interés. Entre ellos, los ciudadanos, el tejido empresarial local, las grandes empresas, la opinión pública, los inversores, los turistas y los medios de comunicación. Cuánto más relevantes, intensas, positivas y memorables sean las experiencias y manifestaciones urbanas para sus públicos objetivos, más clara y definida será la imagen de la ciudad.

9. La creación de marca para una ciudad tiene que tener en cuenta las características particulares de la realidad urbana, junto con los objetivos y retos que se plantea la ciudad para asegurar su ventaja competitiva en el mercado interterritorial y el bienestar de sus residentes.

Para la presente investigación definimos el siguiente concepto de marca ciudad:

***Marca ciudad es una herramienta clave de gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana; contribuye a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial y refuerza la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente.***

***Marca ciudad se articula como una idea global y visionaria sobre la ciudad respaldada por una serie de valores que proyectan su atractivo y relevancia para todos los públicos de interés externos e internos a través de los elementos de su identidad visual y todos los soportes de comunicación de la ciudad.***

### ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo cuarto.***

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalising on the value of a brand name* Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Nueva York: The Free Press.
- Anholt, S. (2001). *Brand New Justice*. Londres: Pallgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2003). Branding places and nations. En Rita Clifton and John Simmons et al. *Brands & Branding*, pags..213-226. Londres: The Economist.
- Anholt, S. (2009). *Anholt City Brands Index*, GfK Roper Public Affairs & Media and Simon Anholt Release 2009 City Brands, Paris Tops Ranking in Global City Image Index(SM)..
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Arnold, D. (1994). *Manual de la gerencia de marca (brand management)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bahr Thompson, A. (2003) Brand positioning and brand creation. En Clifton, R. y Simmons, J. et al., *Brands and Branding*, pags.79-96. Londres: The Economist.
- Blackett, T. (2003). What is a brand? En Clifton, R. y Simmons, J. et al., *Brands and Branding*, pags.13-25. Londres: The Economist.
- Brujo, G. (2007). Cómo posicionar una marca ciudad, 17.12.2007, *Puro marketing*, consultada el <http://www.puromarketing.com/3/4007/como-posicionar-una-marca-ciudad.html> consulta el 21.12.2010
- Canel, M.J., Olivares, F. (2009). La “ciudad de las maravillas” para hacer negocios, en Villafañe, Justo (dir.) *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. pags. 39-102. Madrid: Pearson Prentice Hall,
- Clifton, R., Simmons, J. et al. (2003). *Brands and Branding*. Londres: The Economist.

- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós.
- De Chernatony, L., McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Espada, L.G.(1998). *El cartel Art Nouveau*. Madrid: Comunidad de Madrid, DRAC.
- Florida, R. (2002). The creative class. En R.T.Le Gates y F.Stout.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 143-149. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- Florida, R. (2008). *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. Nueva York: Basic Books.
- Florida R. (2010). Barcelona en el Gran Reinicio, En *Suplemento Extra Barcelona, El País* 10.10.2010, p.15.
- Frutiger, A. (1981) *Signos, símbolos, marcas, señales* (7ª ed.). Barcelona: Gustavo Gili.
- Giquel Arribas, O. (2003). *El Strategic Planner: publicidad eficaz de vanguardia. La planificación estratégica publicitaria en España*. Colección Comunicación y Marketing, dirigida por la Asociación General de Empresas de Publicidad. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.
- Hatch, M.J., Scultz, M., (2010). *Esencia de marca*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kavaratzis, M., Ashworth, G.J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol.96, nº 5, pp.506-514. Oxford UK y Malden USA: Blackwell Publishing Ltd.
- López Lita, R., Benlloch, Mª T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 5: 87-100.  
<http://www.raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106730/165311>, consulta el 1.10.2010.

- Meyers, W. (1991). *Los creadores de imagen*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Müller-Brockmann, J.(1988). *Historia de la comunicación visual*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Murphy, J. (1990). *Brand Strategy*. Cambridge: Director Books.
- Murphy, J. (1998). What is Branding? En Hart S. & Murphy J. (Eds.) *Brands. The new wealth creators*. Londres:MACMILLAN Press.
- Olins, W. (2003). *On Brand*. Londres:Thames& Hudson.
- Oliver, X., Alloza A., (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Pearson, S. (1996). *Building Brands Directly*. Londres: MACMILLAN Press.
- Ries A., Ries L. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Room, A. (1998). History of Branding. En Hart S, y Murphy J. (Eds.). *Brands. The new wealth creators*. Londres: MACMILLAN Press.
- Seisdedos, G. (2006). *Creando marca de ciudad: principios básicos*. Ponencia Congreso City Marketing. Elche.
- Trescott, J. (2011). Smithsonian aims to change its brand. Disponible en [http://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/smithsonian-aims-to-change-its-brand/2011/11/10/gIQA2CekyO\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/smithsonian-aims-to-change-its-brand/2011/11/10/gIQA2CekyO_story.html), consulta el 20.07.2012.
- Van Gelder, S., Allan, M. (2009). *City Branding, How cities compete in the 21 century*. Amsterdam: Place brands, LTD.
- Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagrama. Colección Argumentos.
- Verdú, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo. El personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI*. Barcelona: Debate.

Villafañe, J. (2009). La ciudad deseada. Evaluación y gestión de la reputación urbana. Ponencia presentada en el curso de verano “Marketing de ciudades”. Universitat Jaume I, Castellón, 10.07.2009.

Visauta Vinacua, B. (1989). *Técnicas de investigación social I: recogida de datos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A.

#### Webgrafía:

<http://www.macmillan.org.uk/GetInvolved/GetInvolvedHome.aspx>, consulta el 20.07.2012

<http://www.si.edu/>, consulta el 20.07.2012

<http://www.iamsterdam.com/en-GB/Amsterdam-Partners/I-amsterdam/What-is-I-amsterdam>, consulta el 25.07.2012

<http://www.someoneinlondon.com/category/projects/victoria-shes-changing-everything>, consulta el 25.07.2012

<http://www.designweek.co.uk/news/someone-creates-new-victoria-brand/3034964.article>, consulta el 25.07.2012

<http://www.gfk.com/us/news-and-events/press-room/press-releases/pages/london-and-sydney-knock-paris-off-the-best-city-pedestal.aspx>, consulta el 15.12.2013

<http://www.merco.info/en/countries/4/rankings/3>  
consulta el 15.07.2012

<http://www.fundacion-metropoli.org/spanish/fundacion/regions.html>, consulta el 29.10.2009

#### Entrevistas realizadas a expertos en gestión de marca ciudad:

Gildo Seisdedos                      8 de febrero 2011

Eduardo Moreno                      3 de febrero 2011



# La Capitalidad Europea de la Cultura, una herramienta excepcional para la consolidación del prestigio y la relevancia de una ciudad.

Índice del capítulo.

Consideraciones previas.

- 5.1. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura.
  - 5.1.1. Historia y evolución del título.
  - 5.1.2. Criterios para la selección de las ciudades candidatas.
  - 5.1.3. Capitales Europeas de la Cultura 1985-2019 y propuesta para el 2020-2033.
  
- 5.2. Impacto del título de la Capitalidad Europea de la Cultura en el prestigio y relevancia de una ciudad.
  - 5.2.1. Experiencias destacadas de las ciudades Capitales Europeas de la Cultura.
  - 5.2.2. Impacto del título de la Capitalidad Europea de la Cultura en la regeneración urbana y la proyección internacional de la ciudad.
- 5.3. Imagen de marca ciudad de las Capitales Europeas de la Cultura.
  - 5.3.1. Liverpool 2008, proyecto cultural e imagen de marca ciudad.

*Conclusiones del capítulo quinto.*

*Anexo gráfico capítulo quinto.*

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo quinto.*







## **Consideraciones previas.**

El objeto de estudio de la presente tesis doctoral son las estrategias de marca ciudad desarrolladas por seis ciudades españolas finalistas del título de la Capital Europea de la Cultura 2016. La convocatoria del concurso de la Capitalidad Europea de la Cultura ha sido el principal desencadenante de los proyectos de creación de nuevas marcas por las seis ciudades de la muestra. En este contexto, consideramos relevante realizar un análisis del título de la Capitalidad Europea de la Cultura desde la perspectiva de su eficacia como herramienta de regeneración y promoción de la ciudad en el contexto interterritorial. Por otro lado, se prestará una especial atención a los proyectos de imagen de marca desarrolladas por las ciudades que ya ostentaron el título de la Capitalidad Europea de la Cultura y se analizará el caso de la imagen de marca creada por la ciudad de Liverpool en el año 2008. El caso de Liverpool 2008 es considerado uno de los de mayor relevancia en la historia del título de la Capital Europea de la Cultura por la envergadura de su programa e impacto positivo en la economía de la ciudad.

### **5.1. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura.**

#### **5.1.1. Historia y evolución del título.**

El origen de la Capitalidad Europea de la Cultura surge en 1985 como una iniciativa cultural promovida por la ex-ministra de cultura griega Melina Mercouri y su homólogo francés Jack Lang. Los ex-ministros de cultura de Grecia y Francia idearon una serie de eventos anuales para situar en el mapa europeo a las ciudades europeas, destacando su contribución a la cultura del continente y al acercamiento de los pueblos.

Inicialmente el título fue denominado *Ciudad Europea de la Cultura* y se planteó como una expresión de la cultura desde la perspectiva de su riqueza histórica y su evolución contemporánea. Los países miembros de la Unión Europea presentarían a sus ciudades candidatas en orden cronológico y con la posibilidad de participación de las ciudades de países no miembros.

Los objetivos iniciales del programa consistían en dotar de una dimensión cultural los proyectos de la Comunidad Europea que no tenía definido un programa de acción cultural. Por otro lado, se pretendía celebrar la cultura europea como el medio para acercar diferentes comunidades (García, 2008).

Destacar la riqueza y la diversidad de las culturas europeas, celebrar los vínculos culturales europeos, unir a los ciudadanos europeos a través de la cultura y fomentar su mutuo entendimiento, consolidar la identidad europea - figuran entre los principales retos de la iniciativa (<http://ec.europa.eu/culture>).

Hasta el año 2004 la elección de las ciudades para representar el título de la Ciudad Europea de la Cultura se producía en la reunión de los ministros de cultura de los países miembros de la Unión Europea, sin involucración de expertos independientes. Cada año se elegía una ciudad para ostentar el título. En el año 2000, como una excepción y por razones simbólicas, coincidiendo con el cambio del milenio, nueve ciudades fueron elegidas simultáneamente Capitales Europeas de la Cultura - Aviñón, Bergen, Bolonia, Bruselas, Cracovia, Helsinki, Praga, Reikiavik y Santiago de Compostela.

En paralelo a la celebración de la Ciudad Europea de la Cultura, entre 1992 y 2003 la Comisión Europea organiza el Mes Europeo de la Cultura en Cracovia, Graz, Budapest, Basilea, Riga, Nicosia, San Petersburgo, Liubliana, Linz, La Valeta y Plovdiv.

Debido al éxito permanente de la iniciativa tanto de Ciudades Europeas de la Cultura como del Mes Europeo de la Cultura, en 1999 el Parlamento Europeo y el Consejo de Ministros de la Unión Europea deciden unificar el evento, otorgándole el status de una Acción Comunitaria por una Decisión 1419/1999/EC de 25 de mayo 1999. Según el artículo 1 de la Decisión, el objetivo de la acción comunitaria es *“resaltar la riqueza, la diversidad y los rasgos comunes de las culturas europeas, así como contribuir a un mejor conocimiento mutuo entre los ciudadanos de la Unión”*. (Official Journal of the European Communities, 01.07.1999, L166/2).

A partir del año 2005 se cambia el título de la acción a la Capital Europea de la Cultura y se establece un orden cronológico para los estados miembros para la presentación de sus ciudades candidatas por turnos desde el año 2005 hasta el año 2019.

En el año 2006, después de identificar algunas debilidades en el proceso de presentación y evaluación de las ciudades candidatas, la Comisión Europea adoptó una nueva Decisión 1622/2006/EC del 26 de octubre que modificaba algunos criterios para la selección de las Capitales Europeas de la Cultura. Las principales conclusiones de la nueva Decisión afectaron al proceso de selección de las ciudades candidatas y establecieron dos principales criterios que tenían que reflejar las propuestas de las ciudades, así como definieron la composición del panel de expertos responsables de evaluación y selección de las ciudades candidatas.

Hasta el año 2010 ciudades de los países no miembros fueron invitados a presentar sus candidaturas para el título. Desde el año 2011 hasta el año 2019, la convocatoria se restringió a los países miembros. Una nueva propuesta del Parlamento Europeo vuelve a abrir la puerta a los países europeos que no forman parte de la Unión Europea.

### **5.1.2. Criterios para la selección de las ciudades candidatas.**

Una vez hecha la convocatoria por las autoridades competentes de cada país, en función del orden cronológico establecido, las ciudades interesadas en presentar sus candidaturas, presentan una solicitud formal junto con la propuesta que justifique su interés y potencial para ostentar el título. La evaluación, seguimiento y propuesta final de las ciudades candidatas se realiza por un panel de expertos formado por trece miembros, siete expertos de la Unión Europea y seis del estado que presenta la candidatura. La presentación de la ciudad finalista para el título corresponde al país de la candidata. Los dos principales criterios que tienen que estar reflejados en la solicitud y propuesta de las ciudades candidatas son la *Dimensión Europea* y la *Ciudad y sus Ciudadanos*.

El criterio de la *Dimensión Europea* implica la necesidad de enfocar el programa de la ciudad candidata hacia la cooperación cultural y el diálogo entre los países europeos, destacando los aspectos comunes y la diversidad de las culturas. En la misma línea, la Guía de las ciudades candidatas elaborada por la Comisión Europea y que recoge las principales recomendaciones de la Unión Europea para las ciudades

que se presentan al título, destaca como el objetivo final la necesidad de promover un mayor conocimiento mutuo entre los ciudadanos europeos, así como incrementar su sentimiento de pertenencia a la misma comunidad (Guía dirigida a las ciudades candidatas al título de Capital Europea de la Cultura, 2009).

En este sentido, una ciudad candidata debe reflejar en su programa el papel que ha desempeñado en la cultura europea, sus vínculos con Europa, el lugar que ocupa en ella, su participación actual en la vida artística y cultural europea. También puede apoyarse en el diálogo y el intercambio con artistas de otros países. La dimensión europea del programa se valora desde dos aspectos – los contenidos de los eventos presentados y la forma de organizarlos.

Por otro lado, la *Dimensión Europea* del programa puede manifestarse a través de una involucración activa en la acción cultural europea de las instituciones europeas y sus políticos. Como ejemplo sirven las tres prioridades del programa marco en materia cultural, denominado “Cultura” que consisten en la promoción de la movilidad transnacional de las personas que trabajan en el sector cultural; el fomento de la circulación transnacional de obras y productos artísticos y culturales y la mejora del diálogo intercultural (Guía dirigida a las ciudades candidatas al título de Capital Europea de la Cultura, 2009).

En cuanto al segundo criterio, la *Ciudad y sus Ciudadanos*, el proyecto de la ciudad candidata tiene que estimular una participación activa de los habitantes de la ciudad y sus alrededores. Otro aspecto de este criterio tiene que ver con la sostenibilidad del proyecto y su repercusión en el ámbito cultural y social de la ciudad a largo plazo (Official Journal of the European Union 03.11.2006, L 304/3).

La aplicación de ambos criterios, el de la *Dimensión Europea* y el de la *Ciudad y los Ciudadanos*, pretende designar una Capital Europea de la Cultura atractiva y participativa, tanto a escala social como europea. La promoción del turismo a escala europea es uno de los retos de la ciudad candidata. Por otro lado, la población local y el mundo cultural local tienen que sentirse implicados e involucrados en el proyecto.

Para la elaboración del proyecto se recomienda a las ciudades candidatas apostar por una idea global e inspiradora que permita desarrollar un programa completo, multidisciplinar, involucrador, sostenible y con impacto a medio-largo plazo.

Recogiendo las conclusiones del estudio realizado por Palmer (2004), la Comisión Europea destaca una serie de factores de éxito para aprovechar todo el potencial que ofrece la Capitalidad Europea de la Cultura a la ciudad. La consistencia del proyecto con los objetivos y el contexto histórico, social, cultural y económico de la ciudad es una de las principales recomendaciones. El escenario ideal es la creación del proyecto “*a partir de las raíces de la ciudad para extenderse a otras culturas*”. La implicación de la población local y la calidad de los contactos con la sociedad civil, además de los agentes culturales es otro de los factores destacados. La inclusión de los más amplios segmentos de la población, además de los artistas y creadores, se considera uno de los principios de la Capitalidad Europea de la Cultura. El papel de la innovación y el dinamismo cultural, capaces de estimular la creatividad de artistas locales y europeos es clave para la definición del proyecto. (Guía dirigida a las ciudades candidatas al título de Capital Europea de la Cultura, 2009, pp.14-16).

La designación final se realiza por el Consejo de Ministros de la Unión Europea a propuesta de la Comisión Europea y su comité de expertos aproximadamente cuatro años antes del evento.

### **5.1.3. Capitales Europeas de la Cultura 1985-2019 y propuesta para el período 2020-2033.**

Desde 1985 más de 40 ciudades europeas fueron designadas Capitales Europeas de la Cultura, convirtiéndose durante un año en un escenario y contenedor único de arte, cultura, creatividad y talento urbano. La competencia por ostentar el título se hace cada vez más fuerte. Doce ciudades británicas lucharon por el título en el 2008, ocho ciudades francesas y nueve eslovacas presentaron sus candidaturas para el título del 2013, mientras que la convocatoria del 2016 contó con dieciséis candidaturas en España (<http://ec.europa.eu/culture>).

1985 Atenas (Grecia)

1986 Florencia (Italia)

1987 Amsterdam (Holanda)

- 1988 Berlín (Alemania)
- 1989 París (Francia)
- 1990 Glasgow (Reino Unido)
- 1991 Dublín (Irlanda)
- 1992 Madrid (España)
- 1993 Amberes (Bélgica)
- 1994 Lisboa (Portugal)
- 1995 Luxemburgo (Luxemburgo)
- 1996 Copenhagen (Dinamarca)
- 1997 Thessaloniki (Grecia)
- 1998 Estocolmo (Suecia)
- 1999 Weimar (Alemania)
- 2000 Aviñón (Francia), Bergen (Noruega), Bolonia (Italia), Bruselas (Bélgica), Helsinki (Finlandia), Cracovia (Polonia), Reykjavik (Islandia), Praga (República checa), Santiago de Compostela (España).
- 2001 Oporto (Portugal) + Róterdam (Holanda)
- 2002 Brujas (Bélgica) + Salamanca (España)
- 2003 Graz (Austria)
- 2004 Génova (Italia)+ Lille (Francia)
- 2005 Cork (Irlanda)
- 2006 Patras (Grecia)

- 2007 Sibiu (Rumanía) + Luxemburgo (Luxemburgo)
- 2008 Liverpool (Reino Unido) + Stavanger (Noruega)
- 2009 Vilna (Lituania)+ Linz (Austria)
- 2010 Estambul (Turquía) + Essen (Alemania) + Pécs (Hungría)
- 2011 Turku (Finlandia) + Tallin (Estonia)
- 2012 Guimaraes (Portugal)+ Maribor (Slovenia)
- 2013 Marsella (Francia) + Kosice (Slovaquia)
- 2014 Umea (Suecia) + Riga (Letonia)
- 2015 Mons (Bélgica) + Pilsen (República Checa)
- 2016 Donostia-San Sebastián (España) + Wroclaw (Polonia)
- 2017 Aarhus (Dinamarca) + Paphos (Chipre)
- 2018 Leeuwarden (Países Bajos) + Valetta (Malta)
- 2019 Italia + Bulgaria (en proceso de selección, designación pendiente)

Para el período comprendido entre 2020 y 2033 La Comisión Europea ha elaborado una propuesta sobre la Capitalidad Europea de la Cultura, pendiente de su aprobación por el Parlamento Europeo y el Consejo de Europa. La propuesta comprende indicaciones para el panel de expertos para mejorar el proceso de evolución y selección final de las ciudades candidatas. Por otro lado, introduce nuevos criterios para mejorar y dar mayor relevancia y visibilidad a la Dimensión Europea del programa, asegurar su efecto a largo plazo para la ciudad, impulsar la calidad de los proyectos del programa artístico-cultural y estabilidad de los presupuestos, así como motivar una mayor participación ciudadana. Por último, la propuesta vuelve a plantear la participación de las ciudades de los países no

miembros, dado el efecto positivo de experiencias anteriores tanto para la Unión Europea, como para aquellos países (<http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/ecoc/ec-proposal-post-2019.pdf>).

Propuesta del calendario para la presentación de las ciudades candidatas para el período 2020-2033 (<http://ec.europa.eu/culture/>):

2020 Croacia + Irlanda + país candidato o potencial candidato a la UE

2021 Rumanía + Grecia

2022 Lituania + Luxemburgo

2023 Hungría + Reino Unido + país candidato o potencial candidato a la UE

2024 Estonia + Austria

2025 Eslovenia + Alemania

2026 Eslovaquia + Finlandia + país candidato o potencial candidato a la UE

2027 Letonia + Portugal

2028 República Checa + Francia

2029 Polonia + Suecia + país candidato o potencial candidato a la UE

2030 Chipre + Bélgica

2031 Malta + España

2032 Bulgaria + Dinamarca + país candidato o potencial candidato a la UE

2033 Países Bajos + Italia



## 5.2. Impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en el prestigio y relevancia de una ciudad.

### 5.2.1. Experiencias destacadas de las ciudades Capitales Europeas de la Cultura.

Los proyectos estratégicos y culturales de las Capitales Europeas de la Cultura elegidos desde 1985 han tenido enfoques diferentes. Desde programas puramente divulgativos en el caso de Atenas, la primera ciudad ganadora del título, hasta proyectos centrados en la integración de minorías étnicas de Weimar, colaboración intercultural de Luxemburgo, o la regeneración urbana de Glasgow y Liverpool. Todas las ciudades finalistas aprovecharon la Capitalidad Europea de la Cultura para crear una marca-ciudad distintiva y notoria para abanderar el proyecto y presentar una nueva visión de la ciudad.

Algunos de los hitos más interesantes de las ciudades que han ostentado el título desde 1985 hasta el 2007 se reflejan a continuación. Elaboración propia partiendo de las publicaciones de la Comisión Europea (<http://ec.europa.eu/culture>).

**Atenas**, la primera Ciudad Cultural Europea en 1985, centró su propuesta en destacar el patrimonio cultural de la ciudad a través de una gran exposición en la Galería Nacional de Arte y organizar multitudinarias actuaciones artísticas en las calles de la ciudad.

**Florenia**, en 1986, amplió su programa cultural a numerosos conciertos y eventos teatrales, organizados en algunos casos junto con sus ciudades “hermanas” como el festival de la música pop americana. Se crearon varias fundaciones culturales independientes para conseguir financiación y gestionar el proyecto. La propuesta de Florenia intentó combinar la riqueza del patrimonio cultural de la ciudad con las nuevas tendencias artísticas.

El proyecto de **Glasgow** en 1990 se convirtió en un caso de referencia por la envergadura de las iniciativas emprendidas y la repercusión de la capitalidad europea en la identidad y percepción de la ciudad en Europa. García (2008) destaca que Glasgow fue la primera ciudad en aprovechar el título como catalizador de la

regeneración urbana. El énfasis de su programa se centró en el uso amplio de la cultura, más allá de las expresiones artísticas. El diseño, la arquitectura, religión, deportes y el resto de elementos que configuran la identidad cultural de la ciudad fueron protagonistas en los diferentes eventos. El programa se desarrolló tanto en el centro de la ciudad como en sus zonas periféricas, involucrando a amplios segmentos de la población. Glasgow movilizó todas sus fuerzas para crear una conexión con el resto de Europa en el contexto de un mayor entendimiento de la historia y cultura europeas. Los eventos culturales programados tuvieron una temática europea y contaron con una participación activa de los ciudadanos. Como resultado del año, Glasgow dejó atrás su imagen violenta post-industrial y reafirmó significativamente su posición en Europa, convirtiéndose en un nuevo destino ideal para grandes eventos, congresos y convenciones, así como en un lugar de grandes iniciativas culturales y artísticas. Aprovechando el legado del 1990 y continuando con el ambicioso plan de reconversión de la ciudad, Glasgow fue nominada Ciudad de Arquitectura y Diseño del Reino Unido en 1999 y será sede de los Juegos del Commonwealth en 2016 (European Capitals of Culture: the road to success, 2009).

**Amberes** en 1993 apostó por una programación de carácter internacional más allá de la Unión Europea. Artistas de Estados Unidos y Rusia, entre otros, participaron en eventos teatrales y musicales contribuyendo a la apertura de la ciudad a nuevas tendencias artísticas y fomentando su acercamiento a otras culturas. El impacto de la Ciudad Cultural Europea, promovida por una fundación privada e independiente, fue especialmente destacado en el contexto del gobierno municipal del partido nacionalista flamenco, considerado racista y de extrema derecha.

**Lisboa** en 1994 aprovechó el título de la Capital Europea de la Cultura para optimizar la gestión de su patrimonio artístico, restaurar algunos de los edificios más emblemáticos del casco histórico, crear nuevos itinerarios culturales por la ciudad, acercar a los ciudadanos a los movimientos artísticos europeos a través de importantes exhibiciones e involucrar activamente a los artistas locales en proyectos europeos.

**Thessaloniki** en 1997 presentó su programación cultural en torno a la idea global del “puente entre oriente y occidente” destacando la posición estratégica de la

ciudad en el mapa europeo y su papel histórico como ciudad de inmigración y convivencia de culturas.

**Estocolmo** en 1998 sentó las bases para un nuevo orden cultural de la ciudad. Muchas de las instituciones y fundaciones culturales creadas para la Capital Europea de la Cultura continúan su labor activamente para fomentar el intercambio cultural y la colaboración entre artistas suecos y europeos.

**Weimar** en 1999 aprovechó la capitalidad europea para dejar atrás su oscuro pasado relacionado con los crímenes de la Alemania Nazi y posicionarse como un nuevo modelo de la convivencia europea. La programación cultural tuvo como un hito destacado el concierto conjunto de Daniel Barenboim, Yo-Yo Ma y Edward Said que dio origen a la Orquesta internacional Diván de Oriente y Occidente que reúne a músicos israelíes, palestinos y árabes.

La capitalidad europea de **Brujas** en 2002 puso a la ciudad en contacto con las vanguardias artísticas de todo el mundo, dejando un importante legado arquitectónico como el nuevo auditorio de la ciudad o el pabellón de agua de Toyo Ito.

La pequeña ciudad austriaca **Graz** aprovechó la capitalidad europea en el 2003 para crear una serie de innovadores eventos artísticos como la Montaña de las Memorias, una isla artificial creada en el río Mur por el artista americano Vito Acconci, la Cocina de Graz o el Consulado Balcánico que consiguieron una involucración masiva y el apoyo de los ciudadanos y turistas.

Antes de la celebración de la Capital Europea de la Cultura en **Lille** en el 2004, los habitantes de la ciudad solían destacar como los lugares más interesantes para visitar a las ciudades cercanas belgas Brujas y Gante. Después del 2004 la percepción del atractivo de la ciudad y el orgullo de sus habitantes ha cambiado significativamente (European Capitals of Culture: the road to success, 2009). El evento actuó como un catalizador para unir las fuerzas y cambiar las percepciones internas y externas sobre la ciudad y su potencial como un atractivo destino turístico, que ha dejado atrás su pasado industrial (Landry, 2011). El esfuerzo realizado por los organizadores para motivar e involucrar a la población en la celebración de fiestas populares y grandes conciertos tuvo un efecto muy potente. A la fiesta de apertura del Año Cultural tenían previsto asistir, según las previsiones

más optimistas de los organizadores, 10.000 personas. El recuento final contó con 700.000. El año se caracterizó por integrar en todos los eventos la cultura de los inmigrantes polacos, una de las diásporas más relevantes de la zona.

Otro legado destacado del año fue la reconversión de los espacios industriales antiguos y abandonados en Maisons Folies, nuevas sedes de encuentro artístico y popular y escenarios para la expresión creativa de los jóvenes.

**Cork** ha dejado una huella importante en la historia de la Capital Europea de la Cultura. La programación tuvo un marcado carácter europeo a través de los proyectos como *Translation Series* o *Relocations* que juntaron a los artistas irlandeses con sus homólogos europeos para crear teatro al aire libre y una serie de recitales y publicaciones exclusivas de poesías europeas.

**Luxemburgo** fue la primera ciudad europea en repetir el protagonismo de la Capital Cultural en el 2007. La edición anterior del 1995 había sentado las bases del éxito del segundo proyecto centrado en destacar la riqueza e importancia del intercambio cultural, el papel de las migraciones en el desarrollo y difusión de la cultura. Artistas de Alemania, Francia y Polonia participaron en la mayoría de eventos y exposiciones, aportando un enfoque multi-cultural. Otro hito destacado fue la reconversión de antiguos espacios industriales como cocheras de locomotoras y fábricas de acero y fundición en escenarios artísticos.

### **5.2.2. Impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en la regeneración urbana y la proyección internacional de la ciudad.**

Los estudios de evaluación realizados por la Unión Europea sobre el impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura reconocen el poder de la cultura como una herramienta potente para la regeneración urbana, incremento del prestigio de la ciudad tanto a nivel interno como a nivel internacional, impulso a la vitalidad de la vida cultural y estímulo al turismo (<http://ec.europa.eu/culture>). Según José Manuel Barroso, el Presidente de la Comisión Europea en 2010, la Capitalidad Europea de la Cultura es “*una ilustración perfecta del compromiso de la Unión Europea con la diversidad cultural, y una muestra de unión de los pueblos europeos*”

*a través de la cultura*” (European Capitals of Culture: the road to success, 2009, p.1).

El título de la Capital Europea de la Cultura se ha convertido en uno de los recursos culturales de mayor prestigio que incorporan las ciudades en sus estrategias de gestión y planificación urbana, catalizador de la confianza interna y la proyección internacional (Landry, 2011). Robert Palmer, autor del informe sobre las Ciudades y Capitales Culturales Europeas 1985-2004, afirma que se trata de *“una herramienta poderosa que opera en una escala sin precedentes ofreciendo oportunidades de acción y convirtiéndose en el catalizador de cambio de la ciudad”* (Palmer, 2004, p.188). En las conclusiones de su investigación, Palmer (2004) destaca un importante legado artístico, económico, cultural y social de la Capitalidad Europea de la Cultura para la ciudad y afirma que el impacto del título ha sido considerablemente más fuerte y rápido que el de otro tipo de eventos culturales. Entre sus principales efectos el autor señala las mejoras en infraestructuras culturales, una mayor consistencia en el desarrollo de las actividades culturales y una imagen más sólida de la ciudad a nivel internacional. El impacto cultural se manifiesta en un impulso significativo a las industrias culturales y creativas de la ciudad, el incremento de los presupuestos destinados a las infraestructuras culturales y ayudas para el sector, aumento del perfil cultural de la ciudad, creación de nuevas redes culturales a nivel local e internacional. El evento produce un importante impacto a largo plazo para la imagen e identidad de la ciudad, incrementando los niveles de orgullo y confianza propia, así como una mejora de la imagen de la ciudad en el exterior (Palmer, 2004, PI).

Una conclusión similar encontramos en el estudio sobre el Impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura llevado a cabo por la Asociación de las Ciudades Candidatas que destaca que sólo el hecho de ser candidata, aunque no finalista, ya deja una huella importante en la ciudad debido a que se trata de *“una marca de prestigio, por lo que cualquier ciudad que una su nombre a dicho acontecimiento aumenta automáticamente su “estatus cultural” tanto a nivel local como nacional, y su potencial turístico”*. (Prado Alegre, Rodríguez Merinero, Alvarez Barrientos, Marco y Otero, 2010, p.6). El estudio afirma que el trabajo en la candidatura produce un impacto real y tangible tanto en las ciudades candidatas como en sus

ciudadanos. Entre los beneficios más importantes de la candidatura, independiente del resultado del concurso, el estudio destaca la inversión en las infraestructuras y renovación urbana. Por otro lado, el trabajo en el marco de la candidatura afecta positivamente la imagen de la ciudad y el desarrollo del turismo cultural.

Las ciudades candidatas suelen realizar acciones de cooperación internacional como hermanamientos, intercambios culturales, visitas institucionales y acciones culturales conjuntas. Según Parado et al (2010), un 21% de las ciudades españolas y polacas candidatas se han hermanado con otras ciudades europeas y el 62% de las ciudades candidatas han realizado acciones de cooperación cultural internacional. Lo significativo de estos datos es que ambas acciones no están ligadas directamente a la adjudicación del título, sino tienen un carácter permanente e influyen en la imagen y proyección cultural de la ciudad a largo plazo. Entre las conclusiones del estudio figura la recomendación de reconocer por parte de los organismos públicos la importante labor en el ámbito cultural y de regeneración urbana desarrollada por las ciudades candidatas para contribuir a que sigan trabajando con el mismo propósito y afianzando su posición en Europa (Prado et al. 2010).

En el apartado 4.3.1. del presente capítulo se documenta el impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en la ciudad de Liverpool en el año 2008.

### **5.3. Imagen de marca ciudad de las Capitales Europeas de la Cultura.**

Todas las Capitales Europeas de la Cultura que han ostentado el título hasta la fecha de presentación de la presente tesis, apostaron por la creación de su imagen de marca particular y distintiva para abanderar el evento internacional.

Olins (2003) destaca el caso de Glasgow que ostentó el título en 1990. El principio de la transformación de una ciudad gris con industria decadente y atrasada en un centro lleno de vitalidad creativa con un impresionante desarrollo local de arte y una activa industria de turismo comienza en 1990, coincidiendo con el proyecto de marca ciudad para el título de la Capital Europea de la Cultura. El éxito de Glasgow o Graz, según Olins (2003), se debe a que estas ciudades consiguieron cambiar drásticamente su reputación a través del cambio de su realidad e importantes esfuerzos para cambiar sus percepciones.

Prado (2007), especialista en proyección exterior de ciudades y Presidenta de la Asociación de Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura, destaca entre los múltiples beneficios que aporta una marca fuerte a la ciudad el lobbying internacional, los acuerdos de colaboración para difundir la cultura local a nivel nacional e internacional, hermanamientos con otras ciudades, el patrocinio del sector empresarial así como la notoriedad informativa de la ciudad (Prado, 2007).

El estudio de las Capitales Europeas de Cultura realizado por Palmer (2004) hace una breve alusión a la imagen de marca creada por las ciudades que ostentaron el título entre 1985 y 2004. Todas las ciudades crearon un logo especial de la Capital Cultural Europea, como la estrella blanca de Helsinki o el símbolo 0003 de Graz. El procedimiento para la creación de la imagen, en la mayoría de los casos, fue un concurso de diseño. Algunos diseños pretendían reflejar tanto la ciudad como su programación. Entre los casos más representativos, el estudio destaca la imagen de Lille, articulada, en parte, como un código de barras para indicar el lugar de celebración de cada evento; la marca “GeNova” de Génova reflejó la nueva imagen de la ciudad. Otros logos fueron inspirados por una simbología local como el fresco del siglo XV de la universidad de Salamanca. Una marca común en forma de estrella fue creada para nueve capitales que compartieron el título en el 2009, aunque su aplicación no fue universal (Palmer, 2004).

La imagen creada por las Capitales Europeas de la Cultura fue aplicada masivamente en todo tipo de soportes, programas, carteles, merchandising y medios de transportes. Algunas capitales lo utilizaron de forma muy agresiva, en Graz el logo llegó a aparecer en los azulejos de los baños en las casas que tuvieron reformas en aquella época. Más allá de una presencia gráfica, algunas ciudades intentaron transmitir una serie de valores del evento en su imagen, como, fue el caso de Graz, Bergen y Helsinki. Para muchas ciudades, el desarrollo del valor “*cultural*” de su imagen parece ser uno de los principales objetivos de ser la Capital Europea de la Cultura. Siguiendo el ejemplo de Glasgow, ciudades industriales como Rotterdam u Oporto han intentado incorporar la dimensión cultural a su imagen. Otras que ya son centros de cultura como Brujas, has aprovechado la capitalidad cultural para añadir una nueva dimensión a su imagen cultural (Palmer, 2004).

En este contexto, otra conclusión interesante del estudio apunta a que aquéllas ciudades cuya reputación en la gestión artística y cultural es fuerte, y son célebres por su diversidad, se convierten en muy atractivas para los *knowledge workers/trabajadores del conocimiento*, tan importantes en las economías dinámicas y competitivas de las ciudades. No está claro si la Capital Europea de la Cultura proporciona un estímulo suficiente para este desarrollo, pero el aumento de la notoriedad y refuerzo del perfil de la ciudad en este sentido, puede ser un buen comienzo (Palmer, 2004).

En las conclusiones del estudio, Palmer (2004) destaca la necesidad de prestar una mayor atención a la imagen de las Capitales Europeas de la Cultura por su relevancia para la propia ciudad y para los patrocinadores del evento. Siendo una Capital Europea de la Cultura un evento de alcance internacional, su imagen tiene que ser fuerte, atractiva y con contenido en el mercado, tanto en Europa como en el exterior para atraer patrocinadores relevantes. Es un programa internacional por su alcance y como tal tiene que presentarse en el mercado de acuerdo a los estándares internacionales más altos. Otra conclusión relevante sobre la imagen de las Capitales Europeas de la Cultura de los autores del estudio apunta a la ausencia de una imagen común para las ciudades candidatas. Este hecho se convierte en un obstáculo para los patrocinadores para entender el concepto y la envergadura del evento, lo que no sucede con los Juegos Olímpicos o las Exposiciones Universales (Palmer, 2004). En la misma línea, Prado et al (2010) sugieren la creación de una marca global “Puentes culturales”/ “Cultural bridges” como formalización de una red europea de ciudades candidatas. La posibilidad de atraer patrocinadores de gran peso sería una de las consecuencias de tener una imagen clara, coherente y consistente del evento, destaca el estudio y apunta a la necesidad para la Unión Europea de elaborar una estrategia de patrocinios similar a la de los Juegos Olímpicos.

A continuación se documenta el caso de Liverpool 2008, relevante desde el punto de vista de la repercusión del programa cultural en la regeneración de la ciudad, así como por la creación de una imagen de marca ciudad original y distintiva.



### 5.3.1. Liverpool 2008, proyecto cultural e imagen de marca ciudad.

En el 2008 Liverpool ostentó el título de la Capitalidad Europea de la Cultura, después de resultar finalista del concurso nacional de 12 ciudades. El proyecto de Liverpool consiguió una repercusión muy significativa por la solidez de su propuesta cultural, la organización del evento y el apoyo conseguido por parte de los ciudadanos. El proyecto contó con un riguroso proceso de valoración y seguimiento de sus programas y los objetivos planteados. Debido al carácter innovador y transformador del proyecto de Liverpool, analizamos con mayor detalle su caso con el objetivo de conocer la estrategia de definición y implementación de marca-ciudad.



#### El proyecto cultural.

El proyecto de Liverpool se considera uno de los más relevantes de la historia del título por la repercusión de sus resultados en la regeneración de la ciudad y el mayor ingreso obtenido, frente a las capitales anteriores, por las actividades de su programa cultural, 130 millones de libras esterlinas (García, Melville, Cox, 2010).

El reposicionamiento de la ciudad a nivel nacional e internacional fue uno de los principales objetivos del proyecto. La ciudad quería convertirse en el sinónimo de la cultura, de la misma forma que ya era sinónimo del fútbol y de los Beatles. Hasta el año 2003, año de la adjudicación del título, la cobertura mediática de la ciudad estaba muy polarizada entre temática social habitualmente negativa y temática cultural relacionada con los tópicos culturales tratada más positivamente. Según las

conclusiones de estudio Impacts 08, los medios locales, nacionales e internacionales dieron una cobertura muy amplia del programa Liverpool 08, equilibrando la polarización anterior hasta un predominio notable de noticias positivas sobre la imagen polifacética de la ciudad, el valor de sus activos culturales y artísticos para la regeneración económica y social y liderazgo cívico (García, Melville, Cox, 2010).

Otros objetivos del proyecto pretendían incrementar el nivel de visitantes e inversores; presentar los mejores eventos artísticos de carácter local, nacional e internacional, así como desencadenar el entusiasmo, creatividad y participación de los ciudadanos.

Desde el año 2003 comenzó la preparación a gran escala de un ambicioso programa de actividades para el año 2008. Todos los años anteriores al año 2008 tuvieron un tema central definido por el Ayuntamiento para celebrar alguno de los rasgos más característicos de la ciudad:

2004 – año de la Fe.

2005 – año del Mar.

2006 – año de la Actuación.

2007 – año del Legado Histórico y el 800 aniversario de la ciudad.

Después del 2008, Liverpool siguió apostando por la temática anual, designando el año 2009 como el año del Medio Ambiente y el año 2010 como el año de la Salud, el Bienestar y la Innovación.

Liverpool 2008 se convirtió en un año extraordinario para la ciudad. El completo y variado programa de actividades, así como un riguroso e inteligente plan de marketing y comunicación consiguieron posicionar a la ciudad como el mejor destino cultural para el turismo en el año 2008. El programa cultural contó con más de 7000 eventos, incluyendo sesenta estrenos a nivel europeo y mundial.

Conciertos de Ringo Star y Paul McCartney; una araña gigantesca vagando por la ciudad, obra de la compañía francesa La Machina; un rebaño artístico de Superlambbananas, una simbiosis abstracta entre el cordero y un plátano que se convirtió en la mascota de la ciudad; exposición de Gustav Klimt en la Tate Liverpool demuestran la ambición y variedad de la propuesta cultural para el año.

En la programación cultural de la ciudad participaron unos 10.000 artistas y más de 15 millones de personas asistieron a diferentes eventos durante el año (Liverpool Culture Company, Final Report 2003-2008).

2008 concluyó con una transformación física visible de la ciudad que se manifestó en un nuevo Centro de Convenciones, Blue Coat Arts Centre, construcción de un nuevo embarcadero para cruceros, un nuevo mega centro comercial y de ocio Liverpool One y la restauración del edificio emblemático de la ciudad St. George Hall. Más de tres millones y medio de nuevos visitantes visitaron la ciudad durante el año.

Para involucrar de forma activa a la población local se desarrolló un programa de Comunidades Creativas. 67.000 escolares de Liverpool y sus alrededores participaron en sesiones de educación creativa. Unos 2.500 voluntarios apoyaron la celebración de los eventos culturales. Liverpool 2008 se utilizó como una “*marca de ataque*” para impulsar el turismo en toda la región de noroeste que celebró una serie de eventos temáticos complementarios con la programación principal (Liverpool Culture Company Final Report, 2009):

- > Manchester World of Sport 08 organizó cinco campeonatos deportivos internacionales.
- > Cumbria Year of Adventure 08 creó una oferta única de los deportes extremos en la región de lagos.
- > Cheshire’s Year of Garden 08 organizó eventos culturales en los famosos parques públicos.
- > Lancashire’s Year of Taste 08 presentó actividades relacionados con la cocina y productos regionales.

La campaña de comunicación para promocionar la candidatura utilizó el claim “*It’s our time, it’s our place*” y se presentó en medios locales como revistas, radio y exterior. En paralelo fue desarrollado un programa de embajadores de Liverpool 08 que utilizó a una serie de personajes célebres y antiguos alumnos de Liverpool para promocionar la candidatura de la ciudad en el exterior. A nivel regional e internacional la campaña se desarrolló con el apoyo de la oficina gubernamental de

Reino Unido *Visit Britain*, destacando el patrimonio cultural de Liverpool y el nuevo servicio de la línea de cruceros locales.

El programa *Look of the City* fue desarrollado para crear el ambiente festivo en la ciudad durante todo el 2008. Los principales ámbitos de actuación consistieron en la decoración exterior de los edificios, señalización especial de los eventos, limpieza y ajardinamiento de la ciudad. Los edificios y monumentos más emblemáticos de la ciudad como St George's Hall, St John's Beacon y la sede de TGWU fueron recubiertos de lonas con los colores de la nueva marca para el evento de lanzamiento. La lona más grande de 260 m<sup>2</sup> cubrió el Hotel Holiday Inn en el centro de la ciudad.

En más de cincuenta puntos de venta de la ciudad como librerías, gimnasios, museos y las oficinas turísticas se comercializaron regalos conmemorativos de Liverpool 08 desde llaveros y tazones a polos y una edición especial de réplicas de la famosa estatua de Liverpool Super Lambbana creada por el artista japonés Taro Chiezo, interpretación artística de una eventual mutación genética entre un cordero y un plátano.

Otro aspecto relevante del proyecto de Liverpool 08 lo reflejó el programa *08 Welcome*. El objetivo del programa fue asegurar que la ciudad fuese percibida como la más hospitalaria y cercana en Europa con el objetivo de conseguir el mayor gasto por turista, referencias positivas y repetición de la visita. El programa involucró a los comercios y establecimientos que iban a atender directamente a los turistas y visitantes. En el marco del programa se realizaron seminarios de bienvenida, se presentaron materiales informativos, recursos para traducción y algunas actividades específicas como la inmersión en el arte contemporáneo para 2000 taxistas de la ciudad. En total más de 5000 empleados de diferentes sectores de servicios participaron en el programa *08 Welcome*.

El impacto económico de Liverpool 2008 ha sido valorado muy positivamente por la compañía gestora del proyecto (Liverpool Culture Company Final Report 2003-2008):

- > Un millón de visitas al museo Tate Liverpool y al museo Marítimo Merseyside.
- > Un millón de camas hoteleras alquiladas.

- > Ocupación hotelera del 77% durante el año.
- > 3 millones y medio de nuevos visitantes (25% de todos los turistas).
- > 150% de incremento en las visitas a las Oficinas de Información Turística de la ciudad.
- > 120 visitas de delegaciones internacionales.
- > Valor de apariciones mediáticas estimado en 200 millones de libras esterlinas.
- > Beneficio económico para la región de Liverpool estimado en 800 millones de libras esterlinas.
- > opinión del 79% de la población de que Liverpool es una ciudad en auge – el mayor porcentaje para las ciudades del Reino Unido.

El informe Impacts08 de la Universidad de Liverpool sobre el impacto económico y social de la capital europea de cultura en 2008 añade otros resultados muy significativos (García, Melville, Cox, 2010):

- > 22,3 millones de libras esterlinas obtenidas de empresas privadas y organismos públicos como patrocinio del programa cultural de Liverpool 08, el mayor nivel de ingresos obtenido por una ciudad Capital Cultural Europea hasta la fecha del informe.
- > 99% de los visitantes a la ciudad han valorado muy positivamente el ambiente en la ciudad y el 97% han declarado sentirse muy bienvenidos.
- > 27,7 millones de visitas totales a la ciudad en el 2008, el 34% de incremento respecto al año anterior. 9,7 millones de las visitas ( 35% del total) fueron motivadas por la capital cultural europea.

Según el informe final de los resultados de Liverpool 08, los factores decisivos para el éxito de la candidatura fueron *“una propuesta sólida, un apoyo incondicional de los ciudadanos, así como la percepción de los jueces de que Liverpool aprovecharía la oportunidad al máximo”*(Liverpool Culture Company Final Report, 2009)

El éxito de Liverpool 08 estimuló la puesta en marcha por el Gobierno Británico de un programa nacional Ciudad Británica de la Cultura a partir del año 2013. En el 2008 como legado del proyecto de la Capital Europea de la Cultura se inauguró la Academia de Diseño de la Universidad John Moore de Liverpool y para el 2011

estaba prevista la apertura del nuevo Museo de la Vida de la ciudad. El valor de ambos proyectos se estimaba por encima de 200 millones de libras.

### **Imagen de marca ciudad Liverpool 2008.**

Una de las marcas más interesantes a nivel conceptual y de su expresión visual pertenece a la candidatura de Liverpool 08. La marca abanderó un ambicioso programa de actividades culturales, reflejó el carácter multicultural, dinámico e innovador de la ciudad portuaria, inspiró el apoyo incondicional de los ciudadanos y se convirtió en el símbolo de una nueva situación de la ciudad en el contexto europeo.

Liverpool 08 consiguió proyectar la singularidad de la ciudad, desencadenando el entusiasmo y el apoyo incondicional de los ciudadanos y movilizándolo a millones de personas a descubrir Liverpool. La idea central de Liverpool 08 se articuló como *El mundo en una ciudad*. Su expresión visual hizo homenaje al patrimonio artístico y cultural de la ciudad, proyectando su carácter dinámico, vibrante y multi-cultural y posicionándola como garante del arte y la cultura de peso y prestigio en Europa.

La filosofía de marca articulada para el proyecto afirmaba que la ciudad es una expresión de la vitalidad, talante creador y luchador de su gente. En su arquitectura, sus poetas y obra teatrales, sus equipos deportivos, comediantes y artistas, así como en las canciones de Lennon y McCartney se refleja una energía dinámica y creativa que justifica el nombre *el principio de la vida / the pool of life* ([Executive Summary of Liverpool's Bid for European Capital of Culture 2008](#)). Como puerto, la ciudad es un imán para migración social, lugar de asentamiento de diferentes comunidades desde los irlandeses a los chinos, africanos occidentales, marineros de muchos países, principalmente, Somalia y Yemen. La identidad cultural de la ciudad es local e internacional.

El lanzamiento oficial de la imagen de marca de Liverpool 08 se realizó en el año 2004. Vallas de grandes dimensiones y lonas en los edificios más emblemáticos de la ciudad presentaron la imagen del proyecto. La marca fue creada por la agencia local Finch en colaboración con la agencia multinacional BBH.

La imagen de marca reflejó el dinamismo y la creatividad de la ciudad y utilizó como referencia visual el puerto de Liverpool. El diseño de la marca es una representación impresionista del famoso puerto de la ciudad y de la creatividad dinámica de sus artistas, músicos, pintores, innovadores y creadores. *El mundo en una ciudad* pretendió reflejar la aspiración de Liverpool de posicionarse como una ciudad no convencional, que va contra corriente, pionera e innovadora. (Executive Summary of Liverpool's Bid for European Capital of Culture 2008).

La aplicación de la marca fue consistente en su aplicación. Además de las campañas de comunicación a nivel local, regional nacional e internacional, se llevó a cabo una intervención ambiental en la ciudad que potenció significativamente la notoriedad y visibilidad de Liverpool 08. La imagen de marca-ciudad se licenció para su uso por las empresas, instituciones y organizaciones colaboradoras.

### *Conclusiones capítulo quinto.*

El análisis de la historia y evolución del título de la Capitalidad Europea de la Cultura, junto con la documentación de los proyectos más destacados de las distintas ciudades finalistas, permite plantear las siguientes conclusiones.

1. El Título de la Capitalidad Europea de la Cultura es una herramienta excepcional creada por la Unión Europea en 1985 que reafirma el protagonismo de la cultura urbana como catalizador de la identidad europea, la cooperación internacional y el desarrollo sostenible en Europa. La Capitalidad Europea de la Cultura ofrece a las ciudades que optan al título la oportunidad de encauzar su desarrollo a través de la cultura. En el contexto de la globalización económica mundial y la creciente competitividad de las ciudades por consolidar su prestigio y relevancia internacional, la Capitalidad Europea de la Cultura contribuye a la regeneración física de la ciudad, impulsa sus industrias culturales y creativas, aumenta el orgullo propio y el compromiso de los ciudadanos, estimula los intercambios y redes de contacto internacionales, consolida el atractivo de la ciudad como espacio de innovación y creatividad, así como atrae el turismo y mejora la percepción externa e interna urbana. Las experiencias de más de 40 ciudades europeas que han ostentado el título desde 1985 demuestra un respaldo positivo del título de la Capitalidad Europea de la Cultura en la imagen de la ciudad finalista y su proyección a nivel nacional e internacional.
2. La Capitalidad Europea de la Cultura no es un accesorio de imagen que garantiza automáticamente la consecución de los efectos positivos para cualquier ciudad. La cultura debe formar parte de la estrategia de desarrollo urbano como un eje inspirador de cambios y transformaciones en todos los ámbitos de la ciudad. La apuesta por la cultura tiene que ser multidisciplinar, sostenible, inclusiva y con visión a medio-largo plazo. El proyecto de la Capitalidad Europea de la Cultura que pretende conseguir éxito necesita ser realista y consistente con los objetivos y el contexto histórico, social, cultural y económico de la ciudad. No puede convertirse en un elefante blanco que canibalice la inversión urbana, sino una apuesta por un futuro con potencial de crecimiento y nuevas oportunidades de desarrollo para la



ciudad. Es fundamental la inclusión en el proyecto de los más amplios segmentos de la población, además de los artistas y creadores. Siendo la ciudad un organismo polifacético y con múltiples sectores de actividades y competencias, la gestión de la cultura tiene que abordarse con una visión estratégica multidisciplinar.

3. La experiencia de las anteriores Capitales de Cultura refleja en sus respectivos proyectos la apuesta por una combinación de importantes eventos tipo exposiciones emblemáticas de grandes artistas y conciertos de estrellas internacionales de gran prestigio junto con iniciativas que destacan las tradiciones culturales autóctonas, la riqueza multicultural de la población local como consecuencia de migraciones de otros países, hitos históricos que marcaron la evolución de la sociedad urbana local, conexiones con otras culturas. Todos los proyectos anteriores apostaron por intercambios y colaboraciones internacionales para crear nuevas experiencias de creación artística entre todos los segmentos de la población urbana. La reconversión de antiguos espacios industriales en galerías de arte, centros de diseño, innovación y creación artística multidisciplinar han estado presente en prácticamente todos los proyectos anteriores. Junto con los espacios industriales reconvertidos, las ciudades crearon nuevas instalaciones culturales de mayor o menor envergadura, nuevos itinerarios artísticos dentro de la ciudad, potenciaron la creación de nuevas empresas y la puesta en marcha de todo tipo de iniciativas relacionadas con el arte y cultura. Todas estas actividades han contribuido a la renovación y actualización de la identidad cultural de la ciudad junto con la consolidación del interés y la involucración activa de los ciudadanos en nuevas experiencias culturales.
4. La creación de marca ciudad en el contexto del título de la Capitalidad Europea de la Cultura permite a las ciudades candidatas abanderar sus proyectos de forma clara, consistente y distintiva, reafirmando la visión de futuro de la ciudad ligada a la cultura. La apuesta por una idea visionaria, inspirada en el ADN urbano y articulada, teniendo en cuenta los retos y objetivos de la ciudad a nivel local e internacional, ha sido la estrategia de los proyectos más destacados de creación de la imagen de marca por las ciudades

Capitales Europeas de la Cultura. La comunicación creativa de la idea de marca ciudad junto con su aplicación consistente a diferentes soportes de comunicación y promoción aseguró la notoriedad y relevancia del proyecto de marca ciudad entre todos los públicos relevantes tanto internos como externos.

5. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura es un recurso excepcional para consolidar la imagen, prestigio y relevancia de una ciudad en el contexto interterritorial. La ostentación del título asegura una visibilidad, notoriedad y protagonismo internacional durante todo el año de celebraciones con una intensidad informativa que sería inviable en otra circunstancias. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura define claramente el papel de una ciudad en el mapa internacional y se convierte en un trampolín extraordinario para su inclusión en redes de conexiones internacionales. En el contexto de la economía globalizada es una oportunidad de oro y un reto que no puede desaprovechar una ciudad que no forma parte de la élite de grandes capitales mundiales.

*Anexo gráfico capítulo quinto.*

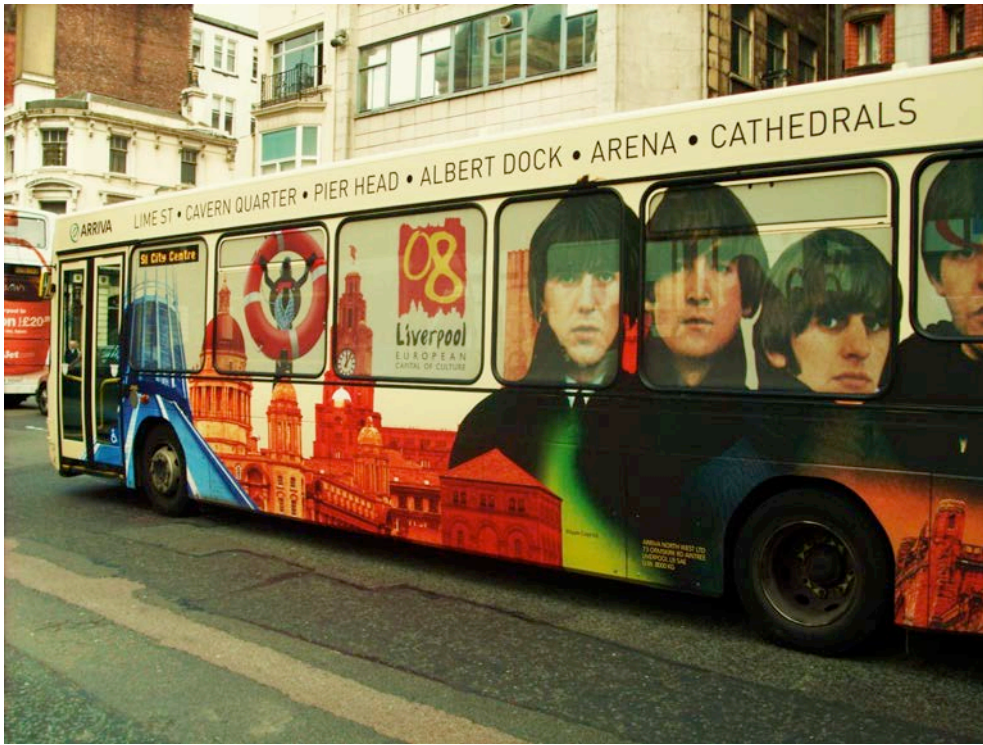


Imágenes de la ciudad y distintos eventos de la candidatura. Imágenes sacadas de la página web [www.liverpool08.com](http://www.liverpool08.com) y <http://members.virtualtourist.com/m/abe35/4b960/>











### ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo quinto.***

Boletín Oficial del Estado (2009). Núm. 220, Viernes 11 de septiembre de 2009, Sec. III. Pág. 76704, Orden CUL/2394/2009.

<http://www.boe.es/boe/dias/2009/09/11/pdfs/BOE-A-2009-14496.pdf>, consulta el 15.03.2011.

Boletín Oficial del Estado (2010):

Núm. 257, Sábado 23 de octubre 2010, Sec. III. Pág.89903, Resolución de 21 de octubre de 2010.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/10/23/pdfs/BOE-A-2010-16216.pdf> 02.04.2011, consulta el 15.03.2011.

Comisión Europea (1985). Resolution of the Ministers responsible for Cultural Affairs, meeting with the Council, of 13 June 1985, concerning the annual event “European City of Culture (85/C 153/02). Bruselas.

<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=117538:cs&lang=fr&list=117540:cs,117539:cs,117538:cs,118564:cs,&pos=3&page=1&nbl=4&pgs=10&hwords=&checkte xte=checkbox&visu=#texte>, consulta el 12.12.2012.

Comisión Europea (2009). *Guía dirigida a las ciudades candidatas al título de Capital Europea de la Cultura*, Dirección General de la Cultura, Comisión Europea.

[http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc633\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc633_es.pdf), consulta el 30.10.2009.

Comunidad Europea (2009). *European Capitals of Culture: the road to success. From 1985 to 2010*. Luxemburgo: European Communities.

[http://ec.europa.eu/culture/pub/pdf/ecoc\\_25years\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pub/pdf/ecoc_25years_en.pdf), consulta el 10.04.2011.

García, B., Melville, R., Cox, T. (2010). *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture*. IMPACTS 08, European Capital of Culture Research Programme. Liverpool: University of Liverpool, Liverpool John Moores University.



<http://www.liv.ac.uk/impacts08/>, consulta el 5.06.2011

Landry, Ch.(2011). *Creativity, Culture & the City: A question of interconnection*. (Informe) Forum D'Avignon Ruhr, ECCE.

[http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE\\_report.pdf](http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE_report.pdf), consulta el 12.10.2012

Liverpool Culture Company (2009). *Final Report 2003-2008*.

<http://www.nwda.co.uk/media-library/publications/quality-of-life/liverpool-culture-company-fina.aspx>, consulta el 24.06.2011.

Ministerio de Cultura de España (2010). *Nombramiento de la Capital Europea de la Cultura para 2016 en España. Informe de preselección*.

[http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2010/Pre\\_selection\\_panel\\_SpainES.pdf](http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2010/Pre_selection_panel_SpainES.pdf), consulta el 23.10.2010.

Ministerio de Cultura de España (2011). *Selección de la Capital Europea de la Cultura 2016 en España. Informe de Selección Final*.

[http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2011/informe\\_CapitalEuropea\\_2016\\_esp.pdf](http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2011/informe_CapitalEuropea_2016_esp.pdf), consulta el 15.07.2011.

Official Journal of the European Communities (01.07.1999, L166/1)

*Decision 1419/1999/EC of The European Parliament and of The Council of 25 May 1999 establishing a Community action for the European Capital of Culture event for the years 2005 to 2019.*

[http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc740\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc740_en.pdf), consulta el 2.04.2011

Official Journal of the European Union (3.11.2006, L304/1) *Decision 1622/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Community action for the European Capital of Culture event for the years 2007 to 2019.*

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_304/l\\_30420061103en00010006.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_304/l_30420061103en00010006.pdf), consulta el 2.04.2011.

Palmer, R. (2004). *European Cities and Capitals of Culture, study prepared for the European Commission*. Part I and II. Bruselas: Palmer/Rae Associates. International Cultural Advisors.

[http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc926\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc926_en.htm) , consulta el 10.07.2011.

Parlamento Europeo (20.7.2012) Proposal for a Decision of the European Parliament and of the Council establishing a Union action for the European Capitals of Culture for the years 2020 to 2033. Bruselas.

<http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/ecoc/ec-proposal-post-2019.pdf>, consulta el 12.10.2012.

Prado Alegre, E. (2007). La candidatura a la Capitalidad Europea de la Cultura: una herramienta para la proyección exterior. Publicaciones *Real Instituto El Cano*, Área: *Lengua y Cultura* - *ARI N° 113/2007*, 25/10/2007.

Prado Alegre, E., Rodríguez Merinero, M., Alvarez Barrientos, J., Marco, E., Otero, J. (2010). *Estudio sobre el Impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en las ciudades candidatas y en los ciudadanos. España y Polonia 2016. 25 aniversario de la CEC*. Madrid: © Asociación de Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura.

[http://ec.europa.eu/culture/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm), consulta el 9.09.2013

# Metodología del trabajo de campo.

Índice del capítulo.

Consideraciones previas.

- 6.1. Consideraciones previas a la metodología.
- 6.2. Revisión de la formulación de las hipótesis.
- 6.3. La metodología del trabajo de campo.
  - 6.3.1. Trabajo de campo A.
    - 6.3.1.1. La muestra.
    - 6.3.1.2. La entrevista en profundidad.
  - 6.3.2. Trabajo de campo B.
    - 6.3.2.1. La muestra.
    - 6.3.2.2. La entrevista en profundidad.
    - 6.3.2.3. El análisis de contenidos.
- 6.4. Explicación del análisis realizado.

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo sexto.*





## 6.1 Consideraciones previas a la metodología

Este capítulo pretende detallar las consideraciones metodológicas realizadas antes de la puesta en marcha del trabajo de campo y después de su conclusión.

Aunque ya se ha comentado en capítulos anteriores, el objeto de estudio de esta investigación es el fenómeno de marca ciudad en el contexto de las estrategias de creación de la imagen de marca desarrolladas por seis ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016. Como punto de partida de la investigación se ha considerado el hecho de que cada una de estas ciudades creó una imagen de marca ciudad distintiva y original para presentar su candidatura para la competición. El interés de la investigación consiste en explorar la estrategia desarrollada por los gestores de cada una de las candidaturas españolas para llegar a la presentación de su imagen de marca, así como valorar su concordancia con el modelo propio de creación de marca ciudad expuesto en el capítulo cuarto de la presente tesis doctoral.

Por otro lado, en este capítulo se realiza una primera revisión de las hipótesis planteadas en el capítulo primero, después de concluir el marco teórico de la investigación.

Por último, en el capítulo se presentan y se justifican las técnicas de investigación empleadas en función de las muestras seleccionadas del universo de estudio.

Considerando la afirmación de Bunge sobre el carácter sistemático del conocimiento científico que destaca que *“una ciencia no es un agregado de informaciones inconexas, sino un sistema de ideas conectadas lógicamente entre sí”* (Bunge 1988, p.26), y con el objetivo de asegurar una visión global de la metodología de investigación utilizada en esta tesis doctoral, se adjunta a continuación el resumen de todo el proceso, que ya fue planteado en el capítulo primero.

## TÍTULO DE LA TESIS.

Marca ciudad, un activo estratégico en la gestión de la imagen urbana.

*Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad. Claves de una gestión consistente a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.*

### Capítulo primero.

Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.

## MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL.

**Capítulo segundo.** Aproximación al concepto de la *estrategia*.

**Capítulo tercero.** Ciudades contemporáneas: retos del desarrollo urbano y claves de su competitividad.

**Capítulo cuarto.** De marca comercial a marca ciudad, un nuevo activo estratégico en la gestión de la imagen urbana. Propuesta de un modelo estratégico de creación de marca ciudad.

**Capítulo quinto.** La Capitalidad Europea de la Cultura, una oportunidad estratégica para la consolidación de la imagen de una ciudad.

## MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO.

**Capítulo sexto.** Metodología del trabajo de campo.

**Trabajo de campo uno:** entrevistas en profundidad con académicos y expertos de city-branding, gestión urbana y la Capitalidad Cultural Europea.

**Trabajo de campo dos:** entrevistas en profundidad con los responsables de proyectos de las ciudades españolas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

Análisis de contenido de los proyectos presentados por seis ciudades españolas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

**Capítulo séptimo.** Claves de una gestión consistente de marca ciudad a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.

## MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

**Capítulo octavo.** Conclusiones finales, verificación de las hipótesis y oportunidades de nuevas líneas de investigación.

## 6.2. Revisión de la formulación de las hipótesis.

Después de concluir el marco teórico de la investigación, necesitamos contrastar sus principales conclusiones con la realidad para verificar las hipótesis formuladas en el capítulo primero. La verificabilidad es una de las principales características del conocimiento científico, como afirma Bunge (1988, p.41): *“siempre es susceptible de ser verificado (confirmado o disconfirmado)”*.

La verificación de las hipótesis, según Sierra, es el núcleo del proceso investigador formado *“por un conjunto de actuaciones que ponen en relación las ideas científicas probables con los hechos”* (Sierra, 1988, p.39). La observación sistemática de los hechos y la obtención de datos mediante la observación son las acciones relevantes para Sierra. Una vez obtenidos los datos, se procede a su clasificación y análisis de las conclusiones para la verificación de las hipótesis.

Las hipótesis planteadas en esta tesis doctoral afirman que:

### **Hipótesis 1.**

La creación de marca ciudad se fundamenta en una estrategia multidisciplinar de gestión, planificación y promoción urbana orientada a capitalizar el valor de la ciudad en el contexto interterritorial.

Partiendo de la estrategia urbana, la marca ciudad sintetiza la visión de futuro urbano de forma clara, coherente y atractiva y facilita su comunicación e implementación en todos los soportes relevantes.

### **Hipótesis 2.**

Sin embargo, los gestores urbanos a veces simplifican el proceso de creación de marca ciudad, aplicando modelos propios de marcas comerciales sin tener en cuenta la complejidad de la realidad urbana y el alcance estratégico de una marca ciudad consistente para la gestión, planificación y promoción urbana.

Los proyectos de marca ciudad a veces se asocian con el diseño de un logotipo sin mayores implicaciones para la estrategia urbana que un mero accesorio decorativo presente en todos los soportes de comunicación.

### **Hipótesis 3.**

La consistencia y la eficacia del proceso de creación de marca ciudad se consigue con la implementación de una estrategia clara y coherente.

La estrategia de marca ciudad es un proceso analítico y de acción que, partiendo de la complejidad de los recursos y activos urbanos, identifica y proyecta los principales valores urbanos en los soportes relevantes de forma clara, atractiva y coherente a todos los públicos de interés clave. El propósito final de este proceso es asegurar la ventaja competitiva de una ciudad en el contexto interterritorial.

Este enfoque es aplicable tanto a las ciudades candidatas al Título de la Capital Europea de la Cultura, como a cualquier ciudad que pretende construir su marca de forma eficaz.

La revisión de las hipótesis después de concluir el marco teórico de la investigación, demuestra que la formulación inicial presentada en el capítulo primero sigue siendo válida ante los planteamientos y conclusiones de las investigaciones previas a esta tesis doctoral.

### **6.3. La metodología del trabajo de campo.**

El trabajo de campo se ha desarrollado en dos fases con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados para la investigación. La primera fase, previa y exploratoria del objeto de estudio, ha constituido el trabajo de campo A. La segunda fase ha permitido contrastar las principales conclusiones del marco teórico sobre el fenómeno de marca ciudad con la realidad de seis ciudades españolas. Esta segunda fase corresponde al trabajo de campo B.

Los objetivos de la presente investigación consisten en realizar una aproximación teórica al fenómeno de marca ciudad, desde la perspectiva de los fundamentos, características y aspectos más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de su estrategia. Por otro lado, el marco de la competición nacional por el título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 se presenta como un contexto idóneo para contrastar las conclusiones de la revisión teórica con la realidad de las ciudades



finalistas que apostaron por la creación de una marca ciudad para competir por el título.

Las protagonistas de esta investigación son seis ciudades finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, así como las personas clave de los equipos de trabajo de cada una de estas ciudades. Necesitamos observar y analizar los hechos, la experiencia, las razones y los argumentos que condicionaron la estrategia de marca ciudad de cada una de estas ciudades finalistas.

En este contexto, el método cualitativo es el idóneo para la realización del trabajo de campo. El objetivo de la investigación cualitativa es *“el descubrimiento del sentido y significado de las acciones sociales”* (Visauta, 1989, p.48). Esta investigación es cualitativa en cuanto a sus objetivos de describir el marco teórico de marca ciudad y explorar el proceso de definición de sus marcas por seis ciudades españolas. Aplicando las técnicas de la investigación cualitativa podremos cumplir los objetivos generales y específicos de la presente investigación doctoral que volvemos a citar a modo de recordatorio.

#### **Los objetivos generales:**

1. Partiendo de las diferentes teorías sobre la marca ciudad, realizar una aproximación metodológica al proceso de creación de marca ciudad.
2. Contrastar y validar dicha metodología con los proyectos de marca ciudad realizados por seis ciudades españolas.

#### **Ante estos, los objetivos específicos de la investigación son:**

3. Reflejar la importancia de una marca ciudad consistente para las ciudades españolas candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.
4. Retratar el proceso de creación de una marca ciudad para el evento de la Capitalidad Europea de la Cultura.
5. Identificar los puntos débiles y las oportunidades de mejora para las futuras ciudades candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura.

La investigación es de naturaleza descriptiva, se observa y se describe el proceso real de creación de marca ciudad. Es una investigación flexible dado que la realidad y la dinámica de cada una de las ciudades objeto de investigación es diferente.

La recogida de datos se ha realizado siguiendo a Ruiz (2003, pp.73-74) que destaca tres principales técnicas en los estudios cualitativos: “*la observación, la entrevista en profundidad y la lectura de textos*” orientada hacia las fuentes de mayor riqueza y relevancia de contenidos.

### **6.3.1. Trabajo de campo A.**

El trabajo de campo A ha consistido en una serie de entrevistas a los expertos académicos y profesionales del ámbito de la marca ciudad y de la Capitalidad Europea de la Cultura. Este primer trabajo de campo A ha permitido delimitar con mayor precisión el alcance de la investigación, así como profundizar en el análisis de la realidad del título de la Capitalidad Europea de la Cultura, del urbanismo y del fenómeno de marca ciudad. Esta fase de investigación es una fase previa, exploratoria y complementaria a la consulta de diferentes fuentes bibliográficas que se refleja en el marco teórico de la tesis. Por esta razón, todas las conclusiones de este trabajo de campo están incorporadas y reflejadas en el marco teórico. No se ha contemplado un epígrafe especial de conclusiones de esta primera fase.

#### **6.3.1.1. La muestra.**

La selección de la muestra para el trabajo de campo A sigue el criterio del muestreo de juicio, opinático o intencional, como lo definen Visauta (1989, p.155.), citando a Cochran (1971), y Ruiz (2003, p.64). En este tipo de muestreo la selección se realiza teniendo en cuenta un criterio estratégico determinado, para elegir las unidades de análisis más idóneos y representativos del universo a estudiar. El criterio aplicado para seleccionar a la muestra del campo A ha sido el de los méritos significativos en el ámbito de marca ciudad, urbanismo y la Capitalidad Europea de la Cultura. Los expertos fueron seleccionados en función de su destacada experiencia académica y profesional que podía aportar nuevos puntos de vista al

objeto de estudio de la presente investigación, así como delimitar y enriquecer su marco teórico.

La muestra del trabajo de campo A se compone de los siguientes expertos:

**Elvira Prado Alegre**, *Presidenta de la Asociación de las Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura.*

La Asociación de las Ciudades Candidatas fue creada por Elvira Prado en el año 2007 con el propósito de crear una red de cooperación cultural entre ciudades que aspiran al título de la Capitalidad Europea de la Cultura. La asociación funcionaba como una plataforma online [www.candidatecities.com](http://www.candidatecities.com) en la que se presentaban proyectos de las diferentes candidatas en España y Europa, así como ofrecía a la gente que accedía a la web, manifestar su adhesión/votación por su candidatura favorita. Además de dirigir a lo largo de varios años la Asociación, Elvira Prado es experta en la promoción cultural en el exterior, fue fundadora de la empresa *Action Abroad* y es autora de varios artículos y estudios sobre el impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en los distintos ámbitos de las ciudades candidatas. La experiencia académica y profesional de Elvira Prado en el ámbito directamente relacionado con el objeto de estudio de la presente tesis doctoral motivó su inclusión en la muestra de los expertos del Trabajo de Campo A.

**Gildo Seisdedos**, *Director Foro de Gestión Urbana, Profesor Doctor del IE Business School.*

Gildo Seisdedos es uno de los expertos en urbanismo, branding y marketing urbano de mayor reconocimiento en España. Consultor y docente, es autor de numerosos artículos sobre la gestión de la imagen urbana y del libro *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI*, publicado por FT Prentice Hall, que relaciona la planificación física tradicional con la planificación estratégica urbana, la marca ciudad y el city marketing. El *Foro de Gestión Urbana* es una iniciativa orientada a la colaboración público privada en el ámbito de las ciudades, liderada por el IE Business School, y en la que participan de manera activa las principales empresas de prestación de servicios urbanos en España.

Por otro lado, Gildo fue el primer Director de la Cátedra Madrid Global de Estrategia Urbana Internacional, financiada por el Ayuntamiento de Madrid y es Director Técnico de mercoCiudad. Es miembro del comité editorial del Journal of City and Town Management, de Ciudad Sostenible y de la Asociación Internacional de Urbanistas. El perfil académico y profesional de Gildo Seisdedos, así como su modelo de creación de marca ciudad, presentado en varias publicaciones consultadas por la doctoranda, fueron los principales motivos de su inclusión en la muestra de expertos.

**Eduardo Moreno**, *Socio-fundador, Villafañe y Asociados Consultores.*

Eduardo Moreno es socio fundador de la empresa de consultoría Villafañe y Asociados, especializada en la evaluación y gestión de la reputación y de los intangibles empresariales. Uno de los proyectos de la consultora, relevante para el objeto de estudio de la presente tesis doctoral es el ranking mercoCiudad, un estudio de reputación de las ciudades españolas realizado en el 2008, 2009 y 2010. Por otro lado, otra línea de negocio de la consultora estaba relacionada en el año 2010 con la creación de marca ciudad. Eduardo Moreno es socio de la consultora, responsable del área de Investigación y autor de varios artículos sobre la gestión de los intangibles. Su inclusión en la muestra del Trabajo de Campo A fue motivada por la relación directa de los proyectos de su consultora con el ámbito de la gestión de la imagen urbana.

**Ignacio Niño**, *Director Consultoría Sector Público Deloitte.*

Ignacio Niño es un reconocido experto de la gestión y promoción urbana.

Su experiencia profesional cuenta, entre otros logros, con el desarrollo del Plan de Internalización de la Ciudad de Madrid 2003-2007, la coordinación general de *Madrid Global*, la oficina de estrategia y acción internacional del Ayuntamiento de Madrid, así como con la dirección y gestión del Pabellón de Madrid en la Expo de Shanghai 2010, el pabellón más visitado de la Expo.

Por otro lado, Niño colaboró estrechamente con la candidatura de Burgos 2016, como responsable del área de patrocinios y búsqueda de patrocinadores para el

proyecto. La experiencia de Ignacio Niño en el ámbito de la promoción urbana, así como su vinculación directa con la gestión de la candidatura de una de las ciudades incluidas en la investigación motivaron su inclusión en la muestra del Trabajo de Campo A.

**Esther García Martín**, *Directora General Redex Comunidad.*

**José Manuel Picó**, *Director General Redex Comunidad.*

Redex Comunidad es una empresa de servicios creada con el objetivo de divulgar y aplicar prácticas de innovación sostenible para mejorar la calidad de la vida urbana, así como ejecutar proyectos transformadores del entorno urbano que lleven a la creación de biocidades. Redex Comunidad es un proyecto común de varias empresas de tecnología, diseño, arquitectura e innovación que apuestan por la sinergia de su talento y experiencia para llevar a cabo proyectos de sostenibilidad e innovación urbana.

El perfil innovador de Redex Comunidad, así como su experiencia y visión sobre el futuro de la sostenibilidad urbana motivaron la inclusión de sus directores en la muestra del Trabajo de Campo A.

#### **6.3.1.2. La entrevista en profundidad.**

Visauta (1989, p.236) citando a Grawitz (1975), destaca que la entrevista “*es un método de investigación científica que utiliza un proceso de comunicación verbal para recoger unas informaciones en relación con una determinada finalidad*”. Ruiz afirma que se trata de una técnica de descubrimiento a posteriori para el investigador que “*toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista*” (Ruiz, 2003, pp.166-167). La forma y estructura de una entrevista puede variar dependiendo de los objetivos planteados en la investigación

El Trabajo de Campo A se llevó a cabo entre septiembre del 2010 y diciembre del 2011, a través de las entrevistas personales presenciales con Gildo Seisedos,

Ignacio Niño, Eduardo Moreno, Esther García Martín y José Manuel Picó y una entrevista por correo electrónico con Elvira Prado Alegre.

El calendario de las entrevistas fue el siguiente:

Elvira Prado Alegre	27 de septiembre 2010
Gildo Seisdedos	8 de febrero 2011
Ignacio Niño	2 de diciembre 2011
Eduardo Moreno	3 de febrero 2011
Esther García Martín	20 de diciembre 2011
José Manuel Picó	20 de diciembre 2011

En función del perfil y experiencia concreta de cada uno de los expertos, en las entrevistas se abordaron diferentes aspectos relacionados con la innovación en la gestión urbana, así como su visión sobre marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura.

La entrevista realizada a Elvira Prado pretendía recabar su punto de vista sobre la importancia de una imagen de marca para las ciudades candidatas; su opinión sobre la imagen de las ciudades candidatas españolas desde el punto de vista de su idea conceptual y su solución gráfica y, por último, su visión sobre el impacto del título de la Capitalidad Europea de la Cultura en los distintos ámbitos de las ciudades candidatas.

En el caso de las entrevistas con Eduardo Moreno y Gildo Seisdedos se aprovechó la sesión para conocer más en detalle el ranking de reputación urbana *mercoCiudad*, así como los detalles de sus respectivos modelos de creación de marca ciudad, expuestos en el capítulo cuarto.

La entrevista con Ignacio Niño aportó información relevante para abordar el epígrafe del capítulo tercero sobre la influencia de las políticas e industrias culturales en la regeneración urbana. Por otro lado, dado la involucración directa de Ignacio Niño en el proyecto de Burgos 2016, se aprovechó la entrevista para aclarar

algunos detalles del título de la Capitalidad Europea de la Cultura, expuesto en el capítulo quinto.

La entrevista realizada a los directores de Redex Comunidad se centró en las prácticas de innovación social y sostenibilidad urbana, reflejadas en el epígrafe dedicado a la influencia del talento y la creatividad en el desarrollo urbano sostenible del capítulo tercero de la investigación.

Las entrevistas fueron de carácter semi-estructurado, contando con un cuestionario previo que definía las áreas de mayor interés para la doctoranda en función del perfil de cada uno de los entrevistados. A medida que se desarrollaban las entrevistas, prácticamente en todas las sesiones, surgieron nuevas preguntas relacionadas con el objeto de estudio, no previstas en el cuestionario inicial y que fueron planteadas para enriquecer la investigación. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y remitidas a los entrevistados para su aprobación final.

### **6.3.2. Trabajo de campo B.**

El trabajo de campo B se llevó a cabo, una vez concluida la elaboración del marco teórico de la investigación, con el propósito de contrastar sus principales conclusiones, así como someter a la confirmación las hipótesis planteadas al inicio del trabajo, con la realidad de seis ciudades españolas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

El trabajo de campo B consistió en el análisis de las estrategias de marca ciudad desarrolladas en el marco de la competición por el título del 2016 por Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia y Zaragoza.

La metodología del análisis se planteó desde una perspectiva dual. Para asegurar la recogida completa de la información sobre la estrategia de marca ciudad desarrollada por las ciudades candidatas, se plantearon, por un lado, las entrevistas en profundidad con los máximos responsables de cada uno de los proyectos, y por el otro, se llevó a cabo el análisis de contenidos de las principales fuentes de información sobre los proyectos presentados. Una vez recopilada la información relevante sobre el objeto de estudio de la investigación, se elaboró un resumen monográfico de la estrategia de marca ciudad de cada una de las ciudades candidatas.

Posteriormente, se realizó el análisis comparativo global de los principales indicadores de las estrategias urbanas. Los resúmenes monográficos y el análisis comparativo final se exponen en el capítulo séptimo.

### **6.3.2.1. La muestra.**

La muestra de la investigación se ha definido partiendo del universo de las quince ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016. Según Visauta, la muestra *“es el subconjunto de la población o universo y cuyas características debe reproducir lo más exactamente posible”* (Visauta, 1989, p.145). Quince ciudades españolas candidatas (Alcalá de Henares, Burgos, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Donostia - San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga, Murcia, Oviedo, Pamplona, Santander, Segovia, Tarragona y Zaragoza) desarrollaron imagen de marca ciudad para abanderar sus respectivos proyectos presentados en el 2010 para competir por el título de la Capital Europea de la Cultura 2016 y por esta razón fueron consideradas universo de la presente investigación.

El tipo de muestreo aplicado fue de juicio, opinático o de selección intencional, como lo definen Visauta (1989, p.155.), citando a Cochran (1971), y Ruiz (2003, p.64). En este tipo de muestreo la selección se realiza teniendo en cuenta un criterio estratégico determinado, para elegir las unidades de análisis más idóneos y representativos del universo a estudiar. Dada la complejidad del análisis del universo total de quince ciudades candidatas al título, se ha optado por considerar como significativo y discriminante para la definición de la muestra el criterio de valoración emitido por Comité de Selección internacional de la Capitalidad Europea de la Cultura el 30 de septiembre del 2010. El Comité formado por trece expertos en gestión cultural, comunicación y arte designados por las Instituciones de la Unión Europea y el Ministerio de Cultura de España seleccionó seis ciudades finalistas, destacando el valor de sus propuestas frente al resto de las candidatas.

Siguiendo el criterio de valoración aplicado por el Comité de Selección Internacional para el título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, consideramos que la muestra de la investigación tiene que estar formada por seis ciudades finalistas: Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Las Palmas de Gran



Canaria, Segovia y Zaragoza, por ser las más idóneas y representativas del universo de las ciudades españolas candidatas al título.

### **6.3.2. La entrevista en profundidad.**

Visauta (1989, p.236) citando a Grawitz (1975), destaca que la entrevista “*es un método de investigación científica que utiliza un proceso de comunicación verbal para recoger unas informaciones en relación con una determinada finalidad*”. Ruiz afirma que se trata de una técnica de descubrimiento a posteriori para el investigador que “*toma la forma de relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo ha experimentado y desde su punto de vista*” (Ruiz, 2003, pp.166-167).

Para recabar la información relevante sobre el planteamiento inicial y evolución de la estrategia de marca de cada una de las ciudades, se consideró oportuno contactar con los máximos responsables de los proyectos finalistas: director/a del proyecto y su equipo más cercano.

Los equipos que gestionaron la preparación de las candidaturas finales solían estar compuestas por cinco-diez personas, como media. A la hora de realizar el primer contacto con los equipos, por teléfono y a través de correo electrónico, se recalcó el interés de la doctoranda en entrevistar al Director del proyecto y a los responsables de comunicación, estrategia y desarrollo de contenidos de cada una de las candidaturas por la relevancia de estos perfiles en la definición y conocimiento de la estrategia de marca-ciudad. Debido a la complejidad de las agendas de las personas encargadas de las diferentes áreas funcionales, el número de entrevistas realizadas en cada ciudad fue distinto. A excepción del equipo gestor de la candidatura de Las Palmas de Gran Canaria, que no pudo confirmar la disponibilidad de agenda de ninguno de sus expertos debido a los cambios producidos en el Gobierno local después de las elecciones municipales de mayo del 2011, todos los demás equipos sí confirmaron su disponibilidad e interés en la investigación de la presente tesis doctoral.

Los siguientes responsables de proyectos para el título de la Capitalidad Europea de la Cultura fueron entrevistados por la doctoranda:

### **Burgos 2016**

Ignacio Niño, *Responsable Marketing de la Fundación Burgos 2016,*  
*Director Consultoría Sector Público Deloitte.*

### **Córdoba 2016**

Carlota Alvarez Basso, *Directora candidatura.*

Manuel Pérez, *Director de la Oficina Municipal para la Capitalidad Cultural.*  
Córdoba 2016, Presidente de la Comisión Asesora de la Fundación Córdoba Ciudad Cultural.

Javier Lucena, *Director Proyectos Estratégicos Oficina Municipal de la Capitalidad Córdoba 2016.*

María José Martín Gordillo, *Directora de comunicación Fundación Córdoba Ciudad Cultural.*

### **Donostia-San Sebastián 2016**

Ainara Martín, *Directora candidatura.*

### **Segovia 2016**

Nuria Preciado, *Directora candidatura.*

Elvira Deva, *Directora de comunicación.*

Sara Martín, Diseñadora aplicación de la imagen de la candidatura.

### **Zaragoza 2016**

César Falo, *Director candidatura.*

Antes de cada entrevista se remitió por correo electrónico al entrevistado la presentación del proyecto de investigación de la doctoranda, las necesidades de información específicas sobre cada una de las ciudades candidatas y el cuestionario con las preguntas abiertas que a la doctoranda le gustaría cubrir.

La redacción del cuestionario previo fue motivada por la necesidad de definir los principales temas a tratar con el entrevistado y organizar la recogida de la información de forma sistemática y ordenada. El cuestionario fue redactado partiendo de las conclusiones de análisis del marco conceptual, la definición del concepto de marca ciudad y el modelo propio de creación de marca ciudad expuesto en el capítulo cuarto que se citan a continuación a modo de recordatorio:

*Marca ciudad es una herramienta clave de gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana; contribuye a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial y refuerza la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente.*

*Marca ciudad se articula como una idea global y visionaria sobre la ciudad respaldada por una serie de valores que proyectan su atractivo y relevancia para todos los públicos de interés externos e internos a través de los elementos de su identidad visual y todos los soportes de comunicación de la ciudad.*

**Modelo propio de creación de marca ciudad.**

**1. Constitución de un think tank multidisciplinar para la coordinación de la gestión e implementación del proyecto de marca ciudad.**

Siendo una ciudad un organismo polifacético y en constante evolución, la responsabilidad sobre la marca ciudad tienen que ser compartida por los representantes de todos los ámbitos urbanos. Un *think tank* compuesto por los gestores urbanos junto con los representantes de los ciudadanos, el tejido

empresarial, agentes culturales, organizaciones sociales, opinión pública y medios de comunicación asegura una visión global y plural de las necesidades, objetivos y retos del desarrollo urbano sostenible y competitivo.

## **2. Análisis de la estrategia global de planificación y desarrollo urbano, sus retos y objetivos. Identificación de las oportunidades clave de la competitividad urbana.**

Las estrategia de planificación y desarrollo urbano es el punto de partida para la construcción del proyecto de marca ciudad. La creación de una marca ciudad se basa en los objetivos, retos y oportunidades que se plantea la ciudad para su futuro. El valor de marca ciudad consiste en reflejar de forma concisa, clara y atractiva la estrategia urbana y reafirmar visualmente los principales valores de una ciudad.

## **3. Análisis de las percepciones actuales sobre la ciudad y sus principales activos por los públicos externos e internos clave. Identificación de los puntos fuertes y débiles de la imagen urbana y valoración de su concordancia con la estrategia de desarrollo urbano.**

La percepción de la ciudad por sus principales públicos de interés es el reflejo de los valores y tópicos que se han ido asociando a la ciudad durante años. La creación de una marca ciudad tiene que tener en cuenta el estado actual de la imagen urbana para potenciar los valores más relevantes y modular, a medida de lo posible, los tópicos y clichés que no aportan o restan el valor de la ciudad en el contexto de su estrategia de desarrollo.

## **4. Articulación de la visión y los valores más relevantes de la ciudad para reafirmar los objetivos de su estrategia de desarrollo y su atractivo en el contexto interterritorial.**

El análisis de la estrategia de planificación y gestión urbana junto con la valoración de las percepciones actuales de la ciudad entre sus principales públicos de interés permite articular una visión estimulante y proyectiva que resuma los retos y la ventaja competitiva de la ciudad, así como identificar los valores clave para reafirmar en la imagen urbana.

## **5. Articulación de los principales elementos de la identidad visual de la ciudad. Definición de la estrategia comunicación de marca ciudad.**

La visión y los valores de marca ciudad definidos se proyectan en la identidad visual de la ciudad: logotipo, tipografías, paleta de color, estilo visual, tono de voz. Por otro lado, se articula la estrategia para la presentación y comunicación de la marca a sus principales audiencias.

## **6. Implementación de la marca ciudad en todos los ámbitos urbanos.**

Los valores y la visión de marca ciudad guían la estrategia urbana en todos sus ámbitos como un referente de una nueva forma de ser y de actuar de la ciudad. La filosofía de marca se manifiesta en todas las áreas de la vida política, económica y social y a través de los ejes de actuación urbanística más relevantes – infraestructuras, servicios, promoción, ventajas y experiencia que pretende ofrecer la ciudad a sus audiencias más relevantes.

## **7. Valoración de la implementación de la estrategia de marca ciudad y medición de los resultados. Corrección de las posibles desviaciones.**

La medición de los principales indicadores de marca como la notoriedad espontánea y sugerida de los elementos de su identidad visual, junto con los valores percibidos por parte de los principales públicos de la ciudad, refleja la eficacia y el alcance de la nueva marca ciudad, así como apunta las posibles desviaciones de la estrategia de marca acordada.

Las preguntas formuladas en el cuestionario reflejaban los principales conceptos del análisis realizado previamente y eran de carácter abierto para fomentar un discurso rico en contenidos por parte del entrevistado.

**Cuestionario remitido a los interlocutores de los equipos gestores de las ciudades candidatas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016:**

1. ¿Cuáles son los retos de la estrategia de gestión y desarrollo de su ciudad?
2. ¿Qué papel juega la candidatura de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 en el contexto de esta estrategia de gestión y desarrollo urbano?
3. ¿Cómo fue el proceso de creación de marca de la candidatura de su ciudad? ¿Quién lideró y formó parte del proyecto? ¿Quién supervisa el día a día de la marca de su ciudad-candidata?
4. ¿Qué representa la marca de su candidatura? ¿Cómo se articuló? ¿Qué valores pretende transmitir? ¿A quién se dirige?
5. ¿Cómo se ha definido la identidad visual de su marca? ¿Cuál es la estrategia de su implementación?
6. ¿Cómo se manifiesta la marca de la ciudad candidata? ¿Cómo se asegura su difusión y conocimiento entre los ciudadanos y fuera de su ciudad?
7. ¿Se realiza algún sistema de medición/ valoración de la imagen de su marca?
8. ¿Qué repercusión en la imagen y reputación de su ciudad puede tener la marca de la candidatura a la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 a corto, medio y largo plazo?
9. En el caso de no ser finalista para el 2016, ¿tendrá alguna continuidad el programa desarrollado hasta ahora?

Dependiendo del grado de la involucración personal en el proyecto de cada uno de los entrevistados, así como en función de su perfil y experiencia profesional, en algunos casos se ha optado por introducir nuevas preguntas relevantes para la investigación que no fueron contempladas en el cuestionario previo.

Las entrevistas a los interlocutores relevantes de los equipos de Córdoba, Donostia-San Sebastián, Segovia y Zaragoza se realizaron en sus respectivas ciudades en las sedes de las candidaturas entre mayo y octubre del 2011 de forma individual y por separado. La entrevista al interlocutor de Burgos se realizó en su lugar de trabajo en Madrid en diciembre del 2011. Todas las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 60-80 minutos.

### **El calendario y lugar de las entrevistas realizadas:**

Burgos 2016	2 de diciembre 2011, Madrid
Córdoba 2016	25 de mayo 2011, Madrid; 15 de junio 2011, Córdoba.
Donostia-San Sebastián 2016	28 de octubre, 2011, Donostia-San Sebastián.
Segovia 2016	4 de mayo, 2011, Segovia.
Zaragoza 2016	30 de mayo, 2011, Zaragoza.

Se realizó la transcripción de todas las conversaciones que fue remitida a los entrevistados para su aprobación de cara a la elaboración de las conclusiones finales.

#### **6.3.2.3. El análisis de contenidos.**

Con el objetivo de profundizar en el análisis de la estrategia desarrollada por cada una de las ciudades, se ha optado por recopilar la documentación oficial más representativa de las candidaturas. Aplicando las reglas de exhaustividad, representatividad, homogeneidad y pertinencia definidas por Bardin (2002) para la recopilación de la documentación para el análisis, se ha considerado que el dossier final elaborado por cada una de las ciudades candidatas para la presentación de su proyecto al Comité de Selección Internacional es el documento idóneo para el análisis de la estrategia de marca ciudad desarrollada.

Como afirma Ruiz, el análisis de contenido es un instrumento de recogida de la información basado en la lectura “*de manera sistemática, objetiva, replicable, válida*” (Ruiz, 2003, p.193). Krippendorff destaca que es un método científico el que permite ofrecer inferencias partiendo de datos verbales, simbólicos o comunicativos y destaca su orientación “*empírica, exploratoria, vinculada a fenómenos reales y de finalidad predictiva*” (Krippendorff, 1990, p.10) y cuyo objetivo es proporcionar conocimientos, nuevas interpretaciones de los hechos y guiar futuras acciones. Bardin (2002) señala los procedimientos semánticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes utilizados en el análisis de los contenidos.

Entre los tres enfoques definidos por Ruiz (2003) para el análisis de contenidos: cuantitativo de la prensa diaria; el orientado al estudio de los temas para su posterior recuento e interpretación y el narrativo de la metodología cualitativa, se ha optado por éste último, con el que se ha pretendido analizar e interpretar las declaraciones de las ciudades candidatas para reconstruir la estrategia seguida para definir su marca ciudad.

El análisis de contenido realizado con los dossiers de las ciudades candidatas ha permitido aportar nuevos datos sobre las motivaciones, intenciones, visión, valores y objetivos de los equipos urbanos en el proceso de elaboración de sus estrategias de marca ciudad. Por otro lado, ha aportado detalles relevantes sobre la propuesta artística y cultural de las ciudades para la nominación y la estimación del impacto previsto de las diferentes acciones programadas en todas las áreas de gestión de la ciudad.

Los dossiers finales presentados por cada una de las ciudades finalistas y analizados en la presente tesis se citan a continuación:

### **Burgos 2016**

*Burgos 2016, Ciudad Candidata Capital Europea de la Cultura, R-evolución.*  
Dossier de candidatura, junio 2010.

### **Córdoba 2016**

Dossier Selección Córdoba 2016.

### **Donostia-San Sebastián 2016**

*San Sebastián 2016 propuesta de candidatura al título de Capital Europea de la Cultura. Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia.*

### **Las Palmas de Gran Canaria**

*Las Palmas de Gran Canaria 2016. + 6 ciudades islas (Las afueras de Europa). Una luz en el océano.*

### **Segovia 2016**

*Segovia 2016. Capital Europea de la Cultura. Dossier de Candidatura. Fase de selección final.*



## Zaragoza 2016

Zaragoza 2016. *Utopía Europa*. Cuestionario Extracto, Fundación Zaragoza 2016.

*Elogio de la Utopía. El legado de once ciudades europeas*. Zaragoza 2016.

Fundación Zaragoza 2016.

El análisis de contenido de los dossiers finales de las ciudades candidatas junto con otra información relevante de sus respectivos proyectos, se ha realizado de manera sistemática y objetiva, identificando, como sugiere Bardin (2002, p.80) “*los “núcleos de sentido” que componen la comunicación y cuya presencia o la frecuencia de aparición, podrán significar algo para el objetivo analítico elegido*”. Los conceptos clave para identificar los núcleos de contenido en los documentos analizados se basan en la definición del concepto de marca ciudad y el modelo propio articulado para la creación de marca ciudad, expuestos en el capítulo cuarto. Los núcleos de contenido localizados en los dossiers finales de las candidaturas están relacionados directamente con el objeto de la presente investigación y constituyen los principales elementos de la estrategia de marca ciudad. Los núcleos de contenidos del análisis son los siguientes:

### **> Consistencia de la estrategia de marca ciudad con la estrategia de gestión y desarrollo urbano.**

La identificación de este núcleo de contenido consiste en la comprobación de una base estratégica sólida en la gestión de la ciudad para el plantemiento de la marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016. Este tipo de información se manifiesta habitualmente en los Planes Estratégicos de Ordenación y Gestión Urbana y los Planes de Gestión de la Cultura en la ciudad.

### **> La idea clave de la marca ciudad.**

Este núcleo de contenido identifica la idea o el concepto visionario que sintetizan de forma clara, concisa y aspiracional la oportunidad competitiva de una ciudad en el contexto de la competición por el título de la Capitalidad. La idea clave suele ir respaldada por una serie de valores emocionales destacando sus rasgos más característicos.

### **> Los objetivos y contenidos de la marca.**

Este núcleo de contenido se refiere a la identificación de la información referente a iniciativas, proyectos y acciones que permiten hacer realidad la idea clave de la marca. En el contexto de la Capitalidad, este tipo de información suele presentarse en la Programación Cultural de la candidatura.

### **> La participación ciudadana.**

Una ciudad es un organismo polifacético y complejo, entre otros factores, debido a los múltiples públicos de interés afectados por la gestión y evolución urbana. La ciudad es gobernada por las autoridades, pero también es compartida en todos sus ámbitos por sus habitantes. En este sentido, el desarrollo e implementación de marca ciudad tiene que contar con la participación de los amplios segmentos de la población para asegurar que es compartida y apoyada por los ciudadanos. Este núcleo de contenido se centra en la exploración de la involucración de los residentes en el proyecto de marca ciudad.

### **> La estrategia de comunicación.**

La articulación de los principales mensajes de la marca, así como la definición de los medios y soportes para presentar estos mensajes configuran la estrategia de comunicación, clave para entender la repercusión y conexión de la marca con sus diferentes públicos de interés.

### **> La identidad visual.**

Una marca tiene que ser visible, reconocible y protegida frente a su competencia en el mercado. Ésta es la principal función de los elementos que configuran la identidad visual de la marca y aseguran su notoriedad y relevancia. Este núcleo de contenido pretende explorar la articulación de la identidad visual de cada una de las marcas ciudad de la muestra.

### **> El legado del proyecto.**

La repercusión de la nueva marca ciudad en los distintos ámbitos de la gestión y planificación urbana es muy significativa. Una marca bien articulada e implementada con consistencia puede convertirse en un potente catalizador de la innovación urbana. En este sentido, se ha considerado necesario identificar el

núcleo de contenido del legado del proyecto para valorar la repercusión prevista en la ciudad de las nuevas marcas en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura.

Estos siete núcleos de contenido constituyeron la principal guía de análisis de los dossiers finales de las ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

Por otro lado, el análisis de contenido de los dossiers finales de las candidaturas se completó con el seguimiento de información sobre la evolución de las ciudades finalistas a través de la prensa diaria, publicaciones especiales y las páginas web de las candidaturas.

#### **6.4. Explicación del análisis realizado.**

Siendo el trabajo de campo A exploratorio y preliminar a la elaboración del marco teórico de la investigación, las aportaciones relevantes de las entrevistas realizadas a expertos sirvieron para delimitar el objeto de estudio y el alcance de la investigación. Las principales aportaciones de las entrevistas con expertos académicos y profesionales del ámbito de la imagen de marca ciudad y la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 fueron reflejadas en los capítulos tercero, cuarto y quinto de la tesis.

En cuanto al trabajo de campo B, una vez concluidas las entrevistas y realizado el análisis de contenido de los dossiers finales y otra documentación relevante de las candidaturas, se ha procedido al análisis de la estrategia de marca ciudad desarrollada por cada una de las candidaturas: Burgos, Córdoba, Donostia-San Sebastián, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia y Zaragoza. El proceso estratégico desarrollado por cada una de las ciudades candidatas se expone de forma monográfica. Posteriormente se presenta el análisis comparativo global de los principales indicadores de las estrategias de marca urbanas en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016. Los resúmenes monográficos junto con el análisis comparativo final se exponen en el capítulo séptimo.

### ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo sexto.***

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal ediciones, 3ª edición.

Bunge, M. (1988) *La ciencia, su método y su filosofía*, Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.

Burgos 2016. (2010). *Burgos 2016, Ciudad Candidata Capital Europea de la Cultura, R-evolución*. Dossier de candidatura, junio 2010.

[http://issuu.com/b2016/docs/proyecto\\_burgos\\_20106\\_es](http://issuu.com/b2016/docs/proyecto_burgos_20106_es), consulta el 30.09.2011.

Córdoba 2016. (2011). *Dossier Selección Córdoba 2016*.

[http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier\\_seleccion\\_cordoba2016](http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier_seleccion_cordoba2016), consulta el 15.07.2011.

Donostia-San Sebastián 2016. (2010). *Donostia-San Sebastián, ciudad candidata a la Capital Europea de la Cultura. Olas de Energía ciudadana – cultura para la convivencia*

[http://www.concursos.sansebastian2016.eu/proyecto/dss2016\\_es.pdf](http://www.concursos.sansebastian2016.eu/proyecto/dss2016_es.pdf), consulta el 03.04.2011.

Donostia-San Sebastián 2016. (2010). *Donostia-San Sebastián 2016 propuesta de candidatura al título de capital europea de la cultura*

<http://issuu.com/dss2016/docs/propuesta>, consulta el 15.07.2011.

Eco, U. (1977) *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona: Gedisa Editorial, Octava reimpresión, junio 2006.

Fundación Zaragoza 2016. (2011). *Elogio de la Utopía. El legado de once ciudades europeas*. Zaragoza.

Krippendorf, K.(1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Comunicación.

Las Palmas de Gran Canaria (2016). (2011) *Las Palmas de Gran Canaria 2016. + 6 ciudades islas (Las afueras de Europa). Una luz en el océano*.

<http://www.laspalmasgc2016.eu/>, consulta el 10.10.2011.

- Piñuel Raigada, J.L., Gaitán Moya J.A. (2010). Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social. Madrid: Síntesis-Periodismo.
- Prado Alegre, E. (2007). La candidatura a la Capitalidad Europea de la Cultura: una herramienta para la proyección exterior. Publicaciones *Real Instituto El Cano*, Área: Lengua y Cultura - ARI N° 113/2007, 25/10/2007.
- Prado Alegre, E., Rodríguez Merinero, M., Álvarez Barrientos, J., Marco, E., Otero, J. (2010). *Estudio sobre el Impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en las ciudades candidatas y en los ciudadanos. España y Polonia 2016. 25 aniversario de la CEC*. Madrid: © Asociación de Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2003) *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao:Universidad de Deusto, tercera edición.
- Segovia 2016 (2011). *Capital Europea de la Cultura. Dossier de Candidatura. Fase de selección final*  
<http://www.segovia2016.es/Portals/0/dossier2016/Dossier%20SEGOVIA%202016.pdf>, consulta el 15.07.2011.
- Seisdedos, G. (2006). *Creando marca de ciudad: principios básicos*. Ponencia Congreso City Marketing. Elche.
- Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del city marketing al Urban Management. Manual de primeros auxilios para ciudades*. Madrid: Prentice Hall/ Financial Times.
- Seisdedos, G. (2008a). El futuro de la planificación estratégica urbana: del PEU a la EDU. *Análisis Local*, número 78, III/2008, pags.17-23. AFI, consultores de administraciones públicas.
- Seisdedos, G. (2008b). Nosotras, las ciudades: estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos. *Análisis Local*, número 81, IV/2008, pags.7-20. AFI, consultores de administraciones públicas.

Sierra Bravo, R. (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid: Paraninfo, segunda edición.

Visauta Vinacua, B. (1989). *Técnicas de investigación social I: recogida de datos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A.

Webgrafía:

<http://www.eldiadedcordoba.es/article/ocio/623731/objetivo/candidatecities/es/despertar/interes/los/ciudadanos.html>, consulta el 12.11.2012.

[www.candidatecities.com](http://www.candidatecities.com), consulta el 10.08.2010.

<http://www.redex.es>, consulta el 12.04.2012

<http://www.villafane.com/equipo.html>, consulta el 20.05.2013.

<http://www.merco.info/en/countries/4/rankings/3> consulta el 15.07.2012.

[http://www.deloitte.com/view/es\\_ES/es/prensa/notas-de-prensa/ca4a236e725be210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/prensa/notas-de-prensa/ca4a236e725be210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm), consulta el 27.08.2012.

<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=610400>, consulta el 28.09.2012.

# Claves de una gestión consistente de marca ciudad a través de un caso de estudio: ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.

Índice del capítulo.

Consideraciones previas.

- 7.1. Burgos 2016.
- 7.2. Córdoba 2016.
- 7.3. Donostia-San Sebastián 2016, designada la Capital Europea de la Cultura 2016.
- 7.4. Las Palmas de Gran Canaria 2016
- 7.5. Segovia 2016.
- 7.6. Zaragoza 2016.

Resumen de la estrategia de marca ciudad desarrollada por seis ciudades españolas candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016.

*Conclusiones capítulo séptimo.*

*Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo séptimo.*







## **Consideraciones previas.**

El 11 de septiembre del 2009 el BOE publicó la convocatoria oficial del Ministerio de Cultura de España para la presentación de los proyectos de las ciudades candidatas para el título de la capital Europea de la Cultura 2016 (BOE 220, p.76704). La convocatoria establecía el plazo de diez meses para que las ciudades interesadas entregasen su solicitud y presentasen el proyecto. Las quince solicitudes presentadas por Alcalá de Henares, Oviedo, Burgos, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Las Palmas de Gran Canaria, Málaga, Murcia, Pamplona, Segovia, Donostia-San Sebastián, Santander, Tarragona y Zaragoza fueron evaluadas por el Comité de Selección formado por trece miembros, siete por parte de las instituciones europeas y seis por parte de España. A finales de septiembre del 2010 el Comité anunció la lista de seis ciudades finalistas: Burgos, Córdoba, Las Palmas de Gran Canaria, Segovia, San Sebastián y Zaragoza (BOE 257, p.89903). Las ciudades preseleccionadas contaron con nueve meses más para completar sus proyectos iniciales y volver a presentarlos al Comité de Selección en junio del 2011. Después de la evaluación de las propuestas el Comité seleccionó a Donostia-San Sebastián como la ciudad finalista de España para el título de la Capital Europea de la Cultura 2016. El Consejo de Ministros de Cultura de la Unión Europea realizó la designación final y oficial de Donostia-San Sebastián el 10 de mayo del 2012.

El análisis de la estrategia de seis ciudades finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura expuesto a continuación, se aborda desde las principales conclusiones del marco teórico de la presente investigación doctoral. Estas conclusiones destacan aspectos relevantes de la estrategia de marca urbana en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura imprescindibles para un análisis completo y exhaustivo que se pretende llevar a cabo.

En las conclusiones del capítulo segundo de la presente tesis doctoral, se destaca que, en su contexto más amplio, la estrategia puede definirse como un método analítico, creativo y constructivo cuyo propósito final es asegurar el valor superior de una organización (empresa, proyecto, ciudad, marca) frente a su competencia a través de una planificación óptima de los recursos disponibles y la implementación de una serie de acciones consistentes con los objetivos de la organización en su

entorno de referencia. Considerando que el objetivo principal de las seis ciudades que constituyen la muestra de la investigación es obtener el título de la Capital Europea de la Cultura 2016, el propósito del análisis es identificar los principales hitos, acciones y recursos utilizados por las ciudades para conseguir este objetivo.

El análisis toma en consideración otra conclusión del capítulo segundo de la tesis que afirma que el urbanismo ha adaptado los principales conceptos de la estrategia de planificación empresarial para racionalizar y optimizar la gestión de los numerosos y variados recursos urbanos. El objetivo final de la planificación estratégica urbana consiste en asegurar la ventaja competitiva de la ciudad en el complejo mercado interterritorial en el que se produce una fuerte competencia entre ciudades por atraer inversiones, grandes empresas, eventos mundiales y talento a su territorio. La planificación estratégica urbana requiere un enfoque global, polifacético y multidisciplinar para abordar la compleja estructura de una ciudad; necesita la participación de la ciudadanía y de los diferentes agentes urbanos para contar con sus necesidades y motivaciones, y, por último, tiene que tener una visión y orientación a largo plazo.

Por otro lado, el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura requiere la consideración de la conclusión del capítulo tercero que apunta que la cultura, en su más amplio sentido, como el conjunto de las artes, la educación, la creatividad humana y las industrias culturales se configura como un recurso y activo clave para afrontar los retos del desarrollo urbano sostenible y asegurar la competitividad, el prestigio y el futuro próspero de las ciudades. Muchas ciudades empiezan a apostar por la cultura como un hilo conductor de sus estrategias de gestión, planificación y regeneración urbana. La gestión del talento, el acceso al conocimiento, el estímulo de la creatividad y la innovación de los ciudadanos se convierten en apuestas prioritarias para gestores urbanos en todo el mundo.

En las conclusiones del capítulo quinto, además, se apunta a las circunstancias excepcionales que presenta la Capitalidad Europea de la Cultura a las ciudades para desarrollar sus proyectos de forma clara, consistente y distintiva, reafirmando la visión de futuro de la ciudad ligada a la cultura. La apuesta por una idea visionaria, inspirada en el ADN urbano y articulada, teniendo en cuenta los retos y objetivos de

la ciudad a nivel local e internacional, fue la estrategia de los proyectos más destacados de creación de la imagen de marca por las ciudades Capitales Europeas de la Cultura con anterioridad al concurso de España. La comunicación creativa de la idea de marca ciudad junto con su aplicación consistente a diferentes soportes de comunicación aseguró la notoriedad y relevancia de aquellos proyectos entre todos los públicos relevantes.

Por otro lado, se afirma en el mismo capítulo quinto que la Capitalidad Europea de la Cultura no es un accesorio de imagen que garantiza automáticamente la consecución de los efectos positivos para cualquier ciudad. La cultura debe formar parte de la estrategia de desarrollo urbano como un eje inspirador de cambios y transformaciones en todos los ámbitos de la ciudad. La apuesta por la cultura tiene que ser multidisciplinar, sostenible, inclusiva y con visión a medio-largo plazo. El proyecto de la Capitalidad Europea de la Cultura que pretende conseguir éxito necesita ser realista y consistente con los objetivos y el contexto histórico, social, cultural y económico de la ciudad. No puede convertirse en un elefante blanco que canibalice la inversión urbana, sino ser una apuesta por un futuro con potencial de crecimiento y nuevas oportunidades de desarrollo para la ciudad. Es fundamental la inclusión en el proyecto de los más amplios segmentos de la población, además de los artistas y creadores. Siendo la ciudad un organismo polifacético y con múltiples sectores de actividades y competencias, la gestión de la cultura tiene que abordarse con una visión multidisciplinar.

Por último, el análisis se estructura partiendo de la conclusión del capítulo cuarto de la presente investigación que define la marca ciudad como:

*una herramienta clave de gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana; contribuye a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial y refuerza la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente. Marca ciudad se articula como una idea global y visionaria sobre la ciudad respaldada por una serie de valores que proyectan su atractivo y relevancia para todos los públicos de interés externos e internos a través de los elementos de su identidad visual y todos los soportes de comunicación de la ciudad.*

La creación de marca para una ciudad tiene que tener en cuenta las características particulares de la realidad urbana, junto con los objetivos y retos que se plantea la ciudad para asegurar su ventaja competitiva en el mercado interterritorial y el bienestar de sus residentes.

El modelo propio de creación de marca ciudad, propuesto en el capítulo cuarto de la presente tesis doctoral, será contrastado con la experiencia real de seis ciudades españolas que constituyen la muestra de la investigación.

Con esta perspectiva se aborda el análisis de los proyectos presentados por seis ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.

# Burgos 2016

- 7.1.1. El punto de partida.
- 7.1.2. La idea clave.
- 7.1.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.
- 7.1.4. La participación ciudadana.
- 7.1.5. La estrategia de comunicación.
- 7.1.6. La identidad visual.
- 7.1.7. El legado del proyecto.
- 7.1.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Burgos 2016.

*Anexo gráfico proyecto Burgos 2016.*

7.1



## 7.1 Burgos 2016.

### 7.1.1. El punto de partida.

Burgos 2016 surge como parte fundamental del Plan Estratégico de la Ciudad 2001- 2015 que había sentado las bases para convertir a Burgos en *“una ciudad vital y revitalizada, inspiradora de la nueva Europa de las ciudades, de la creatividad y de los valores humanos”* (Burgos 2016, 2010, p.22). La candidatura se plantea como una oportunidad de regenerar la ciudad e impulsarla hacia un nuevo status en el mapa europeo. *“Es un proyecto que nace de la reflexión del Plan Estratégico, que trata de identificar oportunidades de futuro para Burgos y ve que esta candidatura puede ser una oportunidad de futuro”* (Niño, entrevista personal, 2.12.2011).

El Plan Estratégico de la Cultura de Burgos que forma parte del Plan Estratégico de la Ciudad apuesta por la cultura como el principal motor de cambio urbano y destaca entre sus objetivos la necesidad impulsar las industrias creativas y la formación cultural; promover la innovación y la accesibilidad a la cultura; apostar por el turismo cultural y promover la cooperación público privada en la gestión cultural de la ciudad.

La Asociación Plan Estratégico de Burgos que integra a más de sesenta instituciones, asociaciones, empresas y sindicatos fue la promotora de la candidatura Burgos 2016 a finales del 2006. En el 2007 con el apoyo del Ayuntamiento de la ciudad se puso en marcha la Comisión Burgos 2016 y en el 2009 se constituyó la Fundación Burgos 2016, gestora de la candidatura. Desde su constitución, la Fundación Burgos 2016 ha contado con el apoyo de las principales instituciones políticas, financieras y culturales de la ciudad: Ayuntamiento de Burgos, Caja de Burgos, Patronato de Turismo de Burgos, Caja Círculo, Universidad de Burgos, Diputación de Burgos, Asociación Plan Estratégico, Grupo Mahou San Miguel, Promecal y Fundación Atapuerca.

La Fundación 2016 y la Asociación Plan Estratégico realizaron un diagnóstico previo de la realidad cultural de Burgos para definir el punto de partida *“para proyectar la ciudad de futuro”* (Burgos 2016, 2010, p.134). El diagnóstico se planteó como una consulta ciudadana con más de 2500 participantes con el

objetivo de reflexionar sobre el estado actual de cultura en la ciudad y crear un nuevo concepto visionario. Entrevistas en profundidad se combinaron con talleres y jornadas temáticas dedicadas a la actualidad urbana: *Ciudad y Cultura; Ciudad creativa; Ciudad atractiva y Ciudad cohesionada*. El Consejo Asesor integrado por treinta y tres expertos en gestión cultural, urbanismo, política y economía, así como por representantes de asociaciones de vecinos, artistas y medios de comunicación fue el encargado de procesar las principales conclusiones de la consulta y resumirlas en doce informes que sentaron las bases del proyecto Burgos 2016.

Como afirma el dossier de la candidatura, Burgos 2016 representa una visión y apuesta estratégica a medio y largo plazo con el propósito final de que *“Burgos evolucione hasta convertirse en una ciudad vital y creativa, gracias a un proceso participativo y sostenible de desarrollo económico, cultural y urbano que pueda servir de modelo al resto de España y de Europa”* (Burgos 2016, 2010, p.91).

### 7.1.2. La idea clave.

La idea central del proyecto Burgos 2016 es *R-evolución*. Esta idea ha sido articulada respondiendo a la necesidad de reposicionamiento de la ciudad para afrontar los nuevos retos en el contexto de la economía global *para “gestionar una transición desde una economía manufacturera, a una economía de conocimiento y las industrias creativas”* y *“para pasar de atraer empresas a atraer y retener el talento de las personas”* (Burgos 2016, 2010, p.24). Por otro lado, *R-evolución* refleja el legado de Burgos como referente mundial de la evolución humana y el lugar de origen del hombre en Europa, así como el protagonismo histórico de la ciudad como lugar de creación de las Leyes de Burgos de 1512.

La ciudad quiere compartir con España y el resto de Europa a través de su candidatura *“la capacidad del arte y la cultura para inspirar y acompañar complejos procesos de cambio social”* (Burgos 2016, 2010, p.24).

La *R-evolución*, según el dossier final de la candidatura, implica una visión de futuro partiendo del pasado y del presente de la ciudad. El objetivo es asegurar una evolución de Burgos *“hacia una ciudad mas dinámica y creativa, cultural, social,*



*medioambiental y económicamente sostenible, guiada por el ADN cultural que la ciudad ha desarrollado a lo largo de los siglos”* (Burgos 2016, 2010, p.28).

A través de la candidatura a la capitalidad europea de la cultura, la ciudad pretende desencadenar profundas transformaciones sociales que “*conduzcan a una mejora de capacidad del diálogo, de la creatividad y de la calidad de vida de nuestros ciudadanos*” (Burgos 2016, 2010, p.25). Entre los objetivos del proyecto destaca la aspiración de situar la cultura en el centro de la agenda local, inspirando e integrando la creatividad en la vida cotidiana y de posicionar a Burgos 2016 como un laboratorio de reflexión sobre valores humanos y la interacción entre generaciones.

### **7.1.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.**

El programa cultural de la candidatura se estructura en cuatro temas centrales: *La Ciudad Auténtica, compartir el espacio público y los valores humanos; La Ciudad Elocuente, El Problema de la Belleza y Viajes en Busca de la Verdad*. El desarrollo de cada uno de los temas estaba previsto a través de tres fases temporales: Re-descubrir (2011-2015), Re-inventar (2016) y Re-editar (2017-en adelante).

El leitmotiv del programa cultural es la filosofía de la evolución humana que está inspirado en los descubrimientos e investigaciones de Atapuerca.

*La Ciudad Auténtica, compartir el espacio público y los valores humanos*

pretendía posicionar a Burgos como un lugar de encuentro, convirtiendo sus espacios públicos en lugares creativos, eliminando las barreras físicas y conectando barrios periféricos con el centro, así como creando nuevos vínculos entre distintas generaciones. “*La ciudad se ha de convertir en un maravilloso escenario único y común donde conversar, relacionarse, jugar, actuar, disfrutar y sorprenderse*” (Burgos 2016, 2010, p.44). Entre los proyectos previstos destacaban: *Burgos Celebra; Viajes a través del tiempo y la ciudad; ¡Imaginemos!; Verde y Azul; Burgos y el Vino; Gente Como Nosotros; Festival Internacional de la Luz; Becas Burgos 2016; Expertos y Líderes*.

*La Ciudad Elocuente* centraba el enfoque de sus diferentes proyectos en el patrimonio lingüístico de Burgos como cuna del castellano, la evolución de la

lengua y las nuevas formas y formatos de comunicación a través de la música, la literatura, la danza y las nuevas tecnologías de información. “*El idioma, la palabra y la comunicación entre las personas centran este proyecto de “La ciudad elocuente”*” (Burgos 2016, 2010, p.44). Este eje temático se manifiesta a través de los siguientes programas: *Derechos y Valores; Mentas prodigiosas; Exiliados del Franquismo; Palabras y Música: Cuatro proyectos sobre la relación entre literatura y música; El Cancionero de Burgos; Representación de Rodrigo y Jimena, opera incompleta de Debussy, finalizada por Denisov en 1993; Cantos y cambios; La evolución de la Orquesta; Voces lejanas; Evolución de videojuegos y películas; Música nueva para instrumentos antiguos; Burgos y la Caligrafía, Caligrafía para el Siglo XX; Artistas en Residencia; Atrévete a ser digital.*

*El Problema de la Belleza* plantea a través de sus programas una reflexión sobre el poder de la belleza en la evolución humana, la identidad ciudadana y la imagen de las ciudades. ““*El problema de la Belleza” animará a personas de todas las edades a explorar su reacción ante lo bello y lo meramente funcional, a re-evaluar los iconos del pasado y a explorar sus percepciones*” (Burgos 2016, 2010, p.46). Los programas previstos de este eje eran *Orgullo y Prejuicio; Belleza, Moda y Fantasía, La Bella Durmiente; Proyecto de Colisión: Peligrosa Belleza; Historia de la Sonrisa; Héroes y Villanos; Museos del futuro; Ciudades y Cine.*

*Viajes en Busca de la Verdad* se inspira en el Camino de Santiago, la figura de El Cid, los exiliados republicanos y aborda el simbolismo del viaje como una evolución humana y el intercambio de experiencias. “*Se abordarán los viajes en su sentido más amplio: desde la búsqueda interior, mística o religiosa, hasta la exploración del mundo por los aventureros; desde el universo creativo del artista hasta el guerrero que marcha a conquistar nuevas tierras*” (Burgos 2016, 2010, p.46). La programación cultural de este área tenía previstos los siguientes proyectos: *Poesía en colaboración; Peregrinajes de Artistas; Europa Virtual; Proyectos sobre el paisaje; Cultura del Camino y Burgos y la bicicleta.*

#### **7.1.4. La participación ciudadana.**

La participación de amplios segmentos de la población de Burgos junto con expertos de gestión cultural, artistas, políticos y científicos fue clave tanto para la

fase del diagnóstico inicial como para la elaboración del proyecto cultural de la candidatura. A través de un proceso estratégico se creó un programa integrador y participativo con visión a largo plazo abierto a las personas de diferentes edades, nacionalidades, habilidades e intereses. El desarrollo del proyecto contó con artistas europeos, creadores locales y ciudadanos de Burgos. El reto de Burgos 2016 era *“construir un proyecto global que pertenezca de manera integra a la ciudad y su provincia. Para elaborar este programa, el equipo Burgos 2016 gestionará un proceso de comunicación abierta con todos los ciudadanos (maestros, escolares, taxistas, hosteleros, camareros, médicos...)”* (Burgos 2016, 2010, p.103).

Como destaca el dossier, una de las premisas básicas del proyecto fue considerar a los niños y jóvenes protagonistas del programa creativo y asegurar que todos los ciudadanos pudieran involucrarse activamente en la candidatura. El programa *R-revolucionarios* de la candidatura se convirtió en una plataforma de acceso e involucración ciudadana en los eventos y actividades culturales. Más de 15000 personas participaron en acciones de voluntariado de la candidatura para la puesta en marcha de diferentes proyectos de la fase de pre-selección.

El apoyo del tejido empresarial de la ciudad y provincia al proyecto de la candidatura fue muy significativo frente al resto de las ciudades candidatas. La Fundación Burgos 2016 contó desde su inicio con la colaboración de las siguientes asociaciones y empresas: Confederación de Asociaciones Empresariales (FAE), la Federación de Hostelería de Burgos, El Correo de Burgos, Gente en Burgos, Federación de Comercio de Burgos, la Cámara de Comercio e Industria de Burgos, el Cabildo Catedralicio de Burgos, Publinews S.L., CyC Publicidad, Anuncian Tormenta S. L., MediaDos Gestión de Imagen y Asintec. En la recta final de la presentación del dossier, se puso en marcha el plan de patrocinio empresarial a través del cual se obtuvieron más de 300.000 euros para la presentación y promoción de la candidatura, lo que suponía una aportación mayor que la del Ayuntamiento de la ciudad. Según el experto en gestión pública, Ignacio Niño, los altos índices de participación empresarial en Burgos 2016 es uno de los rasgos más diferenciadores del proyecto (Niño, entrevista personal, 2.12.2011). En este mismo sentido, el informe de Deloitte destaca *“unas dinámicas de colaboración sin precedentes entre la ciudad y su tejido empresarial y social”* (Deloitte, p.17, 2011).

### 7.1.5. La estrategia de comunicación.

La idea de evolución fue el eje central de la estrategia de comunicación de Burgos 2016 y forma parte de la estrategia de marketing de la ciudad. En el 2011 estaba prevista la realización del estudio de City-Marketing 2011-2016 en el que la Capital Europea de la Cultura se consideraba un elemento clave. Los targets específicos de comunicación de la candidatura eran los siguientes: sector cultural; infancia y familias; juventud; mayores; medios de comunicación; peregrinos; turistas y visitantes; servicios públicos, comercio y hostelería.

La candidatura ha tenido una presencia muy activa en Internet a través de su web que, según el informe de la consultora Deloitte, ha contado con más de 100.000 visitas procedentes de más de 100 países. Por otro lado, Burgos 2016 ha creado su perfil en Facebook, Twitter, MySpace y Tuenti. El perfil en Twitter de la Fundación Burgos 2016 contaba con 2.400 seguidores (Deloitte, p.35, 2011).

Una de las manifestaciones destacadas de la comunicación de Burgos 2016 fue el equipo de ciclismo profesional de la ciudad que adoptó el nombre de la candidatura y apoyó su difusión nacional e internacional en pruebas en España, Europa y Latinoamérica.

### 7.1.6. La identidad visual.

La identidad visual inicial de Burgos 2016 fue resultado de un concurso popular abierto a todos los ciudadanos. De las ciento cincuenta y nueve propuestas presentadas, el jurado profesional seleccionó cuatro finalistas que se sometieron a la votación popular. El logotipo ganador representaba la fusión de dos iconos de la ciudad: *“la silueta de la catedral y las aspas del Museo de la Evolución Humana, cuyo dibujo evoca el número romano XXI, una alusión clara a la voluntad de Burgos de encarar el futuro y avanzar”* (Burgos 2016, 2010, p.132).

La evolución del proyecto y la conceptualización de la idea de R-evolución con su alusión al futuro inspirado en la creatividad, talento y sostenibilidad cultural de la ciudad, provocó la necesidad de crear un nuevo icono *R* para abanderar el proyecto en su fase final. La nueva marca fue creada utilizando el haz de luz de un teléfono móvil. El recorrido de la luz fue fotografiado con un largo tiempo de exposición. *“El*

*resultado es una gama infinita de erres con gran expresividad y riqueza plástica. No es una R impuesta desde las élites, cada individuo puede crear su R propia con un mechero, linterna o teléfono móvil. Es una marca que ilumina el futuro y que garantiza un gran recorrido, tanto en piezas impresas, como audiovisuales”* ([www.erretres.com](http://www.erretres.com), 1.12.2011). La notoriedad de la nueva imagen del proyecto fue muy alta, convirtiéndose en el símbolo de una nueva etapa para la ciudad: *“el logo de la R fue uno de los grandes aciertos y todavía está hoy en un montón de sitios en la ciudad. La R representa el salto adelante, hace que la ciudad despierta. Este logo tiene una ligazón muy inteligente con la evolución humana”* (Niño, entrevista personal, 2.12.2011).

#### **7.1.7. El legado del proyecto.**

La candidatura de Burgos colaboró estrechamente en la recta final del proceso de elaboración de su proyecto con la consultora de negocios Deloitte que ha realizado un estudio de impacto económico y social de Burgos 2016 para la ciudad. La valoración del impacto es muy positiva tanto en el ámbito económico, como social y cultural. Según las conclusiones del informe, la puesta en marcha de la candidatura *“está siendo una gran oportunidad para Burgos, ya que le está permitiendo intensificar la relación entre la ciudad y sus empresas, potenciar el sentimiento de pertenencia a la ciudad por parte de los burgaleses, poner en valor los recursos propios de la ciudad, mejorar la imagen exterior o proyectar internacionalmente la ciudad”* (Deloitte, p.7, 2011).

La colaboración entre diferentes Administraciones públicas, el acuerdo de colaboración y apoyo firmado entre el Ayuntamiento, la Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos y la Cámara de Comercio e Industria de la ciudad contribuyen a proyectar, según el informe Deloitte *“una imagen sin precedentes en la ciudad, que confirma que la candidatura representa una gran oportunidad de negocio para las empresas, posicionando y mejorando la imagen de marca, captando inversión, ampliando el alcance geográfico de sus negocios, motivando a los empleados”* (Deloitte, p.18, 2007).

Otro legado del proceso de la candidatura se manifiesta en el creciente número de centros artísticos de formación y creación en la ciudad. *“La cultura burgalesa está floreciendo en el proceso de candidatura y dará frutos abundantes en el año de la Capitalidad”* (Deloitte, p.25, 2011).

Por último, el informe de Deloitte destaca la mejora de la imagen externa de la ciudad como consecuencia del proceso de presentación de su candidatura. El proyecto se convirtió en una palanca para la regeneración y reposicionamiento de la ciudad en el mapa europeo, una nueva valoración de sus rasgos característicos y ventajas únicas, definición de nuevos públicos para la estrategia urbana y una mayor autoestima ciudadana.

Para Ignacio Niño, la participación de Burgos en la competición por el título ha sido una experiencia muy positiva: *“la ciudad mostró que bien organizada y movilizada puede jugar un papel mucho más importante que el que juega hoy en el mapa de las ciudades españolas y que además tiene recursos para hacerlo”* (Niño, entrevista personal, 2.12.2011).

La estrategia de Burgos después del proceso de participación en la selección de la Capitalidad Cultural Europea está orientada a la atracción de la innovación y talento a la ciudad, así como a la consolidación de su perfil como sede de congresos y convenciones relacionados con las ciencias de la evolución humana (Seisdedos, entrevista personal, 1.12.2011).

#### **7.1.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Burgos 2016.**

El caso de Burgos 2016 se caracteriza por el rigor del planteamiento estratégico que constituye el punto de partida del proyecto de la candidatura.

El Plan Estratégico de la Ciudad y el Plan Estratégico de la cultura de Burgos apuestan por la cultura como el principal motor de la regeneración urbana sostenible. La composición multidisciplinar del equipo gestor del Plan estratégico de la ciudad junto con una extensa consulta pública sobre el estado actual de la cultura en la ciudad permitieron definir un enfoque muy consistente para el proyecto de Burgos 2016.

La idea central del proyecto es *R-evolución* que recoge el legado histórico de las aportaciones de los expertos burgaleses al desarrollo del conocimiento sobre la Evolución Humana junto con una firme apuesta por la necesaria transformación de Burgos. La vocación histórica de la ciudad ligada a la industria manufacturera no es viable para asegurar un futuro urbano sostenible y requiere el cambio hacia el modelo productivo inspirado por la cultura, el talento y las industrias culturales.

La filosofía de la evolución humana ha sido el eje vertebrador del programa cultural presentado por Burgos 2016. Los cuatro ejes del programa *La Ciudad Auténtica, compartir el espacio público y los valores humanos; La Ciudad Elocuente, El Problema de la Belleza y Viajes en Busca de la Verdad* pretenden redescubrir y reinventar la ciudad desde diferentes perspectivas sociológicas, artísticas y sociales. Los proyectos presentados dentro de cada uno de los ejes apuestan por el protagonismo de los espacios públicos de la ciudad como escenarios únicos de creación y conexión social; destacan el patrimonio lingüístico de la ciudad como cuna del castellano, explorando nuevas y formas y formatos de comunicación; reflexionan sobre el poder de la belleza en la evolución humana y abordan el simbolismo e impacto de los viajes en la evolución de la humanidad.

La creación de la identidad visual de la marca ha pasado por dos fases a medida que se iba consolidando el proyecto final de la candidatura. La imagen inicial, resultado de un concurso público en los primeros meses de la puesta en marcha de candidatura, ha sido reforzada y actualizada en la recta final por un símbolo con mucha fuerza visual y el simbolismo de la evolución humana ligada a las nuevas tecnologías. Entre las seis ciudades finalistas, Burgos ha sido la única en apostar por la creación de una nueva identidad visual de la marca acorde a la idea central del proyecto y sus valores característicos.

La aplicación de la nueva marca a diferentes soportes de comunicación y promoción de la candidatura ha sido muy consistente, asegurando un alto grado de visibilidad y notoriedad del proyecto.

El apoyo del tejido empresarial local junto con un ambicioso plan de patrocinios planificado para diferentes fases del proyecto aseguraba el éxito de la difusión de la imagen de marca entre todos los públicos relevantes de la ciudad.

La comunicación en medios digitales junto a una presencia muy activa en redes sociales del equipo de la candidatura aseguraron la notoriedad y relevancia del proyecto de la ciudad y de sus principales eventos y actuaciones. Por otro lado, la adopción del nombre Burgos 2016 por el equipo local de ciclismo profesional fue un hito muy relevante en la consolidación de la imagen de la candidatura.



*Anexo gráfico proyecto Burgos 2016*

Imágenes de la ciudad y distintos eventos de la candidatura. Imágenes sacadas de la web [www.burgos2016.es](http://www.burgos2016.es)









# Córdoba 2016

- 7.2.1. El punto de partida.
- 7.2.2. La idea clave.
- 7.2.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.
- 7.2.4. La participación ciudadana.
- 7.2.5. La estrategia de comunicación.
- 7.2.6. La identidad visual.
- 7.2.7. El legado del proyecto.
- 7.2.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Córdoba 2016.

*Anexo gráfico proyecto Córdoba 2016.*

7.2



## 7.2 Córdoba 2016

### 7.2.1. El punto de partida.

El proyecto de Córdoba se gestó durante más de diez años, el mayor tiempo entre las seis ciudades finalistas. Fruto de una iniciativa popular y con experiencia previa de haber sido candidata para el título de 1992, Córdoba presentó formalmente su candidatura en el 2003.

El proyecto nació a raíz del *Segundo Plan Estratégico de Córdoba* y siguiendo los principios de la *Agenda 21 de la cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural*. El objetivo principal del proyecto consistió en asegurar que “*Córdoba centrarse en la cultura el eje fundamental de su desarrollo urbano y socio-económico de futuro*” (Lucena, entrevista personal, 15.06.2011). La apuesta por la cultura como el vector principal del desarrollo de la ciudad es contundente en la presentación de la candidatura: “*La industria cultural será el motor económico sostenible, necesario e imprescindible para Córdoba como ciudad del siglo XXI. Creará empleo, generará agentes y tejido cultural, acogerá creativos externos y promoverá un turismo cultural activo. Surgirán nuevas profesiones vinculadas al sector terciario o de servicios, como la gestión cultural, que anidarán en la ciudad fortaleciendo, a su vez, a otros sectores profesionales*” (Córdoba 2016, 2011, p.48).

Una participación muy activa y directa en la formulación de las bases de la candidatura y su implementación corresponde a la Universidad de Córdoba. El catedrático de Literatura, Pedro Ruiz, es el autor del *Libro Blanco de Córdoba* y el promotor del estudio *La Ciudad Escrita* que desarrollan los fundamentos del proyecto de la capitalidad, así como analizan la historia de la ciudad desde la perspectiva cultural. El rector de la Universidad, Juan Manuel Roldán Noguerras, es patrono de la Fundación Córdoba Ciudad Cultural, “*siempre ha sido un gran entusiasta del proyecto*” (Lucena, entrevista personal 15.06.2011).

### 7.2.2. La idea clave.

La candidatura se presenta como una propuesta de Andalucía, reivindicando el papel del Sur de España en el panorama cultural europeo debido a su peso histórico, simbólico, artístico y social en la construcción de Europa.

El título del proyecto final *El futuro tiene raíces. Celebrando la diversidad* refleja la apuesta de Córdoba por aportar su visión de futuro de la cultura europea partiendo de la riqueza muticultural de la ciudad, “*el rol que ha tenido históricamente Córdoba como una ciudad de diálogo y tolerancia*” (Alvarez Basso, entrevista personal 25.05.2011).

El *Paradigma de Córdoba* ha sido la definición de este papel simbólico que reivindica la ciudad para potenciar la relación entre Europa y los países del Norte de África con los que tradicionalmente la unen estrechos lazos de amistad y cooperación. “*Córdoba se presenta como paradigma de tolerancia y entendimiento entre los pueblos*”. (Córdoba 2016, 2011, p.11). El concepto del *Paradigma de Córdoba* ha sido desarrollado y definido por el filósofo iraní Ramín Jahabengloo “*el que reivindica que el Paradigma de Córdoba pasa por celebrar la diversidad*” (Alvarez Basso, entrevista personal 25.05.2011). El *Paradigma de Córdoba*, “*alude a nuestro potencial para inspirar un nuevo marco de relación y entendimiento entre Europa y los países árabes del Mediterráneo*” (Córdoba 2016, 2011, p.11).

El papel de la cultura, en este contexto, cobra un especial protagonismo en la propuesta al plantearse como “*un vehículo de diálogo y entendimiento*” y “*el eje de una profunda transformación socioeconómica sostenible de la ciudad*” (Córdoba 2016, 2011, pp.12-13).

“*Nuestra propuesta se incardina en esta estrategia que quiere mejorar la comprensión y las relaciones de cooperación entre los países a través de la cultura, contrarrestando los discursos que alimentan la polarización y el extremismo. En contraposición a las teorías del choque de civilizaciones desarrolladas en los años 90, y en boga a partir de los atentados del 11 de septiembre de 2001, Córdoba se presenta como paradigma de tolerancia y entendimiento entre los pueblos.*” (Córdoba 2016, 2011, p.11).



El Dossier final destaca cuatro pilares fundamentales en la creación y desarrollo de su proyecto:

- > **la interculturalidad** que apela a la tradición de la convivencia pacífica y productiva en la ciudad a lo largo de su historia de las culturas islámica, cristiana y hebrea;
- > **la participación** que refleja la involucración activa y la ilusión de la ciudadanía con el proyecto;
- > **la innovación** que destaca la ambición del proyecto de desarrollar nuevos modelos de creación, difusión y gestión cultural a escala local, nacional y europea;
- > **la sostenibilidad** que apuesta por la filosofía del uso inteligente de los recursos y creación de nuevos modelos culturales sostenibles.

### 7.2.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.

El proyecto cultural de la candidatura ha sido desarrollado bajo el concepto de *Constelación Sur* que se presenta en tres ejes *Paradigma de Córdoba*; *Euroconectores: Celebrando la diversidad; La ciudad y los días* cuyos principales objetivos son “*la construcción del legado de Córdoba como una narración actualizada, la construcción de la cultura desde la diversidad en y desde Europa, y la construcción de la ciudad y de la condición urbana*” (Córdoba 2016, 2011, p.55).

Los tres ejes, a su vez, se manifiestan a través de siete líneas de actuación *Nuevos legados; Atlas de Córdoba; Palabras iluminadas; Creadores indisciplinados; Autopista continental; Revolucionar lo cotidiano* y *Ríos de gente*, así como treinta y cinco programas marco.

Los eventos más destacados a escala nacional e internacional de la programación cultural de Córdoba 2016 han sido los siguientes.

*Cosmopoética*, certamen internacional de poesía, que nace en el 2003 por la iniciativa del poeta español José María Álvarez y con el objetivo de “*apoyar a los creadores locales, atraer a otros artistas en torno a la poesía, promocionar la vinculación internacional a nuestros poetas, potenciar el perfil internacional de Córdoba y sacar la poesía a la calle*” (Lucena, entrevista personal 15.06.2011).

Después de las ocho ediciones, el certamen ha consolidado su prestigio y relevancia internacional y es una cita permanente en la agenda cultural de la ciudad. En el 2009 el Ministerio de Cultura de España le otorgó el prestigioso Premio Nacional al Fomento de la Lectura.

*Animacor*, Festival Internacional de Animación de Córdoba que en el 2011 celebró su séptima edición y se consolida como un “*evento que convierte a Córdoba en punto de encuentro anual para la industria de la animación internacional*” (Fundación Córdoba Ciudad Cultural, 2011, p.38).

*La Noche Blanca del Flamenco* es el encuentro internacional más relevante de flamenco que ofreció la actuación en directo de más de setecientos artistas en 30 producciones distintas en su cuarta edición en junio del 2011 (Fundación Córdoba Ciudad Cultural, 2011, p.31).

*Eutopía*, el Festival Internacional de la Creación Joven, reunió a lo largo de sus primeras cinco ediciones anuales a más de 16.000 jóvenes creadores de 25 países en los diferentes programas destinados a la “*formación, la innovación, la creación, el espectáculo y la reflexión en torno al valor y la necesidad de la cultura juvenil*” (Fundación Córdoba Ciudad Cultural, 2011, p.35).

*Festival de la Guitarra* de Córdoba lleva más de 30 años promocionando a nivel nacional e internacional las manifestaciones musicales y artísticas de la guitarra. El Festival cuenta con el Programa Formativo con clases y cursos magistrales y el Programa de conciertos y espectáculos.

#### **7.2.4. La participación ciudadana.**

Uno de los rasgos más destacados de Córdoba 2016 ha sido el apoyo popular a la candidatura y la participación activa de los ciudadanos, empresas e instituciones en sus diferentes proyectos: “*En los últimos nueve años, la candidatura se ha convertido en el principal catalizador de las iniciativas ciudadanas, elemento de consenso social indiscutible y activador de las ilusiones de la ciudadanía cordobesa*” (Córdoba 2016, 2011, p.11). Desde la primera convocatoria pública en el 2009 para la presentación de proyectos e iniciativas ciudadanas, los gestores de la candidatura recibieron 494 propuestas, 157 de las cuales fueron seleccionadas para

el Dossier Final (Córdoba 2016, 2011). Junto con el equipo gestor de la candidatura trabajó en la definición y conceptualización de proyectos una red de 20 gestores culturales, altos responsables de los principales museos, galerías y centros de arte en Andalucía.

El *Programa de Adhesiones* puesto en marcha desde el 2003 tuvo como objetivo prioritario recabar el apoyo de gente relevante en el mundo artístico y cultural: *“Cuando salía en los periódicos que Joaquín Sabina o Manuel Serrat apoyaban a Córdoba, la gente se animaba”* (Pérez, entrevista personal 15.06.2011). Para el abril del 2011, la candidatura contaba con 137.069 adhesiones (Córdoba 2016, 2011) entre los que estaban destacados artistas como Ainhoa Arteta, Miquel Barceló, Bob Dylan, Alejandro Sanz, Nuria Espert, Dario Fo, Premio Nobel de Literatura 1997, Antonio Gamoneda, Premio Cervantes 2006, Almudena Grandes, Cristina Hoyos, Ramón Jahabengloo, Rem Koolhaas, Alvaro Mutis, Derek Walcott, Premio Nobel de Literatura 1992 (Fundación Córdoba Ciudad Cultural, 2011).

En la recta final de la selección en el 2011, toda la ciudad lució banderolas azules de la candidatura en sus balcones. Como comentan los responsables del proyecto, las banderas *“se han convertido en un medio de comunicación mucho más efectivo y visible que cualquier campaña de publicidad en prensa, radio o televisión”* (Alvarez Basso, entrevista personal 25.05.2011). Además de los balcones, la marca lució en todos los soportes municipales, los taxis, escaparates de tiendas, anuncios de empresas locales, *“hasta en las multas”* (Lucena, entrevista personal, 15.06.2011). Además del apoyo masivo popular, el proyecto ha contado con 2.230 voluntarios activos (Córdoba 2016, 2011) que han dedicado su tiempo para el apoyo de la candidatura y promoción de sus proyectos dentro y fuera de la ciudad. Otro ejemplo de la participación popular ha sido la convocatoria de una foto popular en el Puente Romano de Córdoba a la que acudieron más de 10.000 personas con las camisetas azules, colapsando el puente y sus accesos, como queda reflejado en la portada del dossier final de la Propuesta de candidatura.

#### **7.2.5. La estrategia de comunicación.**

La estrategia desarrollada para comunicar el proyecto Córdoba 2016 está inspirada según los gestores del proyecto en *“los conceptos de city marketing (mercadotecnia de ciudad) y country branding (marca país), ambos relacionados con las estrategias*

*que ponen en marcha las ciudades para seducir tanto a sus vecinos como a foráneos, de forma que les permita competir en notoriedad con otras ciudades”* (Córdoba 2016, 2011, p.112).

Entre los principales objetivos que se han planteado los responsables del proyecto destacan:

- > la promoción en España, Europa y el resto del mundo del *Paradigma de Córdoba* y sus valores asociados;
- > el reposicionamiento de la percepción de Córdoba *"de una ciudad histórica y patrimonial a una urbe moderna, creativa y con una intensa vida cultural"* (Córdoba 2016, 2011, p.113);
- > el relanzamiento de la visibilidad de Córdoba como destino cultural;
- > el incremento del orgullo de pertenencia y el refuerzo de la conciencia europea de la ciudadanía;
- > movilización e involucración de la ciudadanía en la acción cultural.

La implementación de la estrategia estaba prevista en tres ámbitos simultáneamente:

- > Local y regional: colaboración con tres periódicos locales

*Diario Córdoba, El Día de Córdoba, ABC Córdoba*, la televisión local *Vive7*, la televisión municipal *TVM*, la emisora *Onda Cero Córdoba* y la *Radio Televisión de Andalucía RTVA*.

- > Nacional: colaboración con principales grupos de comunicación nacionales *Prisa, Vocento, RTVE, Unidad Editorial, EFE*.

- > Europeo e internacional: colaboración con *Euronews, Reuters, France Presse, Associated Press* y *United Press International*. Colaboración

con la Selección Española de Fútbol para la organización de partidos amistosos internacionales. Colaboración con la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de Andalucía y la agenda de viajes oficiales de la Casa Real Española.

La estrategia reflejada en la propuesta final de candidatura identificaba los siguientes públicos objetivos del proyecto:

- > ciudadanía en general;
- > espectadores habituales de actividades culturales;
- > personas interesadas en los valores interculturales y de convivencia;
- > colectivos que merecen especial atención: infancia, mayores, inmigrantes, mujeres, colectivos en riesgo de exclusión social y discapacitados;
- > organizaciones y actores culturales, potenciales participantes de los proyectos del programa cultural;
- > periodistas;
- > organizaciones culturales públicas y privadas con influencia cultural en Europa;
- > futuras candidatas a CEC.

Una especial atención se dedicaba en la estrategia de comunicación a los medios digitales con el énfasis en la difusión del proyecto, el fomento de la participación e implicación ciudadana. Desde el inicio del proyecto en el 2003 se presentó la página web de la candidatura. En la fecha de presentación del dossier final de candidatura en junio del 2011, la página tenía su versión en español, inglés y polaco con la previsión de traducirla también al árabe y hebreo. La web fue el núcleo principal de la comunicación online de Córdoba 2016 reforzada en paralelo con las acciones en las redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Flickr*. El seguimiento de la candidatura en diferentes medios digitales fue la mayor entre las seis finalistas, según los gestores del proyecto: “24.000 seguidores en Facebook, 775 en Twitter, 13.402 en Tuenti” (Córdoba 2016, 2011, p.115).

#### **7.2.6. La identidad visual.**

La identidad visual del proyecto fue definida por la agencia de publicidad cordobesa *Punto y Medio*. El Ayuntamiento convocó un concurso restringido en el que participaron seis agencias de reconocido prestigio de la ciudad. En función del briefing del Ayuntamiento las agencias presentaron sus propuestas de imagen para la candidatura. Las propuestas fueron valoradas por el jurado presidido por la Concejala de Cultura del Ayuntamiento y que contó con técnicos, expertos y

representantes de diferentes instituciones. La propuesta ganadora apostó por la imagen de una de las bóvedas de la Mezquita de Córdoba, el Misrat, la construcción más innovadora de su época, como elemento principal del logo y acompañado por una estrella que simbolizaba a Europa. Según los responsables del proyecto *“es un logo sencillo, que se identifica enseguida, representa muy bien a Córdoba”* (Pérez, entrevista personal 15.06.2011).

La aplicación del logo se reguló por el manual de marca correspondiente y hasta la fecha de la presente investigación consiguió una gran visibilidad y notoriedad en la ciudad. Según los resultados de la encuesta realizada en el 2010 por el Observatorio de conocimiento y valoración de la CEC 2016 citada en la Propuesta de candidatura, el 97,2% de los encuestados conoce la candidatura y el 92,1 % valora positivamente sus actividades (Córdoba 2016, 2011).

#### **7.2.7. El legado del proyecto.**

A pesar de no seguir adelante para el 2016, el proyecto Córdoba ha dejado una importante huella en la vida de la ciudad y sus habitantes: *“el legado ya está muy consolidado con nuevas infraestructuras, nuevos programas y nuevos hábitos culturales”* (Pérez, entrevista personal, 15.06.2011).

Los gestores del proyecto hicieron un especial énfasis en la sostenibilidad de las infraestructuras artísticas y culturales. Prácticamente todas las infraestructuras previstas para el desarrollo del Programa Cultural estaban terminadas o a punto de finalizarse en el 2011.

Además del legado material y una mayor presencia en medios a nivel nacional, el proyecto desempeñó un importante papel unificador entre las principales fuerzas políticas y las diferentes administraciones de la ciudad. *“Esta unión en torno a un proyecto colectivo no se había producido nunca. Esta capacidad de unir a toda la ciudad en torno a un proyecto y ponerlo en marcha, generando ilusión e implicación, ha sido inédita”* (Lucena, entrevista personal, 15.06.2011). Para Manuel Pérez, el Director de la Oficina Municipal de la Capitalidad se trató de un hecho sin precedentes en la vida política de la ciudad porque *“se han creado nuevas formas de trabajo conjunto entre Ayuntamiento, Diputación, Universidad,*

*empresarios, asociaciones, entidades, es en realidad un nuevo modelo de trabajo colectivo y común*". (Pérez, entrevista personal, 15.06.2011).

Otro logro destacado del proyecto es una mejora significativa de la oferta cultural de la ciudad. Junto con los proyectos ya consolidados como el *Festival de la Guitarra* que celebró en el 2011 su trigésima edición, *Cosmopoética*, el *Festival Internacional* y la *Noche Blanca de Flamenco*, *Eutopia* o *Animacor* han consolidado su presencia en la programación anual de Córdoba. "*Los hábitos de consumo cultural de los cordobeses también han mejorado sensiblemente y el consumo cultural es irreversible, una vez empiezas ya no puedes parar*" (Alvarez Basso, entrevista personal 25.05.2011).

El informe final de la selección presentado por el Jurado destacó la propuesta convincente de Córdoba "*en su planteamiento de celebrar la diversidad basada en la larga tradición de siglos de diálogo y coexistencia pacífica en la ciudad*" (Ministerio de Cultura de España, 2011, p.5) además de valorar positivamente un buen programa cultural, la pasión y compromiso de los ciudadanos, la integración del programa cultural en la planificación urbanística de la ciudad, así como el apoyo unánime de todos los grupos políticos del Ayuntamiento.

#### **7.2.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Córdoba 2016.**

El proyecto de la creación de la imagen de marca Córdoba 2016 cuenta con una sólida base estratégica y conceptual reflejada en el *Segundo Plan Estratégico de Córdoba* inspirado en los principios de la Agenda 21 de la cultura. La apuesta por la cultura como el principal eje del desarrollo socio-económico de futuro está ampliamente argumentada en los fundamentos del proyecto de la capitalidad elaborados por la Universidad de Córdoba.

El proyecto de la candidatura se construye en torno a la idea central del *Paradigma de Córdoba*, una interpretación de la historia multicultural de la ciudad ligada a la diversidad, la tolerancia y el entendimiento entre Europa y los países árabes del Mediterráneo. El importante legado histórico, artístico y social de Córdoba es fundamental para la cooperación cultural internacional en la Europa

contemporánea. Los cuatro pilares del desarrollo del proyecto son la interculturalidad, la participación, la innovación y la sostenibilidad.

El programa cultural del proyecto se desarrolló bajo el concepto de *Constelación Sur* articulado en tres ejes: *Paradigma de Córdoba*; *Euroconectores: Celebrando la diversidad* y *La ciudad y los días*. Los diferentes eventos contemplados en cada uno de los ejes del programa combinaban una apuesta por grandes eventos artísticos tipo *Cosmopoética*, *La Noche Blanco de Flamenco*, *el Animacor* o el festival Internacional de Guitarra, entre otros, con una serie de iniciativas artísticas de carácter más íntimo y local con el protagonismo de costumbres y modos de vida locales. Entre ellos, el festival de los Patios Cordobeses o el programa *Periféricos* que resalta la creación artística contemporánea en los pueblos de la provincia de Córdoba. Todos los elementos del programa cultural desarrollado, así como la estrategia de comunicación incidían en una proyección clara, consistente y aspiracional de la idea principal del proyecto y sus valores clave.

La claridad de los mensajes difundidos junto con la identidad visual simbólica y fácilmente identificable del proyecto han sido los factores determinantes para asegurar la notoriedad muy alta de la marca entre sus principales audiencias. Fruto de un concurso restringido en la fase inicial de la elaboración de la candidatura, la identidad visual del proyecto ha utilizado un elemento del principal icono arquitectónico de la ciudad, La Mezquita de Córdoba, símbolo de la convivencia pacífica y cultural de las diferentes culturas. Teniendo en cuenta la idea central, *el Paradigma de Córdoba*, la elección puede considerarse bastante acertada, aunque se haya elaborado antes de la conceptualización definitiva del proyecto.

Aunque el proyecto no pasó el corte definitivo para la adjudicación del título de la capitalidad, Córdoba es un ejemplo de coherencia de enfoque y una consistencia visual en la aplicación de la marca. Córdoba 2016 ha marcado un antes y un después en la vida de la ciudad y en la percepción de los cordobeses de su lugar y potencial en el mapa de España y Europa. Junto con las nuevas infraestructuras y la consolidación de los hábitos de consumo cultural, el entusiasmo de la población con la marca Córdoba 2016 fue muy significativo.



*Anexo gráfico Córdoba 2016.*

Imágenes de la ciudad sacadas del archivo personal



**CÓRDOBA 2016**  
Ciudad Europea de la Cultura









# Donostia- San Sebastián 2016

*Designada la Capital Europea de la Cultura 2016.*

- 7.3.1. El punto de partida.
- 7.3.2. La idea clave.
- 7.3.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.
- 7.3.4. La participación ciudadana.
- 7.3.5. La estrategia de comunicación.
- 7.3.6. La identidad visual.
- 7.3.7. El legado del proyecto.
- 7.3.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Donostia-San Sebastián 2016.

*Anexo gráfico proyecto Donostia-San Sebastián 2016.*

7.3



## 7.3 Donostia-San Sebastián 2016, designada la Capital Europea de la Cultura 2016.

### 7.3.1. El punto de partida.

La propuesta de Donostia-San Sebastián se elaboró partiendo del *Plan Estratégico 2020*. El plan define la visión de Donostia-San Sebastián como “*una ciudad cohesionada, sin exclusiones sociales, sin violencia, que cuenta con una ciudadanía activa, participativa en lo público y preparada para intervenir en un mundo global y cambiante*” (San Sebastián 2016, 2011, p.16). Los cuatro ejes principales del *Plan Estratégico 2020, Diseñado en Donostia-San Sebastián, Personas y Valores, Ciudad Conectada, Vivir y Disfrutar*, se habían definido respetando la filosofía del plan territorial *Gipuzkoa +20* y el plan autonómico *EcoEuskadi* que apuestan por consolidar la economía cultural-creativa de la ciudad. La elaboración del proyecto para la presentación final se realizó bajo el mandato del último alcalde socialista de la ciudad, Odón Elorza.

La candidatura a la capitalidad cultural se inspiró en estos documentos claves y se presentó como una herramienta para conseguir la mayoría de sus objetivos.

“*Creemos que tenemos que abrir procesos donde se abran nuevas vías para solucionar conflictos reales desde lo cultural*” (Martín, entrevista personal, 28.10.2011).

La situación particular de la ciudad como escenario del conflicto permanente desencadenado por ETA, así como la división de la sociedad como consecuencia de este conflicto tuvo un especial protagonismo en la propuesta de la candidatura. El gran reto que definió el proyecto para la ciudad y el País Vasco para los próximos años era “*alcanzar la paz y crear un modelo de convivencia que compartir con las demás ciudades europeas, basado en el respeto a los Derechos Humanos, la cultura de paz, la educación en valores y la diversidad lingüística y cultural, todo lo cual enriquece e identifica la construcción ciudadana de Europa*” (San Sebastián 2016, 2011, p.3).

En este contexto, la ciudad se ofreció como laboratorio para todas las ciudades europeas con problemas de convivencia y de cohesión social. Apostando por la creatividad como una herramienta de innovación, el proyecto pretendía ofrecer soluciones y nuevos puntos de vista a los problemas y fisuras sociales. *“Porque nuestra responsabilidad es que sea un proyecto que estimule lo que tenemos y que sirva como revulsivo para dar otra dimensión a lo que ya ocurre”* (Martín, entrevista personal, 28.10.2011).

### 7.3.2. La idea clave.

*Olas de energía ciudadana. Cultura para la Convivencia* es la idea central de la candidatura que apostó por la energía, la creatividad y la capacidad de los ciudadanos para generar innovación, progreso y bienestar social a través de su implicación en proyectos artísticos y culturales. *“La participación ciudadana es la herramienta fundamental de nuestro proceso, participación ciudadana y de todas las áreas de conocimiento. Y éstas son las olas de energía ciudadana”* (Martín, entrevista personal, 28.10.2011).

Los tres valores clave del proyecto se sintetizaron en tres palabras: *transformador*, *transversal* y *transfronterizo*. Estos valores reflejaban la apuesta por la cultura como un impulso multidisciplinar revulsivo para las experiencias, actitudes y percepciones de los ciudadanos y que actúa tanto en la ciudad como en todo el litoral, los pueblos del interior y los territorios cercanos a Gipuzkoa.

Partiendo de la situación transfronteriza de Donostia-San Sebastián en medio de la Eurociudad Bilbao-Bayona, el proyecto apostó por las lenguas y las culturas europeas como patrimonio común, fomentando las conexiones de personas, empresas y entidades europeas. Los objetivos de la candidatura perseguían llevar a cabo un proceso de transformación social y cultural para el progreso de Europa, así como *“instaurar una cultura de la paz duradera, celebrar la diversidad característica de nuestro territorio y poner en valor nuestra geografía y paisajes singulares”* (San Sebastián 2016, 2011, p.12).



### 7.3.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.

La innovación en contenidos, metodologías de trabajo y escenarios es una característica muy destacada de la candidatura de Donostia-San Sebastián frente al resto de las finalistas. El propósito de los gestores fue crear un proyecto innovador, “*que pueda servir como modelo para el paradigma cultural, que no se deje arrastrar por las dinámicas de la sociedad del espectáculo y el consumo cultural*” y “*que recupere la cultura como fuente de conocimiento e intercambio y propicie múltiples y diversas visiones, poniendo en escena las contradicciones, los antagonismos, las narraciones subalternas*” (San Sebastián 2016, 2011, p.22).

Los contenidos del programa cultural se estructuran en torno a cuatro faros temáticos: *Faro de la Paz, Faro de la Vida, Faro de las Voces y Faro del Mar y de la Tierra* que recogen los 62 proyectos. Todos los proyectos surgen de cinco metodologías transversales de trabajo que pretenden transformar la realidad socio-cultural e estimular la creatividad: los laboratorios de energía ciudadana, *Auzolab*; los laboratorios transmedia, *Hirikia*; los laboratorios de arte y creatividad, *Pagadi*; los laboratorios de lenguas, *h(e)izkuntza*; y los laboratorios de Parques Culturales. A modo de resumen destacamos el perfil y los rasgos característicos de estos laboratorios:

**Laboratorios de energía ciudadana *Auzolab*** son un sistema de participación y cruce de experiencias que impulsan diversos procesos de cambio desde la energía ciudadana. Su objetivo consiste en la generación de nuevas ideas transformadoras de la realidad social desde la acción cultural partiendo de las conexiones improbables a priori entre personas y disciplinas opuestas.

**Laboratorios transmedia *Hirikia*** promueven la accesibilidad a una cultura de código abierto a partir de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

**Laboratorios de arte y creatividad *Pagadi*** fomentan los mecanismos de irrupción simbólica desde la creación y el arte contemporáneo, estimulan la imaginación y el pensamiento crítico.

**Laboratorios de lenguas *h(e)izkuntza*** pretenden consolidar la potencia del euskera como lengua vehicular para poner en valor las redes culturales, sociales y económicas en las que se inscribe.

**Laboratorios de Parques Culturales** son un conjunto de entornos naturales unidos por diferentes vías que constituyen una red eco-cultural y que permiten el despliegue del programa de la capitalidad en el territorio a través de parques, sendas, faros y litorales, en el marco transfronterizo de la ciudad.

Los contenidos del proyecto se presentan a través de cuatro plataformas móviles: una oficina, un barco, un tren y un circo que recorrerán Europa como embajadas de Donostia-San Sebastián 2016 y serán escenario de sus principales eventos.

La *nao ballenera San Juan* será la plataforma flotante de la capitalidad. Réplica de una embarcación del siglo XV, será construida con técnicas tradicionales y realizará tres viajes por el Atlántico, a los países del Atlántico Norte, a la costa saharauí en África occidental y a los puertos de las otras candidaturas españolas a la capitalidad 2016.

El *trainbideak, tren de paz, conocimiento y valores*, cruzará Europa como la segunda plataforma de la capitalidad y escenario de proyectos de conocimiento, convivencia y emprendimiento.

El *¡circo de la vida!* será escenario de actuaciones y reflexión sobre la ética de la buena vida, poniendo en valor las tareas de la vida cotidiana.

### **Faro de la paz.**

El eje temático *Faro de la paz* pretende contribuir a través de sus diferentes actividades a la creación de un “*nuevo escenario de reconciliación y concordia, tras la desaparición de ETA*”, impulsando “*nuevos códigos éticos sociales que se sumen también al avance y el desarrollo de los Derechos Humanos en*

*el continente europeo*” (San Sebastián 2016, 2011, p.23). El reto de los gestores del proyecto es convertir a Donostia-San Sebastián en “*referencia*

*internacional de la cultura de paz y la educación en valores, desde la superioridad ética de la no violencia, concebida como rechazo a la guerra y al terrorismo, así como a cualquier otra forma de violencia*” (San Sebastián 2016, 2011, p.23)

Entre las actividades del *Faro de la paz* destacan: *tambores de paz*, el acto inaugural de la capitalidad, protagonizada por los redobles de más de 9.000 niños; *el abrazo y*

*la reconciliación*, creación de una cadena humana entre Arduna y Tolosa en recuerdo de las víctimas del conflicto vasco; *tratado de paz*, una exposición sobre la violencia y la paz a través de la historia del arte; *semilleros de paz para la reconciliación*, una serie de iniciativas para la convivencia con sede en Gernika, Arantzazu, Donostia-San Sebastián y Estrasburgo; *Lore Toki, campus europeo de la cooperación*, un lugar de encuentro para ONGs; *de Asís a Arantzazu, pasando por Loiola, diálogos interreligiosos*, encuentro religioso en los lugares sagrados de Gipuzkoa; *cultura por las nubes, lluvia de poemas*, globos, avionetas y planeadores sin motor sobrevolando los cielos de Europa para regar sus ciudades con poemas.

### **Faro de la vida.**

*Faro de la vida* refleja a través de sus acciones las transformaciones y retos de la vida en la Europa del bienestar, “*apostando por un modelo socio-cultural que entienda la calidad de vida como una red de solidaridad comunitaria y como un espacio cívico para la convivencia entre todos, iguales y diferentes, al igual que como una oportunidad para activar, mucho más, políticas de igualdad de género y corresponsabilidad en la vida cotidiana*” (San Sebastián 2016, 2011, p.30).

La gastronomía, el deporte, los saberes populares, experiencias sociales, iniciativas empresariales y proyectos de innovación son protagonistas de las actividades del *Faro de la vida*. Algunas de sus propuestas: *ibilika*, una marcha popular con el objetivo de ir despacio y dar visibilidad a las personas que no pueden ir deprisa por la vida; *¿con la misma moneda?*, un ensayo de formas alternativas de financiación: bancos de tiempo, microcréditos, divisa dss2016eu, etc...; *cooperarock 8/8/8*, una cooperativa multidisciplinar para crear una ópera rock con todo tipo de expresiones artísticas y musicales; *sociedades abiertas*, jornadas de puertas abiertas de las sociedades gastronómicas vascas; *feministaldia*, eventos artísticos para destacar la presencia de las mujeres en la vida pública y la conciliación de la vida laboral y personal; *¡cuidado! se cuida*, microactividades callejeras para dar visibilidad a los lugares y experiencias relacionadas con el cuidado a los demás; *on egin!*, acercamiento al sector primario – los caseíos, huertas y mercados locales; *GPZK(in)accesible*, creación de un mapa multimedia de los lugares – obstáculos para la vida de los discapacitados; *kebab al pil pil*, fiesta de gastronomía

internacional para celebrar la mezcla de sabores y tradiciones gastronómicas europeas.

### **Faro de las voces.**

*Faro de las voces* centra sus actividades en las tradiciones orales y su papel en la cultura, así como hace un especial énfasis en las lenguas minorizadas del mundo, entre las que el euskera ejerce un papel relevante. El programa “*surge para crear nuevas canciones y relatos y reinterpretar los ya existentes, transmitir nuevos valores, pensar nuevos mitos, buscar nuevas moralejas para el siglo XXI y hacerlo de manera no unívoca, desde todas las prácticas artísticas*” (San Sebastián 2016, 2011, p.35).

Entre sus actividades están previstas: *rompeolas olatu talka festibal*, festival de cultura amateur que se basa en la energía de las personas y su capacidad creativa compartida; *heri hotza, la extinción del idioma*, encuentros de escritores de lenguas minorizadas con artistas multidisciplinares; *cada día una historia*, encuentro internacional de cuentacuentos; *le adventures de Alicia in miresgarri World*, reinterpretación del clásico cuento en un formato multimedia en distintas lenguas; *re-play/re-mix*, reinterpretación de las canciones míticas de todo el mundo; *bertsojazzaldia*, un encuentro de jazzistas y bertsolaris para la creación de repertorios conjuntos; *aita-alabak tabernan daude, ama-semeak enparantzan*, reinterpretación de las canciones tradicionales; *liet international 2016*, festival de la canción en lenguas minorizadas; *Holas de palabras*, programa de aprendizaje rápido de frases básicas de otros idiomas en los tiempos muertos de la vida cotidiana.

### **Faro del mar y de la tierra.**

Las actividades del *Faro del mar y de la tierra* destacan el patrimonio natural de alto valor ecológico de Donostia-San Sebastián. “*Pretendemos que el mar y la montaña, el campo y la ciudad, la cultura rural y la urbana, se reordenen en una especie de tercera naturaleza responsable. Del mismo modo queremos aprender a contemplar,*

*cuidar y proteger la riqueza, la biodiversidad y potencialidad del Océano Atlántico, nuestros mares y paisajes*” (San Sebastián 2016, 2011, p.42).

Entre sus actividades destacan: *las perlas de la concha*, una coreografía de natación sincronizada interpretada por las personas asiduas de la playa; *soinumapa*, registro y localización de los sonidos de bosques, ciudades y costas del territorio; *festimar, iniciativas oceánicas en el corredor ecológico*, proyecto de sensibilización social sobre los efectos de la actividad humana en el litoral; *just a mo(nu)ment!*, un acto de magia que hará desaparecer el Sagrado Corazón de Urgull para reflexionar sobre la simbología de los edificios; *arquitecturas colectivas*, actividades destinadas a reflexionar sobre modelos sostenibles de arquitectura y urbanismo; *itinerarios superpuestos*, rutas alternativas por la ciudad inspiradas en la literatura, el cine o el arte; *itsasoaren erritmoa*, proyecto artístico en el paisaje marítimo y una forma de investigación de la energía sostenible del mar, *restop festival*, espectáculos y eventos culturales en la red de gasolineras y áreas de servicio para un público en tránsito.

#### **7.3.4. La participación ciudadana.**

La participación ciudadana ha sido la base y la forma de desarrollo de todo el proyecto de la candidatura. A través de las consultas populares y la puesta en marcha de los innovadores laboratorios sociales, descritos anteriormente, se ha asegurado una amplia participación de los ciudadanos, agentes culturales, empresas e instituciones en todas las iniciativas de la candidatura. A través de la creación de dinámicas participativas se ha pretendido *“iniciar un proceso de transformación social, a partir de la cultura, y por medio de la participación de todos los sectores ciudadanos”* (San Sebastián 2016, 2011, p.24).

El proyecto está respaldado por el Ayuntamiento, el Gobierno Vasco, la Diputación de Gipuzkoa, a nivel institucional y cuenta con el apoyo de las empresas vascas locales. La relación con los patrocinadores se establece a base de los acuerdos de colaboración y proyectos comunes con beneficio mutuo. A modo de ejemplo, la empresa guipuzcoana Orbea, fabricante e exportadora de bicicletas a más de 30 países, es uno de los patrocinadores de la candidatura. La bicicleta será el vehículo oficial de San Sebastián 2016 y hasta el 2016 el equipo gestor utiliza 30 bicicletas

cedidas por Orbea en los traslados por la ciudad y para las presentaciones del proyecto en otras ciudades. A su vez, la empresa está redefiniendo su estrategia de diseño en estos momentos y aprovecha la colaboración con la candidatura para recibir un input estratégico de sus diseñadores y creativos. La creación de este tipo de dinámicas de colaboración mutuamente satisfactoria refleja la estrategia de patrocinio empresarial de Donostia-San Sebastián 2016.

### **7.3.5. La estrategia de comunicación.**

La estrategia de comunicación de la candidatura se ha construido, evolucionado y perfeccionado a través de un diálogo permanente entre los gestores del proyecto y los ciudadanos. La creación de un laboratorio específico de comunicación participado por expertos de distintos ámbitos de la comunicación ha enriquecido la filosofía y acciones de la estrategia.

Los principios fundamentales del enfoque de la estrategia han sido visibilidad, apropiación y resonancia. Como punto de partida, se ha pretendido compartir y construir el proyecto de forma conjunta para beneficiarse de *“la intercomunicación entre todas las personas implicadas en el proyecto, desde las personas del equipo hasta el ciudadano que vive el proyecto de forma indirecta”* (San Sebastián 2016, 2011, p.55).

La visibilidad del proyecto se ha garantizado a través de los acuerdos de colaboración con los medios tradicionales para la creación de secciones permanentes sobre los contenidos y temáticas del proyecto. Los gestores del proyecto han primado la filosofía de colaboración informativa sobre la compra de espacios publicitarios. Además de acuerdos con los medios de comunicación, la misma filosofía de colaboración se ha aplicado a los acuerdos con *Turespaña*, empresas de turismo y transporte y empresas españolas con amplia presencia internacional.

La resonancia se ha conseguido a través de la presencia del proyecto en espacios informativos y foros de debate en redes sociales y mediante colaboración con agentes relevantes como el Instituto Cervantes, el Instituto de la Promoción Cultural Vasca en el exterior, la red Erasmus y la red de Ciudades por la Paz

La apropiación se ha trabajado a través de la creación de experiencias memorables con todos los ciudadanos y visitantes de la ciudad. El valor de esta estrategia es muy relevante porque *“a través de la gestión de los detalles, permite el sentimiento y la experiencia real de la pertenencia”* (San Sebastián 2016, 2011, p.56). La estrategia de apropiación se dirige especialmente a los agentes culturales, sociales, medios de comunicación, hostelería, comercios y empresas patrocinadoras.

Una atención especial se dedica a la colaboración de la candidatura en los proyectos internacionales relacionados con el papel transformador de la cultura en los territorios urbanos. La selección de los proyectos es muy exhaustiva: *“aquello en lo que vamos a participar tiene que comunicar muy bien nuestro espíritu, lo que vamos a hacer, estar acorde a nuestros valores, con los objetivos que perseguimos”* (Martín, entrevista personal, 28.10.2011). A finales del 2011 se ha iniciado una colaboración con el proyecto internacional *Future City Jobs* de *British Council* y se está valorando la colaboración con la Ciudad del Cabo, nombrada a finales de octubre del 2011 Capital Mundial del Diseño 2014.

En cuanto al target específico de la comunicación, el dossier destaca dos perfiles clave: el espíritu joven y las personas organizadas en red. *“En el primer caso se trata de personas que, siendo de la edad que sean, presentan un perfil activo, que experimenta, implicado, comprometido, en conexión abierta. El segundo grupo contempla a personas con intereses temáticos organizadas en redes institucionales, culturales, económicas, turísticas, mediáticas, profesionales, públicas o privadas, organizadas en redes sociales digitales o físicas”* (San Sebastián 2016, 2011, p.58). A ellos van destinados los principales recursos de comunicación de la candidatura.

Para asegurar la coherencia de los mensajes de la candidatura, se ha creado un sistema de vasos comunicantes basado en tres ejes: la identidad de la ciudad como Capital Cultural, la programación cultural y la dimensión europea. El sistema asegura que cada mensaje que se envíe desde alguno de los ejes, comunique al mismo tiempo los otros dos independientemente del formato o soporte de la comunicación.

El tono de comunicación de la candidatura se define en el dossier final como implicante, emocional y transgresor con *“formatos diseñados para ser compartidos por el target y viralizables en las redes”* (San Sebastián 2016, 2011, p.58). Una

especial atención se presta a los formatos musicales y audiovisuales. El equipo gestor del proyecto tiene previsto encargar a la Escuela Superior de Música del País Vasco, Musikene, la creación de una música de la Capital Europea de la Cultura 2016, inspirada en los valores del proyecto de la candidatura.

El dossier de la candidatura se ha convertido en el principal soporte de comunicación del proyecto a todos los públicos relevantes, desde los miembros de Jurado a los medios y ciudadanos de San Sebastián y territorios cercanos implicados en el proyecto. El dossier final del proyecto se diseñó con el formato de un periódico y se distribuyó en euskera, castellano y francés el mismo día de la presentación final en Madrid a todos los kioscos del territorio del proyecto para su distribución gratuita e independiente por los kioskeros. *“El mismo día en que se realizaba la defensa en Madrid el Jurado iba a disponer exactamente del mismo material en el mismo formato y condiciones que los demás ciudadanos. Desde presupuestos a todo, la gente pudo tener el proyecto íntegramente”* (Martín, entrevista personal, 28.10.2011).

### **7.3.6. La identidad visual.**

El diseño de la identidad visual de la candidatura fue encargado en la primera fase del proyecto en el 2009 a Luisa Chillida, diseñadora y nieta de Eduardo Chillida. La artista reprodujo uno de los estudios preparativos del escultor para la elaboración de una medalla encargada por el Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián en 1989.

Como resultado del proyecto se articuló una imagen directamente relacionada con uno de los máximos representantes de arte donostiarra, Eduardo Chillida, y su interpretación poética de uno los lugares emblemáticos de la ciudad.

En el 2010, a medida que se desarrollaba el enfoque estratégico del proyecto y la definición de la metodología del programa cultural, se diseñó internamente la matrícula DSS2016EU, un acrónimo del nombre completo de la candidatura que solucionaba y facilitaba la comunicación obligatoria bilingüe de los proyectos culturales. La matrícula desempeña una función identificadora y simbólica muy potente del programa cultural y ambos elementos van a convivir en la imagen del



proyecto: *“La evolución ahora de la marca va a ser convivencial, pero sólo el logotipo responde al proyecto, mientras que el logotipo con la matrícula responde al programa cultural. Hay un espacio lícito para cada una”* (Martín, entrevista personal, 28.10.2011). La construcción de la imagen de marca del proyecto se apoya en la fase actual del proyecto en la reafirmación de los valores y el target del proyecto: *“Al final nuestra imagen potente son pequeñas comunidades que hacen cosas que se repiensen juntas y que planean soluciones desde nosotros con este modelo de cultura y esto es lo que tiene potencia de verdad. Estamos reposicionándonos hacia este lugar”* (Martín, entrevista personal, 28.10.2011). Otro elemento de la imagen de marca muy relevante es el claim de la candidatura *Olas de Energía Ciudadana* que reafirma el potencial y el espíritu del proyecto construido a través de la participación e implicación ciudadana.

### **7.3.7. El legado del proyecto.**

Los gestores del proyecto tienen prevista la implantación de un completo sistema de evaluación del impacto del programa que permita analizar, medir y corregir *“la eficiencia y la eficacia de las acciones, los impactos más relevantes; monitorizar los proyectos para poder corregir potenciales desviaciones respecto a los objetivos planteados; disponer de sistemas de monitorización y control de la gestión financiera; y generar aprendizajes transferibles a otras ciudades”* (San Sebastián 2016, 2011, p.70).

El sistema de valoración ha sido elaborado en conjunto con la Universidad del País Vasco, Universidad de Deusto, Universidad Autónoma de Barcelona, centros de investigación, gestores culturales y artistas.

El Comité de selección de la Comisión Europea destacó en su informe final la excelencia del programa cultural de Donostia-San Sebastián, así como su enfoque innovador en cuanto a las metodologías transversales utilizadas para involucrar de forma activa a los ciudadanos y agentes culturales en el proyecto.

### 7.3.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Donostia-San Sebastián 2016.

El proyecto de marca Donostia-San Sebastián 2016 se fundamenta en el Plan Estratégico 2020 de la ciudad y se desarrolla respetando la filosofía del plan territorial *Gipuzkoa +20* y el plan autonómico *EcoEuskadi* que apuestan por consolidar la economía cultural-creativa de la ciudad. El principal reto del proyecto es aportar soluciones a los problemas locales y a la división de la sociedad relacionados con el conflicto desencadenado por ETA desde la perspectiva de la cultura y la creatividad como herramientas de innovación, cohesión social, progreso y paz.

La idea central de la candidatura *Olas de energía ciudadana. Cultura para la Convivencia* apela directamente al poder de movilización y la capacidad de creación de los ciudadanos para abordar la solución de problemas sociales. Los tres valores principales en los que se sustenta todo el desarrollo del programa cultural son muy contundentes y reflejan la apuesta por la cultura como un impulso multidisciplinar revulsivo para las experiencias, actitudes y percepciones de los ciudadanos: *transformador, transversal y transfronterizo*.

La característica más destacada del proyecto de Donostia-San Sebastián 2016 es la innovación tanto en el pensamiento crítico sobre el papel de la cultura en la sociedad actual, como en el enfoque utilizado para la creación de los fundamentos y acciones del programa. Es el proyecto que ha desafiado la práctica de macro-eventos pre-programados y ha apostado por un proceso dinámico y participativo con la involucración directa de los principales targets en el día a día de la creación de los enfoques y contenidos.

El programa cultural del proyecto apuesta por la recuperación de la cultura como fuente de conocimiento e intercambio de lenguas y culturas europeas como patrimonio común europeo, fomentando las conexiones de personas, empresas y entidades europeas. El desarrollo del programa está previsto a través de cuatro faros temáticos: *Faro de la Paz, Faro de la Vida, Faro de las Voces y Faro del Mar y de la Tierra* que recogen 62 proyectos elaborados a partir de aplicación de metodologías transversales de consultas y laboratorios con ciudadanos y expertos multidisciplinares. Todas las actividades del programa se desarrollarán a través de

cuatro plataformas móviles: una oficina, un barco, un tren y un circo, escenarios del proyecto de la Capitalidad.

La identidad visual de la marca de Donostia-San Sebastián 2016 inspirada en una obra de Eduardo Chillida es muy icónica y aporta gran visibilidad y notoriedad en la comunicación y promoción del proyecto y sus diferentes proyectos. La identidad visual convive con una matrícula identificativa, diseñada en la última fase de la presentación de la candidatura para facilitar la comunicación del nombre del proyecto.

Anexo gráfico Donostia-San Sebastián 2016.



Imágenes de la ciudad y distintos eventos de la candidatura. Imágenes sacadas de la web [www.sansebastian2016.eu](http://www.sansebastian2016.eu)













# Las Palmas de Gran Canaria 2016

- 7.4.1. El punto de partida.
- 7.4.2. La idea clave.
- 7.4.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.
- 7.4.4. La participación ciudadana.
- 7.4.5. La estrategia de comunicación.
- 7.4.6. La identidad visual.
- 7.4.7. El legado del proyecto.
- 7.4.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad  
Las Palmas de Gran Canaria 2016.

*Anexo gráfico proyecto Las Palmas de Gran Canaria 2016.*

7.4



## 7.4 Las Palmas de Gran Canaria 2016.

### 7.4.1. El punto de partida.

La candidatura de Las Palmas de Gran Canaria surge a raíz del Plan Estratégico de la Ciudad *Proa 2020*, aprobado en 2007 y compuesto por tres fases. La primera fase del plan, realizada en el 2008, consistió en un diagnóstico exhaustivo de la ciudad. Según refleja el dossier final, Las Palmas de Gran Canaria 2016 (2011), *Proa 2020* articuló cuatro ejes de la ciudad: *Una Ciudad de Mar, Un Enclave estratégico en el Atlántico, Una Ciudad líder en Canarias y Una Ciudad que respira Cultura*. Las conclusiones del análisis inicial se aplicaron a la segunda fase del plan y motivaron la presentación de la candidatura de la ciudad a la Capitalidad Europea de la Cultura. En paralelo al proceso de elaboración de la candidatura, se desarrolló el *Plan Estratégico de Cultura de Canarias*, cuyo análisis inicial y las conclusiones han enriquecido el proyecto Las Palmas de Gran Canaria 2016.

El 29 de Noviembre del 2010 se constituyó la sociedad Las Palmas de Gran Canaria 2016 S.A. encargada de la gestión e implementación del proyecto. La sociedad fue participada por el Ayuntamiento, el Círculo de Empresarios de Gran Canaria, el Gobierno de Canarias, el Cabildo Insular de Gran Canaria, Binter S.A., La Caja de Canarias y las empresas La Isleña, Inmuebles Tarajal Grande y el Grupo Ralons.

El dossier final de la candidatura destaca el papel clave de la cultura para el desarrollo económico, social y la estrategia de reinención de la ciudad. “*Con este proyecto pretendemos transformar los tejidos que componen nuestra esfera social, cultural y económica; esto es redireccionarlos hacia un nuevo paradigma de Ciudad Innovadora y Sostenible*” (Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.282).

### 7.4.2. La idea clave.

La idea central de la candidatura se articula como *Ciudad-Isla del color, una luz en el océano* reflejando el propósito de la ciudad de convertirse en un faro cultural en la zona ultraperiférica de Europa.

Desde su posición geográfica como nexo Atlántico entre Europa, África y América, la ciudad-isla se ha propuesto aportar una nueva visión a la Capitalidad Cultural. Entre sus principales argumentos destacan la convivencia de múltiples culturas en la ciudad, así como su historia estrechamente relacionada con la evolución económica y socio-cultural de Europa.

Entre los grandes objetivos del proyecto de la capitalidad, el dossier final apuesta por el rediseño del modelo de la industria cultural; la diversificación y recuperación de espacios como núcleos de acción cultural; la integración de la ciudadanía en los procesos de creación cultural y el refuerzo de carácter europeo con vocación tricontinental de la ciudad.

Por otro lado, los cinco fundamentos de la candidatura de Las Palmas de Gran Canaria son CIDEDEC - creatividad, innovación, desarrollo (del sector cultural, del turismo, social, urbano y sostenible), educación y cooperación. Los cinco fundamentos CIDEDEC tuvieron su máxima expresión a través de *¡Cooltura!*, el concepto que expresa “*el carácter de los habitantes de Las Palmas de Gran Canaria: fresco, moderno, creativo, mestizo, extrovertido, divertido, pacífico y solidario*” (Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.41).

#### **7.4.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.**

El programa cultural de la candidatura se desarrolló a través de siete líneas temáticas: *Puerto de la luz y las ideas; Arrecife de Huellas; Paralelo 28: Jardín Volcánico; Engánchate al Risco; El Río del Azúcar; Cultura a 22° y + 6 Ciudades-Isla*. Los ejes del programa pretendieron reflejar el carácter multicultural de la ciudad, la convivencia de historias y tradiciones con las últimas tendencias, su rico patrimonio natural y artístico.

*Puerto de la luz y las ideas* destacó el protagonismo del puerto de la ciudad fundado a finales del siglo XV como “*primer faro europeo en las rutas transoceánicas. Plataforma de intercambio de gentes, mercancías, ideas y modos de vida entre Europa, América y África*” (Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.99).

Este eje temático tenía prevista la organización de intercambios de creadores, un programa de becas, proyectos de creación en residencia en el *Parque de las*

*Creaciones*, actividades de promoción y formación artística del Aula *Cultural Atlántica*. Entre los proyectos del eje destacaban: jornadas *El Diseño como factor de Innovación*; una muestra interdisciplinar de arte contemporáneo *Fortalezas y Piratas*; el Bienal Internacional de Arte Contemporáneo *Biac + Dak'Art*; la exposición *África fantasma*; la regata internacional *27 Velas en el Atlántico*; residencia de artistas *Hotel de Ideas*; exposición dedicada a la obra científica de Agustín de Béthencourt Molina *Ilustración y Vanguardia Creativa*; *Festival Virtual Internacional de Animación, Videojuegos y Efectos Especiales*; *Cumbre de Pensamiento Atlántico*; el Festival Internacional de Artes digitales y música avanzada *Hesperia*; una muestra de arte lumínico y sonoro *Luces y Sonidos del Océano, Buque-taller San Borondón*, entre otros.

*Arrecife de Huellas* reflejó la diversidad étnica y cultural de la ciudad y apostó por los proyectos de integración social a través de la cultura. Algunos de los proyectos de este eje: *Los Rostros de Europa*, creación por 27 mujeres artistas europeas del rostro de la ninfa Europa; programa de actividades culturales para internos de cárcel *Entre Muros*; *el Coro de las Culturas*; *Islario Sonoro*, producción de un mapa sonoro y musical del Archipiélago Canario; ciclo de exposiciones *La Piel de África*; festival de teatro y música interpretado por las personas ciegas *Música y Teatro en la Oscuridad*; exposición dedicada al legado británico en la ciudad *Bienvenido Mr. Miller*; el *Festival Internacional de Poesía Improvisada*.

*Paralelo 28: El Jardín Volcánico* centró sus actuaciones en la consolidación del talento de los jóvenes como una base para el futuro de la creación cultural.

El proyecto protagonista de este eje fue *Generación 2016*, un programa de actividades extraescolares con especial atención a la formación musical, danza y creación audiovisual. Otros proyectos presentados: *Ruta Siete ULPGC*, expedición interactiva nómada por las siete islas del archipiélago; festival *Cultura Amateur*; *Videoblog Erasmus*; feria cultural europea *Universiferia*; feria literaria *Los Libros se van de Feria*; programación especial internacional de la Orquesta Filarmónica de Gran Canaria; el certamen audiovisual Europa Cine Express; producción escénica *¡Qué Musical!*; celebración de la *Olimpiada del Deporte Autóctono Europeo*; el concurso internacional de fotografía *Islas Digitales*; celebración de las *Jornadas Internacionales de Danza Gelu Barbu*.

*Engánchate al Risco* destacó entre sus objetivos la recuperación de seis barrios periféricos de la ciudad ubicados en las laderas de Vegueta fomentando la cohesión social y regeneración del paisaje urbano a través de la cultura, el arte y la iniciativa popular. Entre los proyectos de este eje temático figuraban: *Campos de Land Art*; *Laboratorios Eco-urbanos*; iniciativa de recuperación de miradores *Miradas de una ciudad*; ecología urbana y educación medioambiental *Lazo Verde / Lazo Azul*; obra colectiva de creación *Ciudad Ilustrada*; *Modelando las Orillas*, creación de esculturas con el perfil de una ciudad urbana en las playas; intervención artística *El Puerto: Plataforma de las Artes*; pintura de los edificios urbanos por artistas plásticos europeos *Colores para una Ciudad*.

*Río de Azúcar* enfocó su actuación en cooperación internacional, el legado después del 2016, la conexión entre los cinco archipiélagos atlánticos con el objetivo de acortar las distancias con Europa. Sus proyectos: *Arte Flamenco en el Atlántico*; *Las Palmas de Gran Canaria, encrucijada del Atlántico*; el certamen de cortometrajes *La Macaronesia Rueda*; el encuentro internacional de literatura de la Macaronesia *Las Islas de los Secretos*; exposición *Néstor Martín Fernández de La Torre y Los Pintores de la Edad de Plata de la*

*Cultura Española*; el homenaje a Alfredo Kraus *Kraus Vive*; *Encuentro de Artesanos Europeos*; *Las Rosas de Hércules: visiones mitológicas*, instalación multimedia dedicada a la figura de Hércules; exposición *Vivir para un Sueño, Europa entre el Modernismo y Art Decó*; exposición de la cultura aborigen en las Islas Canarias *Siete Islas en el Fin del Mundo*; retrospectiva cinematográfica *Memorias de África*; exposición *Azul. Nestor y la pintura simbolista: La España Atlántica y Europa; el Drago en el Arte*, exposición dedicada a la especie autóctona de la isla y su aparición en la obra de El Bosco.

*Cultura a 22º* pretendió aprovechar el clima privilegiado de la ciudad para crear nuevas experiencias culturales en entornos abiertos. Los proyectos de este eje temático: eventos de apertura y clausura del año del 2016 *¡Bienvenido 2016/ Hasta Siempre 2016!*; *Música Metropolitana en las Palmas de Gran Canaria*; *Semana de la Ciudad-Libro*; presentación de la colección de Alta Costura *Apolo y las Musas en el Jardín de las Hespérides*; *Festival Internacional de Invierno*; festival interdisciplinar *Sabores de una Isla Tricontinental*; ciclo de espectáculos *Invasión*

*Circense; Carnaval del Mundo; La Noche de Brujas; evento multimedia Retablo de las Delicias; intervención artística en la playa de Las Canteras Mareas Ilustradas.*

#### **7.4.4. La participación ciudadana.**

La participación ciudadana fue muy significativa en la elaboración del proyecto de la candidatura. La ciudad tiene arraigada la cultura de participación a través del Consejo Social de la Ciudad, que cuenta con la representación de todas las organizaciones sociales, vecinales, empresariales y culturales. Por otro lado, cada distrito urbano cuenta con su Consejo de Participación Ciudadana. Esta tradición participativa garantizó el apoyo de todos los grupos demográficos y sociales en el proyecto, destaca el dossier final.

*“Hemos planteado la preparación del acontecimiento como una labor conjunta, un proceso que, partiendo de un punto central (nuestra candidatura), ha ido involucrando a todos los sectores culturales, sociales y económicos hasta llegar al resto de municipios de Gran Canaria y el resto de las islas. A la ya indicada labor de Acción Social y Voluntariado, hemos de unir las reuniones con amplios sectores culturales y sociales. Fruto de estas sesiones son las propuestas incluidas en nuestro dossier”*(Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.74).

La elaboración de la candidatura contó con la participación de agentes culturales locales y extranjeros, centros de formación y difusión artística, colectivos culturales, la Universidad, así como creadores individuales de diferentes sectores.

En el marco de la candidatura se creó la Asociación de Voluntarios *Somos Las Palmas GC-2016*. Como destaca el dossier final, el voluntariado ha sido el germen de unión e ilusión para un conjunto de ciudadanos comprometidos con el futuro de la ciudad.

#### **7.4.5. La estrategia de comunicación.**

La estrategia desarrollada para comunicar el proyecto de la candidatura se propuso entre sus objetivos conseguir que los destinatarios se convirtiesen en emisores de los mensajes del proyecto y *“que la información se construyese de forma colectiva, creativa y multimedia”*. (Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.271). Los

soportes tradicionales se combinaron con el uso creativo de medios digitales, foros y redes sociales. *Todos somos Europa. Todos somos 2016* fue uno de los mensajes clave de la primera fase del proyecto. La página web de la candidatura fue la principal plataforma de comunicación del proyecto.

En paralelo con las campañas informativas y de publicidad tradicional, se realizó una serie de eventos en las calles de la ciudad para provocar la curiosidad de los ciudadanos hacia el proyecto. *Capital Cubo* repartió veinte cubos por toda la ciudad que combinaban la comunicación del proyecto con una intervención artística. Un stand-escenario móvil *Destino 2016* recorrió las calles de la ciudad informando del desarrollo y las novedades del proyecto.

Para asegurar la difusión internacional de la candidatura, el equipo gestor colaboró estrechamente con la Sociedad de Promoción de Las Palmas de Gran Canaria, Patronato de Turismo de Gran Canaria, Promotor y la viceconsejería de Turismo del Gobierno de Canarias.

#### **7.4.6. La identidad visual.**

La creación de la identidad visual del proyecto se realizó por medio de un concurso abierto de diseño. Un jurado profesional seleccionó tres propuestas finalistas y a través de la votación popular se eligió el diseño final. El proyecto finalista *Eneágono* fue realizado por el diseñador madrileño Lucas Gil-Turner, inspirado en la catedral de Santa Ana y en los colores de los barrios de la ciudad. El autor reflejó a través de su diseño los “*nueve conceptos que, a su parecer, identifican a la ciudad: creativa, moderna, histórica, intercultural, amable, abierta, integradora, innovadora y acogedora*” (www.laprovincia.es, 24.12.2009). Según el dossier final de la candidatura, el diseño consiguió reflejar la naturaleza cromática de la ciudad inspirada en las casas del Risco y representar “*los principios y objetivos sobre los que se construye el proyecto Las Palmas de Gran Canaria 2016: ciudad creativa, abierta, integradora, innovadora, acogedora, multicultural, amable, histórica, moderna*” (Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.28).



#### **7.4.7. El legado del proyecto.**

Aunque finalmente, la candidatura de Las Palmas de Gran Canaria no fue elegida finalista, el proyecto contribuyó significativamente a la activación de la conciencia ciudadana y dio un impulso importante al desarrollo de la ciudad: *“habernos iniciado en el proceso de selección Capital Europea de la Cultura 2016 ha contribuido a que Las Palmas de Gran Canaria se haya vuelto a sentir viva y a reubicarnos ante el resto de Europa como una ciudad que posee una estrategia de futuro”* (Las Palmas de Gran Canaria 2016, 2011, p.285). Según las declaraciones del alcalde de la ciudad, Juan Cardona, recogidas por el diario [www.laprovincia.es](http://www.laprovincia.es) *“Las propuestas de Las Palmas de Gran Canaria 2016 seguirán vivas en Proyecto ON, que canalizará todas las ideas y colectivos que surgieron a raíz de la candidatura de la ciudad a Capital Europea de la Cultura”* ([www.laprovincia.es](http://www.laprovincia.es), 14.07.2011).

El equipo gestor tenía prevista la creación del Observatorio de Impacto de la Capital Europea de la Cultura para la evaluación y seguimiento del proyecto si salía elegida finalista. La evaluación iba a abordar los siguientes áreas: economía y turismo; cultura y sociedad; medioambiente, territorio e infraestructuras; proyección de la ciudad y de la región.

#### **7.4.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad de Las Palmas de Gran Canaria 2016.**

El proceso de creación de marca ciudad Las Palmas de Gran Canaria 2016 responde a los objetivos del plan estratégico Proa 2020 y el Plan Estratégico de Cultura de Canarias. El planteamiento del enfoque es coherente con los retos y oportunidades estratégicas identificadas del territorio.

La idea central del proyecto, *Ciudad-Isla del color, una luz en el océano*, destaca la singularidad de la isla desde la perspectiva de su ubicación geográfica, su gran diversidad cultural y la confluencia de múltiples tendencias artísticas a lo largo de su historia. La creatividad, innovación, desarrollo, educación y cooperación son los ejes fundamentales del proyecto.

El programa cultural de la candidatura refuerza la idea y valores centrales del proyecto a través de siete líneas temáticas: *Puerto de la luz y las ideas; Arrecife de*

*Huellas; Paralelo 28: Jardín Volcánico; Engánchate al Risco; El Río del Azúcar; Cultura a 22° y + 6 Ciudades-Isla.* Cada uno de los ejes tenía previsto un amplio calendario de actividades desde grandes eventos de proyección internacional a iniciativas orientadas al fomento del arte joven, recuperación a través de la cultura de barrios periféricos y exploración de nuevos espacios urbanos como escenarios de creación e innovación.

La potente idea central del proyecto no se ha visto reflejada en la identidad visual de la marca, objeto de un concurso público. La identidad visual de las Palmas de Gran Canaria 2016 se inspira en la imagen de la iglesia de Santa Ana y los colores característicos del barrio del Risco. Sin dejar de reconocer la creatividad y originalidad del diseño de la imagen que permiten asegurar su notoriedad, consideramos que no ayuda a transmitir la idea central del proyecto y el reto de la ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura, sino actúa como un elemento simbólico y descriptivo de la realidad urbana.

Esta desconexión entre una sólida estrategia inicial y el resultado final resta eficacia y consistencia a la imagen global de la candidatura.

Anexo gráfico Las Palmas de Gran Canaria 2016.



Imágenes de la ciudad y distintos eventos de la candidatura. Imágenes sacadas de la web [www.laspalmasgc2016.eu](http://www.laspalmasgc2016.eu)









# Segovia 2016

- 7.5.1. El punto de partida.
- 7.5.2. La idea clave.
- 7.5.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.
- 7.5.4. La participación ciudadana.
- 7.5.5. La estrategia de comunicación.
- 7.5.6. La identidad visual.
- 7.5.7. El legado del proyecto.
- 7.5.8. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Segovia 2016.

*Anexo gráfico proyecto Segovia 2016.*

7.5





## 7.5 Segovia 2016

### 7.5.1. El punto de partida.

El proyecto de Segovia 2016 surge del *Plan Estratégico de Segovia y su Área de Influencia* del 2005, cuya primera fase abarca el período del 2006 al 2016. Según el plan, la cultura se convierte en el motor de desarrollo de la ciudad. Desde el 2005 Segovia ha emprendido un nuevo enfoque para su desarrollo urbano, con la aprobación en el 2006 del *Plan Estratégico de Cultura*, la revisión en el 2008 del *Plan General de Ordenación Urbana* y en el 2010 del *Plan Especial de Áreas Históricas*. La revisión del *Plan General de Ordenación Urbana* del 2008 hizo un especial hincapié en sus objetivos en el desarrollo del ámbito cultural y turístico para insertar Segovia en las grandes redes de comunicación para evitar su aislamiento; favorecer la difusión de la centralidad cultural; asegurar un entorno favorable a la creación y revitalizar el casco histórico (Segovia 2016, 2011, p.37).

Todas las áreas clave de la ciudad como el urbanismo, la economía y el medioambiente estaban implicadas en el nuevo enfoque y el proyecto Segovia 2016 nació fruto de una estrategia de desarrollo “*que aunaba las sinergias ya creadas previamente entre el sector económico, social y político de Segovia*” (Segovia 2016, 2011, p.20). Según la directora de la candidatura Nuria Preciado, el proyecto del 2016 “*se concibe como parte del plan de desarrollo estratégico de Segovia y lo empapa todo*” (Preciado, entrevista personal 04.05.2011).

### 7.5.2. La idea clave.

Siendo una ciudad relativamente pequeña y sin grandes infraestructuras culturales, Segovia 2016 creó una propuesta que destacaba el valor de sus aparentes debilidades. La idea central del proyecto pretendió convertir la ciudad en “*el laboratorio de cultura para la innovación social en Europa*” (Segovia 2016, 2011, p.12). Este concepto nació a raíz de una reflexión sobre el papel que desempeñan las pequeñas y medianas ciudades europeas en el fomento de la cultura, la innovación, el desarrollo integral y sostenible de la sociedad, el bienestar de sus ciudadanos y su conexión con Europa. El dossier final de la candidatura destaca que

“la mitad de la población europea vive en este tipo de poblaciones” (Segovia 2016, 2011, p.56) y por lo tanto se puede hablar de una red de pequeñas ciudades europeas como modelo a analizar y tener en cuenta. Estas ciudades comparten unas características similares: “*ciudades patrimoniales del interior de Europa, culturalmente activas y “puente” entre una gran metrópoli, el paisaje y el medio rural*” (Segovia 2016, 2011, p.61). En una preliminar selección de ciudades realizada por los gestores del proyecto como muestra de este modelo urbano figuran Amiens y Avignon (Francia), Brujas (Bélgica), Canterbury (Inglaterra), Covilhã (Portugal), Eger (Hungría), Ferrara (Italia), Görlitz (Alemania), Kardzhali (Bulgaria), Limerick (Irlanda), Linköping (Suecia), Matera (Italia), Mechelen y Mons (Bélgica), Nitra (Eslovaquia), Siena (Italia), Tours (Francia) y Trencin (Eslovaquia). Para la directora del proyecto se trata de una propuesta “*coherente con nuestra identidad y también la forma de diferenciarnos del resto, sabiendo que somos diferentes precisamente en el tamaño. Hemos trabajado estas características que podrían generar un modelo de ciudad pequeña, patrimonial, del interior de Europa que está a caballo entre una gran metrópoli y el medio rural y que mantiene diálogo con ambas*” (Preciado, entrevista personal, 04.05.2011).

### **7.5.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.**

El programa cultural desarrollado para implementar la idea central del *laboratorio de cultura para la innovación social en Europa* tuvo entre sus principales objetivos la generación del territorio creativo en la ciudad y el trabajo en red con Europa. El programa se estructuró en tres ejes: *Una nueva centralidad, Ciudad Laboratorio de Patrimonio e Innovación social*. Los tres ejes sustentaron los cuatro programas del proyecto: *Konexionex, Paisajes, Bravo! y Convergentes*. (Segovia 2016, 2011, p.21). La implementación de cada uno de los programas se asoció a una estación del año.

*Konexiones* (invierno) apelaba a la diversidad europea como una fuente de riqueza para apoyar la cultura existente y fomentar redes de experiencias e intercambio de conocimientos entre artistas, agentes, entidades y territorios.

El programa se desarrollaba a través de dos proyectos globales: el *Festival Bienvenid@ Europa y Festivales. Portales de Innovación*. El *Festival Bienvenid@ Europa* iba a ofrecer 27 programas una muestra del patrimonio cultural paneuropeo a través de todo tipo de soportes artísticos como cine, música, danza, fotografía, pintura, escultura, diseño, arquitectura urbana y cómic, entre otros. Por otro lado, pretendía estimular la colaboración y creación conjunta entre artistas de diferentes países. Los *Festivales. Portales de Innovación* se concibieron como experiencias de creación artística con la participación directa de los ciudadanos. Entre sus proyectos emblemáticos destacaban *Titirimundi*, el festival internacional de títeres que se celebra en Segovia desde 1985; *Hay Festival Europa*; *Noche de Luna Llena*; *Art Futura* y *Urban Folies*.

*Paisajes* (primavera) pretendía explorar vínculos emocionales de los ciudadanos con su entorno natural. El programa abarca proyectos relacionados con el paisaje en su amplio sentido –natural, artístico, histórico y humano y su interacción con la ciudad. En el contexto del laboratorio urbano, se pretendía realizar una reflexión sobre la relación de la ciudad con su entorno natural, el papel de las estrategias culturales en la regeneración y conservación de los paisajes. “*Queremos que el paisaje sea un catalizador, un incentivo para su activación, no un mero receptor pasivo, de ahí el propósito de fomentar un nuevo modelo de ciudadano que lo atiende y valore y se afane por lograr un entorno idóneo*” (Segovia 2016, 2011, p.102). Siendo Segovia una ciudad de referencia internacional en el apoyo al pastoreo, el programa *Paisajes* incluía una serie de actividades en torno a la figura del pastor trashumante.

El programa *Paisajes* tenía prevista la implementación de los siguientes proyectos globales: *Segovia a la luz de la montaña, la Sierra de Guadarrama*; *Un nuevo contrato entre ciudad y campo*; *La ciudad respira*; *Paisajes de encuentro*; *De Florencia a Segovia*; *Paisajes inaprensibles*; *Agua e Ingenio*; *El camino de la mirada*. Cada uno de estos proyectos contemplaba diferentes actividades y eventos.

*Bravo!* (verano) tenía como principal foco el fomento de la creatividad, formación y educación de los ciudadanos para estimular la transformación cultural del territorio urbano. La creatividad fue la principal herramienta de este programa que pretendía “la creación de un nuevo “*ágora*” contemporánea, un espacio físico y

*mental de encuentro e intercambio entre ciudadanos de distintos territorios”* (Segovia 2016, 2011, p.123). El desarrollo del programa se articuló en torno a varios laboratorios de investigación, creación y experimentación cultural – el *Laboratorio Ciudadano de Creación Permanente, el Laboratorio Portátil; el Laboratorio en casa, el Laboratorio virtual, el Observatorio y la Probeta*. Cada laboratorio tenía asociado un amplio abanico de actividades para diferentes líneas de creación y experimentación.

*Convergentes* (otoño) aspiraba a establecer un nuevo diálogo entre el arte y el mundo empresarial para fomentar la innovación, la creatividad, el talento, desarrollar nuevos modelos económicos y productivos aplicando el pensamiento artístico. El programa se planteaba como una herramienta al servicio de las empresas para la regeneración territorial, social y económica a través de la creatividad, potenciando “*una innovación abierta y cooperativa como herramienta para el cambio*” (Segovia 2016, 2011, p.151). Los diferentes proyectos del programa tenían prevista la creación de nuevos modelos de cooperación entre el sector público, empresarios, artistas y ciudadanos para afrontar nuevos retos de urbanismo, innovación y productividad. Los proyectos globales del programa eran: *Disonantes, Divergentes, Activate\_Convergentes; 4000 años de innovación: las mejores ideas de la evolución; Mercado de ideas; Showroom; Slow Innovation Forum; Lab\_Festival, Festival Europeo de la Innovación Social*.

#### **7.5.4. La participación ciudadana.**

Los gestores del proyecto intentaron involucrar de forma activa a los segovianos en todas las actividades de la candidatura. Desde el 2007 se creó la *Plataforma de Voluntariado Cultural* que en la fecha de la presentación final del proyecto contaba con trescientos miembros activos (Segovia 2016, 2011, p.177).

Otro proyecto relevante en el marco de la colaboración ciudadana fue el *Programa de Bienvenida* que centró su actividad en tres acciones: creación de Bolsa de alojamientos en hogares segovianos; programa *Greeters* (coordinación de guías voluntarios de la ciudad) y programa de perfeccionamiento de idiomas para la gente involucrada en los proyectos de la candidatura.

El tejido empresarial de Segovia y su provincia constituyeron el *Club 16* formado por sesenta empresas que colaboraron económicamente en el desarrollo del proyecto e iban a ser participantes activos del programa marco *Convergentes*.

#### **7.5.5. La estrategia de comunicación.**

El objetivo principal de la estrategia de comunicación de Segovia 2016 se centró en la difusión de la idea central del proyecto de forma estimulante, potente e involucradora a todas las audiencias locales, nacionales e internacionales.

*“Queremos transmitir que es un proyecto europeo, un proyecto de todos, necesita la implicación y el apoyo de todos los ciudadanos, que va a ser beneficioso para Segovia, ya se ven los primeros beneficios de trabajo de los últimos cinco años”* (Deva, entrevista personal 04.05.2011).

Entre otras, destacan la colaboración de la candidatura con la *Agencia EFE, El País, Euronews TV y Euranet Radio*; la previsión de la participación de Segovia en las ferias de turismo internacionales; invitación a los periodistas y representantes de instituciones culturales a visitar la ciudad y conocer el proyecto; la estrategia de comunicación online y en las redes sociales; acuerdos con grandes grupos informativos internacionales; la estrategia de relaciones públicas y el plan de publicaciones y merchandising. El objetivo final de la mayoría de las acciones consistía en que *“los visitantes se conviertan en prescriptores que transmitan a Europa su experiencia”* (Segovia 2016, 2011, p.44).

#### **7.5.6. La identidad visual.**

La creación de la identidad visual del proyecto salió del concurso dirigido a los estudiantes de las escuelas de diseño de Castilla y León y Europa. Los gestores del proyecto apostaron por reflejar en la identidad visual la visión de la ciudad por los estudiantes locales y europeos: *“al ser la candidatura europea, pretendemos llevarla a Europa desde el principio”* (Deva, entrevista personal, 04.05.2011). Doce escuelas europeas de diseño participaron en el concurso dotado con el premio final de tres mil euros. Las noventa y nueve propuestas presentadas fueron valoradas por un jurado profesional formado por Roberto Turégano (creador del logo Madrid 92,

Capital Europea de Cultura), Jose M<sup>a</sup> Cruz Novillo (Premio Nacional de Diseño), Malaquíás del Pozo (Director de Comunicación de la Obra Social y Cultural Caja Segovia), Javier González Solas (Profesor Titular de Imagen Corporativa, Universidad Complutense de Madrid), Borja Puig de Bellacasa (Director General de Bassat Ogilvy) y Felipe San Juan (Director Gerente de Saatchi y Saatchi España). El jurado eligió doce propuestas para la selección final que se expusieron en Segovia para una votación pública. Los tres diseños finalistas fueron creados por Ren Tingting de origen chino y Jacomo Rygulla y Peter Stollenwerk de origen alemán, estudiantes de la escuela de diseño de Colonia, Köln International School of Design. Según la responsable de comunicación de Segovia 2016, Elvira Deva, el logo finalista *Consonancia* simboliza la unión del frío norte y el cálido sur de Europa, unidos por el símbolo principal del arte segoviano, el arco románico. Los colores representan la multitud y la diversidad de las culturas europeas.

Como reconocieron los responsables del proyecto con una actitud crítica, la idea principal de Segovia 2016 de posicionarse como *laboratorio de cultura para la innovación social* no estaba reflejada en la imagen gráfica: “*el logo de Segovia 2016 no recoge todo esto, pero se ha planteado como una oportunidad de conseguir un logo de forma participada y empezar a sonar en Europa*” (Preciado, entrevista personal 04.05.2011).

Una de las aportaciones destacadas del proyecto de Segovia respecto a la identidad del concurso es la propuesta de creación de un logotipo específico de la Capitalidad Europea de la Cultura para que sea común a todas las ciudades candidatas y que no existe actualmente. Para este propósito se propone la convocatoria de un concurso entre las escuelas europeas de diseño, como refleja el dossier final de la candidatura (Segovia 2016, 2011, p.45).

#### **7.5.7. El legado del proyecto.**

Segovia 2016 no pasó la selección final, pero el impacto del trabajo de la candidatura resultó ser muy significativo. Las diferentes acciones de los cuatro programas marco del proyecto cultural iban a pasar a formar parte con una revisión puntual del *Plan Estratégico de Cultura de la Ciudad 2011-2017* para garantizar su puesta en marcha, declara el dossier final. Los dos criterios definidos para

seleccionar las acciones tenían como objetivo “regenerar el territorio y trabajar por la innovación social en Europa” y “*apostar por el diálogo con otras ciudades europeas*” (Segovia 2016, 2011, p.48).

Además de las importantes infraestructuras como *La Carcel Segovia, Centro de Creación; el Palacio de Quintanar Centro de Diseño de Castilla y León; el Teatro Cervantes*, El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial; la Biblioteca Pública y la ampliación de Museo de Arte Contemporáneo Vicente Esteban, entre otras, un efecto significativo del proyecto fue el cambio de la percepción externa e interna de la ciudad. La marca de Segovia 2016 ocupó, según Nuria Preciado (entrevista personal, 04.05.2011), el espacio de marca de Segovia y unió a toda la población en torno a ella.

Según los responsables de la candidatura, la ciudad se posicionó con fuerza en los medios artísticos y culturales en los que no había estado presente anteriormente. A nivel internacional, se consolidó la percepción de Segovia como ciudad destino. A nivel interno, la ciudad recibió el impulso de ilusión y confianza: “*Antes de la pre-selección la ciudad ya estaba crecida y capaz de todo y después de pasar, ya la autoestima fue total, yes we can! Y es algo que se mantiene y ha marcado un antes y un después y se va a mantener pase lo que pase ahora. Toda la ciudad ya sabe que hemos podido llegar y estar junto a las grandes ciudades culturales independientemente de nuestro tamaño*” (Preciado, entrevista personal, 04.05.2011).

La colaboración entre las diferentes administraciones y organismos para la creación del proyecto creó nuevos modelos de trabajo: “*Se han cambiado las formas de pensar, las estructuras. Antes la gente trabajaba de forma más independiente. Ahora hay una marca común Segovia 2016 bajo la cual trabajan todas las organizaciones culturales*” (Deva, entrevista personal, 04.05.2011).

El éxito de los eventos culturales internacionales celebrados en los años previos a la presentación final de la candidatura como *La Muestra de Cine Europeo o la Noche de Luna Llena* crearon nuevos hábitos culturales entre la población y marcaron, según los responsables del proyecto, un hito en la vida cultural de la ciudad. “*La demanda cultural en la ciudad es muy fuerte y es muy difícil que se elimine la programación cultural*” (Preciado, entrevista personal, 04.05.2011).

El informe final de la selección realizado por el Jurado valoró la estructura del programa cultural, la sostenibilidad de los proyectos presentados y el apoyo unánime de los diferentes organismos y administraciones públicas.

Segovia 2016 tenía previsto un sistema de evaluación y seguimiento de todas las actividades del proyecto para garantizar la consolidación del legado del acontecimiento a través de la creación de un *Observatorio de Impacto*. El sistema de evaluación estaba inspirado en la *Agenda 21 de la Cultura* y en las directrices del *Informe de la Comisión Europea* para compartir buenas prácticas y crear un marco de investigación común sobre el proceso de la capitalidad europea, destaca el dossier final. Los cinco ámbitos de evaluación identificados eran: la cultura como factor de desarrollo (social, urbano y económico); la transversalidad de la cultura; la cultura y la participación ciudadana; el acceso a la cultura e inclusión social y la construcción de la identidad local y europea (Segovia 2016, 2011, p.46). El proyecto de seguimiento se iba a realizar junto con el *Observatorio Turístico de Segovia* y el *Observatorio Socio-Económico* de la ciudad.

#### **7.5.8. Conclusiones análisis de la estrategia de marca ciudad Segovia 2016.**

El proyecto de marca Segovia 2016 nace acorde a los principios del Plan Estratégico de Segovia y su Área de influencia, el Plan Estratégico de Cultura, el Plan General de Ordenación Urbana y el Plan Especial de Áreas Históricas. Una sólida base estratégica del proyecto asegura la consistencia en su implementación y desarrollo de sus principales actividades.

La idea central del proyecto *Laboratorio de cultura para la innovación social en Europa* es muy clara, estimulante y aspiracional como una visión de futuro que se propuso Segovia en el contexto de la Capitalidad Cultural Europea. Los valores de la innovación, sostenibilidad y la participación ciudadana actuaron como un filtro y referente de todas las iniciativas del programa cultural cuyo principal objetivo se planteó como la generación del territorio creativo en la ciudad y el trabajo en red con Europa.

El programa cultural de la candidatura se estructuró en tres ejes: *Una nueva centralidad, Ciudad Laboratorio de Patrimonio e Innovación social*. Los tres ejes



sustentaron los cuatro programas del proyecto: *Konexionex, Paisajes, Bravo! y Convergentes*. La implementación de cada uno de los programas se asoció a una estación del año. Los contenidos del proyecto de Segovia se caracterizan por un alto nivel de conceptualización, innovación y riqueza de enfoques y matices. La actualización y consolidación de la personalidad artística, cultural y sostenible de la ciudad se convirtió en el reto de los gestores del proyecto. Las iniciativas del programa abordaban los valores característicos de Segovia como su espíritu innovador, su relación estrecha con el campo y el medio rural, la vocación europea y el territorio creativo que pretende construir.

La idea central y los valores característicos del proyecto no se han visto reflejados, sin embargo, en la identidad visual de la marca. La creación de la identidad visual se planteó como un concurso de diseño entre estudiantes de diseño antes de la conceptualización final de la estrategia. Esta circunstancia ha simplificado demasiado el propósito de la identidad visual y no ha permitido proyectar la riqueza de la idea central y valores del proyecto. Es cierto, que por las características y exigencia del proyecto de la capitalidad, muchos contenidos no se plantean desde principio, sino que se van construyendo poco a poco y se definen en la recta final de la presentación. En este sentido, la identidad visual de Segovia 2016 ha contribuido a identificar el proyecto y le ha dado notoriedad entre los estudiantes de diseño de Europa, pero no ha llegado a comunicar su estrategia definitiva. Reconociendo la dificultad que supone crear la imagen visual del proyecto desde el principio, sin tener definidos los principales contenidos y mensajes, Segovia 2016 planteó en su presentación final la necesidad de una imagen paneuropa de la Capitalidad Cultural para facilitar la identificación y presentación de las candidaturas y ahorrar tiempo y recursos que suponen la creación de una imagen propia

Anexo gráfico proyecto Segovia 2016.



**2016**  
**SEGOVIA**  
CANDIDATURA  
CAPITAL EUROPEA DE LA CULTURA

Imágenes de la ciudad y distintos eventos de la candidatura. Imágenes sacadas de la web [www.segovia2016.es](http://www.segovia2016.es)







# Zaragoza 2016

- 7.6.1. El punto de partida.
- 7.6.2. La idea clave.
- 7.6.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.
- 7.6.4. La estrategia de comunicación.
- 7.6.5. La identidad visual.
- 7.6.6. El legado del proyecto.
- 7.6.7. Conclusiones análisis de la estrategia marca ciudad Zaragoza 2016.

*Anexo gráfico proyecto Zaragoza 2016.*

7.6



## 7.6. Zaragoza 2016.

### 7.6.1. El punto de partida.

Zaragoza 2016 se enmarcó dentro de la estrategia *ZaragozaCultura 2010-2020*, que define la política cultural de la ciudad, “como eje vertebrador y transformador esencial, con la celebración de la Capitalidad Europea de la Cultura de 2016 como uno de sus hitos fundamentales” (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.31).

*ZaragozaCultura 2010-2020* es el resultado de un proceso consultativo con 350 profesionales de todos los ámbitos de la cultura y 172 entidades ciudadanas y sociales. Las consultas se realizaron en torno a las siguientes temáticas: Identidades Locales y Europeas e Interculturalidad; Creatividad, Movilidad y Cooperación Cultural; Accesibilidad; Nuevos Públicos y Nuevos Polos de Atracción; Innovación y Tecnologías; Sostenibilidad de programas y proyectos; Educación para la cultura; Industrias Culturales y Ocio, Cultura y Territorio.

Por otro lado, como manifiesta la presentación final del proyecto, Zaragoza 2016 “*conecta directamente con el criterio de desarrollo llevado a cabo por la ciudad a lo largo de los últimos ocho años en otros ámbitos urbanos, desde el urbanismo hasta la movilidad, pasando por la política cultural*” (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.21), siempre bajo el enfoque de la sostenibilidad como filosofía de la gestión urbana.

El proyecto de Zaragoza 2016 se presentó con el propósito de hacer una reivindicación del papel de las ciudades en la creación de una identidad europea común. La candidatura planteó la necesidad de revisar los fundamentos del proyecto de la Capitalidad Cultural Europea para que tuviera un mayor alcance y visibilidad, “*apuntando especialmente a la necesidad de que sus diferentes ediciones anuales supongan la continuidad de un camino que construya un mensaje para Europa*” (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.90).

Partiendo de la premisa de que la capitalidad europea se había convertido en una cadena de celebraciones autónomas, sin un hilo conductor común ni legado compartido para las siguientes nominadas: “*por el mal planteamiento de las ediciones anteriores, cada ciudad se construye a si misma, se concibe a si misma, no*

*recogen nada de las ediciones anteriores ni dejan nada para los siguientes”* (Falo, entrevista personal, 30.05.2011), Zaragoza optó por el proyecto inspirado en la importancia del legado cultural de las ciudades europeas. Apostando por el desarrollo participativo y creación de experiencias culturales a compartir con otras ciudades, el proyecto propuso la construcción de la nueva Europa de la Cultura: *“Queremos convertir a Zaragoza en fuente dinamizadora de procesos, en un nexo donde todas las ciudades europeas puedan verse acogidas y animadas a mostrar, a compartir y a construir. Queremos generar circulación de ideas y de proyectos reales”* (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.13).

El proyecto de la candidatura se estructuró en tres ejes: cultura y ciudadanía; cultura y sostenibilidad; cultura y expansividad.

#### **7.6.2. La idea clave.**

La Utopía fue el eje central de la candidatura de Zaragoza. Utopía entendida como un sueño lejano pero posible, que inspira y da sentido al trabajo de la creación de la identidad común europea: *“consideramos la Utopía como proceso y como respuesta”* (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.15). Ese concepto se manifestó en el programa cultural de Zaragoza 2016 a través de cinco temas: *Memoria y Celebración, La Europa Diversa, Ciudad y Cultura urbana, La Ruta de la Utopía y el Vínculo con Latinoamérica*. Considerando a las ciudades como protagonistas de la realidad europea, Zaragoza 2016 *“se ha marcado una “ruta de Utopía”, recogiendo aquellos programas de anteriores Capitales Europeas de la Cultura que ponían de relieve los aspectos comunes de las culturas europeas”* (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.27). Como destaca la presentación final, Europa con toda su complejidad multicultural no puede ser resumida en un año. Todas las ciudades que han sido Capitales Culturales, están nominadas para serlo o luchan por la nominación, aportan ideas y proyectos de mucho valor para la construcción de la identidad cultural europea. Zaragoza 2016 quiso destacar el valor de este legado común europeo, convirtiéndose en el contenedor, escenario y laboratorio de las manifestaciones más interesantes. En este sentido, se propuso la creación de un proyecto piloto de *“Oficina para la Capital Europea de la Cultura (European Capital of Culture Office, ECCO), como herramienta para mejorar el impacto de nuestra*



*propia Capitalidad y para intentar mejorar el alcance de la manifestación”*

(Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.40). Entre las posibles funciones de la ECCO como consultoría estratégica, seguimiento, control y trabajo en red con las capitales europeas de la cultura anteriores y futuras, la presentación final también planteaba la necesidad de una gestión global de la imagen, comunicación y patrocinios de las capitales europeas de la cultura, para conseguir una mayor relevancia, visibilidad y consistencia tanto para las ciudades finalistas como para el título en general.

Los tres valores clave de la candidatura, según su director artístico César Faló, son la participación, el europeísmo y la sostenibilidad (Faló, entrevista personal, 30.05.2011).

La participación ciudadana fue la base para la creación de los programas y proyectos de la candidatura: *“somos la capital que ha hecho de la participación una estrategia de trabajo y de gestión cultural”* (Faló, entrevista personal, 30.05.2011). Todas las entidades sociales y agentes culturales fueron invitados a participar en el proceso. En la primera fase de la elaboración de la propuesta más de 500 personas participaron en los grupos de trabajo que sentaron las bases del proyecto. 3.400 personas formaron parte del programa de voluntariado de la candidatura, apoyando al equipo gestor del proyecto. La gestión participativa del proyecto estaba consolidando, según la presentación final, los nuevos modos de gestión de la cultura de la ciudad.

El valor del europeísmo se manifestaba como el leitmotiv de la idea central de Zaragoza 2016, Utopía, cuyo objetivo final era crear un proyecto cultural que recogiera la mejor experiencia europea y aportara, a su vez, contenido relevante para la consolidación de la identidad europea: *“nuestro esfuerzo es la cultura y el legado. Algo que aprecia mucho Europa, pero no lo practica. Por el mal planteamiento de las ediciones anteriores, cada ciudad se construye a si misma, se concibe a si misma, no recogen nada de las ediciones anteriores ni dejan nada para los siguientes. Al final te has construido tú y has hecho una historia muy localista”* (Faló, entrevista personal, 30.05.2011).

El valor de la sostenibilidad fue el punto de partida para el planteamiento e implementación de cualquier iniciativa cultural de Zaragoza 2016. La sostenibilidad, según el proyecto de la candidatura, tenía que ser temporal,

económica y ambiental. Se pretendía desarrollar proyectos y programas con el mínimo impacto ambiental y la máxima implicación social. La sostenibilidad del proyecto se reflejaba en su permanencia en el tiempo por su implicación en la sociedad; la generación de beneficios materiales e inmateriales sin derroches ni excesos y su mínimo impacto ambiental. El director de la candidatura afirmaba que la ciudad ya contaba con suficientes infraestructuras culturales públicas y privadas para respaldar con solidez el programa y el objetivo era aprovecharlas al máximo (Falo, entrevista personal, 30.05.2011).

### 7.6.3. Los objetivos y contenidos del programa cultural.

Los contenidos del programa cultural de Zaragoza 2016 se articularon en torno a cinco temas: *Memoria y Celebración*; *Ciudad y Cultura Urbana*; *La Europa Diversa*; *La ruta de la Utopía* y *El Vínculo con Latinoamérica*. El programa se desarrollaba a través de grandes eventos que englobarían diversas acciones que se describen a continuación, en línea con los cinco ejes temáticos.

> La gran fiesta de inauguración acompañada de una producción teatral sobre los grandes visionarios de la historia de Europa *Visionarios (Soñé Europa)*; *Todas las Ciudades en Una*, presentación de colaboración artística con otras Capitales Europeas de la Cultura; *Hall of the CEC* en la Gran Vía de la ciudad; *Despierta Europa, sigue soñando*, campus party de los 50 internautas.

> *Bienal de Arquitectura Sostenible de Zaragoza (BASZ)*. Planteada como un foro sobre la arquitectura como mecanismo transformador de las ciudades, se estructuraba a través de cinco secciones: *Arquitecturas rebeldes: delirious Zaragoza*, *Epílogos*, *Transporting*, *La ciudad imaginada*, *Vidas cruzadas* y *Arquitectura del pensamiento*.

> *Goya y los siete Samurais*, gran exposición sobre Francisco de Goya con el objetivo de actualizar los valores culturales, artísticos, sociales y políticos de la obra del pintor. Las diferentes secciones de la exposición *No Comment*, *Saca de Locos*, *La forma del recuerdo*, *Estampas Grotescas*, *Mil caras de la misma moneda*, *Todos tenemos algo de insano* y *la Rebelión de los Siete Samuráis* presentarían obras del pintor junto con las videoinstalaciones, obras teatrales y musicales, así como

exposiciones multiformato de otros artistas europeos.

> *Río Loco en Zaragoza*, festival dedicado a la cultura de los ríos europeos que presentaría un recorrido por los sonidos y la cultura de diez grandes ríos europeos – Garona, Támesis, Rin, Po, Guadalquivir, Torne, Danubio, Tajo, Vístula y Ebro. El festival contaría con la sección musical *Río Loco Sonoro*; un espacio audiovisual *Río Loco Media* y espacio artístico *Río Loco Hub*.

> *Cinemanfants 2016*, certamen internacional de cine europeo para público infantil y familiar que contaría con proyecciones de cine, talleres cinematográficos, encuentros del Club de Cine para niños *La Linterna Mágica*, Premio *Cinemanfants* a la mejor película, entre otras actividades.

> *Europa Rom*, programa multidisciplinar dedicado al arte del pueblo Roma estructurado en siete áreas: *Europa Drom*, exposición dedicada a la historia y cultura del pueblo gitano; *Eurom Festival* de la música gitana; *Eurom Ensemble*, una producción teatral con artistas gitanos europeos; *Clásicos Gitanos*, un ciclo de música gitana que influenció a grandes compositores europeos; *Gipsy Dance Festival*; *Famosos Gitanos Anónimos y Lorca y los Gitanos*.

> *LOLA. Encuentro de Música y Cultura Iberoamericana*, espacio de encuentro de la industria cultural latina en Europa.

> *Europa Año Mil*, exposición dedicada al milenarismo como cruce simbólico de transformación del territorio europeo estructurada en las siguientes secciones temáticas: *Albores de un milenio: la formación de Europa*, *Del mito a Dios: la transición del hecho religioso y sus relaciones con culturas paganas*, *Caminantes y caminos (ayer-hoy)*, *Monjes y ermitaños*, *El arte del milenio*, *Maestros y Artesanos*.

> *Utopía Europea*, exposición dedicada a la idea central de Zaragoza 2016, la Utopía, vista desde la perspectiva histórica, actual y futura. La exposición contaría con las secciones: *La Utopía de Europa*, *La Utopía del Solitario*, *Utopía Literaria*, *Las ciudades utópicas*, *El viaje*.

> *BEYOND THE BYTES FESTIVAL (BTB)*, *Festival Internacional de Cultura y Videojuego*. En el marco del festival estaba prevista la celebración del Congreso Internacional sobre desarrollo, diseño y creación de videojuegos; la entrega de los

Premios Internacionales *Interactive Culture*; la celebración de la Feria *GameTech*, el BTB Forum; el Ciclo de Música y Videojuego y la exposición *La Historia y el videojuego*, entre otras actividades.

>¡*QUE SIGA LA FIESTA!* / *Clausura Zaragoza 2016*, gran acto de clausura con la entrega a las siguientes ciudades finalistas de Chipre y Dinamarca de dos cápsulas de tiempo con el legado de Zaragoza 2016.

#### **7.6.4. La estrategia de comunicación.**

La comunicación del proyecto Zaragoza 2016 se basó en los principios de la participación e interacción, el activismo cultural, la sostenibilidad y el europeísmo. La presentación final del proyecto hacía un especial énfasis en “*un modelo de comunicación orientada a un “mercado de ciudadanos” en el que las propias redes ciudadanas formen parte activa de la comunicación de la Capitalidad*” (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.76). Las herramientas digitales tenían un especial protagonismo en esta estrategia. Los gestores del proyecto apostaron por la creación de *Cultouring*, una red social creada para convertirse en una agenda cultural europea. Por otro lado, se presentó el proyecto de creación de TV CEC News, un canal de seguimiento de los eventos y actividades de la capitalidad para su difusión en redes sociales.

En cuanto a los medios convencionales, el equipo gestor tenía prevista la colaboración con los principales medios locales, nacionales e internacionales para asegurar la visibilidad y notoriedad de su proyecto.

Por otro lado, se definió el Plan de Patrocinio y la creación de la *Caravana Cultural* como vehículo de difusión del proyecto junto con la ciudad finalista polaca.

#### **7.6.5. La identidad visual.**

La identidad visual del proyecto Zaragoza 2016 fue creada por las empresas zaragozanas Cubo y Todo Comunicación y “*simboliza las artes y culturas que forman parte de la historia de la ciudad y, a su vez, imagina una gran balda de libros multicolor*”, como destacaba la web de la candidatura [www.zaragoza2016.com](http://www.zaragoza2016.com). El

logotipo fue premiado con el tercer premio en el Festival Europeo de Diseño de Róterdam, celebrado del 27 al 30 de mayo de 2010.

Según el director de la candidatura César Faló, la identidad visual fue notoria, ganó un premio de diseño en Europa, pero no reflejó la idea del proyecto ni representaba a Europa. La incorporación del director artístico en la fase definitiva de presentación de la candidatura supuso un cambio radical en la estrategia: *“acepto el proyecto con la condición de cambiar totalmente el proyecto que está porque me parece muy estandarizado, no se identifica con la ciudad, se nombran cosas que son peligrosas como 16 edificios para el 16, que no tiene ningún sentido. En definitiva, cuando entré no cambió el logotipo, pero sí la estrategia. Y si una marca para mí es la forma de representar la estrategia, pues cambió todo”* (Faló, entrevista personal, 30.05.2011).

Para presentar la idea de Utopía al jurado de la candidatura, se creó un cuento mágico *Elogio de la Utopía* que relacionaba diez historias. El escenario de cada historia era una ciudad europea que había sido o sería capital cultural europea – Turku, Tallin, Guimaraes, Maribor, Kosice, Marsella, Umea, Riga, Mons y Pilsen. En cada historia había un personaje real como Vincent van Gogh, Sándor Márai, Stieg Larsson o uno ficticio que protagonizaba un acontecimiento histórico real o ficticio. Todos los personajes se encontraban con una mujer, una representación metafórica de Utopía, que provocaba o apoyaba un hecho utópico: *“Algo que parece una utopía imposible, luchas contra algo, un proceso de superación. Y en cada uno de estos relatos deja un objeto”* (Faló, entrevista personal, 30.05.2011). Al final del cuento todos los objetos dejados por la mujer aparecían en un baúl en Zaragoza como metáfora de un legado cultural para la ciudad de diez ciudades europeas (Fundación Zaragoza 2016, 2011b).

El cuento es una expresión poética de la idea principal del proyecto Utopía que reflejaba en un formato muy original su filosofía, así como sus diferentes valores y matices. El cuento se entregó al jurado junto con la presentación formal del proyecto Zaragoza 2016.

Reconociendo la contradicción entre la identidad visual y la idea principal de su proyecto, el director de la candidatura también puso de manifiesto las dificultades de creación, comunicación y financiación de una marca local: *“tenemos un*

*problema de cara a las empresas a las que queremos pedir apoyos. Aunque queramos vender un proyecto europeo, si se lo contamos a una multinacional, a Zaragoza la conocen en su país y su entorno más cercano, pero no tiene alcance para Europa”* (Falo, entrevista personal, 30.05.2011). Como una alternativa más consistente y estratégica el director de Zaragoza 2016 abogó por la creación de una marca común pan-europea de la capitalidad cultural: *“una marca que identificara a Europa, y que se ponga una ciudad elegida dentro de esta marca común. No que creemos cada uno nuestra marca. Zaragoza lo que propone es crear una marca europea, que facilitaría la comunicación del evento, como hacen los aros olímpicos”* (Falo, entrevista personal, 30.05.2011).

#### **7.6.6. El legado del proyecto.**

Partiendo de la cultura como *“un pilar fundamental y transversal en las políticas de desarrollo integral de la ciudad”* (Fundación Zaragoza 2016, 2011a, p.43), el proyecto Zaragoza 2016, según la presentación final, tenía suficiente potencial para desencadenar profundos cambios en el ámbito cultural, social, político y urbano. Entre otros, el dossier destacaba la consolidación de un modelo transparente en la gestión de la cultura; el incremento de la autoestima e integración ciudadana en la definición de las políticas culturales, el impulso a proyectos educativos, el fomento de la cooperación cultural, el aumento del consumo y de la producción cultural local, un mayor reconocimiento interior y exterior de Zaragoza, la creación de nuevos modos de relación con el espacio urbano y la consolidación de la calle como espacio de producción y consumo cultural (Fundación Zaragoza 2016, 2011a).

El proyecto de la candidatura tenía prevista la implementación del Plan Integral de Evaluación y Seguimiento del proyecto con la participación de *Ebrópolis, la Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y el Observatorio de Cultura de Zaragoza*. Por otro lado, Zaragoza forma parte del *Barómetro Cultural Local*, elaborado por la Federación Española de Municipios y Provincias.

### 7.6.7. Conclusiones análisis de la estrategia de marca ciudad Zaragoza 2016.

El caso de Zaragoza 2016 es bastante complejo por las circunstancias particulares de gestión del proyecto, con el cambio del equipo gestor nueve meses antes de la primera selección de las candidaturas, hecho que provocó un modificación del enfoque y los contenidos del proyecto en el proceso de su desarrollo.

El proyecto inicial de Zaragoza 2016 nació en el contexto de la estrategia *ZaragozaCultura 2010-2020* con la apuesta por la política cultural como un eje vertebrador y transformador urbano. La estrategia se articuló a base de un extenso programa de consultas multidisciplinares con expertos, instituciones y ciudadanos.

El cambio del equipo gestor del proyecto completó el enfoque inicial de Zaragoza, ciudad escenario de la cultura, con una idea de orientación pan-europea que permitiría asegurar un papel activo de Zaragoza en el mapa europeo de cultura. Como consecuencia de esta nueva visión estratégica, se articuló la idea de la *Utopía Europea* que pretendía posicionar a la ciudad como referente de la innovación y cooperación cultural en Europa, ciudad-laboratorio de las mejores prácticas de gestión de la Capitalidad Cultural Europea. El europeísmo sería uno de los valores claves del futuro desarrollo urbano bajo el prisma de esta idea.

Los contenidos del programa cultural de Zaragoza 2016 se articularon en torno a cinco temas: *Memoria y Celebración; Ciudad y Cultura Urbana; La Europa Diversa; La ruta de la Utopía y El Vínculo con Latinoamérica*. El programa se desarrollaba a través de grandes eventos que englobaban diversas acciones en línea con estos cinco ejes.

El cambio del enfoque de la estrategia de marca no se vio reflejado en la identidad visual del proyecto Zaragoza 2016. La identidad visual fue diseñada en los primeros meses de la conceptualización del proyecto, antes del cambio del equipo gestor y proyecta ideas y conceptos que no tienen nada que ver con la Utopía Europea. A nivel de diseño, la identidad visual es fresca y notoria, pero apela a conceptos genéricos de arte y creatividad que no tienen nada que ver con la idea de la Utopía. Siendo la idea de la Utopía Europea muy potente y atractiva para el desarrollo de la ciudad, no se vio reflejada de ninguna manera en la identidad visual de la marca Zaragoza 2016.

Seguramente, lo acertado hubiera sido sustituir o completar la identidad visual que abanderó la presentación inicial del proyecto por una definitiva que reflejase la idea y la apuesta final de la ciudad, como sí hicieron Burgos y Donostia-San Sebastián.

El equipo gestor del proyecto era consciente de las dificultades que suponía la actualización de la identidad visual del proyecto para hacerla acorde a la estrategia definitiva del proyecto y planteó la necesidad de crear una marca pan-europea para el título de la Capital Cultural Europea, una marca paraguas en línea con la imagen global de los Juegos Olímpicos, por ejemplo, que respaldaría todas las ciudades finalistas, facilitando significativamente su notoriedad, prestigio, gestión de la comunicación y patrocinios.



Anexo gráfico proyecto Zaragoza 2016.



Imágenes de la ciudad y distintos eventos de la candidatura. Imágenes sacadas del archivo personal y de la web [www.zaragoza2016.com](http://www.zaragoza2016.com)









**Resumen de la estrategia de marca ciudad desarrollada por seis ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.**

**1. Antecedentes estratégicos en la planificación y gestión de la ciudad como punto de partida para la presentación de la candidatura al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.**

Burgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan Estratégico Burgos 2001-2015;</li> <li>&gt; Plan Estratégico Burgos 2020;</li> <li>&gt; Plan Estratégico de la Cultura de la ciudad de Burgos.</li> </ul>
Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Segundo Plan Estratégico de Córdoba;</li> <li>&gt; Agenda 21 de la cultura. Un compromiso de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural;</li> <li>&gt; Libro Blanco de Córdoba.</li> </ul>
Donostia-San Sebastián	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan Estratégico 2020;</li> <li>&gt; Plan territorial Gipuzkoa +20;</li> <li>&gt; Plan autonómico EcoEuskadi;</li> <li>&gt; laboratorios transversales y consultas multidisciplinares para definir las bases del proyecto.</li> </ul>
Las Palmas de Gran Canaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan Estratégico Proa 2020;</li> <li>&gt; Plan Estratégico de Cultura de Canarias;</li> <li>&gt; consultas con amplios sectores de la ciudadanía y expertos culturales.</li> </ul>
Segovia	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan Estratégico de Segovia y su Área de Influencia del 2005;</li> <li>&gt; Plan Especial de Áreas Históricas;</li> <li>&gt; Plan Estratégico de Cultura;</li> <li>&gt; Plan General de Ordenación Urbana.</li> </ul>
Zaragoza	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Estrategia ZaragozaCultura 2010-2020.</li> <li>&gt; Políticas de gestión urbana de los últimos ocho años.</li> <li>&gt; Proceso consultivo con 350 expertos y 172 entidades.</li> </ul>

## 2. Idea clave y valores de marca de la ciudad candidata

Burgos	<p><i>R-evolución</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; dinamizadora</li> <li>&gt; visionaria</li> <li>&gt; integradora.</li> </ul>
Córdoba	<p><i>El Paradigma de Córdoba</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la interculturalidad</li> <li>&gt; la participación</li> <li>&gt; la innovación</li> <li>&gt; la sostenibilidad.</li> </ul>
Donostia-San Sebastián	<p><i>Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; transversal,</li> <li>&gt; transformador,</li> <li>&gt; transfronterizo.</li> </ul>
Las Palmas de Gran Canaria	<p><i>Ciudad-Isla del color, una luz en el océano.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la creatividad,</li> <li>&gt; la innovación,</li> <li>&gt; el desarrollo,</li> <li>&gt; la educación,</li> <li>&gt; la cooperación</li> </ul>
Segovia	<p><i>Segovia como laboratorio de cultura para la innovación social en Europa.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la participación ciudadana,</li> <li>&gt; la innovación,</li> <li>&gt; la sostenibilidad.</li> </ul>
Zaragoza	<p><i>Utopía Europa.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; el europeísmo</li> <li>&gt; la participación</li> <li>&gt; la sostenibilidad</li> </ul>

### 3. Proyección de la idea y valores de marca en el programa cultural de la ciudad candidata

Burgos	<p>La filosofía de la evolución humana como idea central con cuatro líneas de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>La Ciudad Auténtica, compartir el espacio público y los valores humanos;</i></li> <li>&gt; <i>La Ciudad Elocuente;</i></li> <li>&gt; <i>El Problema de la Belleza;</i></li> <li>&gt; <i>Viajes en Busca de la Verdad.</i></li> </ul> <p>Tres fases temporales: <i>Re-descubrir (2011-2015), Re-inventar (2016) y Re-editar (2017-...).</i></p>
Córdoba	<p><i>La Constelación Sur</i> articulada en tres ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Paradigma de Córdoba;</i></li> <li>&gt; <i>Euroconectores: Celebrando la diversidad;</i></li> <li>&gt; <i>La ciudad y los días,</i></li> </ul> <p>y siete líneas de actuación:</p> <p><i>Nuevos legados; Atlas de Córdoba; Palabras iluminadas; Creadores indisciplinados; Autopista continental; Revolucionar lo cotidiano y Ríos de gente.</i></p>
Donostia-San Sebastián	<p>cuatro faros temáticos:</p> <p><i>Faro de la Paz, Faro de la Vida, Faro de las Voces, Faro del Mar y de la Tierra</i> que recogen 62 proyectos.</p>
Las Palmas de Gran Canaria	<p>siete líneas temáticas más una:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Puerto de la luz y las ideas;</li> <li>&gt; Arrecife de Huellas;</li> <li>&gt; Paralelo 28: Jardín Volcánico;</li> <li>&gt; Engánchate al Risco;</li> <li>&gt; El Río del Azúcar;</li> <li>&gt; Cultura a 22°</li> <li>&gt; + 6 Ciudades-Isla.</li> </ul>
Segovia	<p>tres ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Una nueva centralidad;</li> <li>&gt; Ciudad Laboratorio de Patrimonio;</li> <li>&gt; Innovación social</li> </ul> <p>que sustentan los cuatro programas del proyecto:</p> <p><i>Konexionex, Paisajes, Bravo! y Convergentes.</i></p>
Zaragoza	<p>cinco ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Memoria y Celebración;</i></li> <li>&gt; <i>Ciudad y Cultura Urbana;</i></li> <li>&gt; <i>La Europa Diversa;</i></li> <li>&gt; <i>La ruta de la Utopía;</i></li> <li>&gt; <i>El vínculo con Latinoamérica.</i></li> </ul>

#### 4. La participación ciudadana como característica destacada de los proyectos de marca de las ciudades candidatas.

Burgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; involucración amplios segmentos de la población en la elaboración del proyecto;</li> <li>&gt; programa R-evolucionarios;</li> <li>&gt; programa de voluntariado;</li> <li>&gt; colaboración y patrocinio por el tejido empresarial.</li> </ul>
Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; involucración ciudadana en la elaboración de proyectos del programa cultural;</li> <li>&gt; programa de adhesiones;</li> <li>&gt; programa de Voluntariado;</li> <li>&gt; colaboración empresarial e institucional;</li> <li>&gt; entusiasmo popular.</li> </ul>
Donostia-San Sebastián	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; metodologías transversales y dinámicas participativas para la definición e implementación de los proyectos;</li> <li>&gt; apoyo institucional;</li> <li>&gt; patrocinio empresarial;</li> <li>&gt; programa de adhesiones.</li> </ul>
Las Palmas de Gran Canaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; amplia participación ciudadana a través del Consejo Social de la Ciudad;</li> <li>&gt; colaboración de expertos multidisciplinares;</li> <li>&gt; apoyo institucional y colaboración empresarial;</li> <li>&gt; asociación de voluntarios .</li> </ul>
Segovia	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; plataforma del Voluntariado Cultural;</li> <li>&gt; programa de Bienvenida,</li> <li>&gt; programa Greeters;</li> <li>&gt; Club 16 de colaboración empresarial.</li> </ul>
Zaragoza	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la participación ciudadana como uno de los tres valores clave del proyecto;</li> <li>&gt; participación de expertos multidisciplinares en la elaboración del proyecto;</li> <li>&gt; programa de voluntariado;</li> <li>&gt; apoyo institucional y empresarial.</li> </ul>



## 5. Estrategia de comunicación de la marca ciudad por las ciudades candidatas.

Burgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la evolución como idea central de la comunicación;</li> <li>&gt; plan conjunto con la estrategia de marketing urbano;</li> <li>&gt; protagonismo de redes sociales;</li> <li>&gt; colaboración del equipo de ciclismo profesional.</li> </ul>
Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; inspirada en principios de city marketing y city branding;</li> <li>&gt; acciones a nivel local, nacional y europeo;</li> <li>&gt; gran relevancia comunicación web y redes sociales.</li> </ul>
Donostia-San Sebastián	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; coordinada por el laboratorio multidisciplinar de comunicación con los principios de visibilidad, apropiación y resonancia;</li> <li>&gt; colaboración en proyectos internacionales que destacan el papel transformador de la cultura en los territorios urbanos;</li> <li>&gt; el espíritu joven y las personas organizadas en red como perfil de comunicación;</li> <li>&gt; sistema vasos comunicantes para asegurar la coherencia de los mensajes.</li> </ul>
Las Palmas de Gran Canaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; difusión a nivel local, nacional e internacional;</li> <li>&gt; combinación de medios tradicionales con digitales y redes sociales para la comunicación del mensaje central <i>Todos somos Europa. Todos somos 2016</i>, además de acciones tácticas para fomentar la notoriedad del proyecto.</li> </ul>
Segovia	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; difusión a nivel local, nacional e internacional de la idea central del proyecto y su programación cultural en medios tradicionales y online;</li> <li>&gt; participación en ferias internacionales;</li> <li>&gt; publicaciones y merchandising corporativo.</li> </ul>
Zaragoza	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; apuesta por redes de ciudadanos para la comunicación del proyecto;</li> <li>&gt; creación de la red social Cultouring;</li> <li>&gt; propuesta de creación de TV CEC News;</li> <li>&gt; protagonismo de medios digitales;</li> <li>&gt; plan de patrocinios.</li> </ul>

## 6. Aspectos relevantes del proceso de creación de la identidad visual de marca ciudad

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

## 7. Legado del proyecto de creación de marca de la ciudad candidata

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

## 8. Sistema de valoración de la implementación de la estrategia de marca ciudad de las ciudades candidatas

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

Fuente: elaboración propia.

### ***Conclusiones capítulo séptimo.***

El análisis de los proyectos de marca ciudad de seis ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 ha permitido contrastar con la experiencia real las conclusiones del marco teórico abordado en la primera parte de la tesis doctoral.

Como conclusión general, podemos afirmar que los gestores urbanos son conscientes del valor que aporta la marca ciudad para proyectar la estrategia urbana y contribuir al posicionamiento óptimo, la notoriedad, relevancia y visibilidad de la ciudad en el contexto interterritorial.

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

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

3. Los seis proyectos analizados apostaron por la articulación de una idea central visionaria para reflejar el reto y la ventaja competitiva de la ciudad candidata para el concurso de la Capitalidad Cultural Europea. Las seis ideas proyectan de forma sugerente y aspiracional la estrategia de gestión y desarrollo urbano de cada uno de los territorios.

Burgos 2016: **R-evolución.**

Córdoba 2016: **El Paradigma de Córdoba.**

Donostia-San Sebastián 2016: **Olas de energía ciudadana. Cultura para la Convivencia.**

Las Palmas de Gran Canaria 2016: **Ciudad-Isla. Una luz en el océano.**

Segovia 2016: **Laboratorio de cultura para la innovación social en Europa.**

Zaragoza 2016: **Utopía Europa.**

Las seis ideas centrales definen la aportación relevante de cada ciudad a la cultura europea desde la perspectiva histórica y el contexto geo-política, económico y cultural de cada una de las candidaturas. Todas las ideas representan conceptos urbanos visionarios para su territorio y se apoyan en una serie de valores clave.

Entre los valores por los que apuestan las ciudades para reforzar su idea central destaca el protagonismo de la sostenibilidad como leitmotiv del desarrollo urbano de futuro junto con la innovación y la participación ciudadana.

4. El principal problema detectado en el análisis de los seis casos de las ciudades españolas tiene que ver con el proceso y el resultado de creación de la identidad visual del proyecto, la cara visible de marca ciudad. Siendo conscientes de la necesidad de presentar a nivel visual el proyecto de la candidatura, todas las ciudades encargaron la creación de la identidad visual. Las Palmas de Gran Canaria y Burgos apostaron por concursos públicos abiertos. Córdoba y Segovia organizaron concursos creativos restringidos, a una selección de agencias de diseño, en el caso de Córdoba, y a los

estudiantes de escuelas de diseño de Castilla-León y Europa, en el caso de Segovia. Zaragoza y Donostia-San Sebastián hicieron encargos directos del proyecto. El brief de cada uno de los encargos reflejaba los objetivos del proyecto en la fase inicial de la elaboración de la candidatura, junto con el reto de conseguir notoriedad y relevancia. Como resultado de los concursos y encargos directos, cada ciudad contó con la identidad visual de su candidatura. En el caso de Burgos y Donostia-San Sebastián los gestores se dieron cuenta de las carencias que presentaba la identidad visual inicial y apostaron por la creación de nuevos elementos para consolidar a nivel visual la estrategia final de la candidatura.

Los gestores de los proyectos de Segovia y Zaragoza reconocieron la dificultad que les supuso la definición de la identidad visual de su marca y abogaron por la creación de una imagen pan-europea similar al modelo de los Juegos Olímpicos que pueda facilitar el proceso de comunicación del proyecto, ofreciendo una garantía, prestigio y notoriedad europea. La ciudad finalista, Donostia-San Sebastián, rechaza esta idea, apostando por el valor y relevancia de tener una imagen propia y distintiva.

5. El programa cultural de las candidaturas junto con la planificación de infraestructuras necesarias para su puesta en marcha constituyen el contenido de la estrategia de marca ciudad en el contexto de la competición por el título de la Capitalidad Europea de la Cultura. El enfoque de todos los programas culturales se ha centrado en destacar desde diferentes perspectivas el protagonismo de la ciudad como escenario único de la convivencia y de la innovación social, así como su función de catalizador de la cultura en sus más amplias manifestaciones.

6. La comunicación de la estrategia marca ciudad se ha centrado en la difusión de la imagen y los contenidos del proyecto a nivel local, nacional e internacional. Todos los proyectos analizados hicieron una fuerte apuesta por los medios digitales y la presencia en redes sociales de las candidaturas. Las webs de cada una de las candidaturas se convirtieron en el principal soporte de contenidos, noticias e interacción con los públicos relevantes.

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

7. Aunque sólo Donostia-San Sebastián ha conseguido el título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, el impacto del proceso de participación en la competición ha sido muy significativo para las ciudades analizadas. Además de nuevas infraestructuras culturales, las ciudades experimentaron un crecimiento de las iniciativas e industrias culturales junto con la consolidación de la programación cultural anual urbana.

Cada uno de los proyectos supuso un antes y un después en la forma de ver y vivir la ciudad. Los gestores de todas las candidaturas destacaron el carácter revulsivo de los proyectos para fomentar la participación, el compromiso y el orgullo ciudadano. Por otro lado, la implicación de amplios segmentos de la población en el proceso de consultas y creación de proyectos comunes, supuso la instauración de nuevos modelos de trabajo y actitudes positivas hacia de colaboración público-privada.

La puesta en marcha de los proyectos de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura consiguió una nueva visión y percepción de la ciudad tanto por sus públicos internos como por los externos. Todos los gestores urbanos destacaron el aumento de la notoriedad y relevancia de sus ciudades en el contexto nacional e internacional.

8. Las herramientas para el análisis y la valoración del proceso de implementación de marca ciudad han sido previstas y reflejadas en todos los proyectos, demostrando el rigor del enfoque estratégico aplicado por los gestores de las candidaturas.

9. Comparando los seis proyectos de creación de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, presentados por seis ciudades candidatas, podemos afirmar que los siguientes elementos constituyen la estrategia de creación de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016:



punto de partida analítico y conceptual condicionado por la Estrategia de Planificación y Gestión Urbana que define las prioridades y oportunidades del desarrollo urbano ligado a la cultura.



involucración de amplios segmentos de la población en la definición y puesta en marcha del proyecto para garantizar su carácter inclusivo y relevante para todos los públicos urbanos.



articulación de la idea central y valores emocionales que sintetizan de forma clara, concisa y aspiracional la oportunidad estratégica y la ventaja competitiva de la ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.



definición de los elementos de la identidad visual de la marca ciudad.



proyección de la identidad visual, la idea central y los valores del proyecto en el programa cultural, las infraestructuras y dotaciones culturales, la estrategia de comunicación, programas de patrocinios, de voluntariado y de bienvenida.



valoración constante de la implementación y resultados del proyecto.

El análisis de los proyectos de seis ciudades junto con la identificación de los elementos comunes de la estrategia de marca ciudad de sus proyectos confirma la definición que se articuló en el capítulo cuarto de la presente investigación:

*Marca ciudad es una herramienta clave de gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana; contribuye a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial y refuerza la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente. Marca ciudad se articula como una idea global y visionaria sobre la ciudad respaldada por una serie de valores que proyectan su atractivo y relevancia para todos los públicos de interés externos e internos a través de los elementos de su identidad visual y todos los soportes de comunicación de la ciudad.*

10. Contrastando el proceso estratégico de las seis ciudades candidatas con el modelo propio de creación de marca ciudad expuesto en el capítulo cuarto de la presente investigación, se observa que el modelo refleja los principales elementos de la estrategia de marca ciudad implementada por las ciudades, y, además, aporta, otros recursos y acciones relevantes que pueden enriquecer el proceso estratégico. La constitución de un think-tank multidisciplinar para la puesta en marcha del proyecto; la valoración de las percepciones internas y externas de la ciudad, así como la definición de la nueva experiencia de la ciudad en el proceso de implementar la nueva marca para sus diferentes públicos de interés serían sus aportaciones más relevantes.

**Análisis comparativo modelo propio creación marca-ciudad y estrategia real de seis ciudades españolas en el contexto de la competición por el título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016**

<p><b>Estrategia real de marca ciudad de seis ciudades españolas en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.</b></p>	<p><b>Modelo propio creación marca ciudad.</b></p>
<p>1. Designación del equipo gestor del proyecto. Involucración de expertos mutidisciplinarios y ciudadanos en el proceso de consultas y elaboración de propuestas.</p>	<p>1. Constitución de un think-tank multidisciplinar para la coordinación de la gestión e implementación del proyecto marca-ciudad.</p>
<p>2. Estrategia de planificación y gestión urbana como punto de partida para la definición del enfoque del proyecto de marca ciudad.</p>	<p>2. Análisis de la estrategia global de planificación y desarrollo urbano, sus retos y objetivos. Identificación de las oportunidades clave de la competitividad urbana.</p>
<p>3. Valoración de los activos culturales y el potencial de la ciudad para aspirar al título de la Capitalidad Europea del a Cultura 2016.</p>	<p>3. Análisis de las percepciones actuales sobre la ciudad y sus principales activos por los públicos externos e internos clave. Identificación de los puntos fuertes y débiles de la imagen urbana y valoración de su concordancia con la estrategia de desarrollo urbano.</p>

<p>4. Articulación de la visión y los valores que sintetizan la oportunidad estratégica urbana.</p>	<p>4. Articulación de la visión y los valores más relevantes de la ciudad para reafirmar los objetivos de su estrategia de desarrollo y su atractivo en el contexto interterritorial.</p>
<p>5. Articulación de los principales elementos de la identidad visual de la ciudad. Definición de la estrategia de comunicación de marca ciudad.</p>	<p>5. Articulación de los principales elementos de la identidad visual de la ciudad. Definición de la estrategia de comunicación de marca ciudad.</p>
<p>6. Implementación de la marca ciudad a través del programa cultural de la candidatura.</p>	<p>6. Implementación de la marca ciudad en todos los ámbitos urbanos.</p>
<p>7. Valoración del impacto del proyecto y medición de los resultados.</p>	<p>7. Valoración de la implementación de la estrategia de marca ciudad y medición de los resultados. Corrección de las posibles desviaciones.</p>

Fuente: elaboración propia.

Con estas reflexiones cerramos el análisis del trabajo de campo realizado para abordar en el siguiente y último capítulo las conclusiones finales de la investigación.

### ***Fuentes consultadas para el desarrollo del capítulo séptimo.***

Ministerio de Cultura de España (2010). *Nombramiento de la Capital Europea de la Cultura para 2016 en España. Informe de preselección.*

[http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2010/Pre\\_selection\\_panel\\_SpainES.pdf](http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2010/Pre_selection_panel_SpainES.pdf), consulta el 23.10.2010.

Ministerio de Cultura de España (2011). *Selección de la Capital Europea de la Cultura 2016 en España. Informe de Selección Final.*

[http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2011/informe\\_CapitalEuropea\\_2016\\_esp.pdf](http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2011/informe_CapitalEuropea_2016_esp.pdf), consulta el 15.07.2011.

### **Burgos**

Burgos 2016. (2010). *Burgos 2016, Ciudad Candidata Capital Europea de la Cultura, R-evolución.* Dossier de candidatura, junio 2010.

[http://issuu.com/b2016/docs/proyecto\\_burgos\\_20106\\_es](http://issuu.com/b2016/docs/proyecto_burgos_20106_es), consulta el 30.09.2011.

Deloitte (2011). *Impacto económico y social de la candidatura de la ciudad de Burgos a Capital Europea de la Cultura 2016. Impacto de la candidatura y aproximación a su designación como sede.* Deloitte, Madrid.

<http://www.burgosciudad21.org/adftp/BurgosBook.pdf>, consulta el 13.09.2011.

<http://www.burgosciudad21.org/adftp/planculturaburgos.pdf>, consulta el 13.09.2011.

<http://www.erretres.com/>, consulta el 01.12.2011.

### **Córdoba**

Córdoba 2016. (2011). *Dossier Selección Córdoba 2016.*

[http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier\\_seleccion\\_cordoba2016](http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier_seleccion_cordoba2016), consulta el 15.07.2011.

Fundación Córdoba Ciudad Cultural (2011). *Córdoba en Clave 16. Programación Cultural 2011*. Córdoba.

Córdoba 2016. (2010). *Las razones de Córdoba para ser Capital Europea de la Cultura en 2016*. Texto íntegro de la presentación de la candidatura de Córdoba. Madrid, 27 de septiembre de 2010.

<http://agenda21culture.net/index.php>, consulta el 20.07.2011.

<http://www.ayuncordoba.es/ii-plan-estrategico-2002-2010.html>, 20.07.2011

<http://www.cordoba2016.es/files/Encarte.pdf>, consulta el 03.04.2011.

### **Donostia-San Sebastián 2016**

San Sebastián 2016. (2011). *Propuesta de candidatura al título de capital europea de la cultura. Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia*.

<http://issuu.com/dss2016/docs/propuesta>, consulta el 15.07.2011.

### **Las Palmas de Gran Canaria**

Las Palmas de Gran Canaria 2016. (2011) *Las Palmas de Gran Canaria 2016. + 6 ciudades islas (Las afueras de Europa). Una luz en el océano*.

<http://www.laspalmasgc2016.eu/>, consulta el 10.10.2011.

<http://www.laprovincia.es/las-palmas/2009/12/19/catedral-color-ciudad-lucharan-capital-cultural/275791.html>, consulta el 9.10.2011.

<http://www.laprovincia.es/las-palmas/2011/07/14/2016-apaga-nacion/386986.html>, consulta el 9.10.2011.

### **Segovia**

Segovia 2016. (2011). *Capital Europea de la Cultura. Dossier de Candidatura. Fase de selección final*

<http://www.segovia2016.es/Portals/0/dossier2016/Dossier%20SEGOVIA%202016.pdf>, consulta el 15.07.2011.

## **Zaragoza**

Fundación Zaragoza 2016. (2011a). *Zaragoza 2016. Utopía Europa*. Cuestionario Extracto. Zaragoza.

Fundación Zaragoza 2016. (2011b). *Elogio de la Utopía. El legado de once ciudades europeas*. Zaragoza.

<http://www.zaragoza2016.com/zaragoza2016/jsp/zaragoza/faqs.jsp>, consulta el 03.04.2011.

<http://www.zaragoza2016.com/zaragoza2016/actualidad/62/PREMIO%20AL%20LOGOTIPO%20DE%202016>, consulta el 04.06.2010

## **Entrevistas realizadas a los responsables de proyectos de la Capitalidad Cultural Europea 2016:**

### **Burgos 2016**

Ignacio Niño, Director Consultoría Sector Público Deloitte, entrevista el 2.12.2011.

### **Córdoba 2016**

Carlota Alvarez Basso, Directora candidatura, entrevista el 25.05.2011.

Manuel Pérez, Director de la Oficina Municipal para la Capitalidad Cultural Córdoba 2016, Presidente de la Comisión Asesora de la Fundación Córdoba Ciudad Cultural, entrevista el 15.06.2011.

Javier Lucena, Director Proyectos Estratégicos Oficina Municipal de la Capitalidad Córdoba 2016, entrevista el 15.06.2011.

María José Martín Gordillo, Directora de comunicación Fundación Córdoba Ciudad Cultural, entrevista el 15.06.2011.

## **Donostia San Sebastián 2016**

Ainara Martín, Directora candidatura, entrevista el 28.10.2011.

## **Segovia 2016**

Nuria Preciado, Directora candidatura, entrevista el 04.05.2011.

Elvira Deva, Directora de comunicación, entrevista el 04.05.2011.

Sara Martín, Diseñadora adaptación identidad visual de la candidatura, entrevista el 04.05.2011.

## **Zaragoza 2016,**

César Faló, Director candidatura, entrevista el 30.05.2011.



# Conclusiones finales, verificación de las hipótesis y oportunidades de nuevas líneas de investigación.

## Índice del capítulo.

- 8.1 Consideraciones al último capítulo.
- 8.2 Confirmación de las hipótesis.
  - 8.2.1. Revisión de la primera hipótesis.
  - 8.2.2. Revisión de la segunda hipótesis.
  - 8.2.3. Revisión de la tercera hipótesis.
- 8.3 Conclusiones finales.
- 8.4 Oportunidad de nuevas líneas de investigación.
- 8.5 Un apunte final.





## **8.1 Consideraciones al último capítulo.**

Este capítulo concluye la investigación realizada sobre el fenómeno de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, con el objetivo de poder confirmar o no las hipótesis formuladas al inicio de esta tesis doctoral. A medida que la investigación iba avanzando las conclusiones de análisis de los diferentes capítulos del marco conceptual y del marco empírico, se apuntaban conceptos y observaciones relevantes sobre el objeto de la investigación. A partir de ahora tenemos que someter las hipótesis a la comprobación final y presentar las conclusiones definitivas de la investigación.

Las conclusiones de la investigación, por otro lado, permitirán establecer futuras líneas de investigación para seguir enriqueciendo el conocimiento de los mecanismos y procesos que confluyen en la imagen de marca de las ciudades.

Este capítulo culmina tres años de investigación de la imagen de marca de las ciudades españolas candidatas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, una experiencia muy enriquecedora a nivel personal, académico y profesional para la doctoranda.

## **8.2. Confirmación de las hipótesis.**

### **8.2.1. Revisión de la primera hipótesis.**

La primera hipótesis de esta tesis doctoral afirmaba que:

**La creación de marca ciudad se fundamenta en una estrategia multidisciplinar de gestión, planificación y promoción urbana orientada a capitalizar el valor de la ciudad en el contexto interterritorial.**

**Partiendo de la estrategia urbana, la marca ciudad sintetiza la visión de futuro urbano de forma clara, coherente y atractiva y facilita su comunicación e implementación en todos los soportes relevantes.**

Tras la investigación realizada, podemos concluir que la primera hipótesis es correcta, ya que ha sido confirmada tanto en el contexto del marco teórico, como a través de la investigación empírica realizada.

Las conclusiones del capítulo cuarto del marco teórico destacaban que la marca ciudad es una herramienta clave de gestión de la imagen urbana que proyecta de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de gestión y planificación urbana y contribuye a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial, reforzando la percepción urbana tanto interna como externamente.

Por otro lado, en el capítulo séptimo del marco empírico se concluye que todos los proyectos de las ciudades españolas finalistas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016 contaron como punto de partida y principal referencia conceptual con la estrategia de gestión y planificación urbana de cada una de las ciudades. En la mayoría de los casos el documento de referencia era el *Plan Estratégico* de la ciudad (Segovia, Las Palmas de Gran Canaria, Donostia-San Sebastián, Córdoba y Burgos) apoyado por el *Plan Estratégico de Cultura* (Segovia, Las Palmas de Gran Canaria, Burgos, Zaragoza).

Las seis ciudades candidatas apostaron en su planificación estratégica por la cultura como el eje vertebrador de regeneración y desarrollo urbano sostenible en el contexto interterritorial. Partiendo de esta premisa cultural y con el objetivo de conseguir el título de la Capitalidad Europea de la Cultura, las ciudades crearon una marca específica que ligaba el valor de la ciudad a su apuesta por la cultura. Los documentos estratégicos de referencia proporcionaron un análisis inicial de la situación de la ciudad, así como identificaron las prioridades y oportunidades estratégicas para el desarrollo urbano, punto de partida necesario para abordar la definición de la marca, como ha sido contrastado en el marco teórico de la investigación.

Como se concluía en el capítulo cuarto, la destilación y el síntesis de la estrategia urbana en la imagen de marca ciudad se realiza a través de la articulación de la idea central y una serie de valores emocionales más característicos de la personalidad y la forma de ser de la ciudad. La idea central se define como una visión global,

estimulante y proyectiva que tiene la ciudad sobre su potencial y oportunidad en el contexto interterritorial.

En las conclusiones del capítulo séptimo del marco teórico se destaca que todas las ciudades de la muestra articularon una idea central conceptual, proyectiva y con el potencial para inspirar el futuro desarrollo urbano:

Burgos 2016: *R-evolución*.

Córdoba 2016: *El Paradigma de Córdoba*.

Donostia-San Sebastián 2016: *Olas de energía ciudadana. Cultura para la Convivencia*.

Las Palmas de Gran Canaria 2016: *Ciudad-Isla. Una luz en el océano*.

Segovia 2016: *Laboratorio de cultura para la innovación social en Europa*.

Zaragoza 2016: *Utopía Europa*.

En cada proyecto la idea central se apoyaba en una serie de valores que destacaban la personalidad única de la ciudad. Los valores articulados del proyecto de Donostia-San Sebastián reflejaban con bastante precisión el carácter revulsivo del proyecto. El resto de las ciudades optaron por valores más genéricos y comunes a un modelo de desarrollo urbano innovador y sostenible en el contexto europeo.

Burgos 2016: dinamizadora, visionaria, integradora.

Córdoba 2016: la interculturalidad, la participación, la innovación, la sostenibilidad.

Donostia-San Sebastián 2016: transversal, transformador, transfronterizo.

Las Palmas de Gran Canaria 2016: la creatividad, la innovación, el desarrollo, la educación, la cooperación.

Segovia 2016: la participación ciudadana, la innovación, la sostenibilidad.

Zaragoza 2016: el europeísmo, la participación, la sostenibilidad.

El conjunto de la idea central y los valores sirvieron como punto de partida para la generación de los contenidos en forma de acciones, iniciativas y proyectos del programa cultural de las ciudades candidatas. Partiendo de la idea central y valores

se definió la estrategia de comunicación y promoción de la candidatura, así como la planificación de todas las iniciativas y acciones complementarias.

A pesar del carácter común de algunos valores, como la sostenibilidad, la innovación y la participación ciudadana, para muchas ciudades fue un punto de partida sólido conceptual para elaborar propuestas creativas y contenidos originales del programa cultural.

Por otro lado, las seis ciudades finalistas intentaron plasmar la idea y valores de sus proyectos en la identidad visual, creando un nuevo logotipo de la ciudad ligado a la candidatura para el título de la Capital Europea de la Cultura 2016. La fase del diseño de la identidad visual de la marca resultó ser muy compleja lo que nos lleva a la segunda hipótesis de la investigación.

### **8.2.2. Revisión de la segunda hipótesis.**

La segunda hipótesis de esta tesis doctoral afirmaba que:

**Sin embargo, los gestores urbanos a veces simplifican el proceso de creación de marca ciudad, aplicando modelos propios de marcas comerciales sin tener en cuenta la complejidad de la realidad urbana y el alcance estratégico de una marca ciudad consistente para la gestión, planificación y promoción urbana.**

**Los proyectos de marca ciudad a veces se asocian con el diseño de un logotipo sin mayores implicaciones para la estrategia urbana que un mero accesorio decorativo presente en todos los soportes de comunicación.**

Tras la investigación del marco empírico de la tesis se puede concluir como parcialmente confirmada. El proceso de diseño de la identidad visual de la marca ciudad ligada a la candidatura para el título de la Capitalidad Europea de la Cultura resultó ser bastante complejo para algunas ciudades. Aunque todas las ciudades presentaron su identidad visual, sólo algunas de ellas consiguieron transmitir de

forma consistente a través de su imagen la idea central y los valores del proyecto de la candidatura.

Todas las ciudades candidatas crearon la identidad visual de sus proyectos al principio de la conceptualización de la candidatura, plasmando la idea y los valores centrales por las que apostaron como claves para su desarrollo urbano. Sin embargo, la elaboración de los proyectos no ha seguido un proceso lineal y continuo. A medida que avanzaba el concurso, las ciudades se enfrentaban a nuevos competidores, que iban sumándose a la carrera por el título y llegaron a ser quince en la recta final antes del primer corte. Por otro lado, los gestores de las candidaturas iban profundizando su conocimiento sobre los requisitos y exigencias del título, establecían contactos con las ciudades finalistas de convocatorias anteriores, incorporaban a nuevos expertos relevantes en sus equipos. En definitiva, el proceso de elaboración de las candidaturas fue poco lineal y con muchos cambios de velocidad y rumbo con el objetivo de explorar nuevas oportunidades y enriquecer la propuesta final de los proyectos. Por otro lado, muchas ciudades vivieron la elaboración de las candidaturas en un entorno político cambiante. Segovia, Córdoba, Donostia-San Sebastián vivieron cambios políticos en sus respectivos ayuntamientos a lo largo del proceso de elaboración de las candidaturas.

Los cambios políticos del entorno condicionaban a los gestores de algunos proyectos a revisar constantemente sus propuestas para valorar su eficacia y viabilidad, así como aportar nuevos conceptos e ideas para asegurar su singularidad y relevancia. En el caso de Zaragoza, nueve meses antes de la primera selección de las candidaturas, se produjo el cambio total del equipo gestor. Como consecuencia de este cambio, se modificó el enfoque del proyecto, lo que provocó un cambio radical de los valores, contenidos y acciones presentados para la selección final.

Los proyectos de Burgos, Donostia-San Sebastián y Córdoba presentaron una identidad visual que sí reflejaba y transmitía la filosofía del proyecto de la candidatura. En el caso de Burgos y Donostia-San Sebastián, los gestores de los proyectos actualizaron la identidad visual inicial con nuevos recursos creativos para reforzar su consistencia con la conceptualización final de sus respectivos proyectos. En el caso de Córdoba, la utilización de un elemento con gran significado simbólico para la ciudad y muy acorde a la visión del proyecto, aseguró su coherencia a lo largo

de la evolución de la propuesta. El diseño de los proyectos de Córdoba, Donostia-San Sebastián y Burgos en su fase definitiva fue realizado por reconocidos expertos en diseño y branding que estuvieron involucrados en la conceptualización del proyecto y, por lo tanto, conocían su estrategia y alcance.

En el caso de Segovia, Las Palmas de Gran Canaria y de Zaragoza, la identidad visual de sus marcas no tenía nada que ver con la idea central del proyecto final presentado. Como consecuencia de esta inconsistencia, los logotipos creados se convirtieron en emblemas accesorios de los proyectos culturales. En los tres casos, el diseño de la identidad visual fue objeto de un concurso público. La mecánica de los concursos públicos no permite a sus participantes conocer muy a fondo los retos y estrategia de las ciudades, ni tampoco discutir con los gestores de los proyectos posibles dudas sobre el brief que resume los objetivos del concurso o los matices que pueden ser relevantes para la imagen. Como consecuencia de los concursos públicos convocados por algunas candidatas, en la selección de imagen final de la marca ciudad candidata primó la apuesta por la creatividad, originalidad y notoriedad de la imagen frente a una reflexión sobre la eficacia y la consistencia del diseño con la idea central y los valores del proyecto. La experiencia de Segovia, Las Palmas de Gran Canaria y Zaragoza demuestra que se ha simplificado el proceso de creación de marca ciudad en la fase de creación de su identidad visual procediendo como si se tratara de una marca comercial mucho más sencilla en su contenido, alcance y formato que un complejo sistema urbano.

Los gestores de los proyectos de Segovia y Zaragoza reconocieron la falta de coherencia de su imagen con el enfoque de la candidatura. Entre posibles soluciones a los problemas surgidos con la expresión visual de sus respectivas marcas, los gestores apelaron a la necesidad de contar con una imagen global que identificase la iniciativa del Título de la Capitalidad Europea de la Cultura y evitase la necesidad de generar su propia imagen. Entre las ventajas potenciales de una imagen global, destacaban el ahorro de recursos, una mayor notoriedad y visibilidad del evento y mayores facilidades para conseguir acuerdos de patrocinio con grandes empresas multinacionales.



### **8.2.3. Revisión de la tercera hipótesis.**

La tercera hipótesis de esta tesis doctoral afirmaba que:

**La consistencia y la eficacia del proceso de creación de marca ciudad se consigue con la implementación de una estrategia clara y coherente.**

**La estrategia de marca ciudad es un proceso analítico y de acción que, partiendo de la complejidad de los recursos y activos urbanos, identifica y proyecta los principales valores urbanos en los soportes relevantes de forma clara, atractiva y coherente a todos los públicos de interés clave. El propósito final de este proceso es asegurar la ventaja competitiva de una ciudad en el contexto interterritorial.**

**Este enfoque es aplicable tanto a las ciudades candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura, como a cualquier ciudad que pretende construir su marca de forma eficaz.**

Tras la investigación realizada se puede concluir que la tercera hipótesis es válida, dado que ha sido confirmada tanto en el ámbito del marco teórico, como a través de la investigación empírica realizada. En las conclusiones del capítulo segundo de la presente tesis doctoral, se destaca que, en su contexto más amplio, la estrategia puede definirse como un método analítico, creativo y constructivo cuyo propósito final es asegurar el valor superior de una organización (empresa, proyecto, ciudad, marca) frente a su competencia, a través de una planificación óptima de los recursos disponibles y la implementación de una serie de acciones consistentes con los objetivos de la organización en su entorno de referencia.

Otra conclusión del capítulo segundo afirma que el urbanismo ha adaptado los principales conceptos de la estrategia de planificación empresarial para racionalizar y optimizar la gestión de los numerosos y variados recursos urbanos. El objetivo final de la planificación estratégica urbana consiste en asegurar la ventaja competitiva de la ciudad en el complejo mercado interterritorial en el que se produce una fuerte competencia entre ciudades por atraer inversiones, grandes empresas, eventos mundiales y talento a su territorio. La planificación estratégica urbana requiere un enfoque global, polifacético y multidisciplinar para abordar la

compleja estructura de una ciudad; necesita la participación de la ciudadanía y de los diferentes agentes urbanos para contar con sus necesidades y expectativas, y, por último, tiene que tener una visión y orientación a largo plazo.

La creación de marca ciudad, como se apunta en el capítulo cuarto, parte de la estrategia urbana para proyectarla de forma clara, concisa y estimulante a todos los públicos de interés, contribuir a la consolidación y optimización de las competencias y relevancia de la ciudad en el mercado interterritorial, así como para reforzar la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente. El proceso de creación de marca ciudad combina la reflexión estratégica con la puesta en marcha de acciones concretas con el objetivo final de asegurar la ventaja competitiva de la ciudad en su entorno de referencia.

Por otro lado, el capítulo cuarto apunta a una secuencia de acciones que se llevan a cabo en el proceso de creación de marca ciudad que aseguran la coherencia y consistencia del proceso. En primer lugar, se analiza la estrategia urbana, se valoran los activos y recursos urbanos más relevantes, así como las percepciones externas e internas de la ciudad entre sus principales audiencias. Partiendo de las conclusiones del análisis inicial, se define la oportunidad estratégica y la visión del futuro desarrollo urbano que permitan asegurar la ventaja competitiva de la ciudad en el contexto interterritorial. Una vez definida la visión de la ciudad y articulados los valores más destacados de su personalidad, el siguiente paso consiste en la proyección de esta idea y valores en la identidad visual de la marca ciudad, los mensajes de comunicación y las acciones concretas en todos los ámbitos de gestión urbana. La gestión urbana abarca desde las políticas de urbanismo, programas económicos, sociales y culturales hasta la gestión medioambiental y la promoción turística y exterior del territorio para la atracción de inversores y el talento.

Recogiendo las principales conclusiones del análisis del marco teórico, en el capítulo cuarto se expuso la propuesta del modelo estratégico propio de creación de marca ciudad. El modelo refleja la secuencia de acciones analíticas y de acción necesarias para abordar la creación de marca ciudad de forma clara y consistente, teniendo en cuenta la complejidad de la marca urbana frente a la marca comercial o corporativa.

Por otro lado, las conclusiones del trabajo de campo reflejadas en el capítulo séptimo de la presente investigación, afirmaban que las seis ciudades candidatas contaron con procedimientos comunes para abordar proyectos de creación de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 que pueden ser resumidos con el siguiente esquema:

punto de partida analítico y conceptual condicionado por la Estrategia de Planificación y Gestión Urbana que define las prioridades y oportunidades del desarrollo urbano ligado a la cultura.



involucración de amplios segmentos de la población en la definición y puesta en marcha del proyecto para garantizar su carácter inclusivo y relevante para todos los públicos urbanos.



articulación de la idea central y valores emocionales que sintetizan de forma clara, concisa y aspiracional la oportunidad estratégica y la ventaja competitiva de la ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016.



definición de los elementos de la identidad visual de la marca ciudad.



proyección de la identidad visual, la idea central y los valores del proyecto en el programa cultural, las infraestructuras y dotaciones culturales, la estrategia de comunicación, programas de patrocinios, de voluntariado y de bienvenida



valoración constante de la implementación y resultados del proyecto.

Estos procedimientos, por otro lado, concuerdan en muchos aspectos con el modelo estratégico propio de creación de marca ciudad, expuesto inicialmente en el capítulo cuarto de la tesis.

Después de la conclusión del marco empírico de la investigación, y como una reflexión final sobre la tercera hipótesis de la tesis, consideramos relevante ampliar la justificación de las principales etapas del modelo propio de creación de marca ciudad.

### **Propuesta del modelo estratégico propio de creación de marca ciudad.**

#### **1. Constitución de un *think tank* multidisciplinar para la coordinación de la gestión e implementación del proyecto de marca ciudad.**

Una ciudad es un organismo polifacético y en constante evolución, la responsabilidad sobre la marca ciudad tiene que ser liderada por los gestores urbanos y compartida por los representantes de todos los ámbitos urbanos.

La puesta en marcha del proyecto de marca ciudad tiene que ser coordinada y supervisada por un órgano consultivo y de reflexión, un *think tank* urbano. Para asegurar su funcionamiento óptimo, el *think tank* urbano tiene que ser liderado por los gestores urbanos (Ayuntamiento). Siendo la creación de una marca ciudad un proyecto con repercusión a medio-largo plazo, principalmente, por la compleja implementación de la marca en todos los ámbitos urbanos, es clave asegurar la participación en el *think tank* y el compromiso con el proyecto de los representantes de la oposición política. La creación de una marca ciudad no puede ser un proyecto encajado en cuatro años de una legislatura bajo un determinado signo político. Una marca es la apuesta por el futuro próspero y sostenible de la ciudad y sus ciudadanos, por lo tanto necesita contar con el apoyo de todas las fuerzas políticas para asegurar la consistencia y la coherencia de la apuesta estratégica urbana y evitar cambios bruscos en la hoja de ruta del proyecto con un eventual traspaso de poder municipal a otro partido político. Unos meses antes de

la designación final de Donostia-San Sebastián como Capital Europea de la Cultura 2016, se produjo el cambio político en el Ayuntamiento de la ciudad como resultado de las elecciones municipales en primavera del año 2011. No es objeto de esta investigación valorar la evolución del proyecto de la ciudad finalista, pero, sólo a modo de observación subjetiva de la doctoranda, destacar que el equipo original que lideró la conceptualización de la candidatura y la elaboración de los contenidos de su propuesta final, ha sufrido numerosas bajas y sustituciones en el nivel de sus máximos responsables. La criba de los líderes del proyecto inicial difícilmente puede asegurar la continuidad y la consistencia del proyecto en su recta final y definitiva.

Los gestores políticos, por otro lado, necesitan contar con el apoyo de los expertos en diferentes ámbitos de la gestión urbana como arquitectos, sociólogos, economistas, ecologistas, así como representantes de las industrias creativas y culturales. La visión multidisciplinar de estos expertos puede enriquecer significativamente la forma de abordar los proyectos urbanos por parte de los gestores políticos anclados habitualmente en los márgenes temporales de su legislatura y orientados a resultados a corto plazo.

Por otro lado, es fundamental la inclusión en el *think tank* urbano de una representación de todos los segmentos relevantes de los ciudadanos.

El tejido empresarial, representado tanto por grandes empresas como iniciativas empresariales más modestas es el principal motor para la implementación de la idea y valores de la marca ciudad en los diferentes ámbitos urbanos. El apoyo y el compromiso del tejido empresarial con la marca ciudad asegura la notoriedad y la visibilidad del proyecto tanto en el mercado local donde operan las empresas, como en el exterior en el que comercializan sus productos y servicios. Por otro lado, el beneficio de colaboración con marca ciudad parece ser recíproco para los empresarios. Las empresas que se involucraron de forma activa en los proyectos de Donostia-San Sebastián y Segovia aprovecharon la sinergia de creatividad e innovación desencadenada en el proceso de creación de la nueva marca ciudad para impulsar nuevos proyectos empresariales, caso de la empresa donostiarra Orbea y el programa *Convergentes* de la propuesta de Segovia 2016.

La experiencia de algunas ciudades candidatas, como Donostia-San Sebastián y Zaragoza con la puesta en marcha de laboratorios transversales y multidisciplinares para la generación de contenidos y proyectos del programa cultural ofrece modelos de referencia interesantes para asegurar la inclusión y la participación ciudadana. En otras ciudades candidatas, la participación ciudadana se aseguró a través de la colaboración con el Consejo Social de la ciudad, así como programas de adhesiones y voluntariado.

Por último, es fundamental la participación en el *think tank* urbano de los expertos en comunicación y branding, para asegurar la creación de una marca ciudad coherente y consistente, así como para evitar posibles errores en su gestión y comunicación que se producen cuando se desconoce el verdadero alcance de una marca ciudad y se simplifica su gestión a nivel de una marca comercial.

El objetivo final del *think tank* urbano consiste en la creación de un grupo polifacético, multidisciplinar y representativo de la composición de la población urbana con el objetivo de liderar una reflexión sobre el futuro de la ciudad que permita definir una visión global para su desarrollo innovador, próspero y sostenible.

## **2. Análisis de la estrategia global de planificación y desarrollo urbano, sus retos y objetivos. Identificación de las oportunidades clave de la competitividad urbana.**

La estrategia de planificación y desarrollo urbano es el punto de partida para la construcción del proyecto de marca ciudad. En el contexto de la globalización económica mundial, ciudades de todo tipo y tamaño luchan por consolidar su atractivo para no quedarse excluidas de los flujos globales de capital y conocimiento, atraer inversiones, grandes empresas multinacionales y el mejor talento humano. Ser parte de una red global urbana asegura el impulso a la innovación y el futuro próspero de la ciudad. Sin embargo, cada ciudad es única en función de su situación geo-política, las circunstancias particulares de su evolución histórica, así como su atractivo urbano. La planificación estratégica urbana refleja las particularidades del desarrollo urbano y define las principales líneas estratégicas para asegurar sus desarrollo próspero y sostenible.

El valor de marca ciudad consiste en reflejar de forma concisa, clara y atractiva la estrategia urbana y reafirmar los principales valores de una ciudad en todos los ámbitos de la gestión y planificación urbana.

En el caso de las ciudades candidatas al título de la Capital Europea de la Cultura 2016, la apuesta por la cultura e industrias culturales como el eje central del futuro desarrollo urbano estaba contemplado en los principales documentos estratégicos de las ciudades. Las marcas de las ciudades candidatas incluidas en la investigación se plantearon como proyección de la apuesta urbana en clave estratégica de la cultura.

### **3. Análisis de las percepciones actuales sobre la ciudad y sus principales activos por los públicos externos e internos clave. Identificación de los puntos fuertes y débiles de la imagen urbana y valoración de su concordancia con la estrategia de desarrollo urbano.**

La percepción de la ciudad por sus principales públicos de interés es el reflejo de los valores y tópicos que se han ido asociando a la ciudad durante años.

En algunos casos, los tópicos son muy consolidados y aportan el valor a la ciudad. Capital Mundial de Juego, Capital Mundial de la Industria de Cine, Capital de Tecnología e Innovación, Capital Mundial de la Moda, Capital Financiera, Capital Inteligente o *smart city* son etiquetas que se aplican automáticamente a Las Vegas, Los Ángeles, San José, París, Nueva York o Singapur. En otros casos, la percepción de una ciudad puede ser más indefinida, desdibujada o asociada a algunos tópicos negativos, como la violencia callejera o alta contaminación medioambiental.

La valoración de la percepción de una ciudad debe abordarse desde una perspectiva dual, externa e interna. El análisis de la percepción externa es clave para recabar información sobre los principales indicadores de la imagen urbana entre los públicos que no residen en la ciudad, pero que presentan un valor especial para el futuro de la ciudad debido a su perfil: potenciales inversores, potenciales turistas, emprendedores con planes de expansión de sus proyectos, científicos, estudiantes universitarios, gerentes de empresas multinacionales y de organizaciones internacionales, agentes de industrias creativas, en definitiva, el público en el

exterior de la ciudad que puede influir significativamente en la vida económica, social y cultural de la ciudad, si se dan las circunstancias óptimas para ello.

La audiencia interna de la ciudad se compone de las múltiples capas de los residentes urbanos: ciudadanos, el tejido empresarial, organismos públicos, instituciones académicas, clase creativa, etc...

La valoración final de la percepción urbana se realiza contrastando la valoración externa e interna para identificar las similitudes, divergencias o nuevos indicadores de la imagen urbana.

La valoración de la percepción externa puede realizarse mediante encuestas de opinión para obtener una radiografía general de la situación y mediante grupos de discusión o entrevistas en profundidad para profundizar en algunos aspectos determinados de la imagen entre un segmento concreto del target.

La creación de una marca ciudad tiene que tener en cuenta el estado actual de la imagen urbana para potenciar los valores más relevantes y modular, a medida de lo posible, los tópicos y clichés que no aportan o restan al valor de la ciudad en el contexto de su estrategia de desarrollo.

#### **4. Articulación de la visión y los valores más relevantes de la ciudad para reafirmar los objetivos de su estrategia de desarrollo y su atractivo en el contexto interterritorial.**

El análisis de la estrategia de planificación y gestión urbana junto con la valoración de las percepciones actuales de la ciudad entre sus principales públicos de interés permite identificar un concepto estratégico clave para la evolución urbana próspera y sostenible, su visión de futuro estimulante tanto para los gestores, como para los ciudadanos y los targets de mayor valor potencial e interés para la ciudad.

La articulación de la visión y valores de la marca ciudad consiste en una reflexión estratégico-conceptual partiendo de las conclusiones y descubrimientos de la fase anterior de análisis e investigación y contrastando el avance con el marco de referencia del mercado interterritorial en el que compite la ciudad en cuestión. El objetivo final es la definición de un concepto que expresa de forma clara, aspiracional y proyectiva la ventaja competitiva y el reto de la ciudad para todos sus



públicos de interés. Los valores que arrojan el concepto central y ayudan a modular su comunicación e implementación en diferentes ámbitos urbanos son los rasgos más característicos de una ciudad que la convierten en única y especial frente al resto de las ciudades.

La creación de un brand book que argumenta de forma clara, proyectiva y estimulante la idea clave y los principales valores de una marca suele ser una herramienta muy útil para explicar el alcance y el potencial de la marca a todas las personas que tienen que estar involucradas en el proceso de su implementación y comunicación.

La involucración de los especialistas de comunicación y branding en esta fase de creación de marca ciudad es clave para garantizar la coherencia y consistencia de la articulación de la idea y valores de marca ciudad.

## **5. Articulación de los principales elementos de la identidad visual de la ciudad. Definición de la estrategia comunicación de marca ciudad.**

Una vez definido el núcleo central de la marca ciudad en forma de su idea clave y los valores que la respaldan, la marca tiene que manifestarse en todos los ámbitos de la gestión y comunicación urbana. Una marca creada de forma consistente se convierte en un potente faro que guía el desarrollo urbano e inspira las mejores ideas y acciones para convertir la ciudad en un espacio dinámico, inspirador y atractivo para todos sus públicos. El caso de la marca ciudad Iamsterdam, reflejado en el capítulo cuarto, es un buen ejemplo de este tipo de marca faro.

La implementación de la marca ciudad se realiza en varios niveles. El sistema de elementos de su identidad visual contribuye a la identificación visual de la marca a través de su logotipo, paleta de color, tono de voz, tipografías, claim y estilo visual. La definición de los elementos de la identidad visual de la marca ciudad tiene que ser realizada por expertos en diseño y branding para asegurar la consistencia del proyecto y concordancia de la identidad visual con la idea y valores de la marca. El propósito final de esta fase es la codificación visual de la idea y valores de una marca, así como la reafirmación a través de distintos elementos de la identidad visual de su filosofía y esencia. Sólo de esta forma se consigue la fuerza y la

consistencia de la idea de una marca y se evita que la marca se convierta en un mero accesorio visual. Algunas de las ciudades candidatas incluidas en la investigación, como se destaca en el capítulo séptimo, plantearon la creación de la identidad visual de sus marcas como iniciativas independientes de diseño y creatividad que no estaban alineados con la reflexión estratégica central sobre la idea y los valores del proyecto. La prisa por presentar una imagen que identificase la aspiración de la ciudad a competir por el título de la Capitalidad primó en varias ciudades frente a un planteamiento estratégico más coherente. Sólo dos ciudades candidatas, Donostia-San Sebastián y Burgos reaccionaron a tiempo para rectificar la identidad visual inicial y alinearla con la idea central del proyecto.

Una vez definido el sistema de la identidad visual de la marca ciudad, se elabora una guía-manual con indicaciones y reglas para su correcta implementación en todo tipo de soportes. Esta guía-manual tiene que ser compartida con todas las empresas e instituciones que van a aplicar la marca en alguno de sus soportes.

## **6. Implementación de la marca ciudad en todos los ámbitos urbanos.**

El siguiente nivel de manifestación de la marca ciudad es a través de sus mensajes clave o contenidos que se implementan en todos los ámbitos urbanos como el reflejo de una nueva forma de ser y de actuar de la ciudad. La coordinación de todas las áreas funcionales de la ciudad es clave para asegurar la coherencia y consistencia de este proceso. El objetivo final es definir las pautas para una nueva experiencia, inspirada por la filosofía y esencia de su marca, que ofrece la ciudad a todos sus públicos de interés en distintos ámbitos: inversores, residentes, estudiantes, turistas, medios, organismos internacionales y empresas, entre otros.

La fase de implementación de la marca ciudad en distintos ámbitos urbanos es la más compleja a nivel de coordinación y es la que más tiempo requiere para su realización. El liderazgo del *think tank* urbano junto con el Ayuntamiento de la ciudad para definir el calendario y las prioridades de la fase de la implementación, así como el compromiso con el proyecto de los gestores de todos los ámbitos

urbanos implicados es fundamental para asegurar la coherencia y la consistencia del mensaje de la nueva marca ciudad.

En el caso de las ciudades candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, el contenido principal de cada una de las marcas fue reflejado en su propuesta del Programa Cultural con las implicaciones que afectaban a múltiples ámbitos de la gestión cultural urbana. En línea con la apuesta por la cultura de cada una de las ciudades candidatas y en función del concepto central del proyecto, se observaron, como se describe en el capítulo séptimo, muchas iniciativas relevantes: desde la creación de nuevas infraestructuras culturales, la instauración de nuevos modelos de colaboración público-privada, la promoción de industrias culturales locales y la cooperación internacional en el ámbito artístico y el estímulo a la iniciativa cultural popular hasta la formación cultural de determinados segmentos de la población. Todas estas acciones estaban encaminadas a hacer realidad el espíritu y la filosofía de la marca ciudad en el ámbito de la gestión cultural urbana.

## **7. Valoración de la implementación de la estrategia de marca ciudad y medición de los resultados. Corrección de las posibles desviaciones.**

La creación de una marca ciudad es un ejercicio muy complejo, por un lado, por la exigencia intelectual que supone el análisis de la polifacética realidad urbana y la conceptualización de su oportunidad estratégica en un contexto interterritorial altamente competitivo. Por otro lado, la implementación de una marca ciudad, una vez articulada su estructura central y su identidad visual, es un reto de coordinación y gestión multi-disciplinar y multi-sectorial con efectos a medio y largo plazo para la ciudad.

Mantener la coherencia de la hoja de ruta de marca ciudad es fundamental para asegurar su correcta implementación en todos los soportes relevantes, el efecto deseado en la percepción externa e interna de la ciudad de sus mensajes y contenidos, así como para ir consolidando la ventaja competitiva de la ciudad y el bienestar de sus ciudadanos.

El control del proceso de implementación de la marca en los diferentes ámbitos urbanos es necesario para valorar la eficacia del proceso y corregir posibles desviaciones.

La investigación cuantitativa que permite el seguimiento de los principales indicadores de la marca ciudad como son la notoriedad espontánea y sugerida de los elementos de su identidad visual, la identificación de los valores y mensajes de la marca, la percepción global de la marca por sus diferentes públicos de interés puede ser la metodología indicada para realizar este tipo de análisis periódico con ajustes pertinentes en los puntos más débiles o vulnerables de la marca ciudad.

El modelo estratégico propio de creación de marca ciudad tiene un carácter genérico y se puede aplicar por cualquier ciudad que pretende consolidar y proyectar su ventaja competitiva de forma clara, aspiracional y consistente a todos los públicos relevantes en el complejo contexto interterritorial.

La presentación definitiva del modelo propio de creación de marca ciudad, elaborado como resultado de la revisión del marco teórico y completado con la conclusión del marco empírico, concluye la comprobación final de la tercera hipótesis de la investigación.

### **8.3. Conclusiones finales.**

Hace más de tres años se plantearon los objetivos de esta investigación que está a punto de concluir. Comenzaba el viaje con el propósito principal de realizar una aproximación metodológica al fenómeno de marca ciudad y de contrastar dicha metodología con la realidad de algunas ciudades españolas que se habían embarcado en el proceso de city-branding. El concurso, convocado en el año 2009 entre ciudades españolas para obtener el título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, se presentó como un marco de referencia óptimo para llevar a cabo la investigación y contrastar la importancia de una marca ciudad consistente para las ciudades candidatas, retratar el proceso de una marca ciudad para el evento y, por último, identificar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora para las futuras candidatas al título.

Una vez concluidos tanto el marco teórico como el empírico de la investigación podemos formular las siguientes conclusiones finales.

### **1. El futuro próspero de las ciudades en el contexto de la globalización económica mundial está ligado a la planificación estratégica urbana orientada a consolidar su ventaja competitiva única y distintiva frente a otras ciudades.**

En el contexto de la globalización económica mundial, que opera a través de una red supranacional de flujos de capital, recursos, tecnología y conocimiento, las ciudades se convierten en sus nodos de conexión clave que acumulan y distribuyen la riqueza mundial. Aunque la expansión urbana es imparable desde la segunda mitad del siglo XIX, pocas ciudades consiguen un liderazgo absoluto en el contexto interterritorial. Algunas ciudades, entre ellas, Londres, Nueva York, Tokio, París y Chicago, a consecuencia de su situación geo-política y evolución económica forman un exclusivo grupo de capitales mundiales que van consolidando progresivamente su poder y atractivo. Las ventajas de formar parte de este exclusivo grupo se asocian a una mayor acumulación de la riqueza del territorio; grandes oportunidades de empleo y realización profesional para sus residentes; las economías de escala y la fuerza del cluster para las empresas involucradas en las redes globales, así como la concentración de gente con talento, clave para asegurar la innovación y progreso de la sociedad. Aunque tampoco podemos olvidarnos de los aspectos negativos de grandes núcleos urbanos, como la creciente desigualdad social, contaminación medioambiental y problemas de seguridad ciudadana, el magnetismo de estas ciudades globales aumenta constantemente su intensidad en la población mundial.

A pesar de que la mayoría de las capitales mundiales lleven mucho tiempo ostentando su poder político, económico y social, la globalización económica, basada en las tecnologías de información y conocimiento, evoluciona y expande constantemente su red, con la formación de nuevos nodos relevantes que permitan asegurar sus ambiciosos retos y objetivos globales. En este contexto, todas las ciudades, independientemente de su tamaño y ubicación, cuentan con interesantes oportunidades. La clave está en su capacidad de orientar la estrategia del desarrollo

urbano hacia la consolidación de una ventaja competitiva única y relevante en el contexto interterritorial. La identificación de la ventaja competitiva de un territorio tiene que estar ligada estrechamente a sus principales activos tangibles e intangibles, las circunstancias de su evolución histórica, su situación geo-política o su apuesta por la innovación. Las ciudades que consiguen identificar su ventaja competitiva de forma clara y consistente, refuerzan su capacidad de atracción de inversiones, talento y recursos, en definitiva, elementos claves para el futuro próspero e innovador del territorio.

## **2. La planificación urbana ligada a la cultura provoca un impacto significativo en el desarrollo sostenible e innovador del territorio, así como influye positivamente en el prestigio y relevancia de la ciudad tanto externa como internamente.**

La cultura, en su sentido más amplio como el conjunto de las artes, la educación, la creatividad humana y las industrias culturales, se configura como un eje prioritario para gestores de muchas ciudades alrededor del mundo.

Los gestores urbanos apuestan por la cultura como un hilo conductor de sus estrategias de gestión, planificación y regeneración del territorio. Estas estrategias se manifiestan en implementación de políticas activas para la atracción y retención del talento; en el fomento de las iniciativas empresariales ligadas a la cultura, a la educación y el acceso al conocimiento; en el estímulo de la creatividad y la innovación social, así como en la cooperación cultural internacional.

Las prácticas urbanas inspiradas por la cultura de las ciudades como Bilbao, Curitiba y Liverpool, de las que se ha hecho mención específica en el marco teórico de la investigación, son ejemplos de una apuesta consistente por la cultura como catalizador de la regeneración urbana hacia un futuro próspero y sostenible. Por otro lado, el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, analizado en la investigación, ha demostrado que todas las ciudades incluidas en la muestra cuentan con un importante legado de sus respectivos proyectos culturales. Como consecuencia de su vinculación con la cultura como eje central del desarrollo urbano, las ciudades candidatas han experimentado importantes cambios en todos los ámbitos relevantes: nuevas infraestructuras e instalaciones artísticas; la

expansión de iniciativas culturales y proyectos artísticos de los ciudadanos; la consolidación de la agenda cultural anual permanente de la ciudad; el incremento de intercambios culturales con otras ciudades en España y el extranjero; el incremento de la notoriedad de la ciudad tanto en España como en el extranjero; la implementación de nuevos métodos y modelos de colaboración público-privada e involucración activa de los ciudadanos en los debates y foros sobre el futuro urbano. Otra característica relevante del legado cultural adquirido por las ciudades se refleja en el incremento en los índices de participación ciudadana, así como el orgullo y compromiso de los residentes con la ciudad.

La ciudad de Donostia-San Sebastián que ostentará el título en el 2016, seguramente será la que más beneficio sacará de la apuesta por la cultura para su futuro desarrollo. Sin embargo el impacto del proyecto cultural en el resto de las candidaturas ha sido valorado muy positivamente por los gestores urbanos.

### **3. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura es una herramienta excepcional para consolidar la imagen, prestigio y relevancia de una ciudad en el contexto interterritorial.**

La visibilidad, notoriedad y protagonismo tanto a nivel nacional, como internacional que proporciona el año de celebración del título de la Capital Europea de la Cultura a una ciudad tiene una intensidad que sería muy difícil y costoso de conseguir en otras circunstancias. El año de celebración contribuye, a medio y largo plazo, a la actualización de la identidad cultural de la ciudad en el contexto interterritorial, provoca la regeneración de las infraestructuras culturales y de las prácticas culturales urbanas, así como consolida la involucración activa de los ciudadanos en proyectos culturales y artísticos.

En definitiva, es una oportunidad de oro, que no pueden desaprovechar las ciudades cuya estrategia de desarrollo urbano está ligada a la cultura. El título de la Capitalidad Europea de la Cultura define claramente el papel de una ciudad en el mapa y se convierte en un trampolín extraordinario para su inclusión en redes de conexiones internacionales.

**4. Marca ciudad es un activo estratégico clave de la gestión de la imagen urbana que reafirma de forma clara, concisa y estimulante la estrategia de la ciudad en todos los ámbitos de su gestión, comunicación y promoción.**

El origen de las primeras marcas comerciales estuvo estrechamente ligado al desarrollo de las ciudades. Los primeros gremios de artesanos que necesitaban identificar y destacar el origen y la calidad de sus productos o servicios sentaron las bases formales de las marcas de consumo. Actualmente las ciudades se apoyan en la extraordinaria capacidad de síntesis y poder simbólico de las marcas para comunicar de forma clara, concisa y estimulante su apuesta estratégica urbana.

En el entorno de una fuerte competencia urbana por atraer inversiones, talento y recursos a su territorio, la marca ciudad es un activo estratégico clave que resume la estrategia urbana en una ideal global, visionaria y estimulante; identifica los valores más característicos de la ciudad para respaldar la comunicación de la idea central; contribuye a la consolidación y optimización de las competencias urbanas, así como consolida la relevancia y la percepción positiva de la ciudad tanto externa como internamente.

Una marca ciudad articulada de forma consistente se convierte en un faro que guía y da sentido el desarrollo urbano a medio y largo plazo. El caso de marca ciudad *Iamsterdam* citado en el marco teórico de la investigación es un ejemplo destacado de una marca ciudad clara, coherente y visionaria.

**5. La creación y gestión de una marca ciudad requiere la aplicación de un enfoque metodológico propio que tenga en consideración la complejidad de la estructura, funciones y retos de una ciudad en el contexto interterritorial, así como la amplitud de sus públicos de interés relevantes tanto externos como internos.**

La ciudad es una organización humana muy compleja en cuanto a la estructura, funciones y competencias, los ámbitos en los que se manifiesta su gestión, los órganos de gobierno y los públicos de referencia externos e internos. El factor de la



permanencia geográfica y la no caducidad de una ciudad sino su paulatina transformación temporal es otro elemento que suma a la complejidad urbana.

La creación y gestión de una marca ciudad es un reto estratégico muy distinto del que puede plantearse en el caso de una marca de consumo o una marca corporativa. Una marca ciudad necesita abordarse con un enfoque metodológico propio que tenga en cuenta la complejidad urbana en todos sus contextos, así como el alcance de su impacto en los distintos ámbitos de la gestión urbana.

La imagen de marca una ciudad tiene que ser reflejo del recorrido histórico, político, económico, cultural y social urbano, su oferta de valor para los múltiples públicos de interés que confluyen en la ciudad, así como su aspiración de ocupar un lugar determinado de prestigio y relevancia en el mapa interterritorial.

El modelo estratégico expuesto en el epígrafe anterior refleja la secuencia de acciones necesarias para crear una marca ciudad clara, consistente y visionaria. Los puntos claves del modelo propio destacan:

- > la subordinación de la marca ciudad a la estrategia de gestión y planificación urbana;
- > la necesidad de conseguir compromiso con el proyecto y consenso de todos los públicos relevantes de la ciudad; la creación de una marca ciudad tiene que ser un proyecto inclusivo y compartido, no impuesto por los gestores urbanos;
- > el análisis de las percepciones internas y externas sobre la ciudad como referencia relevante para modular y consolidar la imagen urbana;
- > la articulación de una idea global visionaria que resuma de forma clara, concisa y aspiracional el reto de la ciudad en el contexto interterritorial;
- > la implementación de la marca en todos los ámbitos de la gestión, promoción y comunicación urbana: una marca ciudad no es un accesorio de imagen, sino una actitud y una forma de ser y de actuar que se manifiesta en cómo funciona, se comunica y se comporta la ciudad con sus diferentes públicos de interés.

> la necesidad de valorar la consistencia de la implementación de la marca ciudad para corregir posibles desviaciones de la estrategia original.

Una marca ciudad articulada de forma coherente puede convertirse en un extraordinario catalizador de la gestión y regeneración urbana dada su capacidad de identificar las oportunidades, destilar y articular las ideas clave, influir en el cambio de las actitudes y percepciones, así como por su forma de comunicar las ideas con claridad, consistencia y originalidad a todos los públicos relevantes

**6. Es necesaria una formación específica de los gestores urbanos en el ámbito de marca ciudad para aprovechar al máximo el potencial de una marca clara, consistente y visionaria para optimizar las competencias urbanas, su impacto en la percepción externa e interna de la ciudad, así como su capacidad de desencadenar una implicación emocional y entusiasmo con el proyecto urbano entre todos los públicos relevantes.**

El fenómeno de marca ciudad, la metodología de su creación, las particularidades específicas de su gestión, así como su alcance estratégico para una planificación inteligente y eficaz de las ciudades todavía no es muy conocido por los gestores urbanos. En el mejor de los casos, los Ayuntamientos cuentan con un departamento de comunicación y publicidad para canalizar de forma coherente su política de comunicación, las campañas institucionales o algunas acciones de marketing del territorio, orientadas principalmente a su promoción exterior. Sin embargo la presencia de un responsable de marketing urbano o marca ciudad todavía nos se contempla en los ayuntamientos en España.

Como consecuencia de este desconocimiento y lagunas funcionales, siguen convocándose concursos públicos para la creación de logotipo de una ciudad que derivan en cambios de tipografía o color de la imagen del logotipo urbano sin aportar nada a la solución de grandes retos que afrontan las ciudades en el contexto de la globalización económica mundial como la redefinición de sus modelos productivos, la necesidad imperiosa de la sostenibilidad urbana, el bienestar de los ciudadanos o la igualdad social.

En el curso de la investigación de las ciudades españolas candidatas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 se detectaron serios problemas de inconsistencia en la creación de las marcas urbanas, como se reflejó en las conclusiones del capítulo séptimo. La falta de conocimiento de una metodología adecuada para crear una marca ciudad llevó a los gestores urbanos a encargar diseño de logotipos que guardaban poca o ninguna relación con los proyectos finales presentados al concurso y, en definitiva, se convirtieron en accesorios visuales que adornaron la presentación. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, el verdadero alcance de una marca ciudad es mucho más significativo.

Desde esta perspectiva de las conclusiones de la investigación, se considera imprescindible la formación de los gestores urbanos en los aspectos fundamentales del fenómeno de marca ciudad, la metodología de su creación e implementación, así como el alcance de su impacto para los diferentes ámbitos de la gestión urbana. Sin lugar a dudas, esta formación aseguraría la incorporación de una herramienta muy eficaz a la gestión urbana y contribuiría a consolidar la competitividad de nuestras ciudades.

Estas reflexiones finales concluyen la aproximación metodológica al fenómeno de marca ciudad en el contexto de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016. A lo largo de la investigación, a medida que se iba definiendo el marco teórico y avanzaba la realización del marco empírico, se han ido detectando nuevos ámbitos relacionados con el objeto de estudio que pueden completar y enriquecer el trabajo actual. El siguiente epígrafe refleja la oportunidad de nuevas líneas de investigación.

#### **8.4. Oportunidad de nuevas líneas de investigación.**

Como se reflejó en el capítulo séptimo, el impacto de los proyectos de marca ciudad realizados por seis ciudades españolas candidatas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, fue significativo tanto a nivel de la percepción interna y externa de las ciudades, como a nivel de nuevos equipamientos e infraestructuras culturales puestas en marcha, la instauración de nuevos procedimientos de colaboración público-privada y una nueva dimensión de

participación ciudadana en los proyectos urbanos. Los gestores de varias candidaturas destacaron el carácter revulsivo de los proyectos de marca ciudad, que marcaron un antes y un después en la historia urbana. Aunque sólo una de las ciudades resultó ser ganadora del título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016, la eficacia, el impacto y el legado de los proyectos desarrollados ha sido valorado muy positivamente por los gestores urbanos. A raíz de estas conclusiones, se apuntan nuevas líneas de estudio que pueden completar e enriquecer la presente investigación con nuevos enfoques relevantes tanto para el mundo académico, como para los expertos en urbanismo, comunicación y branding.

### **1. El papel de los grandes eventos culturales en la formación de la imagen de marca de las ciudades.**

Los grandes eventos culturales dejan un legado importante para la ciudad que las realiza en todos los ámbitos de la vida económica, social y cultural. Durante la presente investigación, los gestores de los proyectos culturales de las ciudades destacaron en varias ocasiones como una consecuencia relevante del proyecto, la aparición de nuevas prácticas y modelos de trabajo entre organismos públicos y privados, nuevas actitudes y enfoques innovadores hacia la gestión cultural, el aumento de optimismo y orgullo de pertenencia entre los ciudadanos, aumento de notoriedad en medios de comunicación.

Definir y valorar con una mayor precisión la repercusión de los macro-eventos culturales en la percepción interna y externa de la ciudad por sus principales públicos de interés puede aportar claves para la excelencia en la gestión de la imagen y reputación urbana.

### **2. Imagen de marca de los grandes eventos culturales. Ventajas e inconvenientes para la imagen de las ciudades que las organizan. Valoración de la imagen global frente a la imagen local del evento.**

Durante las entrevistas llevadas a cabo en el marco del trabajo de campo, varias veces se ha planteado la hipótesis de la conveniencia de una imagen global pan-europea para el título de la Capitalidad Cultural Europea. Algunos gestores de las

ciudades candidatas mencionaron la falta de recursos de las candidaturas como un problema importante para abordar la creación de una marca ciudad potente, distintiva y consistente, así como para garantizar su notoriedad y relevancia en el mercado. El ejemplo del Comité Olímpico Internacional que gestiona de forma global la imagen de marca, la estrategia de comunicación y de patrocinio de los Juegos Olímpicos se ha mencionado como un modelo a tener en cuenta. En este contexto, se plantea la necesidad de profundizar más en el análisis de las posibles ventajas e inconvenientes que puede suponer para la ciudad la utilización de una imagen global o local para un evento cultural europeo como, por ejemplo, es el título de la Capital Europea de la Cultura.

### **3. Seguimiento y valoración del impacto de la marca Donostia-San Sebastián 2016 en la percepción externa e interna de la ciudad durante y después de la celebración de la Capitalidad Europea de la Cultura en el año 2016.**

Donostia-San Sebastián será la Capital Cultural Europea en el año 2016. El Comité de Selección de la Unión Europea destacó en su informe final la excelencia del programa cultural de Donostia-San Sebastián, así como su enfoque innovador en cuanto a las metodologías transversales utilizadas para involucrar de forma activa a los ciudadanos y agentes culturales en el proyecto. Desde la perspectiva de la presente tesis se considera relevante hacer un seguimiento de la evolución del proyecto de la ciudad finalista a lo largo de los tres próximos años antes del 2016 y realizar una auditoría de la marca ciudad durante y después del año de la celebración para valorar su impacto en la percepción interna y externa de la ciudad por sus principales audiencias.

### **4. Valoración del legado del proyecto de la Capitalidad Europea de la Cultura para la ciudad candidata a medio-largo plazo, aunque ésta no haya sido elegida finalista.**

Como se ha detectado en la investigación realizada en el marco de la presente tesis doctoral, el proceso de la preparación de las candidaturas al título de la Capitalidad

Europea de la Cultura supuso un impacto revulsivo en muchos ámbitos de la ciudad. Entre los efectos más directos se ha observado la creación de nuevas infraestructuras e iniciativas artísticas, el impulso al desarrollo de las industrias culturales, la implantación de nuevos modelos de colaboración público-privada, el refuerzo a la proyección y relevancia de la ciudad tanto a nivel nacional como internacional, así como una mayor movilización, implicación y orgullo ciudadano. Partiendo de las conclusiones de la investigación empírica, sería interesante valorar la evolución de estos efectos y el impacto de la candidatura en los distintos ámbitos urbanos a medio y largo plazo.

## **5. Atracción y retención del talento como herramienta clave de city-marketing y city-branding.**

En el capítulo tercero de la tesis se destaca el papel clave del talento o la clase creativa, como la denomina Richard Florida (2002) para el futuro innovador y próspero de una ciudad. El marco de la presente investigación no ha permitido profundizar más en este segmento de la población que representa mucho valor para la ciudad, pero sería muy interesante explorar con detalle los distintos perfiles personales y profesionales que pueden ser considerados bajo la etiqueta de talento, los mecanismos que utilizan las ciudades para atraer y retener esta gente tan valiosa, así como la forma de plantear las estrategias de marketing y branding urbanos orientadas al talento. La creación de ciudades científicas, los incentivos fiscales, la puesta en marcha de los centros de expatriados son algunos ejemplos de este tipo de estrategias urbanas que sería interesante abordar en la futura investigación.

## 8.5 Un apunte final.

Las ciudades son organizaciones humanas extraordinarias y fascinantes por su poder de cohesión e innovación social y el magnetismo que desprenden para atraer a un número cada vez mayor de personas en búsqueda de las mejores oportunidades para su realización personal y profesional. El escenario urbano ofrece condiciones únicas para que se produzcan sinergias sociales y creativas, se canalice el talento y avance el progreso de la humanidad. Este potente magnetismo urbano junto con el carácter polifacético de la ciudad, así como la evolución imparable del urbanismo en el mundo, han sido un gran estímulo a nivel personal y profesional para intentar hacer una aproximación a la realidad urbana desde la perspectiva del branding, mi área de estudio y práctica profesional a lo largo de los últimos veinte años.

El viaje intelectual que ha supuesto la experiencia de profundizar en la historia y evolución del urbanismo desde la perspectiva del branding, valorar los retos de las ciudades contemporáneas en el contexto de la globalización económica mundial, así como realizar paralelismos entre la ciudad y un producto de consumo y una empresa de servicios ha sido muy enriquecedor y estimulante. Por otro lado, ha resultado muy inspirador compartir esta investigación y las reflexiones que iban surgiendo con expertos en branding, urbanismo y los máximos responsables de los proyectos de cinco ciudades españolas candidatas finalistas al título de la Capitalidad Europea de la Cultura 2016 que me brindaron la oportunidad de conocer de primera mano su experiencia en la creación de marca ciudad.

Después de más de tres años de estudio y análisis de las estrategias de marcas urbanas, estoy convencida de que, a pesar de algunos imprevistos y altibajos que han surgido en el camino, el viaje ha valido la pena y el esfuerzo.

Una experiencia personal, académica y profesional inolvidable, llena de descubrimientos, conexiones y nuevos retos para el futuro.





### ***Fuentes consultadas***

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalising on the value of a brand name* Nueva York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Nueva York: The Free Press.

Alcina Franch, J. (1994). *Aprender a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales*. Madrid: Compañía literaria.

Andrews, K. (1997) El concepto de la estrategia corporativa. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 72-80. México: Prentice Hall.

Anholt, S. (2001). *Brand New Justice*. Londres: Pallgrave Macmillan.

Anholt, S. (2003). Branding places and nations. En Rita Clifton and John Simmons et al. *Brands & Branding*, pags..213-226. Londres: The Economist.

Anholt, S. (2009). *Anholt City Brands Index*, GfK Roper Public Affairs & Media and Simon Anholt Release 2009 City Brands, Paris Tops Ranking in Global City Image Index(SM).

[http://www.gfkamerica.com/newsroom/press\\_releases/single\\_sites/004195/index.en.html](http://www.gfkamerica.com/newsroom/press_releases/single_sites/004195/index.en.html) 29.10.2009

Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*. Londres: Palgrave Macmillan.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw Hill.

Arnold, D. (1994). *Manual de la gerencia de marca (brand management)*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Bahr Thompson, A. (2003) Brand positioning and brand creation. En Clifton,R. y Simmons, J. et al., *Brands and Branding*, pags.79-96. Londres: The Economist.

Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal ediciones, tercera edición.

Baskin, M. (2001). What is Account Planning? Account Planning Group UK.

<http://www.apg.org.uk/wp-content/uploads/2011/01/WhatIsAccPlan2001.pdf>, consulta el 26.02.2013

Bass Warner, S. (2011). Evolution and Transformation: The American Industrial Metropolis, 1840 -1940. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 55-64. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Beaverstock, J.V., Smith, R.G., Taylor, P.J., (2000). World-City Network: a New Metageography? *Annals of the Association of the American Geographers*. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 563-571. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Bennis W. (1983). The Artform of Leadership. En Srivastva S. *The Executive Mind*. págs. 15-24. San Francisco: Jossey Bass.

Berger, J. (2000). *Modos de Ver*, Barcelona: Gustavo Gili.

Blackett, T. (2003). What is a brand? En Clifton, R. y Simmons, J. et al., *Brands and Branding*, págs.13-25. Londres: The Economist.

Blay Arráez, R. (2010). Tesis doctoral. *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación, como activo estratégico de la competitividad empresarial*. Universitat Jaume I, Castellón.

Boletín Oficial del Estado (2009). Núm. 220, Viernes 11 de septiembre de 2009, Sec. III. Pág. 76704, Orden CUL/2394/2009.

<http://www.boe.es/boe/dias/2009/09/11/pdfs/BOE-A-2009-14496.pdf>, consulta el 15.03 2011.

Boletín Oficial del Estado (2010):

Núm. 257, Sábado 23 de octubre 2010, Sec. III. Pág.89903, Resolución de 21 de octubre de 2010.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/10/23/pdfs/BOE-A-2010-16216.pdf> 02.04.2011, consulta el 15 .03.2011.

Bourgeois L, Brodwin D. (1984). Strategic Implementation: five approaches to an elusive phenomenon. En *Strategic Management Journal* 5 (3), pags. 241-264.

Brujo, G. (2007). Cómo posicionar una marca ciudad, 17.12.2007, *Puro marketing*, consultada el <http://www.puromarketing.com/3/4007/como-posicionar-una-marca-ciudad.html> , consulta el 21.12.2010.

Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*. Londres: Phaidon Press ltd.

Burgos 2016. (2010). *Burgos 2016, Ciudad Candidata Capital Europea de la Cultura, R-evolución*. Dossier de candidatura, junio 2010. [http://issuu.com/b2016/docs/proyecto\\_burgos\\_20106\\_es](http://issuu.com/b2016/docs/proyecto_burgos_20106_es), consulta el 30.09.2011.

Bunge, M. (1988). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Ediciones Siglo Veinte.

Canel, M.J., Olivares, F. (2009). La “ciudad de las maravillas” para hacer negocios. En Villafañe, Justo (dir.) *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. pags. 39-102. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Castells, M. (2001, 2002). Space of Flows, Space of Places: Materials for a Theory of Urbanism in the Information Age. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 572-582. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Castells, M. (2005). Globalización e Identidad. *Cuadernos del Mediterráneo*. Nº 5, págs. 11-20.

<http://www.iade.org.ar/uploads/c87bbfe5-38f7-d1bb.pdf>, consulta el 9.08.2012

Castells, M., Hall P. (2001). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.

Chandler, A., (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Cincodias.com (2012), *Informe especial de Ciudades del futuro*.

<http://www.cincodias.com/especial/ciudades-futuro/estudio.html>, consulta el 27.09.2012

Clausewitz, K. (1832). *De la Guerra*. [www.librodot.com](http://www.librodot.com), consulta el 11.02.2013.

Clifton, R., Simmons, J. et al. (2003). *Brands and Branding*. Londres: The Economist.

Comisión Europea (1985). Resolution of the Ministers responsible for Cultural Affairs, meeting with the Council, of 13 June 1985, concerning the annual event "European City of Culture (85/C 153/02). Bruselas.

<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?val=117538:cs&lang=fr&list=117540:cs,117539:cs,117538:cs,118564:cs,&pos=3&page=1&nbl=4&pgs=10&hwords=&checkte xte=checkbox&visu=#texte>, consulta el 12.10.2012.

Comisión Europea (2009). *Guía dirigida a las ciudades candidatas al título de Capital Europea de la Cultura*, Dirección General de la Cultura, Comisión Europea.

[http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc633\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc633_es.pdf), consulta el 30.10.2009.

Córdoba 2016. (2010). *Las razones de Córdoba para ser Capital Europea de la Cultura en 2016*. Texto íntegro de la presentación de la candidatura de Córdoba. Madrid, 27 de septiembre de 2010.

Córdoba 2016. (2011). *Dossier Selección Córdoba 2016*.

[http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier\\_seleccion\\_cordoba2016](http://issuu.com/fundacionccc/docs/dossier_seleccion_cordoba2016), consulta el 15.07.2011.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós.

- Davis, K. (1965). The Urbanization of the Human Population. En Le Gates, R.T. y Stout F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags.20-30. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- De Bono, E. (1998). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Barcelona: Paidós Plural.
- De Chernatony, L., McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Delfante, Ch. (2006). *Gran historia de la ciudad. De Mesopotamia a Estados Unidos*. Madrid: Abada Editores.
- Deloitte (2011). *Impacto económico y social de la candidatura de la ciudad de Burgos Capital Europea de la Cultura 2016. Impacto de la candidatura y aproximación a su designación como sede*. Deloitte, Madrid.
- Dixit, A.K., Nalebuff, B.J. (1991). *Pensar estratégicamente: un arma decisivo en los negocios, la política y la vida diaria*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Eco, U. (1977) *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona: Gedisa Editorial, octava reimpresión, junio 2006.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide, Esic Editorial.
- Espada, L.G. (1998). *El cartel Art Nouveau*. Madrid: Comunidad de Madrid, DRAC.
- Fernández Güell, J.M. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. Barcelona: Reverté.
- Florida, R. (2002). The creative class. En Le Gates, R.T. y Stout F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 143-149. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

- Florida, R. (2008). *Who's your city? How the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. Nueva York: Basic Books.
- Florida R. (2010). Barcelona en el Gran Reinicio, En *Suplemento Extra Barcelona*, *El País* 10 de octubre 2010, p.15.
- Frutiger, A. (1981) *Signos, símbolos, marcas, señales* (7ª ed.). Barcelona: Gustavo Gili.
- Fundación Córdoba Ciudad Cultural (2011). *Córdoba en Clave 16. Programación Cultural 2011*. Córdoba.
- Fundación Zaragoza 2016. (2011a). *Zaragoza 2016. Utopía Europa*. Cuestionario Extracto. Zaragoza.
- Fundación Zaragoza 2016. (2011b). *Elogio de la Utopía. El legado de once ciudades europeas*. Zaragoza.
- García, B. (2008). Política cultural y regeneración urbana en las ciudades de Europa occidental: lecciones aprendidas de la experiencia y perspectivas para el futuro. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas* (2008) / vol.7 núm. 001, Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. pp.111-125. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/380/38070108.pdf>, consulta el 22.11.2011.
- Garcia, B., Melville, R., Cox, T. (2010). *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture*. IMPACTS 08, European Capital of Culture Research Programme. Liverpool: University of Liverpool, Liverpool John Moores University  
<http://www.liv.ac.uk/impacts08/>, consulta el 02.04.2011.
- Gavron, N. (2007). Towards a carbon neutral London. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags.372-385. Londres: Phaidon Press ltd.

Giquel Arribas, O. (2003). *El Strategic Planner: publicidad eficaz de vanguardia. La planificación estratégica publicitaria en España*. Colección Comunicación y Marketing, dirigida por la Asociación General de Empresas de Publicidad. Madrid: Cie Inversiones Editoriales Dossat 2000.

Girardet, H. (1999). *Creating Sustainable Cities*, Schumacher Briefings nº 2 (6ª edición). Foxhole, Dartington, Totnes, Devon TQ9 6 EB: Green Books Ltd.

Gordon Childe, V. (1950). The Urban Revolution. En Le Gates, R.T. y Stout, F. (Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 31-39. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Hatch, M.J., Scultz, M., (2010). *Esencia de marca*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Hall, P. (2001). The City of Theory. From *Cities of Tomorrow: an Intellectual History of Urban Planning and Design in the twentieth century*, tercera edición. En Le Gates, R.T. y Stout, F. (Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 373-385. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Jonson, G., Acholes, K., Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Educación.

Kavaratzis, M., Ashworth, G.J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol.96, nº 5, pp.506-514. Oxford UK y Malden USA: Blackwell Publishing Ltd.

King S. (1989). *The Anatomy of Account Planning*. NTC Publications LTD.

<http://www.warc.com/Pages/Search/WordSearch.aspx?q=AID:1669&Filter=ALL%20OF%20WARC&Area=ALL%20OF%20WARC>, consulta el 27.02.2013.

Kitto H.D.F. (1951). The Polis. En Le Gates, R.T. y Stout, F. (Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs. 40-45. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

- Kotler, Ph., (1991). *Marketing Management. Análisis, Planning, Implementation, and Control*. Séptima edición. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Krippendorf, K.(1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós Comunicación.
- Le Gates, R.T., Stout, F. (2011). *The City reader*, quinta edición. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- Landry Ch. y Bianchini F. (1995). *The Creative City*. Demos: Londres.  
<http://www.demos.co.uk/files/thecreativecity.pdf>, consulta el 12.10.2012.
- Landry, Ch.(2011). *Creativity, Culture & the City: A question of interconnection*. (Informe) Forum D'Avignon Ruhr, ECCE.  
[http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE\\_report.pdf](http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/ECCE_report.pdf), consulta el 12.10.2012.
- Las Palmas de Gran Canaria 2016. (2011) *Las Palmas de Gran Canaria 2016. + 6 ciudades islas (Las afueras de Europa). Una luz en el océano*.  
<http://www.laspalmasgc2016.eu/>, consulta el 10.10.2011.
- Learned, E., Christensen, R.C., Andrews, K., Guth W.D. (1965). *Business Policy: Test and Cases*. Homewood Illinois: Richard D.Irwin.
- Liverpool Culture Company (2009). *Final Report 2003-2008 (Informe)*. Liverpool.  
<http://www.nwda.co.uk/media-library/publications/quality-of-life/liverpool-culture-company-fina.aspx>, consulta el 2.04.2011.
- López Lita, R., Benlloch, M<sup>a</sup> T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 5: 87-100.  
<http://www.raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106730/165311>, consulta el 1.10.2010.
- Lynch, K. (1984). *La imagen de la ciudad*. Barcelona, México: Gustavo Gili.



- Meyers, W. (1991). *Los creadores de imagen*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Michaelson, G.A. (1999). *Sun Tzu. El arte de la guerra para directivos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ministerio de Cultura de España (2010). *Nombramiento de la Capital Europea de la Cultura para 2016 en España. Informe de preselección*.  
[http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2010/Pre\\_selection\\_panel\\_SpainES.pdf](http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2010/Pre_selection_panel_SpainES.pdf), consulta el 23.10.2010.
- Ministerio de Cultura de España (2011). *Selección de la Capital Europea de la Cultura 2016 en España. Informe de Selección Final*.  
[http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2011/informe\\_CapitalEuropea\\_2016\\_esp.pdf](http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2011/informe_CapitalEuropea_2016_esp.pdf), consulta el 15.07.2011.
- Mintzberg, H. (1997). Las cinco P de la estrategia. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 15-22. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Monsalve, S. (2003). John Nash y la teoría de juegos. En *Lecturas Matemáticas*, volumen 24 (2003). Págs. 137-149. Bogotá: Sociedad Colombiana de Matemáticas, Universidad de los Andes.  
[http://www.scm.org.co/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=157](http://www.scm.org.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=157), consulta el 11.02.2013.
- Müller-Brockmann, J.(1988). *Historia de la comunicación visual*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Murphy, J. (1990). *Brand Strategy*. Cambridge: Director Books.
- Murphy, J. (1998). What is Branding? En Hart S. & Murphy J. (Eds.) *Brands. The new wealth creators*. Londres:MACMILLAN Press.

Mumford, L.(1937). What is a City? Architectural record. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 91-95. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Novak W. (2007). Foreword. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags. 6-7. Londres: Phaidon Press ltd.

Official Journal of the European Communities (01.07.1999, L166/1)

*Decision 1419/1999/EC of The European Parliament and of The Council of 25 May 1999 establishing a Community action for the European Capital of Culture event for the years 2005 to 2019.*

[http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc740\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc740_en.pdf), consulta el 2.04.2011.

Official Journal of the European Union (3.11.2006, L304/1) *Decision 1622/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Community action for the European Capital of Culture event for the years 2007 to 2019.*

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_304/l\\_30420061103en00010006.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_304/l_30420061103en00010006.pdf), consulta el 2.04.2011.

Ohmae K. (1983). The strategic triangle and “business unit” strategy. En *The McKinsey Quarterly*, (4) págs. 9-24.

<http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=6753780&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLr40SeprY4y9f3OLCmr0qep7RSsai4S7GWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGus1CuqK9RuePfgeyx44Dt6flA>, consulta el 12.02.2013.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Olins, W. (2003). *On Brand*. Londres: Thames&Hudson.

Oliver, X., Alloza A., (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Palmer, R. (2004). *European Cities and Capitals of Culture, study prepared for the European Commission*. Part I and II. Bruselas: Palmer/Rae Associates. International Cultural Advisors.

[http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc926\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc926_en.htm), consulta el 10.07.2011.

Parlamento Europeo (20.7.2012) Proposal for a Decision of the European Parliament and of the Council establishing a Union action for the European Capitals of Culture for the years 2020 to 2033. Bruselas.

<http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/doc/ecoc/ec-proposal-post-2019.pdf>, consulta el 12.10.2012.

Pearson, S. (1996). *Building Brands Directly*. Londres: MACMILLAN Press.

Peñalosa, E. (2007). Politics, Power, Cities. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags.307-319. Londres: Phaidon Press ltd.

Pérez, R.A., Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Piñuel Raigada, J.L., Gaitán Moya J.A. (2010). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid: Síntesis-Periodismo.

Porter, M.E. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Vigésimo séptima reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.

Prado Alegre, E. (2007). La candidatura a la Capitalidad Europea de la Cultura: una herramienta para la proyección exterior. Publicaciones *Real Instituto El Cano*, Área: Lengua y Cultura - *ARI N° 113/2007*, 25/10/2007.

- Prado Alegre, E., Rodríguez Merinero, M., Alvarez Barrientos, J., Marco, E., Otero, J. (2010). *Estudio sobre el Impacto de la Capitalidad Europea de la Cultura en las ciudades candidatas y en los ciudadanos. España y Polonia 2016. 25 aniversario de la CEC*. Madrid: © Asociación de Ciudades Candidatas a la Capitalidad Europea de la Cultura.
- Puig, T. (2009). *Marca ciudad. Cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós Contextos.
- Quinn, J.B. (1997) Estrategias para el cambio. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 7-14. México: Prentice Hall.
- Ries A., Ries L. (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Rogers, R., Gumuchdjian, P. (1997). *Cities for a small planet*. Londres: Faber and Faber.
- Rojas Marcos, L. (1994). *La ciudad y sus desafíos*. Madrid: Espasa Calpe.
- Room, A. (1998). History of Branding. En Hart S, y Murphy J. (Eds.). *Brands. The new wealth creators*. Londres: MACMILLAN Press.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto, tercera edición.
- Rumelt, R (1997). La evaluación de estrategia de negocios. En Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, págs. 80-86. México: Prentice Hall.
- San Sebastián 2016. (2011). *Propuesta de candidatura al título de capital europea de la cultura. Olas de energía ciudadana. Cultura para la convivencia*. <http://issuu.com/dss2016/docs/propuesta>, consulta el 15.07.2011.
- Sassen S. (2001a). The Impact of the New Technologies and Globalization on Cities. En Le Gates, R.T y Stout F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, págs.554-562. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

Sassen S. (2001b). *The global city*. Nueva York, Londres, Tokio: Princeton University Press.

Sassen, S. (2007). Seeing like a city. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags.276-289. Londres: Phaidon Press ltd.

Segovia 2016 (2011). *Capital Europea de la Cultura. Dossier de Candidatura. Fase de selección final*  
<http://www.segovia2016.es/Portals/0/dossier2016/Dossier%20SEGOVIA%202016.pdf>, consulta el 15.07.2011.

Seisdedos, G. (2006). *Creando marca de ciudad: principios básicos*. Ponencia Congreso City Marketing. Elche.

Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del city marketing al Urban Management. Manual de primeros auxilios para ciudades*. Madrid: Prentice Hall/ Financial Times.

Seisdedos, G. (2008a). El futuro de la planificación estratégica urbana: del PEU a la EDU. *Análisis Local*, número 78, III/2008, pags.17-23. AFI, consultores de administraciones públicas.

Seisdedos, G. (2008b). Nosotras, las ciudades: estrategias urbanas para una ética del cuidado o qué hacer cuando mis proyectos estrella se convierten en elefantes blancos. *Análisis Local*, número 81, IV/2008, pags.7-20. AFI, consultores de administraciones públicas.

Sierra Bravo, R. (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. ( 2ª ed.). Madrid: Paraninfo

Soja E., Kanai M. (2007). The urbanization of the world. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags.54-69. Londres: Phaidon Press ltd.

- Sudjic, D. (2007). Theory, policy and practice. En Burdett, R., Sudjic, D. (2007). *The Endless City, The Urban Age Project by the London School of Economics and Deutsche Bank's Alfred Herrhausen Society*, pags. 32-50. Londres: Phaidon Press ltd.
- Sun Tzu. *El Arte de la Guerra*. Versión de Thomas Cleary. 35ª edición. 2008. Madrid: EDAF
- Taylor, N. (1999). Anglo-American town planning theory since 1945: three significant developments but no paradigm shift. *Planning Perspectives*. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 386-398. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.
- Tickell, C. (1997). Introduction. En Rogers, R., Gumuchdjian, P. (1997). *Cities for a small planet*. Londres: Faber and Faber.
- Trescott, J. (2011). Smithsonian aims to change its brand. Disponible en [http://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/smithsonian-aims-to-change-its-brand/2011/11/10/gIQA2CekyO\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/smithsonian-aims-to-change-its-brand/2011/11/10/gIQA2CekyO_story.html), consulta el 20.07.2012.
- Van Gelder, S., Allan, M. (2009). *City Branding, How cities compete in the 21 century*. Amsterdam: Place brands, LTD.
- Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo. La vida en el capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagrama. Colección Argumentos.
- Verdú, V. (2005). *Yo y tú, objetos de lujo. El personismo: la primera revolución cultural del siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Vergara, A., De las Rivas, J.L. (2004). *Territorios Inteligentes*. Madrid: Fundación Metròpoli.
- Villafañe, J. (2009). La ciudad deseada. Evaluación y gestión de la reputación urbana. Ponencia presentada en el curso de verano "Marketing de ciudades". Universitat Jaume I, Castellón, 10.07.2009.
- Visauta Vinacua, B. (1989). *Técnicas de investigación social I: recogida de datos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S.A.

Wackernagel, M., Rees W. (1996). *Our Ecological Footprint*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Wirth, L (1938) Urbanism as a Way of Life. En Le Gates, R.T. y Stout, F.(Eds.) *The City Reader*, quinta edición, 2011, pags. 96-104. Londres y Nueva York: Routledge Urban Reader Series.

WWF /World Wide Fund for Nature (2012). *Living Planet Report 2012*

[http://awsassets.panda.org/downloads/1\\_lpr\\_2012\\_online\\_full\\_size\\_single\\_pages\\_final\\_120516.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/1_lpr_2012_online_full_size_single_pages_final_120516.pdf), consulta el 1.10.2012.

#### Webgrafía

<http://www.apg.org.uk/> The Account Planning Group UK, consulta el 21.02.2013

<http://www.macmillan.org.uk/GetInvolved/GetInvolvedHome.aspx>, consulta el 20.07.2012.

<http://www.si.edu/>, consulta el 20.07.2012.

[http://ec.europa.eu/culture/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm), consulta el 9.09.2013

<http://www.iamsterdam.com/en-GB/Amsterdam-Partners/I-amsterdam/What-is-I-amsterdam>, consulta el 25.07.2012.

<http://www.someoneinlondon.com/category/projects/victoria-shes-changing-everything>, consulta el 25.07.2012.

<http://www.designweek.co.uk/news/someone-creates-new-victoria-brand/3034964.article>, consulta el 25.07.2012.

<http://www.gfk.com/us/news-and-events/press-room/press-releases/pages/london-and-sydney-knock-paris-off-the-best-city-pedestal.aspx>, consulta el 15.12.2013

<http://www.redex.es>, consulta el 12.04.2012

<http://www.merco.info/en/countries/4/rankings/3>  
consulta el 15.07.2012.

<http://www.burgosciudad21.org/adftp/BurgosBook.pdf>, consulta el 13.09.2011.

<http://www.burgosciudad21.org/adftp/planculturaburgos.pdf>, consulta el 13.09.2011.

[http://www.deloitte.com/view/es\\_ES/es/prensa/notas-de-prensa/ca4a236e725be210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_ES/es/prensa/notas-de-prensa/ca4a236e725be210VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm), consulta el 27.08.2012.

<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=610400>, consulta el 28.09.2012.

<http://www.erretres.com/>, consulta el 01.12.2011.

<http://agenda21culture.net/index.php>, consulta el 20.07.2011.

<http://www.ayuncordoba.es/ii-plan-estrategico-2002-2010.html>, consulta el 20.07.2011.

<http://www.cordoba2016.es/files/Encarte.pdf>, consulta el 03.04.2011.

<http://www.eldiadicordoba.es/article/ocio/623731/objetivo/candidatecities/es/despertar/interes/los/ciudadanos.html>, consulta el 12.11.2012

[www.candidatecities.com](http://www.candidatecities.com), consulta el 10.08.2010

<http://www.laprovincia.es/las-palmas/2009/12/19/catedral-color-ciudad-lucharan-capital-cultural/275791.html>, consulta el 9.10.2011.

<http://www.laprovincia.es/las-palmas/2011/07/14/2016-apaga-nacion/386986.html>, consulta el 9.10.2011.

<http://www.zaragoza2016.com/zaragoza2016/jsp/zaragoza/faqs.jsp>, consulta el 03.04.2011.

<http://www.zaragoza2016.com/zaragoza2016/actualidad/62/PREMIO%20AL%20LOGOTIPO%20DE%202016>, consulta el 04.06.2010

[http://www.liverpool08.com/Images/tcm21-32519\\_tcm79-56880\\_tcm146-122188.pdf](http://www.liverpool08.com/Images/tcm21-32519_tcm79-56880_tcm146-122188.pdf), 4.02.2012



[www.cities-localgovernments.org](http://www.cities-localgovernments.org), consulta el 10.11.2011

<http://globeaward.org/winner-city-2010>, consulta el 22.11.2011

<http://sustainablecities.dk/en/city-projects/cases/curitiba-the-green-capital>,  
consulta el 22.11.2011.

<http://www.bilbaointernational.com/bilbao-candidata-capital>, consulta el  
23.11.2011.

<http://www.bilbaoria2000.org/>, consulta el 11.12.2011.

[http://www.unhabitat.org/documents/SOWC10/Sp/The\\_wealth\\_of\\_cities.pdf](http://www.unhabitat.org/documents/SOWC10/Sp/The_wealth_of_cities.pdf),  
consulta el 18.12.2011.

<http://www.unhabitat.org/>, consulta el 5.2.2013

[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC1  
25718F003C9793/\\$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/B68FE790E935A7BFC125718F003C9793/$FILE/ciudades%20del%20futuro.pdf), consulta el  
12.01.2012.

[http://www.eldiario.es/norte/euskadi/gipuzkoa/odisea-  
Europa\\_0\\_132987531.html](http://www.eldiario.es/norte/euskadi/gipuzkoa/odisea-Europa_0_132987531.html), consulta el 25.05.2013.

## **Entrevistas realizadas a los responsables de proyectos de la Capitalidad Cultural Europea 2016:**

### **Burgos 2016**

Ignacio Niño, Director Consultoría Sector Público Deloitte, entrevista el  
2.12.2011.

### **Córdoba 2016**

Carlota Alvarez Basso, Directora candidatura, entrevista el 25.05.2011.

Manuel Pérez, Director de la Oficina Municipal para la Capitalidad Cultural  
Córdoba 2016, Presidente de la Comisión Asesora de la Fundación Córdoba Ciudad  
Cultural, entrevista el 15.06.2011.

Javier Lucena, Director Proyectos Estratégicos Oficina Municipal de la Capitalidad Córdoba 2016, entrevista el 15.06.2011.

María José Martín Gordillo, Directora de comunicación Fundación Córdoba Ciudad Cultural, entrevista el 15.06.2011.

### **Donostia San Sebastián 2016**

Ainara Martín, Directora candidatura, entrevista el 28.10.2011.

### **Segovia 2016**

Nuria Preciado, Directora candidatura, entrevista el 04.05.2011.

Elvira Deva, Directora de comunicación, entrevista el 04.05.2011.

Sara Martín, Diseñadora adaptación identidad visual de la candidatura, entrevista el 04.05.2011.

### **Zaragoza 2016,**

César Faló, Director candidatura, entrevista el 30.05.2011.

### **Entrevistas realizadas a expertos en urbanismo y gestión de marca ciudad:**

Elvira Prado Alegre            27 de septiembre 2010

Gildo Seisdedos                8 de febrero 2011

Ignacio Niño                    2 de diciembre 2011

Eduardo Moreno                3 de febrero 2011

Esther García Martín         20 de diciembre 2011

José Manuel Picó                20 de diciembre 2011



UNIVERSITAT  
JAUME·I

Tesis doctoral. Marca ciudad, un activo estratégico en la gestión de la imagen urbana. / Olga Kolotouchkina