



2021

Proceso de Elaboración Branding Municipal “Marca ciudad”

La presente Guía tiene por finalidad reflejar el proceso participativo para la construcción de una Imagen y Marca Ciudad y/o Municipal. Aporta, de manera general, los elementos claves para plasmar, de manera visual, la identidad interna y externamente de un Gobierno Municipal.

CONTENIDO

I	PROPÓSITOS GENERALES DE ESTA GUÍA	1
II	PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DE ESTA GUÍA	1
III	INTRODUCCIÓN	2
IV	IPROPÓSITO Y FUNDAMENTACIÓN	2
V	DEFINICIONES Y ELEMENTOS CLAVE	3
VI	OBJETIVOS DE LA MARCA-CIUDAD (City-branding)	7
VII	VENTAJAS DEL CITY BRANDING	8
VIII	CINCO FASES DEL PLACE BRANDING (branding lugar)	9
IX	METODOLOGÍA	23
X	CONCLUSIONES	26

XI PROPÓSITOS GENERALES DE ESTA GUÍA

1) Desarrollar los lineamientos básicos para la construcción de una marca e identidad visual que permita al Gobierno Municipal reflejar su visión institucional a través de herramientas visuales que identifiquen los servicios, programas, áreas de acción y/o trabajo, políticas e iniciativas del Gobierno Municipal.

2) Brindar los lineamientos para la elaboración de una Marca e Identidad para el Municipio y/o Ciudad, y, mantener una identidad visual consistente y clara que permita transmitir la identidad, vocación y potenciales de la Ciudad y/o Municipio sea dentro del mismo municipio o externo.

3) Comunicar, de manera sólida, eficiente, eficaz, unificada y consistente, la identidad de la Ciudad y/o Municipio a través de su Gobierno Municipal bajo el marco de una identidad denominada “Branding Municipal”.

XII PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DE ESTA GUÍA

1) Identificar la visión.

2) Identificar los valores.

3) Determinar los atributos y potencialidades que permitan construir la Identidad y la Marca.

4) Involucramiento de los actores, público y privados, así como de la sociedad civil organizada y sociedad civil en general para recabar y recolectar las percepciones, criterios, visiones, entre otros, de la mayor cantidad de actores dentro de la ciudad y/o municipio.

XIII INTRODUCCIÓN

En un entorno amplio, cambiante y competitivo, la marca de la ciudad se está convirtiendo en un poderoso elemento de diferenciación. Los municipios necesitan posicionarse adecuadamente a partir de sus principales características y atributos, con el objetivo de ser más competitivas y garantizar su desarrollo económico, social y territorial.

Los municipios ofrecen productos y servicios a diferentes públicos objetivos, internos y externos: ciudadanos, asociaciones y colectivos, visitantes, inversionistas, empresas, instituciones públicas, administraciones, medios de comunicación. Estos públicos tienen necesidades e intereses distintos y variables, y su atención y satisfacción pueden considerarse como táctica, coyuntural y/o estratégica.

Las ciudades y/o municipios deben desarrollar una marca e identidad que les permita comunicar de manera clara y concisa, esas singularidades y características únicas que los diferencian de otras ciudades, permitiéndoles posicionarse de manera tal con la visión de atraer y retener visitantes, habitantes futuros o actuales, inversionistas, empresas, así como cualquier otro actor relevante que contribuya con el desarrollo económico–social de la ciudad y/o municipio.

XIV PROPÓSITO Y FUNDAMENTACIÓN

Con el fin de lograr un reconocimiento efectivo, la identidad visual es la herramienta por el cual se logra el reconocimiento de la marca. **La identidad de marca** debe ser aplicada de manera consistente en cada uno de los puntos de contacto con los distintos actores, sea por medio de la señalización, el material de marketing y publicad, las páginas web, notas de prensa, presentaciones, uniformes institucionales, entre otros.

Mayor consistencia y mayor difusión y diseminación se tenga de la marca, mayor será el conocimiento sobre la existencia y potencialidades de la ciudad y/o municipio, convirtiéndolo en un destino, bajo el marco de los intereses que se expresan en dentro de su visión e identidad.

Los principales motivos por los que se considera necesaria la implementación de una estrategia de marca territorial, más específicamente de City Marketing, son los siguientes:

- » Lograr la toma de conciencia y el apoyo del Municipio sobre la necesidad de la creación de una estrategia de marca-ciudad y de un plan estratégico urbano. Lo que requiere un análisis exhaustivo del entorno, para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el municipio y realizar un diagnóstico situacional.
- » Plantear y/o replantear la misión, visión y los objetivos de la ciudad y/o municipio.
- » Diseño de la visión de marca:
 - o Institucional – Gobierno Municipal.
 - o Jurisdicción Territorial – área urbana – distritos – comunidades.
- » Determinar los públicos meta a los que se dirigirán las acciones estratégicas.
- » Desarrollar de una imagen pública de marca, tanto interna como externamente de aceptación en referencia a la Ciudad.
- » Lograr la apropiación y conexión emocional entre los habitantes de la ciudad y/o municipio.
- » Necesidad de fortalecer el posicionamiento en base a las potencialidades y vocación(es) identificadas.
- » Afrontar desafíos relacionados con la explotación de la ubicación geográfica clave del municipio.
- » Resaltar los atractivos del municipio, para cada segmento estratégico de clientes.
- » Fomentar el establecimiento de industrias.
- » Potenciar el nivel de inversión local.
- » Potenciar el desarrollo productivo y transformación de los productos.
- » Diferenciar la oferta de productos y servicios del municipio con un sello distintivo, generando una propuesta con un alto valor agregado.
- » Orientar la gestión municipal al mercado (necesidades y expectativas de los habitantes y organizaciones de la ciudad y la región).
- » Contribuir a la competitividad de la región y territorio.

XV DEFINICIONES Y ELEMENTOS CLAVE

La **marca (brand)**, es “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.” (Santesmases Mestre, 2000: 389) Para Molina (2004: 14) “en el Siglo XXI las marcas serán las encargadas de provocar un conjunto de vinculaciones emocionales entre los seres humanos, individuos y grupos.”

El autor antes citado concluye que “*lo diferenciador, hoy, es construir un mensaje breve, sencillo y homogéneo, capaz de dar sentido y cohesión a la multiplicidad de contactos que en la actualidad pueden y deben pro-*

ducirse entre las marcas y sus consumidores.” (Santesmases Mestre, 2000: 58) Lo que implica que para competir se requiere de una diferencia significativa, que aporte un valor y que la empresa sea reconocida por eso.

Ahora bien, si la marca implica una denominación específica cuya función básica es la identificación y diferenciación del producto, ¿cómo se construye una marca? El **branding** es la disciplina que se ocupa de crear, instalar y posicionar una marca en la mente del consumidor. Implica no sólo la creación o construcción, sino la gestión o management de la misma.

El **Branding**, es el proceso de definición y construcción de una marca mediante la gestión planificada de todos los procesos gráficos, comunicacionales y de posicionamiento que se llevan a cabo de forma integral.

Forman parte de la estructura del Branding; la imagen corporativa, los colores empresariales, la identidad corporativa y las normas de estilo empleadas en la comunicación general de la empresa o institución. Todas estas acciones influyen y determinan el Valor de una Marca, logrando su carácter distintivo, relevante y sostenible en el tiempo.

Para saber que es el branding, tenemos que comprender lo que significa la marca de una organización o institución. La marca es lo que nos distingue de la competencia. Se debe de comprender, que la marca es algo más que un simple nombre, es el sello, un símbolo identificativo y el espíritu de la empresa o institución. A través de la marca, los usuarios perciben una imagen válida en términos de calidad, fiabilidad y unicidad.

Microsoft

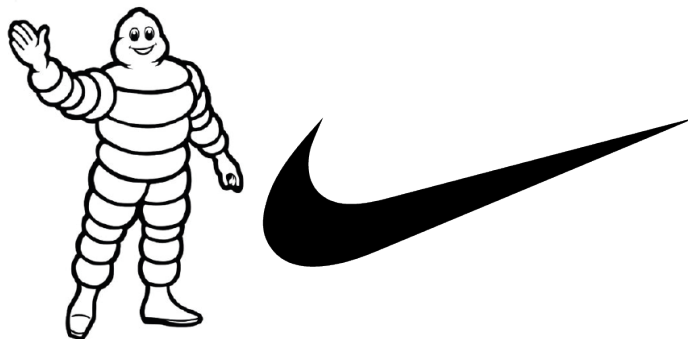
Símbolo, ícono o isotipo

Es una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una marca, empresa o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre (Joan Costa, 2000:86). Desde el punto de vista estratégico pueden ser casi cualquier cosa que sirva para representar adecuadamente una empresa, una marca o un posicionamiento. Pueden ser objetos directamente representativos del producto, personas emblemáticas, muñecos, formas geométricas, dibujos específicos. (Wilensky, 2003: 93-94) En resumen, es la marca donde la imagen funciona sin texto.



Logotipo

Es la conjunción del logos (palabra) con el typos (acuñación) y constituye un discurso escrito que designa y caracteriza a la marca. Es el grafismo empleado para distinguir la marca, un producto, una empresa o cualquier organización. Aquí la palabra funciona como imagen a través de una composición tipográfica, grupo de letras, abreviaturas o terminaciones usuales, que se funden en un solo bloque para facilitar la rapidez de composición.



Isologo

Posee dos elementos: un elemento gráfico y estético, reconocible y memorable, un ícono o isotipo (símbolo visual gráfico); y un elemento semántico, decodificable y legible o nombre (representación fonética de la marca). Es la interacción entre logo e isotipo, donde texto y logo están fundidos.

Imagotipo

Igual al anterior, salvo que el texto y el logo están separados.



El sabor del encuentro

El conjunto que integra los signos básicos de identidad visual (logotipo, símbolo y cromatismo) conforma lo que se conoce como *identificador*: es un sistema de identidad visual. (Costa, 2000: 99) Un ejemplo de identificador es el caso de la Aerolínea italiana Alitalia. Donde la letra A se convierte en un símbolo de la marca aprovechando la forma (cola de avión) y gama cromática (bandera italiana). (Wilensky, 2003: 102)



Slogan de marca

Frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para englobar tal propósito y representarlo en un dicho. Típicamente, lo que hace es proclamar que el producto es de la mejor calidad, proporciona el mayor beneficio o solución o es el más adecuado para el consumidor potencial. El buen eslogan debe ser corto, original e impactante. El mayor éxito de un eslogan es que los consumidores lo repitan.

El sistema de identidad visual de la empresa o marca debe plasmarse en el **manual de identidad visual** que, como instrumento normativo y funcional, contiene los elementos de identidad (logotipo, símbolo y cromatismo), los elementos secundarios de la estructura (formato, tipografías, módulos o combinaciones de visualización) y los criterios combinatorios, estrictamente definidos para la correcta aplicación del sistema. (Costa, 2000:107).

Marketing territorial contempla, según Fernando González Laxe y José Venancio Salcines Cristal (2003) “el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los procesos concebidos por los actores de un territorio, de forma más o menos concertada e institucionalizada, que tiene por finalidad, por una parte, responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones presentes en el territorio; y por otra parte, contribuir a mejorar a corto, medio y a largo plazo, la competitividad, la posición en el mercado y la calidad global del territorio o área en el marco de una sociedad competitiva”.

El Marketing de Ciudad (*City-branding*) se puede definir como una política activa de actuaciones orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

City Branding es la creación de la identidad única de una ciudad para crear cierta imagen en la mente de los ciudadanos, los visitantes, las empresas y los inversores. Esta es una práctica que se utiliza normalmente para vender productos y servicios.

“En resumen, no es más que una estrategia de marketing por la cual un lugar, una ciudad más exactamente, consigue un posicionamiento y una entidad como marca”.

Los Elementos del City Branding incluyen:

- » Cultura.
- » Símbolos visuales.
- » Lemas.
- » Misión.
- » Visión.
- » Valores.

Esta marca de una ciudad puede ser orgánica o artificial. La marca orgánica celebra la cultura actual del lugar, incluyendo cualquier característica propia, no importa cuán simple o humilde. La marca artificial vende una visión para el futuro de una ciudad que aún no es una realidad. Por ejemplo, una ciudad que intenta calificarse como un centro de la creatividad, innovación o ciencia; sin tener todavía mucha infraestructura económica para esta o que está dirigiendo sus esfuerzos para ello.

En términos generales, la marca orgánica es mucho más eficaz, incluso si esto significa que la ciudad se centre en algo aparentemente cotidiano como la artesanía local, alimentos, características geográficas, leyendas o eventos históricos. Es posible que las ciudades pequeñas diseñen valiosas estrategias de Branding y Marketing alrededor de algo aparentemente trivial como el maíz o los aguacates.

El City Branding o Marca de la Ciudad tiende a girar alrededor de un eslogan que identifica el carácter único de la ciudad y/o municipio.

Idealmente una marca orgánica comienza por sí misma como un apodo no oficial para un lugar. Las grandes ciudades con una cultura diversa tienden a desarrollar eslóganes amplios con el objetivo de despertar y capturar emociones.

La marca-ciudad es un ente complejo constituido por el conjunto de significaciones asociados a una ciudad. Es un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, el potencial productivo, el comercio, los negocios turísticos, los emprendimientos y la producción comercial de una ciudad.

“Por tal razón, afirmamos que las ciudades y/o municipios deben construir una identidad visual coordinada y asociada a su realidad”.

“Las ciudades son un conjunto de muchas cosas: memorias, deseos, signos de un lenguaje; son lugares de trueque, como explican todos los libros de historia de la economía, pero estos trueques no lo son sólo de mercancías, son también trueques de palabras, de deseos, de recuerdos.”

I. Calvino - 1997

XVI OBJETIVOS DE LA MARCA-CIUDAD (City-branding)

El objetivo fundamental de estas estrategias es la de **convertir a la ciudad, al municipio, el país, o la región, en un punto de destino**, con el fin de fomentar su actividad comercial, productiva, emprendedora, cultural y turística, así como mejorar su imagen, potenciar el sentimiento de pertenencia, y aumentar sus beneficios económicos.

Para ello, al igual que las empresas, **también se deben realizar un plan de marketing y comunicación** el que se definan objetivos, público objetivo, análisis FODA, y por supuesto, su *identidad*. En este último aspecto, el diseño juega un papel decisivo. **El largo proceso de construcción de una marca y su identidad culmina en la creación de un logo y un eslogan**,

El famoso logo de: I Love NY (creado por Milton Glaser y del que ya hablamos anteriormente) fue fruto de una estudiada estrategia de marketing para contrarrestar la visión negativa que se tenía de la ciudad.

los cuales serán a partir de entonces los **símbolos de reconocimiento** de dicha ciudad o región.

El City-branding es un tema actual y en pleno proceso de desarrollo, especialmente ahora, por el cual cobra notoriedad como estrategia de política pública para la reactivación e impulso de la economía y el desarrollo económico territorial y local.

Podríamos poner **diferentes ejemplos de éxito**, en los que diferentes ciudades y regiones han trabajado su identidad de cara a un público objetivo, un visitante turístico potencial. Uno de los más famosos es el de Nueva York, una de las ciudades más visitadas del mundo.



Existen otros casos como el de Amsterdam, cuyo logo de I Amsterdam hace referencia a un juego de palabras, aludiendo a un sentimiento de pertenencia (yo soy Amsterdam).

I amsterdam®

Otros ejemplos:



XVII VENTAJAS DEL CITY BRANDING

En poco tiempo, gracias a esta estrategia la ciudad consigue valor con el mantenimiento de la marca, lo que implica un crecimiento económico, de ciudadanos y de los futuros fondos. La marca de la ciudad debe ser más que una marca. El carácter único de la ciudad es lo que la hace diferente del resto del mundo. Es importante saber qué es lo mejor de la ciudad y en qué se diferencia de sus otros competidores.

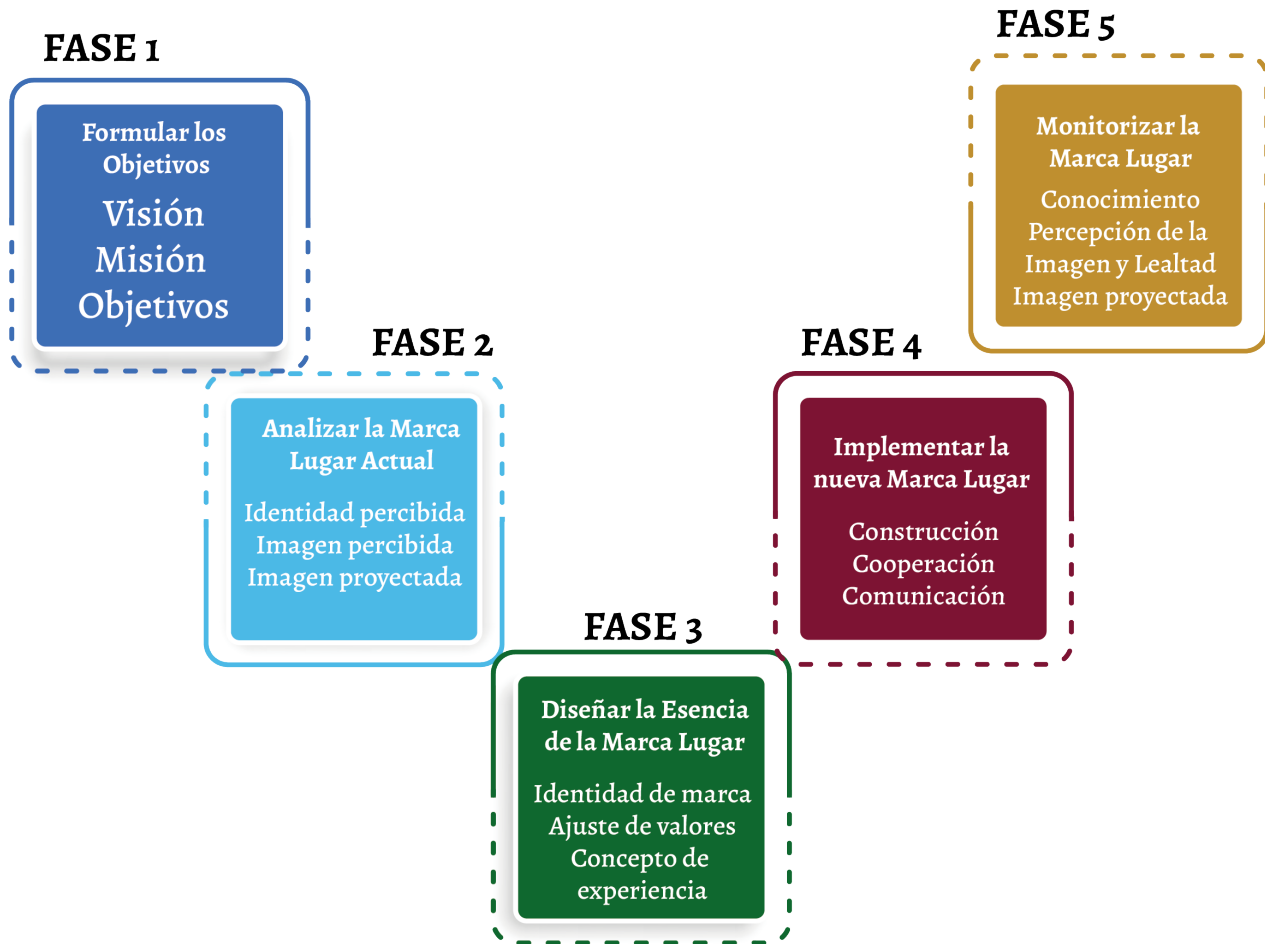
El marketing siempre se ha usado para **promocionar ciudades** en todo el mundo, pero el **City Branding** es una nueva tendencia, muy reciente, en la que la imagen de la ciudad es un requisito previo para futuras inversiones, exportación de productos y mejora del turismo.

No hay que confundir con el marketing, ya que es más inclusivo y muestra los ideales, logros y aspiraciones de las ciudades, además de dirigirse a mercados específicos.

Las estrategias para crear una marca de una ciudad, cuando están bien pensadas, diseñadas y ejecutadas, fomentan el sentido de pertenencia de las personas, al mismo tiempo que crean una relación entre comunidades, negocios y visitantes. La mayoría de las veces, la ciudad pone el foco en desarrollar capacidades y aumentar el crecimiento de diversos sectores y estas estrategias ayudan a hacerlo más rápido. Hace unos años, el carácter de la ciudad se definía por su geografía y la industria que la sustentaba, pero hoy en día la cultura, las personas, la innovación y las experiencias que proporciona ese lugar contribuyen a su crear su imagen.

A modo de resumen, cabe señalar que el proceso de **City Branding** es a largo plazo, y es necesario pensar muy bien cuál es el posicionamiento que se quiere conseguir con dicha estrategia.

XVIII CINCO FASES DEL PLACE BRANDING (branding lugar)



Las cinco etapas del place branding presentadas aquí fueron escritas por Robert Govers, Erik van't Klooster y Gerard Van Keken para el proyecto PlaceBrandz, ahora parte de nuestra guía para el desarrollo, marketing y gestión de lugares.

Existen cinco fases en el proceso de branding lugar:

1. Formular los objetivos del proyecto (visión, misión, objetivos).
2. Analizar la marca lugar actual (identidad percibida, imagen percibida, imagen proyectada).
3. Diseñar la esencia de la marca de lugar.
4. Implementar la nueva marca lugar.
5. Monitorizar la marca lugar.

FASE 1:

DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Idealmente, un proyecto de *branding lugar* tiene la intención de construir la imagen percibida general, independientemente de las prioridades que establecen las misiones de quienes apuntan al turismo, las inversiones, las exportaciones o el talento. En la práctica, muchos lugares tienen distintas organizaciones que, a menudo, construyen sus propias marcas individuales.

Este enfoque fragmentado tiende a ser ineficaz, ya que la mente del inversor, el turista y el potencial migrante, muchas veces están unidas en la misma persona.

Por lo tanto, es importante *construir una marca única, extensa y unificadora*, que luego se ajusta y posiciona para responder a las necesidades de ciertos segmentos, como turistas, personas de negocios o talento creativo. De este modo, los esfuerzos del branding apalancan las sinergias potenciales.

El proyecto de branding lugar comienza con el desarrollo de una visión compartida, que luego se traduce en una misión y en objetivos específicos.

La visión del branding lugar

El proyecto de *branding* y marca lugar debería comenzar con una **visión realista** pero inspiradora del futuro, que es creada conjuntamente por un grupo de actores relevantes.

Las mejores visiones se enfocan en el desarrollo de un escenario que plantea la competitividad de un destino en un modo sostenible. En general, una **ventaja competitiva sostenible** se basa en recursos distintivos únicos o en competencias clave que son superiores a aquellas que poseen los competidores y que son difíciles de imitar.

Los recursos superiores pueden encontrarse en el ambiente natural (clima, recursos o paisaje) y en el patrimonio cultural (sitios que reflejan las raíces del lugar en términos de su historia, religión u otras expresiones culturales, tal como artes, arquitectura y diseño). La ventaja competitiva de un lugar puede ser creada también construyendo sobre las competencias clave de las comunidades. Estas competencias incluyen la experiencia en negocios específicos, los valores socio-culturales y las capacidades organizacionales (ej. la organización histórica de la sociedad civil o la realización de conferencias o eventos).

En cualquier caso, esta visión debería proveer una indicación sobre cuáles aspiraciones competitivas del mercado se atribuyen a la **identidad competitiva** que se desarrollará (¿las aspiraciones son internacionales, más que locales?; ¿cuáles sectores están involucrados?; etc.).

La misión del branding y marca lugar

La declaración de la misión resume la visión en un objetivo primordial para el proyecto de branding. Incluye ideas específicas respecto de:

1. Las ventajas competitivas y la propia esencia (activos, competencias, sentido de lugar).
2. Los mercados meta (ej. entre turistas, inversores, comerciantes, migrantes, estudiantes; mercado internacional vs. local).
3. Los beneficios locales que se persiguen (ej. de desarrollo; revitalización; valores ambientales, culturales y sociales).

Objetivos de branding y marca lugar

En la sección de objetivos, la misión se sintetiza en un conjunto de objetivos individuales.

Cada objetivo responde a resultados específicos que se necesitan alcanzar respecto de ciertas audiencias objetivo (incluyendo visitantes, residentes y negocios). Las áreas de resultados que pueden especificarse son la posición del mercado (place rating); innovación; nivel de productividad; retornos financieros y estándar de vida.

Cada objetivo debe formularse en un modo alcanzable, claro, fácil de entender, priorizado y medible (SMART es la sigla en inglés para: Específico, Medible, Alcanzable, Realístico, Oportuno).

FASE 2

ANÁLISIS DE LA MARCA LUGAR ACTUAL

Al igual que con cualquier estrategia, es crucial fundamentar la toma de decisiones con un análisis exhaustivo. Esto requiere profundizar sobre tres grandes perspectivas: **La identidad, la imagen percibida y la imagen proyectada del lugar.**

Después de examinarlas individualmente se necesita alinear estas tres grandes perspectivas para desarrollar un posicionamiento fuerte y consistente.

En particular, la alineación con la identidad del lugar es la clave para que la marca del lugar sea auténtica y distintiva, con el fin de que su reputación se base en un sentido de lugar coherente, convincente, único y omnipresente.

Identidad de lugar

La identidad de lugar se refiere a las características y significados únicos y distintivos que existen en un lugar y su cultura en un determinado momento. Las características se construyen a través de dis-

cursos históricos, económicos, políticos, religiosos, sociales y culturales. Por lo tanto, el *place branding* comienza con el estudio de los elementos que componen la imagen del lugar (ver la tabla a continuación). Estos elementos pueden ser descubiertos a través de varios métodos complementarios entre sí.

- » En primer lugar, **sesiones de grupos focales con los actores clave** en el proceso del *branding* (actores del sector público, representantes del sector privado y de la sociedad civil).
- » En segundo lugar, puede ser útil **estudiar documentos históricos de bibliotecas y museos**, así como entrevistar historiadores y académicos que tengan un buen conocimiento local.
- » En tercer lugar, las **encuestas de percepción de la identidad local de los residentes** podrían resultar útiles. Las encuestas a residentes pueden basarse en los aportes de fuentes secundarias, pero otra opción es llevar adelante investigaciones cualitativas

preliminares, o una investigación cualitativa primaria per se de mayor escala. Hay **métodos probados y testeados** que pueden ser muy poderosos y que usan fotos u objetos como metáforas (estímulos) para que los encuestados reflexionen sobre su percepción de la identidad.

Respecto a esta última opción, es muy atractivo que los **medios de comunicación** se involucren y que puedan vincularla a concursos e iniciativas virales de cross-media. En el mejor de los casos, se pueden desarrollar las bases para que la comunidad local se transforme en una importante co-creadora de la imagen del lugar, por lo tanto, contribuirá con orgullo, sentido de pertenencia y, posiblemente, en el futuro demostrará su apoyo.

Sin embargo, esta **estrategia de co-creación** debería ser desarrollada con cuidado para mitigar los posibles riesgos políticos, porque si bien el *branding* de un lugar se trata de vincular la imagen del lugar con una verdadera identidad del lugar, tenemos que considerar que esta identidad está sujeta al cambio y que podría incluir varias identidades fragmentadas y discutidas.

También sucede que estas identidades son interpretadas por la gente y los grupos de interés y, además, son usadas, enfatizadas o minimizadas por los actores políticos u otros con el fin de servir a sus propios objetivos.

TABLA 1: ELEMENTOS CONSTRUCTIVOS DE LA IDENTIDAD

Estructurales	Semi - estáticos	Significantes de cambio	Elementos de color
Ubicación	Tamaño	Grandes eventos / Grandes héroes	Simbolismo pasado
Historia	Apariencia física	Comida / Arquitectura / Artes / Literatura / Cultura popular	Conducta pasada
	Mentalidad interior	Lenguaje / Tradiciones / Rituales / Folklore	Comunicación

Fuente: Govers, R. & Go, F.M. (2009). Place Branding: Glocal, virtual and physical, identities constructed, imagined and experienced. Basingstoke, Hampshire (UK): Palgrave Macmillan; and based on Noordman, T.B.J. (2004). Culture in the City Marketing (en holandés). Den Haag: Elsevier / Reed Business Publications.

Imagen percibida del lugar

La imagen del lugar puede definirse como el conjunto total de impresiones que un visitante tiene sobre un lugar en particular, o su “reputación”. **La imagen se basa en características funcionales (tangibles) y psicológicas (abstractas)** basadas en atributos (elementos específicos y medibles) o integrales y que pueden ser comúnmente aplicables a varios lugares o que se asocian únicamente con una ubicación específica.

La **imagen percibida** crea una actitud respecto de un lugar (ej. percepción de calidad, sensación de satisfacción) y, consecuentemente, tal vez, la intención de visitarlo. La imagen de un lugar se puede medir mejor usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, tanto con los visitantes como con los residentes. En este modo, se evalúan tanto el alcance (número de encuestados) como la profundidad (para evitar estereotipos y permitir las ideas innovadoras).

Por lo tanto, pueden ser una buena alternativa aplicar métodos cualitativos como, por ejemplo, la narración de historias (*storytelling*), las respuestas a las imágenes u otras técnicas de asociación, o realizar un estudio complementario.

Imagen proyectada del lugar

El análisis de la imagen proyectada del lugar trata de comprender qué es lo que las personas realmente están diciendo sobre ese lugar, ya sea a través del boca a boca o de los medios de comunicación, de los textos o de las imágenes.

La **imagen proyectada** más importante a menudo se canaliza a través del boca a boca, ya sea cara a cara o, ahora cada vez más a menudo, a través de las aplicaciones de la Web 2.0, ya sea a petición o espontáneamente. Junto con las propias experiencias de las personas, estos se conocen como constructores orgánicos de imagen. Aunque estas fuentes orgánicas en el lado de la demanda son las más influyentes, hay muchos otros productores de imágenes que impactan en las percepciones de la gente.

Las campañas de marketing y comunicación (ej. publicidad y folletos) son productores de imagen iniciados por los comercializadores de un lugar (organizaciones de promoción turística, agencias de comercio e inversión, salas de convenciones, ministerios de asuntos exteriores, cámaras de comercio, negocios privados e intermediarios (tour operadores o agencias de viajes), instituciones financieras, grandes corporaciones y asociaciones de comercio). Estos son **constructores de imagen abiertamente patrocinados**.

Los canales de promoción indirecta patrocinados son declaraciones hechas por celebridades, escritores de viajes, eventos, la prensa en general o a través de la cultura popular. Más y más iniciativas de relaciones públicas (de los promotores de lugar) influyen activamente en las industrias creativas, las producciones en medios masivos, las agencias de eventos y deportes, con el fin de proyectar imágenes atractivas y mensajes sobre los lugares.

En medio de estos agentes de oferta y demanda, opera otro grupo; los llamados **constructores autónomos de imagen**. Estas fuentes, tales como guías producidas independientemente, noticias, artículos, reportes, documentales, cultura popular y programas sobre el lugar en los medios, gozan de una alta credibilidad y penetración en el mercado y, en consecuencia, tienen un impacto considerable que, sin embargo, tiende a durar poco si otros productores de imágenes no sostienen en el tiempo la presentación de reportes similares.

FASE 3

DISEÑO DE LA NUEVA ESENCIA DE LA MARCA LUGAR

Basándose en la información del análisis de la marca, **el diseño de la esencia de la marca lugar se fundamenta en la identidad de marca** que incorpora el nombre, los valores, la narrativa, la identidad visual y el alcance.

Además de eso, la esencia de marca involucra, como en cualquier marca, una referencia a las características del servicio de la oferta económica.

El *place branding* usualmente es reducido al diseño de la identidad visual y la comunicación, a pesar de que la marca de un lugar representa de forma única un producto experiencial.

Por lo tanto, la esencia de la marca lugar debería involucrar la formulación de un concepto de experiencia; es decir, una visión sobre las características de la experiencia que la gente podría esperar como visitante en ese lugar.

Por último, la esencia de marca lugar debería combinar la identidad del lugar con el tipo de audiencia que trata de atraer, lo que también podría definirse como posicionamiento de marca.

Identidad de marca lugar

La tarea más importante al definir la identidad de marca lugar es formular valores de marca auténticos que generen la sensación de pertenencia y propósito, autenticidad, consistencia y atractivo sensorial. Hay cientos de valores posibles que pueden describir el modo en el que la esencia de marca refleja la identidad de un lugar.

Por ejemplo, los EEUU reflejan valores de libertad, consumismo y oportunidad. Flandes (la parte norte de Bélgica de habla holandesa) refleja indulgencia, encanto, abundancia y vitalidad. **Los valores de la marca nación de Gales incluyen un lugar humano, gente real, espíritu de superación y pensamiento creativo.**

Posteriormente, los valores de la marca deberían traducirse en lineamientos de marca que podrían abarcar las instrucciones sobre el uso de **fotos, colores, formas, símbolos, lenguaje, slogans, iconos, sonidos (y olores), servicios, tradiciones y rituales.**



Valores de marca de Gales

Concepto de la experiencia

En esencia, la marca de un lugar representa un producto que sólo puede experimentarse viajando (por ejemplo, experimentando el sentido del lugar). A menudo esto lleva a situaciones inesperadas, ya que las imágenes que percibe la gente previamente a la visita usualmente son simplificaciones, estereotipos o percepciones erróneas de la realidad debido a que se construyen en base a información de segunda mano.

Como visitante, la gente usualmente cambia sus percepciones del lugar y, por lo tanto, es **esencial vincular la marca del lugar al concepto de la experiencia**. Al hacerlo, es necesario tener en cuenta que las experiencias implican una interacción entre el individuo y el ambiente social y físico o virtual a través de:

- » Los sentidos (vista, olfato, oído, tacto y gusto), que interactúan.
- » Los recuerdos de experiencias pasadas y lo que saben las personas (incluyendo procesos de imaginación y creación de fantasías).
- » Generación de emociones (afecto).
- » Acciones (reacciones conativas) – participación activa u observación pasiva.
- » Interacciones sociales.

Por lo tanto, los lugares necesitan **diseñar experiencias únicas de marca** a través de la “imagería” (*imagineering*, un término inventado por Disney), los ambientes de la experiencia y con la interacción entre visitantes (potenciales) y redes de experiencia (grupos públicos y privados involucrados con la oferta de la marca del lugar; por ejemplo, los proveedores de servicios de alojamiento, atracciones, centros de visitantes, servicios auxiliares, residentes) de modo de establecer objetivos y expectativas claros en términos de experiencias potenciales que pueden ser co-creadas.

El acceso a la red de experiencia debería permitir a los visitantes elegir y co-crear una experiencia personal a través de la participación activa o pasiva y relacionarse con los demás, encontrando un equilibrio entre los desafíos y sus habilidades personales.

Por ejemplo, algunas personas disfrutarán experiencias más aventureras, mientras que otros querrán experimentar la vida local tal como es, pero todos deben ser capaces de evaluar los “riesgos” involucrados en ciertas actividades y de acceder a la información sobre “dónde están” y “dónde necesitan ir” en el proceso.

Hay que considerar, por lo tanto, que se requiere trans-

parencia organizacional en la red de experiencias (ver “cooperación”), ya que facilita el intercambio de información y la provisión de retroalimentación sobre el progreso de la performance y la evaluación del riesgo en puntos sensibles en los que los estímulos vinculan las percepciones con las expectativas, mejorando la marca.

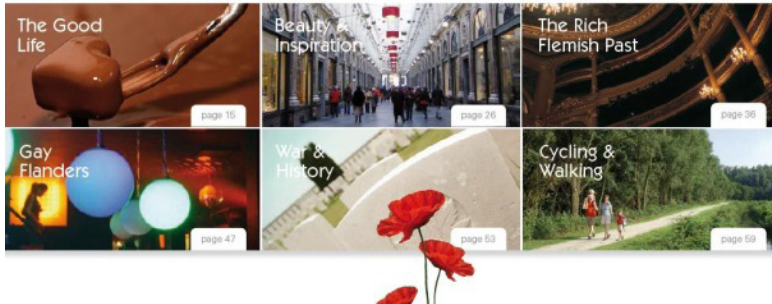
En el siglo XXI, el concepto de experiencia debería **asegurar que hay una analogía entre las experiencias físicas y virtuales**, tales como mundos virtuales, redes sociales, realidad aumentada, televisión, películas, música, artes, exposiciones itinerantes, eventos, videos online o blogs

Actualmente se están desarrollando oportunidades interesantes. Ver, **por ejemplo, la cooperación entre Google y la Ciudad de Nueva York**.

Combinación de valor

Flagship products for the general market

Flanders' offering is extensive and varied. The region's most appreciated assets are listed below. These can be considered Flanders' flagship products: The Good Life, Beauty & Inspiration, The Rich Flemish Past, Gay Flanders, War and History and Cycling and Walking. For each target market, the products that meet local tourists' expectations have been selected.



Combinación del producto con el mercado para la marca Flemish

Los lugares necesitan tomar decisiones estratégicas sobre cómo combinar los valores de la marca con los valores personales de audiencias específicas (ej. turistas, inversores, comerciantes, trabajadores migrantes, estudiantes). Esto significa que se debe decidir a quién se apuntará y a quién no, y qué es lo que se desea ser o no para ese público. Esto requiere una segmentación psicográfica.

La investigación psicográfica (ej. personas, estilos de vida) incluye la investigación de los valores personales de la gente, sus motivaciones y objetivos. Esto facilita un enfoque efectivo y aumenta la auto-selección de las personas y la co-creación de experiencias que combinan con el valor.

También requiere interfaces personalizadas y combinadas con el valor en los puntos de contacto, no sólo en comunicación, sino también, por ejemplo, en sitios web y en el ambiente físico (cuya aplicación es aún muy limitada).

Una de las principales preocupaciones que expresan muchos actores de los procesos de branding de lugares es la cuestión de cómo se puede lograr una marca coherente y única entre los diversos grupos objetivo. Esta es una de las razones por las que muchos lugares, eventualmente, optan por valores de marca que incluyen referencias sin sentido a la diversidad, la dinámica, la heterogeneidad y “encontrar todo lo que podrías desear en un lugar”.

Tales marcas permiten que todos los actores involucrados (las organizaciones de marketing del destino, las agencias de inversión y exportaciones, las organizaciones de comercio) continúen sus negocios tal como los hacen habitualmente con sus propios programas de marketing, sin necesidad de preocuparse sobre si sus actividades se alinean con la marca o no.

Sin embargo, también significa que tales marcas usualmente son poco efectivas, ya que la idea de branding del lugar se inventó para crear la percepción de algo distintivamente único en un mundo globalizado, en oposición a ser todo para todos. Entonces, ¿cómo los lugares podrían lidiar con esta tensión entre la creación de un posicionamiento único para la marca, permitiendo que las actividades tradicionales de marketing apunten a grupos objetivo específicos?

Para esto, Christian Laesser (2002) introdujo los conceptos útiles del marketing de lugar de “tareas relacionadas con el territorio” y “tareas relacionadas con el producto”.

Las **tareas relacionadas con el territorio** apuntan a la creación de imagen y la comunicación en relación a un espacio geográfico claramente definido, beneficiando a todos los proveedores de servicios y clientes (potenciales).

En contraste, las **tareas relacionadas con el producto** incluirían proposiciones de marketing que apuntan a agrupar las ofertas de proveedores de servicios seleccionados que responden a los requerimientos de productos relacionados, basados en un sector o sub-sector y al principio de exclusión de la segmentación de mercados.

La alineación entre las tareas relacionadas con el territorio y el producto resulta en un enfoque de marca paraguas, que permite flexibilidad y creatividad dentro de las iniciativas específicas del marketing y las políticas.

Por lo tanto, las decisiones de arquitectura de marca son muy relevantes en este contexto, ya que las iniciativas deben ser evaluadas en términos de en qué medida están alineadas con la marca o no.

FASE 4

IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA LUGAR

Para implementar el triángulo de la esencia de marca lugar se necesitan poner en orden muchos elementos. Primero, el concepto de experiencia requiere la construcción de eventos, infraestructura (ej. edificios, señales), acciones simbólicas y políticas de apoyo.

En otras palabras, **el place branding no puede basarse únicamente en la comunicación**; también requiere un desarrollo real de productos. Sin embargo, la comunicación es la clave y, por lo tanto, es el segundo elemento del triángulo de implementación de la marca lugar.

Finalmente, la construcción de las experiencias de lugar y la proyección consistente de la esencia de la marca requiere cooperación entre los muchos actores interesados.

Construcción

Los encargados de marketing de un lugar usualmente ven la promoción del lugar desde unas pocas perspectivas, usando un enfoque de mercado objetivo. Esto es muy diferente del enfoque del *place branding* que se defiende aquí.

El rol de los comercializadores del lugar ha cambiado recientemente de una organización puramente avocada al marketing, a entidades público-privadas que también se involucran en el desarrollo de productos, las relaciones de la industria y los cambios de políticas. Esto les da la oportunidad a estas instituciones no sólo de proyectar la identidad de un lugar, sino también de cambiarlo físicamente y mejorar la oferta de productos.

El branding implica una fuerte inversión en la sustancia, es decir, en el desarrollo real del lugar (conocido como *place making*).

Varios componentes tienen relevancia directa en el contexto del turismo, el comercio, el talento (oportunidades de empleo) y el capital (oportunidades de inversión). Cada una de estas cuatro categorías incluye productos reales, servicios y experiencias que mejoran el potencial de mercado.

Por ejemplo, los componentes que construyen el producto turístico comúnmente se conocen como las **4 A**:

- » **Atracciones**, por ejemplo, entretenimiento, patrimonio, deportes, belleza natural o eventos;
- » **Servicios** (amenities en inglés), como por ejemplo los comercios minoristas y servicios de turismo (alojamiento, alimentos y bebidas, servicios de catering);
- » **Acceso** (transporte) y
- » **Servicios auxiliares**, como los centros de visitantes, seguros y servicios financieros.

El **talento** se atrae a través de algunas de las mismas ofertas que el turismo, además de una red rica y dinámica de actividades culturales; pero también ofreciendo beneficios de impuestos a las ganancias, buenos servicios de salud, sistemas internacionales de educación, especialización del conocimiento y viviendas atractivas.

Otras ofertas adicionales para los **inversores y comerciantes** incluyen reducciones de impuestos y beneficios en distintos factores (costos, productividad o beneficios, materia prima o mano de obra). Como tal, las redes de industrias apoyadas por políticas efectivas crean las condiciones para experiencias valiosas para el visitante y ofertas de productos.

Por lo tanto, la construcción exitosa sólo puede ocurrir a través de un esfuerzo cooperativo estructural que se abordará más adelante como otro elemento de la fase de implementación de la marca lugar.

Un logro rápido cuando se trata de materializar los conceptos de experiencia y las asociaciones de marca, es a través de los proyectos culturales, eventos, colecciones de museos, exposiciones itinerantes o proyectos de infraestructura para determinados públicos.

En medio de la sobrecarga de ofertas de experiencias de parte de los competidores, entre los constructos de experiencia los “puntos de referencia” (a los que llamamos iconos de experiencia), son los que tienen un rol muy importante en la captura de la atención del público.

Los iconos y las maravillas del mundo hechas por el hombre en el pasado, como las construcciones egipcias, griegas, mayas e incas; la Gran Muralla, el Taj Mahal, el Empire State, el puente Golden Gate, la Torre Eiffel, el Big Ben, la Estatua de la Libertad, el Cristo Redentor en Río de Janeiro o las Torre Petronas, parecerían tener origen en preocupaciones religiosas, de poder y seguridad.

Sin embargo, en este siglo, muchos de los nuevos iconos se construyen en aras de la experiencia de consumo. Tal vez, uno de los primeros fue el Burj Al Arab en Dubai el que abrió sus puertas como hotel

y complejo de ocio justo antes del inicio del nuevo milenio. Puso a Dubai en el mapa mundial como destino turístico y como hub global años antes de que se anunciaran por primera vez la mayoría de los otros megaproyectos en Dubai.

Otros ejemplos conocidos que se usan a menudo como ejemplo de mejores prácticas en relación al **branding de lugares** y podrían categorizarse como iconos de experiencias son el Guggenheim en Bilbao, las Islas Palmera en Dubai, el Nido de Pájaro y el Cubo de Agua en Beijin. ¿Esto nos indica que la experiencia de consumo es la nueva religión que anuncia la economía de la experiencia? Puede que no, si consideramos el hecho de que el Coliseo romano y otros anfiteatros se construyeron hace miles de años.

Aún así, habida cuenta que estas pocas excepciones y el hecho de que los iconos de experiencia como Las Vegas y los parques de Disney ya existen desde hace tiempo, el **branding lugar** basado en iconos de experiencia parecería ser la nueva estrategia para varios lugares si consideramos otros ejemplos como la Cúpula del Milenio, el Proyecto Edén, el London Eye, la Expo Shanghai o el Autostadt.

Por supuesto que esto no quiere decir que no pueda haber un branding de lugar sin proyectos icónicos. Muchos países, regiones o ciudades, si no todos, ya tienen ambientes únicos y valiosos de experiencias o bienes culturales; aunque algunas veces no están lo suficientemente desarrollados o los mismos habitantes los consideran poco interesantes.

Agregándoles valor que combine con los conceptos de experiencia y desarrollándolos a través de programas de imaginaria, renovación y accesibilidad, remodelándolos para que resulten un entretenimiento educativo y/o mejorándolos a través de eventos y festivales, cambios de políticas u otras acciones simbólicas no icónicas, estos recursos pueden ser explotados con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca lugar para atraer turistas, talento, inversores y comercio. Ejemplos de esto son los exitosos proyectos de desarrollo y revitalización de las áreas costaneras en algunas de las principales ciudades del mundo.



Iconos de poder versus iconos de experiencia

Comunicación

Con la tecnología, la sobrecarga de información es omnipresente y conseguir que el propio mensaje llegue al consumidor correcto en el momento adecuado es esencial (ver la imagen siguiente). Los lugares deben comenzar a prepararse para ser capaces de gestionar sus narrativas y proyectar las mismas imágenes consistentemente a través de los canales correctos, pero de una forma personalizada y flexible.

Por lo tanto, la comprensión de la optimización de los motores de búsqueda, del marketing online, de las comunicaciones móviles, de las redes sociales y de la construcción de comunidades se han transformado en habilidades esenciales.

Como resultado, no es suficiente tener simplemente un sitio web. Por supuesto que el cada vez más enriquecido contenido web de las organizaciones de marketing de los destinos puede ser muy útil para los consumidores que ya consideran un destino dentro de su listado de opciones y que están buscando información detallada.

Sin embargo, los lugares deberían crear una marca fuerte y consistente (aunque personalizada), sin importar en qué fase del proceso de decisión de compra pueda estar el cliente potencial o en qué listado de opciones de destinos se encuentre el lugar. Por ejemplo, en las fases tempranas del proceso de decisión de compra o con clientes potenciales con bajos niveles de conciencia del destino probablemente esta conciencia no se logre a través de sitios web específicos del lugar.

Es más probable que tengan más influencia en este proceso los medios sociales, los intermediarios reales y digitales, las comunidades virtuales de viajes, los sitios de revisión y blogs de viajes (web 2.0) y los portales. Esta, por ejemplo, es una de las razones del éxito de la campaña **Tourism Queensland's Best Job in the World**, que alimentó la dinámica de la web 2.0 a través de acciones simbólicas en los medios de comunicación tradicionales.

Entonces, ¿cómo podemos empujar contenidos y comunicaciones consistentes a través de estos canales y cómo podemos usar los contenidos generados por los usuarios?

La tecnología de internet de los canales RSS podría ser útil para esto. El contenido sindicado RSS incluye informaciones tales como noticias, listados de eventos, historias, titulares, actualizaciones de proyectos, extractos de foros de discusión o, incluso, información corporativa. También el contenido de un blog puede volcarse al RSS, haciendo que la comunicación masiva persona a persona sea aún más accesible y alentando a otros bloggers activos.

Esta tecnología podría permitir a los encargados del marketing de lugar gestionar el contenido a lo largo de los ordenadores y dispositivos móviles, apuntando una estrategia fuerte de marca y la gestión de las diversas percepciones.

virtuales, esto permitirá personalizar completa y consistentemente la alimentación de contenidos y la comunicación con el consumidor.

Esto permitirá que los actores de la red de experiencias del destino detecten y respondan a las expectativas de los clientes

individuales y tomen medidas para proveer acceso exclusivo a cualquier fuente de información en cualquier lugar y momento, facilitando las comunicaciones y experiencias personalizadas.

Por supuesto, si se conocen las ubicaciones, expectativas, conectividad y perfiles de los clien-

tes, se generan grandes oportunidades para dar información personalizada y equilibrada también. Esto permitiría a los lugares narrar su propia historia y comunicarla en un modo personalizado, lidiando con las diversas percepciones a lo largo de los distintos canales de medios, y aprovechándolas también.

Cooperación

Con el fin de establecer una esencia consistente y personalizada del lugar, es importante cooperar con un gran grupo de actores, preferiblemente de todas las capas de la sociedad.

Sin embargo, **elegir e involucrar a los actores** es probablemente una de las partes más difíciles del ejercicio de *place branding*, particularmente cuando se carece de recursos, comunidad, visión y control.

Sostenemos que las comunidades de **marca lugar** son el camino a seguir. Sin embargo, este es un proceso muy complicado. Si se hace bien, tal como en el branding de una corporación, una campaña de branding puede tener un efecto profundo en la moral, el espíritu de grupo y el sentido de propósito de los participantes (compañías y residentes). Nicholas Ind se refiere a esto como “**vivir la marca**”.

Lo que se necesita es crear una “comunidad de práctica”, que se reúna en torno a intereses y experiencias comunes. Ellos crean, comparten y aplican el conocimiento dentro y fuera de los límites de las organizaciones participantes. Es necesario cultivar las comunidades de práctica como formas de crear una base común entre los actores interesados.

El éxito de la comunidad de marca depende del compromiso y del desarrollo de una visión compartida entre los distintos actores. Esto es un proceso difícil, ya que todos los actores operan en su propio contexto local, con distintos valores y perspectivas y con recursos limitados para interactuar con los otros y desarrollar esta base común.

Para proporcionar valor por la participación, la identidad de la comunidad de marca del destino debería estar estrechamente alineada con las prioridades estratégicas de los distintos actores.

Una comunidad fuerte fomenta interacciones y relaciones basadas en el respeto y confianza mutuas. Necesita desarrollar relaciones interpersonales que refuercen el compromiso y la confianza entre las personas. **La reciprocidad es de gran importancia dentro de una comunidad.** Sin ella, es probable que la comunidad no pueda sostenerse.

Sin embargo, es probable que los niveles de participación sean muy orgánicos ya que los actores están constantemente evaluando sus objetivos y buscando nuevos modos en los que la comunidad pueda contribuir a sus propias necesidades individuales y a las del grupo.

En lugar de forzar la participación, las comunidades exitosas apoyan a los que se encuentran a un lado, por ejemplo, a través de un boletín de noticias (digital) o la marca lugar con las últimas noticias [así como también espacios privados para ampliar la red de contactos personal].

Poniendo en internet (como contenido del sitio web o como documentos de las bases de datos) la información relativa a la comunidad, los miembros pueden ponerse al día con las últimas noticias donde quieran. Los foros de discusión y los “quién-hace-que” facilitan la visualización de los miembros menos visibles, trayendo la comunidad a la vida en un ambiente online. Pero también facilita la planificación de las reuniones en las que los miembros de la comunidad pueden comunicarse cara a cara.

El contacto cara a cara es la forma más rica de comunicación, proporcionando un espacio para que los actores generen confianzas y compartan conocimientos complejos a través de discusiones informales y sesiones de lluvia de ideas.

Dentro de la comunidad, si los comercializadores de un lugar son capaces de formular una historia convincente y completa que movilice a muchos de sus actores interesados, deberían:

- » Facilitar la proyección de la imagen correcta del lugar a través de las comunicaciones de marketing.
- » Dirigir la creación de la oferta correcta de productos, particularmente el modo en el que se entregan, guiando las historias que los múltiples anfitriones comparten con sus invitados.
- » Aprovechar el valor del boca a boca positivo, proporcionando señales conscientes o subconscientes que creen historias comunes para que puedan ser compartidas por los consumidores.

FASE 5

MONITORIZACIÓN DE LA MARCA LUGAR

Para evaluar la eficacia de una nueva **marca lugar**, se requiere una **medición periódica** del valor de la marca.

Creemos que el valor de la marca se construye no sólo a través de las imágenes del lugar y de la satisfacción y lealtad a la marca, sino también a través de la conciencia del nombre (es decir que no se puede construir una imagen fuerte y satisfacción si hay una conciencia limitada de la marca lugar).

Imagen percibida y lealtad

Es necesario medir la **imagen percibida** y la **satisfacción y lealtad** en los mercados objetivo de (potenciales) turistas, inversores, comerciantes y migrantes antes y después de su visita. Esto podría facilitar la evaluación del **valor de la marca** (*brand equity*), pero, sobre todo, crea excelentes oportunidades para realizar un análisis longitudinal y transversal en el caso de mediciones repetidas, así como para hacer benchmarking con marcas de la competencia.

Conciencia de marca lugar

La **conciencia de marca** (*brand awareness*) se refiere a la proporción de encuestados de grupos objetivo que saben de la existencia de la marca. Esto puede medirse a través de manera “no asistida”: ¿Los grupos objetivo mencionan la marca cuando se les pide que mencionen unos pocos productos en una cierta categoría (por ejemplo, ciudades capitales o países emergentes)?

Conciencia: ¿Los grupos objetivo mencionan la marca? ¿La gente reconoce el nombre del lugar cuando se menciona?

A esto se le llama **recordación de marca** (*brand recall*). Un nivel de conciencia “top of mind”, es decir, se refiere entonces a la proporción de encuestados de los grupos objetivo que mencionan la marca en primer lugar; por ejemplo, una recordación espontánea de marca. Los ejercicios asistidos de conciencia de marca miden el reconocimiento de la marca: ¿La gente reconoce el nombre del lugar cuando se menciona?

Imagen proyectada

No sólo se debe ver la imagen percibida, la conciencia y la satisfacción y lealtad en la demanda final, sino también la **imagen proyectada**, es decir, lo que la gente está diciendo sobre el lugar. Esto incluye un análisis de la cobertura de medios, pero hoy día también debe incluirse un análisis de las comunidades online: lo que la gente está diciendo sobre la marca en blogs, Facebook, Twitter, comunidades virtuales, etc.

Imagen proyectada: ¿Qué está diciendo la gente sobre uno?

Se podría incluso ir más lejos y evaluar la imagen del lugar, la conciencia y la calidad de las percepciones entre los intermediarios y los líderes de opinión, como periodistas, escritores de viajes, agencias de inversión, tour operadores, reclutadores o agentes de viajes.

XIX METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos de determinar cuáles son los atributos centrales sobre los que se puede construir la marca e identificar cuáles son los valores que generan identidad se considera que la investigación requiere de un **diseño de triangulación metodológica** donde el objeto de estudio se aborda en dos niveles: (Orozco, 1999:43-46).

- » Primero, un *estudio cualitativo de carácter orientador*. La investigación orientadora busca el conocimiento de la problemática para proporcionar una dirección al proceso de investigación. Se utilizará la técnica de entrevistas en profundidad, la cual emplea comunicación verbal directa a través de la interacción del entrevistador y el informante, con el objetivo de recopilar conocimientos e ideas profundas sobre el tema a investigar. Se pretende indagar las principales dimensiones de la imagen de la ciudad de Totoras, sus puntos fuertes y débiles en relación con otras ciudades, las demandas y expectativas generales sobre su oferta de productos y servicios, entre otras cosas, de modo tal de obtener una radiografía

de su posicionamiento actual y sus oportunidades de desarrollo.

- » Segundo, un *estudio cuantitativo*. El propósito es medir un parámetro de una población para llegar a un resultado concluyente que soporte una decisión bajo un riesgo previsto para verificar estadísticamente las hipótesis y los hallazgos de la primera fase, a fin de validar (o refutar) posibles cursos de acción. Este estudio se instrumentará a través de una encuesta personal: técnica estructurada que utiliza la comunicación para recolectar información, directamente de los integrantes de una muestra, mediante la aplicación de un cuestionario. La elaboración del cuestionario utilizará como referencia datos obtenidos de la fase anterior.

De la información obtenida en las fases cualitativas y cuantitativas se procederá a la *triangulación de los datos*, esto es, unir en un solo discurso la información provista por ambas fases.

9.1 Metodología operativa

Fase cualitativa

De acuerdo a lo planteado en el diseño metodológico, primero se realizará un diagnóstico de situación actual con el propósito de indagar las principales dimensiones de la imagen de la Ciudad de Totoras. A tal fin se consultará mediante **entrevistas en profundidad** a cuatro personas vinculadas a distintas áreas de nuestra ciudad. Se seleccionarán una persona de cada uno de los siguientes ámbitos: política, empresario, agrícola y estudiantil, para poder tener información desde distintas perspectivas y visiones sobre el tema en cuestión.

Cabe aclarar que la elección de estos cuatro participantes no se realiza bajo procedimientos estadísticos y que la muestra no es representativa de la población total debido al tamaño pequeño de la misma. Por lo tanto, no se podrán efectuar inferencias estadísticas.

La entrevista será de carácter semi-estructurado, contando el entrevistador con una guía de pautas la cual contará con preguntas abiertas para las correspondientes categorías generales, para poder efectuar el diálogo. Se le dará la posibilidad al consultado de contestar un interrogatorio profundo dentro de los tópicos de interés delimitados. El propósito será explorar áreas de interés para poder proseguir con el proceso de investigación. Una vez realizadas las entrevistas, serán desgravadas para su posterior análisis y elaboración de categorías para la confección de un cuestionario estructurado para la realización de encuestas.

Fase cuantitativa

Se plantea la confección de una encuesta que permita obtener datos estadísticamente generalizables. El proceso muestral es el siguiente:

1. Identificación de la población destinataria: con base en los objetivos de la investigación, se determinan las características y requisitos que deben reunir los individuos destinados a integrar la muestra.

Hombres y Mujeres de 20 a 69 años de edad, que habiten en la ciudad y/o municipio

2. Diseño del cuestionario: es el instrumento de recolección de información que se aplica a cada integrante de la muestra. El formulario de cuestionario constará de 5 partes:

- a. Datos de identificación.
- b. Prólogo de presentación.
- c. Instrucciones para el encuestador.
- d. Interrogatorio: constará de preguntas abiertas y cerradas de selección dicotómica.
- e. Datos de Clasificación

Cuestionario escrito, donde se realizarán preguntas directas abiertas (de respuesta libre) y cerradas de selección dicotómica, de selección múltiple y respuesta múltiple a través de escalas de medición de actitudes.

3. Diseño muestral: define el método muestral y el proceso de selección de los integrantes. El método de muestreo a utilizar es Probabilístico estratificado no proporcional o de afijación simple. Consiste en dividir a la muestra de n individuos en k estratos que posean gran homogeneidad respecto a alguna característica (en este caso, edad). El tamaño de la muestra de cada estrato no es proporcional a la población de los estratos, sino que surge de dividir a la muestra por k estratos (sobre una muestra de XX individuos, y 5 estratos, la cantidad de individuos a encuestar por estrato es de XX). Luego a cada estrato se le aplicará un muestreo probabilístico aleatorio simple. (IPEC, 2001).

f. Definir la población de estudio.

Hombres y Mujeres de 20 a 69 años de edad, que habiten en la ciudad y/o municipio.

g. Determinar el tamaño de muestra requerido. Establecer los estratos o subgrupos.

h. Establecer los estratos o subgrupos.

Estrato		Tamaño de la población del estrato k	Tamaño de la muestra del estrato kx
K1	20 a 29 años	$Nk_1=$	$nk_1=$
K2	30 a 39 años	$Nk_2=$	$nk_2=$
K3	40 a 49 años	$Nk_3=$	$nk_3=$
K4	50 a 59 años	$Nk_4=$	$nk_4=$
K5	60 a 69 años	$Nk_5=$	$nk_5=$
Total		$N=$	$n=$

i. Selección y extracción de la muestra aplicando el procedimiento de muestreo de simple.

4. Acceso y recopilación de la información:

Encuesta personal realizada a peatones que circulen por la Plaza 25 de mayo de la Ciudad de Totoras (Santa Fe), ubicada en el centro de la misma.

5. **Análisis de la información:** los datos provenientes de las encuestas son sometidos a un procesamiento de clasificación y depuración para luego analizarlos estadísticamente.

Actualidad del City Marketing

El presente estado del arte pretende resumir y organizar de manera cronológica los artículos de reciente publicación acerca del City Marketing. Permitirá determinar cómo ha sido tratado el tema, en qué nivel de desarrollo se encuentra el momento del presente trabajo de investigación y cuáles son las tendencias.

¿Por qué una ciudad atrae más que otra? ¿Por qué una ciudad tiene mejor imagen que otra? ¿Cómo se venden las ciudades? ¿Hacia dónde debe mirar una ciudad: al turismo, a las ferias, ¿a los centros comerciales? Todos estos elementos hacen que una ciudad se diferencie de otra.

El Lic. Hermenegildo Seisdedos (2005), en una entrevista realizada por el sitio City Marketing biz, encuentra la respuesta a estos interrogantes a través de una de las herramientas que utiliza el Marketing: el branding (gestión de marca). Para el autor es necesario construir una marca a partir de atributos emocionales en

base a la identidad de ciudad (valores que la hagan única), incorporando íconos culturales, deportivos y empresariales, de carácter versátil y eficaz en para múltiples targets (públicos), siempre involucrando a la comunidad.

En un artículo publicado por el Diario Clarín On Line (12-09-2005) titulado “Cuando la ciudad es una marca para hacer negocios” se presenta la posibilidad de no solo convertir a ciudades en marcas, sino a extender esta marca a los productos que se fabri-

can en la misma, logrando que éstos puedan comercializarse de mejor manera en un mercado globalizado. Se agrega que una ciudad que posea una marca puede atraer nuevas inversiones y potenciar ya sea el establecimiento de nuevas empresas, así como también generar turismo y eventos que hagan que ciudades poco atractivas se reposiciones y resurjan. Esto se puede lograr solo si se encuentra un factor diferencial, una singularidad, que haga única a la ciudad.

XX CONCLUSIONES

Se conoce qué en la mayoría de los municipios, es difícil atreverse a pensar que los representantes públicos y los equipos de comunicación que conforman estas instituciones, han tenido voluntad y/o tiempo para desarrollar una, aunque sea mínima, estrategia de marca-ciudad o marca-municipio para sus localidades.

Es por este motivo que desde las prácticas con Gobiernos Locales sobre Branding Municipal dentro del marco del Programa de Partenariados Municipales para la innovación en Desarrollo Económico Local (PMI-DEL en Bolivia) se ha elaborado esta Guía, con el objetivo de vislumbrar los beneficios de tener una marca-municipio bien trabajada y las

ventajas que reporta a los distintos grupos sociales implicados: cargos públicos, ciudadanía y responsables de comunicación.

El futuro de la comunicación institucional pasa, en gran parte, por la creación de nuevas marca-municipio y la consolidación de las ya existentes. La implementación y desarrollo de los mecanismos comunicativos necesarios para articular una marca-municipio bien trabajada tiene múltiples beneficios, tanto reputacionales, como sociales, como económicos para las municipalidades que implementan con éxito su propia marca.

Winston Churchill dijo:

“Nunca desperdices una buena crisis”. Los tiempos de crisis a menudo pueden conducir a grandes oportunidades y a mejorar la situación de la comunidad. Quizás este sea el momento de repensar las estrategias de marca de las ciudades del mundo.