



Año 21 No. 73

Enero - Marzo 2016



# Revista Venezolana de Gerencia





# Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad

Castillo-Villar, Fernando Rey

## Resumen

En la última década, el concepto de marca ciudad se ha consolidado en la literatura académica como una estrategia importante de mercadotecnia para la promoción y la gestión de la imagen de la ciudad. Sin embargo, ha surgido un reciente debate con respecto a las dificultades de trasladar la teoría de la marca ciudad a la práctica real. Partiendo de esta problemática, la presente investigación sostiene que la aplicación de la marca ciudad a la gestión de la imagen de la ciudad ha estado limitada por la brecha existente entre la gestión empresarial y la gestión urbana. Por lo tanto, es necesario reflexionar sobre los fundamentos teóricos de la marca ciudad (derivados de la disciplina de la mercadotecnia) con el objetivo de comprender sus alcances y sus limitaciones en la gestión de la imagen de la ciudad. La investigación es de corte documental, y en base a este análisis, se sugiere que el desarrollo teórico y metodológico de la marca ciudad debe complementarse con otras disciplinas más relacionadas al estudio de la imagen de la ciudad, siendo necesario construir una nueva visión del *marketing* urbano desde otras disciplinas más relacionadas con los asuntos urbanos.

**Palabras clave:** Marca ciudad, imagen de la ciudad, gestión empresarial, gestión urbana.

---

**Recibido:** 15.04.15 **Aceptado:** 20.02.16

<sup>1</sup> Candidato a Doctor en Ciencias Sociales (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, México). Asistente investigador del Grupo de Enfoque "Asuntos Globales" de la Escuela de Educación, Humanidades y Ciencias Sociales (ITESM Campus Monterrey). E-mail: A00394286@itesm.mx

## *The scope and limits of city branding in the management of the image of the city*

### **Abstract**

In the last decade, the concept of city branding has been consolidated in the academic literature as an important marketing strategy for the promotion and the management of the image of the city. However, there has been a recent debate regarding the difficulties to transfer the city brand theory to actual practice. Based on the above, this research argues that the application of city branding to the management of the image of the city has been limited by the gap between business management and urban management. Therefore, it is necessary to reflect about the theoretical foundations of city branding (derived from the discipline of marketing) in order to understand its scope and its limits in the management of the image of the city. Based on this analysis, it is suggested that the theoretical and methodological development of city branding must be complemented by other disciplines more related to the study of the image of the city. Branding must be complemented by other disciplines more related to the study of the image of the city.

**Keywords:** City branding, image of the city, business management, urban management.

### **1. Introducción**

Desde la décadas de los 70's, las ciudades han estado compitiendo entre sí para atraer inversiones, turistas y futuros residentes. Factores como la apertura de los mercados, la revalorización de capital privado y el surgimiento de la gobernanza en la gestión urbana propiciaron que la mercadotecnia se convirtiera en una herramienta valiosa para el posicionamiento de las ciudades a nivel global. Sin embargo, la mercadotecnia urbana ha ido evolucionando de la simple promoción de la ciudad, hacia la gestión de la imagen de la ciudad a partir del concepto de marca ciudad.

La marca ciudad consiste principalmente en la adaptación y la aplicación del concepto de marca corporativa a la gestión de la imagen de la ciudad (Kavaratzis, 2004). Desde una perspectiva teórica, la marca corporativa parece ser el concepto de

mercadotecnia que mejor se adapta a la gestión urbana debido a que ambos elementos comparten los mismos retos que impone la ciudad, como su multiplicidad de actores y sus altos niveles de intangibilidad (Kavaratzis y Ashworth, 2005). Sin embargo, la marca corporativa no ha podido fungir como la solución ideal para el traslado de la teoría de la marca ciudad a la práctica, lo cual ha provocado el desarrollo de nuevas posturas sistemáticas provenientes de otras disciplinas diferentes a la mercadotecnia (Lucarelli y Brorstrom, 2013).

A pesar de que varios autores han cuestionado la capacidad y la efectividad de la marca corporativa para la gestión de la imagen de la ciudad (Parkerson y Saunders, 2005; Bianchini y Ghilardi, 2007; Pasquinelli 2010; Karvelyte y Chiu, 2011; Muratovski, 2012; Oliveira, 2015), estas críticas solamente se han limitado a fungir como base para el establecimiento

de nuevas posturas sobre la marca ciudad. Por lo tanto, sigue una cuestión importante sin responder, ¿Por qué el concepto de marca ciudad no ha podido aplicarse exitosamente a la gestión de la imagen de la ciudad? La presente investigación toma como punto de partida esta pregunta para la propuesta del siguiente argumento: la aplicación y la adaptación de la marca ciudad a la gestión de la imagen de la ciudad está limitada por la brecha existente entre la gestión empresarial y la gestión urbana. Entonces, es necesario reconsiderar los fundamentos teóricos y metodológicos de la marca ciudad con el objetivo de comprender sus alcances y sus límites en la gestión de la imagen de la ciudad.

El argumento de la investigación será construido a través de tres fases. En la primera fase, se analizarán los antecedentes de la marca ciudad con el objetivo de comprender las razones de su surgimiento como estrategia de gestión de la imagen de la ciudad. La segunda fase estará dedicada a la conceptualización de la marca ciudad, específicamente a la adaptación de la marca corporativa al contexto urbano. En la última fase, se presentarán las limitaciones de la marca ciudad desde la perspectiva de la brecha entre la gestión empresarial y la gestión urbana; en conjunto, las tres fases fungirán como base para apoyar el argumento central de la investigación, para reflexionar luego sobre las posibles implicaciones del argumento en el futuro desarrollo de la marca ciudad.

## **2. Los antecedentes de la marca ciudad**

La marca ciudad no se puede comprender como un concepto aislado,

ya que gran parte de sus fundamentos derivan de una serie de procesos que facilitaron la aplicación de la mercadotecnia a la gestión de la imagen de la ciudad. Por lo tanto se menciona a continuación algunos aspectos que la anteceden.

### **2.1 La mercadotecnia como práctica de la gobernanza urbana**

Este momento representó el punto de intersección entre la gestión empresarial y la gestión urbana. De forma más precisa, el evento detonante que impulsó esta intersección fue la recesión económica de 1973. Harvey (1989) expone que las ciudades pasaron de una aproximación gerencial de gestión urbana en los 60's a un enfoque empresarial en los 70's debido a la recesión económica de 1973, la cual provocó desindustrialización, desempleo y austeridad fiscal a nivel nacional y local; acompañados de una fuerte orientación hacia la racionalidad del mercado y la privatización. En consecuencia, se suscitó una revolución en la gestión urbana la cual adoptó como sus directrices la liberalización económica, la revalorización del mercado y la recuperación del protagonismo del capital privado en los procesos de acumulación y crecimiento (Parraguez et al, 2006).

Las nuevas propuestas en el campo de la gestión urbana partieron de un modelo de crecimiento ascendente el cual se rigió por un Estado descentralizado y la participación de las administraciones locales, especialmente el sector privado (De Mattos, 2004). Esta nueva corriente de gestión urbana se le denominó "gobernanza", y su aspecto

central implicó el desplazamiento del papel del Estado y el reconocimiento de la importancia de la participación de múltiples actores e instituciones con poder para intervenir en los asuntos sociales de la ciudad (De Mattos, 2004).

La participación del sector privado y las prácticas empresariales en la gestión urbana provocaron que las ciudades se guiaran por criterios de competitividad. Por tal razón, surgió la necesidad en las ciudades por contar con un conjunto de herramientas para diferenciarse y convertirse en lugares atractivos para invertir, viajar, trabajar y vivir. Jun y Lee (2007) sostienen que la creación de una imagen positiva, la atracción de inversiones y el desarrollo de sofisticadas infraestructuras se convirtieron en las mayores prioridades de la gobernanza urbana. Por lo tanto, los representantes de las ciudades empezaron a adaptar los principales fundamentos de la estrategia de mercadotecnia a la promoción de la imagen de la ciudad (Kavaratzis, 2004; Hankinson, 2010; Eisenschitz, 2010; Giovanardi, 2012).

## **2.2 La evolución de la mercadotecnia en la gestión de la imagen de la ciudad**

La mercadotecnia se convirtió en una de las prácticas empresariales más relevantes de la gobernanza urbana (Kavaratzis, 2004). En esta etapa, se creía posible la aplicación directa de las estrategias de la mercadotecnia a la gestión de la imagen de la ciudad. Sin embargo, surgieron una serie de limitaciones que evidenciaron la necesidad de desarrollar una mercadotecnia diferente para el contexto de la gestión urbana. A continuación,

se realizará un breve recorrido sobre la evolución de la mercadotecnia en la gestión de la imagen de la ciudad. Este paso permitirá comprender las razones por las cuales surgió la necesidad de adoptar la teoría de la marca corporativa para la gestión de la imagen de la ciudad.

Aunque en las décadas de los 70's y 80's se efectuaron prácticas de la mercadotecnia urbana (enfocadas principalmente a la creación de campañas publicitarias como el caso de la campaña *I Love NY*, desarrollada por Milton Glaser en 1970 para la ciudad de New York), no fue sino hasta en los 90's cuando se suscitó un interés formal por la construcción de teorías y la elaboración de estrategias planificadas (Kavaratzis y Ashworth, 2005). Lucarelli y Olof Berg (2011) señalan una serie de libros referentes en el campo de la mercadotecnia urbana, los cuales surgieron en los 90's y partieron de diversas aproximaciones como la planeación urbana (Asworth y Voogd, 1990), la mercadotecnia (Kotler *et al*, 1993) y la gestión urbana (Van den Berg *et al*, 1990). Los anteriores autores representaron el primer intento por traspasar las teorías de la mercadotecnia tradicional a los territorios (Kavaratzis y Ashworth, 2005; Giovanardi, 2012).

En el campo específico de las ciudades, Ashworth y Voogd (1990) sostienen que estas se han convertido en productos que deben de ser comercializados agresivamente para atraer turismo, futuros residentes e inversiones. Por tales razones, una correcta estrategia de mercadotecnia era la mejor vía para crear imágenes positivas de la ciudad. Los autores propusieron un modelo basado en el mix de mercadotecnia comercial para lograr los objetivos deseados por los funcionarios de la ciudad. En la disciplina

de la mercadotecnia tradicional, el mix de mercadotecnia es un conjunto de cuatro variables (producto, precio, distribución y promoción) que deben de combinarse para lograr los objetivos establecidos por la empresa. Los autores usaron la misma lógica pero con diferentes variables adaptadas al contexto de la ciudad: promoción, función-espacio, organización y finanzas.

La posibilidad de gestionar las ciudades como productos y la aplicación de técnicas de mercadotecnia como la segmentación de mercados y el mix de mercadotecnia fueron los elementos principales del paradigma de la mercadotecnia urbana en los 90's. Sin embargo, surgieron fuertes críticas hacia esta práctica derivadas del enfoque economicista de la mercadotecnia urbana y el débil vínculo entre la mercadotecnia urbana y el desarrollo académico de la mercadotecnia. En relación a la primera crítica, Paddison (1993) mostró que la práctica de la mercadotecnia urbana en esta etapa fue enfocada al desarrollo económico, descuidando las implicaciones sociales de esta práctica. Aparte, Harvey (19889) criticó las prácticas de la nueva gobernanza urbana sobre enfocarse exclusivamente en el desarrollo económico, en lugar de los problemas sociales.

En referencia a la segunda crítica, Hankinson (2010) sostiene que en esta etapa de la mercadotecnia urbana, no existía un vínculo claro entre el concepto de imagen de la ciudad y la literatura académica de la mercadotecnia. Además, Kavartzis (2004) brinda tres razones por las cuales se vio limitada la aplicación de la mercadotecnia a las ciudades. La primera razón radica en el limitado conocimiento de la mercadotecnia por parte de los gestores urbanos. La segunda razón es la etapa

embrionaria de la mercadotecnia en el sector público. Por último, la tercera razón es el limitado entendimiento de los mercadólogos respecto a la naturaleza peculiar de una ciudad.

La evolución de la mercadotecnia urbana pasó de la simple promoción de la ciudad por medio de campañas publicitarias y medios audiovisuales, a la aplicación de teorías de la mercadotecnia comercial como el mix de mercadotecnia y la segmentación de mercados. Sin embargo, existieron fuertes limitaciones que obligaron a reconsiderar las estrategias y los objetivos de la mercadotecnia urbana. En esta etapa, se pudo vislumbrar la dificultad de traspasar directamente las herramientas de la mercadotecnia tradicional al contexto de la gestión de la imagen de la ciudad. Aunque las limitaciones señaladas aparentemente son diversas, todas derivan de la brecha entre la gestión empresarial y la gestión urbana. La ciudad no es un producto que puede ser diseñado y distribuido hacia un mercado meta específico y no se rige por objetivos meramente económicos, sino también sociales y políticos. Por tales razones, fue necesario cambiar la visión de la imagen de la ciudad y el concepto de marca fue la respuesta idónea a los problemas presentados por el mix de mercadotecnia y su adaptación al contexto de la mercadotecnia urbana.

### **3. La marca corporativa y el surgimiento de la marca ciudad**

La insatisfacción hacia la aplicación de las prácticas de la mercadotecnia urbana, especialmente el concepto de mix de mercadotecnia, indujo a la articulación de nuevas

aproximaciones de la mercadotecnia en el contexto de la ciudad (Kavaratzis y Ashworth, 2008) y fue en esta transición cuando surgió el interés por aplicar el concepto de marca a los territorios. Hankinson (2010) señala que desde el 2000, se presentó un fuerte incremento en la producción de investigaciones relacionadas con la noción de marca como activo, y particularmente de la marca corporativa desde la perspectiva del campo de la marca territorial.

Sin embargo, ¿Por qué la marca fue la mejor respuesta a las limitaciones presentadas por las anteriores estrategias de mercadotecnia urbana? La razón de esta transición se debe a una noción más intangible sobre la imagen de la ciudad, partiendo de la mercadotecnia urbana como un proceso de promoción, venta y distribución de partes de la ciudad hacia la marca ciudad como la realización simbólica de toda la información conectada a la ciudad para crear asociaciones y expectativas (Lucarelli y Olof Berg, 2011).

Greenberg (2000) sostiene que el espacio de la ciudad no es solamente producido por el entorno físico y las limitaciones geográficas, sino también por la imaginación social y los cambios en las representaciones culturales. Aunado a lo anterior, Bianchini y Ghilardi (2007) resaltan la importancia para la marca ciudad de analizar la relación entre la ciudad física y las percepciones visuales y culturales que las personas tienen sobre la ciudad. Por último, Giovanardi (2012) estipula que la marca ciudad debe de articular los aspectos físicos y simbólicos de la ciudad. La imagen de la ciudad es el punto de intersección entre el espacio físico de la ciudad y las percepciones y las representaciones de la misma (Kavaratzis, 2004).

Esta nueva noción de la imagen

de la ciudad compagina con la definición de marca y su proceso de creación y desarrollo (*branding*). A continuación, se va a explicar la definición de marca desde la disciplina de la mercadotecnia, el proceso de creación y desarrollo de la marca (*branding*) y la función de la marca corporativa en el *branding*. La finalidad de este análisis es comprender el vínculo entre la marca y la imagen de la ciudad para poder detectar los elementos que permanecieron y desaparecieron en la evolución del *marketing* urbano a la marca ciudad.

Hankinson (2010) afirma que en la década de los 80's, la marca se convirtió en el activo más valioso de las empresas y esto ocasionó un cambio de enfoque del producto hacia la organización como elemento diferenciador. Aparte, el concepto de marca se empezó a propagar a diversas áreas como los sectores sin fines de lucro y fungió como respuesta al problema de intangibilidad en las empresas servicios. Sin embargo, la definición de marca ha provocado una fuerte confusión entre los directivos con respecto a su verdadero significado. La *American Marketing Association* (AMA) proporciona una definición limitada de marca ya que la reduce a un simple símbolo de diferenciación:

“... nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de estos, que tiene como finalidad la identificación de bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y la diferenciación de estos frente a sus competidores”. (“AMA Dictionary”, 2015)

De Chernatony (2009), motivado por la evidente falta de consenso, propuso una evolución interpretativa de la marca. El proceso inicia con el objetivo más evidente de la marca: la

diferenciación. La marca tiene como función inicial atraer la atención y diferenciarse de sus competidores. Sin embargo, la diferenciación apenas es un aspecto que brinda la marca a los bienes o servicios. La segunda función de la marca es el posicionamiento, es decir, la comunicación de una ventaja funcional. El posicionamiento permite la identificación de los atributos funcionales competitivos del bien o servicio en la mente del consumidor.

La tercera función es la personalidad, la cual genera un cambio de perspectiva de la marca desde lo que quieren los consumidores hacia lo que ellos reciben. El poder de la marca no solamente radica en la transmisión de atributos físicos, sino también de valores simbólicos y emocionales reflejados por el producto y la empresa. Los consumidores sienten mayor confianza hacia las marcas que reflejen fielmente su identidad y faciliten la pertenencia a un grupo social particular. La marca debe de sostener su personalidad a través de una visión que permita comprometer a los empleados, brindar un sentido de dirección claro y ofrecer un beneficio a la sociedad. En otras palabras, la visión debe de considerar como los valores de la marca pueden contribuir a mejorar el bienestar social. Por último, el “valor agregado” permite a los consumidores permanecer leales a la marca debido a que la marca es fiel a su identidad y minimiza la percepción de riesgo de los consumidores. Párrafo muy largo se presentan varias ideas

A partir de las funciones de la marca es posible elegir una definición integral y efectiva para los fines de la investigación. Acorde al supuesto anterior, la definición de Pearson (en Simoes y Dibb, 2001) engloba todos los aspectos mencionados por De

Chernatony (2009:6).

“... el concepto de marca es el corazón de la teoría y la práctica del marketing. Una marca es la combinación de características (lo que es el producto), beneficios (para el consumidor) y valores (los que el consumidor asocia con el producto). Una marca es creada cuando el marketing agrega valor al producto y en este proceso diferencia al producto de otros con características similares”

Partiendo de la anterior definición, se puede identificar que la marca se posiciona entre los valores funcionales y emocionales del producto, por lo que el poder de la marca no radica en lo que es sino en lo que representa (Vela, 2013). Kavaratzis (2004) resalta también el hecho de que la mercadotecnia en la posmodernidad está enfocada en la construcción planificada de significados y representaciones. Por lo tanto, la marca se ha convertido en un elemento distintivo de una sociedad posmoderna que no solo busca consumir productos, sino que busca la posibilidad de satisfacer sus necesidades de autorrealización por medio de signos que reflejen su identidad. El valor de un objeto radica en sus signos y la marca ayuda al consumidor a transmitir a la sociedad sobre el grupo social al cual está afiliado. Esto conlleva a que la sociedad se ha convertido en una “sociedad semiótica”, donde los signos son los que dan sentido al mundo (Freire, 2005).

A partir de este análisis, es posible entender la similitud entre la función de la marca y su relevancia en la construcción de la imagen de la ciudad. Sin embargo, también es necesario identificar el proceso de *branding*, el cual tiene como función principal la creación

y desarrollo de una marca (Diagrama 1). Los límites de la construcción de la marca son las actividades de la empresa y la percepción de los consumidores (De Chernatony, 2009). Así, la marca se convierte en una interface entre ambos lados. En el lado de la empresa, los mercadólogos buscan gestionar la identidad de la marca a través de su

asociación con atributos físicos y valores simbólicos atractivos. Sin embargo, el lado del consumidor también juega un papel preponderante en la construcción de la marca ya que hace falta que ellos perciban las asociaciones de la marca para crear una imagen sólida de la misma.

**Diagrama 1**  
**Proceso de creación y desarrollo de una marca**



Fuente: Elaboración propia.

Clow (2007) explica que el proceso de *branding* inicia con la consolidación de una marca corporativa (lo que representa a la empresa y su posición) por medio del fortalecimiento de los aspectos tangibles (productos o servicios, tiendas, empleados, empaques, publicidad, nombre y logotipo de la empresa) e intangibles (políticas

corporativas, ideales y creencias del personal, publicidad no pagada y origen de la empresa). Una marca corporativa sólida ofrece tranquilidad en la toma de decisión de los consumidores (reducción de incertidumbre y tiempo) y proporciona refuerzo psicológico y aceptación social de la compra.

La marca corporativa está conformada por la identidad corporativa, definida como el *ethos* de la empresa, es decir, la razón de ser de la empresa reflejada en sus objetivos y valores (Kavaratzis, 2004). La definición de la identidad corporativa brinda a la empresa de un sentido de individualidad (personalidad) la cual ayuda a diferenciarla ante sus competidores. Ahora bien, la identidad corporativa no es un fenómeno estático, sino que más bien es dinámico debido a la multiplicidad de identidades dentro de una empresa. Por lo tanto, es crucial alinear la misión, los valores centrales, las creencias, la comunicación, la cultura y el diseño de la empresa para lograr una marca corporativa sólida (Simoes y Dibb, 2001). Este proceso de consolidación de la marca corporativa se da a través de una promesa explícita entre la empresa y sus *stakeholders* clave.

Una vez concretada la etapa de consolidación de marca corporativa, el siguiente paso es la creación de la marca del producto, la cual se construye a partir de la identificación de los aspectos diferenciadores del producto, el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores (comunicación de las ventajas competitivas de la marca), el alineamiento de la marca del producto con la marca corporativa y el valor de la marca (la percepción que un buen producto o servicio es diferente y mejor).

Por último, la marca del producto está incompleta si no es percibida por el consumidor. Los atributos físicos y los valores simbólicos asociados a la marca deben de ser reconocidos y apreciados por el consumidor para que este se mantenga leal a la marca. Por tal razón, la marca está compuesta por la identidad de marca (como la empresa desea que su marca sea percibida), el

posicionamiento de marca (propuesta de valor comunicada a un mercado meta) y la imagen de marca (como es percibida la marca por los consumidores) (Ashworth y Kavaratzis, 2005). Y es en esta dicotomía entre la identidad y la imagen donde la marca corporativa se posiciona como el concepto idóneo para la marca ciudad, ya que toma como punto de partida la gestión de la imagen y comparte características similares con la naturaleza de la ciudad: ambas involucran a varios actores, tienen un alto nivel de intangibilidad y complejidad, necesitan tener en cuenta la responsabilidad social, tienen múltiples identidades y necesitan estrategias a largo plazo (Kavaratzis y Ashworth, 2008).

Aunque la marca corporativa se erigió como una herramienta útil para solucionar los problemas que la mercadotecnia urbana no pudo resolver, -como la complejidad de la naturaleza de la imagen de la ciudad-, también fue necesario cambiar el enfoque economicista de la mercadotecnia urbana, la cual privilegiaba la atracción de inversiones, turistas y futuros residentes sobre los residentes locales. Young y Lever (1997) criticaron la efectividad de las campañas publicitarias de la mercadotecnia urbana debido a que los residentes locales percibían estas imágenes como no representativas de la realidad social de la ciudad. La brecha entre la realidad social percibida por la población local y la construcción imaginaria de la mercadotecnia urbana hacia los actores externos también fue señalada y criticada por Paddison (1993) en el caso de Glasgow, Escocia.

Lo anterior se puede relacionar con la concepción de la ciudad como un activo económico (ciudad externa) sin considerar que al mismo tiempo, la

ciudad es un espacio donde la gente desarrolla sus vidas (ciudad interna) (Graham, 2002). Por lo tanto, la marca ciudad representa un paso evolutivo de la mercadotecnia urbana y se puede definir como un medio para lograr una ventaja competitiva con la finalidad de incrementar el turismo y la inversión externa, así como también impulsar el desarrollo de la comunidad local, fortalecer la identidad y la identificación de los ciudadanos con su ciudad y evitar la exclusión social (Kavaratzis, 2004). El reconocimiento y la atracción de la ciudad deben de ir de la mano con el desarrollo económico y social de los residentes locales.

Actualmente, la marca ciudad se ha convertido en el concepto más usado por los académicos para referirse a la mercadotecnia urbana (Hanna y Rowley, 2008). El concepto de marca corporativa trasciende al producto y revaloriza los intangibles de la empresa (Paz, 2008). Estas características permiten superar las limitaciones presentadas por la antigua visión de la ciudad como producto. No obstante, también han surgido críticas con respecto a la adaptabilidad de la marca corporativa al contexto de la gestión urbana y la promoción de la imagen de la ciudad. El análisis de las limitaciones de la marca corporativa permitirá sentar las bases para una nueva visión de la marca ciudad.

#### **4. Los alcances y los límites de la marca corporativa en el campo de la marca ciudad**

En las anteriores secciones se analizó la evolución y consolidación de la marca ciudad como el concepto más idóneo para gestionar la imagen

de la ciudad. Aunque hubo varias investigaciones que postularon la idea de la marca en el contexto de la ciudad (Hankinson, 2001; Greenberg, 2000; Rainisto, 2003; Richards y Wilson, 2004), la investigación de Kavaratzis (2004) sentó las bases para la consolidación de la marca ciudad como una forma apropiada para implementar la mercadotecnia en la gestión urbana.

A partir del concepto de marca corporativa, la marca ciudad puede gestionar la imagen de la ciudad. Además, la marca ciudad permite crear una ventaja competitiva a través de la satisfacción de las necesidades funcionales, simbólicas y emocionales de los usuarios meta de la ciudad (Rainisto, 2003); como también de la vinculación entre la imagen real y la imagen percibida de la ciudad. Otro aspecto adicional de la marca ciudad es su enfoque hacia el desarrollo social y los residentes locales como una parte importante del éxito del proceso.

Sin embargo, desde la aparición de la marca ciudad han surgido críticas con respecto a la pertinencia de adaptar el concepto de marca corporativa a la gestión de la imagen de la ciudad. En general, la mayoría de las limitantes expuestas por diversos investigadores se pueden conglomerar en una sola justificante: la brecha entre la gestión empresarial y la gestión urbana. La Tabla 1 muestra un análisis de las diversas limitaciones de la marca corporativa en el campo de la marca ciudad desde la perspectiva de la gestión empresarial y la gestión urbana. Esta tabla fungirá como guía para comprender las siguientes posturas y opiniones sobre la marca corporativa y su adaptación a la gestión de la imagen de la ciudad.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de *branding* se distingue por tres etapas: identidad de marca, posicionamiento de marca e imagen de marca. En el caso de la marca corporativa, la formación de una sólida identidad corporativa es crucial para comunicar una imagen ideal hacia los consumidores. Sin embargo, Parkerson y Saunders (2005) afirman que la marca corporativa, entendida como el mayor nivel de marca que engloba a todas las marcas de productos de la empresa, es difícilmente adaptable al contexto de la ciudad. Aunque las teorías de la marca corporativa pueden ser aplicadas al campo de la marca ciudad, estas deben de ser adaptadas a la naturaleza de la ciudad ya que no se puede demandar uniformidad en la construcción de

valores, cualidades únicas e identidad debido a la amplia diversidad de actores involucrados en el proceso (Karvelyte y Chiu, 2011)

Por otra parte, Aaker (1996) sostiene que la marca corporativa representa los valores, la cultura, los sistemas y la gente de la organización. No obstante, la ciudad funciona más como una red de actores y no como una organización con límites y reglas. Kavaratzis y Ashworth (2008) explican que las ciudades no pueden ser gestionadas como una corporación debido a que no tienen delimitaciones organizacionales claras. Por lo tanto, la aplicación de la marca corporativa depende más del convencimiento de los actores para adoptarla.

### Cuadro 1 Diferencias de la aplicación del concepto de marca corporativa desde la gestión empresarial y la gestión urbana

Gestión empresarial de la marca corporativa	Gestión urbana de la marca ciudad
Implementada en una organización con una estructura limitada y definida	Implementada en una red de múltiples actores de la ciudad
Implementada como estatuto o regla general de la empresa	Implementada por convencimiento y negociación
Implementada por un departamento de mercadotecnia	Ausencia de un centro único de control de la marca ciudad
Nadie interfiere en la marca corporativa mas que la misma empresa	Interferencia de diferentes organismos territoriales (Estado y Zona Metropolitana) en la marca ciudad
Gestión de la marca en los puntos de encuentro entre el cliente y la empresa	Infinidad de puntos de encuentro entre las personas y la ciudad
Condicionada a objetivos de utilidad económica	Vulnerable a presiones políticas
La marca se aplica a bienes privados (empresa, producto o servicio) que se pueden gestionar libremente por la empresa	La marca ciudad se aplica a un bien público (la ciudad), el cual no pertenece al gobierno y por lo tanto, no se puede gestionar libremente

Fuente: elaboración propia

La ausencia de un organismo de control único para la creación y el desarrollo

de la marca ciudad también funge como un fuerte obstáculo para la aplicación de la

marca corporativa. Braun (2012) afirma que una de las fuertes limitantes de la marca ciudad en el contexto de la gestión urbana es la ambigüedad de la responsabilidad política. Los sistemas políticos necesitan de responsabilidades políticas claras para cada departamento. En el caso de la marca ciudad, es común que exista una constante confrontación de perspectivas entre los departamentos de desarrollo económico, turismo y cultura con respecto al desarrollo de las estrategias de marca ciudad.

Aunado a esa limitación, los criterios de departamentalización de la gestión pública no son uniformes debido a la propia ordenación territorial del Estado, especialmente en los niveles estatales (regionales) y locales donde hay una pluralidad de instancias públicas con los mismos niveles de competencia (Ramio, 1999). Manhken (2011) presenta los problemas de comunicación y perspectiva de los diferentes niveles territoriales de organismos políticos sobre el desarrollo de la marca Berlín, debido a que la ciudad alemana es al mismo tiempo capital del país y parte de la región metropolitana Berlín-Brandemburgo.

También es importante tener en cuenta que el cambio de imagen de una empresa por medio de la estrategia de marca corporativa es muy diferente al cambio de la imagen de la ciudad. Blichfeldt (2005) expone que es casi imposible gestionar la marca ciudad como marca corporativa debido a la multiplicidad de puntos de encuentro entre una gran variedad de audiencias meta y la ciudad. Por otra parte, Pasquinelli (2010) afirma que la imagen de un territorio es difícil de diseñar y controlar debido a que esta ya tiene una imagen pre-establecida, la cual se ha formado durante un largo tiempo.

Como se había establecido anteriormente, la brecha entre la gestión empresarial y la gestión urbana es un claro

condicionante para la marca corporativa en la gestión de la imagen de la ciudad. El entorno de la gestión urbana es mucha más complejo que el de cualquier organización privada y los organismos gubernamentales son más vulnerables a las presiones políticas (Ramio, 1999). Por lo tanto, la marca ciudad no se puede regir por objetivos de utilidad económica, sino más bien por objetivos políticos. Además, el nivel de control necesario para gestionar una marca es complicado de replicar en el contexto de la gestión urbana. Villoria e Iglesias (2011) resaltan que el nivel de control y propiedad en una organización es una brecha relevante entre la gestión empresarial y la gestión urbana. Aunado a lo anterior, una gran diferencia entre la marca corporativa y la marca ciudad es la naturaleza de la ciudad como bien público, al contrario de la titularidad privada existente en la gestión empresarial (Vela, 2013).

## **5. Reflexiones finales**

El análisis desarrollado previamente contribuyó a la construcción del argumento central de la investigación: la aplicación y la adaptación de la marca ciudad a la gestión de la imagen de la ciudad está limitada por la brecha existente entre la gestión empresarial y la gestión urbana. La marca ciudad es un concepto que tiene su fundamento teórico en la adaptación de la marca corporativa. Sin embargo, la implementación de la marca corporativa en una empresa es completamente distinta a la naturaleza de la gestión urbana. Esta brecha provoca que el traslado de la teoría de la marca ciudad a la práctica real sea limitado. Por lo tanto, ¿Es necesario rechazar completamente el concepto de marca corporativa para la gestión de la imagen de la ciudad?

A pesar de que existen fuertes limitaciones en la aplicación de la marca corporativa a la gestión de la imagen de la ciudad, esto no implica un completo rechazo del concepto. La marca corporativa puede fungir como una forma de entender la gestión de la imagen de la ciudad y brindar valiosas enseñanzas para construir una nueva base teórica de la marca ciudad. Sin embargo, es necesario que el desarrollo teórico y metodológico de una nueva marca ciudad se complemente con otras disciplinas más familiarizadas con el estudio de la imagen de la ciudad como la sociología urbana, el diseño urbano, la historia, la geografía humana, entre otras.

Por otra parte, las futuras adaptaciones de teorías de mercadotecnia a la gestión de la imagen de la ciudad deben de tener en cuenta la distinción entre la gestión empresarial y la gestión urbana. Una opción conveniente sería utilizar estrategias de mercadotecnia que no estén involucradas en la gestión de la imagen de la ciudad, sino más bien en su monitoreo y su análisis. Sin embargo, cualquier tipo de estrategia de mercadotecnia debe de ser adaptada a la naturaleza de la imagen de la ciudad y a la lógica de la gestión urbana para que sea útil en su propósito.

Cabe destacar que este análisis no pretende dar afirmaciones concluyentes, sino solamente contribuir al desarrollo del campo de la marca ciudad. Aunque las teorías de la mercadotecnia han presentado una serie de limitaciones en el desarrollo de teorías y metodologías efectivas para la gestión de la imagen de la ciudad, debido en gran parte a las diferencias entre la gestión empresarial y la gestión urbana; es necesario que en investigaciones futuras se pongan a prueba estos argumentos con evidencia empírica. También sería relevante analizar los alcances y limitaciones de otros conceptos de marca que hayan sido utilizados para

la gestión de la imagen de la ciudad (ej. valor de marca, personalidad de marca, arquitectura de marca) para fortalecer o contradecir el argumento central del presente análisis

Al final, la investigación pretende contribuir a un tema aún más importante para la marca ciudad: el traslado de la teoría a la práctica. La marca ciudad debe de ser capaz de desarrollar métodos efectivos para gestionar la imagen de la ciudad, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que este campo disciplinario se vuelva obsoleto. Por lo tanto, no hay mejor momento que ahora para reflexionar sobre las bases y el futuro de la marca ciudad.

## Referencias Bibliográficas

- Aaker, David (1996), *Building strong brands*. New York: The Free.
- Ashworth, Gregory John & Voogd, Henk (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press.
- Benko, George (2000), Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, Vol. 26, No° 79, 67-76.
- Bianchini, Franco, & Ghilardi, Lia (2007), Thinking culturally about place. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vo. 3, No° 4, 280-286.
- Blichfeldt, Bodil Stilling (2005), Unmanageable place brands? *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, N° 4, 388-401.
- Braun, Erik (2012), Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, Vol. 19, N° 4, 257-267.
- Braun, Erik, Kavaratzis, Mihalís, & Zenker, Sebastian (2013), My city-my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, N° 1, 18-28.
- Clow, Kenneth (2007), *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*. Pearson Education India.

- De Chernatony, Leslie (2009), Towards the holy grail of defining brand'. **Marketing Theory**, Vol. 9, N° 1, 101-105.
- De Mattos, Carlos (2004), De la Planificación a la Governance: implicancias para la gestión urbanoregional. **Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba**, N° 107, p. 9-23.
- Eisenschitz, Aram (2010), Neo-liberalism and the future of place marketing. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 6, N° 2, 79-86.
- Freire, Joao (2005), Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 1, N° 4, 347-362.
- Giovanardi, Massimo (2012), Haft and sord factors in place branding: Between functionalism and representationalism. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 8, N° 1, 30-45.
- Graham, Brian (2002), Heritage as knowledge: capital or culture? **Urban Studies**, Vol. 39, N° 5-6, 1003-1017.
- Greenberg, Miriam (2000), Branding cities a social history of the urban lifestyle magazine. **Urban Affairs Review**, Vol. 36, N° 2, 228-263.
- Hankinson, Graham (2001), Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. **The Journal of Brand Management**, Vol. 9, N° 2, 127-142.
- Hankinson, Graham (2010), Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 6, N° 4, 300-315.
- Hanna, Sonya & Rowley, Jennifer (2008), An analysis of terminology use in place branding. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 4, N° 1, 61-75.
- Harvey, David (1989), From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. **Geografiska Annaler. Series B. Human Geography**, pp. 3-17.
- Jun, Jong Woo & Lee, Hyung Min (2007), Enhancing global-scale visibility and familiarity: The impact of World Baseball Classic on participating countries. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 3, N° 1, 42-52.
- Karvelyte, Kristina & Chiu, Jui-Hui (2011), Planning process of city brands: A case study of Taipei City. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 7, N° 4, 257-270.
- Kavaratzis, Mihalis (2004), From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. **Journal of Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 1, N° 1, 58-73.
- Kavaratzis, Mihalis & Ashworth, Gregory John. (2005), City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? **Tijdschrift voor economische en sociale geografie**, Vol. 96, N° 5, 506-514.
- Kavaratzis, Mihalis & Ashworth, Gregory John (2008), Place marketing: how did we get here and where are we going? **Journal of Place Management and Development**, Vol. 1, N° 2, 150-165.
- Kavaratzis, Mihalis (2010), Is corporate branding relevant to places? **Towards Effective Place Brand Management-Branding European Cities and Regions. Cheltenham**, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 36-48.
- Kotler, Phillip, Haider, D. H., & Rein, Irving (1993). **Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations-Marketing Places**. New York: The Free Press
- Lange, Bastian, Kalandides, Ares, Wellmann, Inga & Krusche, Bernhard (2010). New urban governance approaches for knowledge-based industries in multiplicities: Comparing two cases of large inner-city developments in Graz and Berlin. **Journal of Place Management and Development**, Vol. 3, N° 1, 67-88.
- Lucarelli, Andrea & Olof Berg, Per (2011), City branding: a state-of-the-art review of the research domain. **Journal of Place Management and Development**, Vol. 4, N° 1, 9-27.
- Lucarelli, Andrea & Brorström, Sara (2013), Problematising place branding

- research: A meta-theoretical analysis of the literature. *The Marketing Review*, Vol. 13, N° 1, 65-81.
- Mahnken, Gerhard (2011), Place identity beyond province and metropolis: Paths and perspectives in Germany's "capital region" Berlin-Brandenburg. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, N° 1, 67-79.
- Muratovski, Gjoko (2012), The role of architecture and integrated design in city branding. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 8, N° 3, 195-207.
- Oliveira, Eduardo Henrique da Silva (2015), Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for Portugal 2014-2020. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 8, N° 1, 23-50.
- Paddison, Ronan (1993), City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, Vol. 30, N° 2, 339-349.
- Parkerson, Brenda & Saunders, John (2005), City branding: can goods and services branding models be used to brand cities? *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, N° 3, 242-264.
- Parraguez Sánchez, Leslie, Rodríguez Loza, Gisel & Santander Bellei, Marcela (2006), ¿Cómo se piensa la ciudad?: Análisis crítico de un siglo de gestión y planificación urbana. *EURE (Santiago)*, Vol. 32, N° 96, 135-140.
- Pasquinelli, Cecilia (2010), The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Amovalley brand. *Local Economy*, Vol. 25, N° 7, 558-572.
- Paz, Sergio (2008), Marca de ciudad y democratización de la gestión pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 13, N° 42.
- Rainisto, Seppo (2003), **Success factors of place marketing. A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States**, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Espoo, Finland.
- Ramió, Carles (1999), **Teoría de la organización y administración pública**. Tecnos.
- Richards, Greg & Wilson, Julie (2004), The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001. *Urban studies*, Vol. 41, N° 10, 1931-1951.
- Simoos, Claudia & Dibb, Sally (2001), Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, N° 4, 217-224.
- Van Assche, Kristoff & Lo, Ming Chien (2011), Planning, preservation and place branding: A tale of sharing assets and narratives. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 7, N° 2, 116-126.
- Van den Berg, Leo, Klaassen, Leo, & Van der Meer, J. (1990), **Marketing metropolitan regions**. Erasmus University. European Institute for Comarative Urban Research.
- Vela, Jordi de San Eugenio (2013), Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, N° 62, 189-211.
- Villoria, Manuel & Iglesias, Ángel (2011), Leadership in public management: Some theoretical and methodological. *Innovar*, Vol. 21, N° 42, 175-189.
- Ward, Stephen Victor (1998), **Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000** (Vol. 23). Taylor & Francis.
- Young, Craig & Lever, Jonathan (1997), Place promotion, economic location and the consumption of city image. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, Vol. 88, N° 4, 332-341.
- Zenker, Sebastian (2011), How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, N° 1, 40-52.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

Revista  
Venezolana de  
Gerencia



[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)