

El valor de la marca ciudad hoy

Ebrópolis, Zaragoza

20 de diciembre 2011

Hola, buenas tardes. Antes de nada, quiero mostrar mi gratitud a Ebrópolis por permitirme estar con ustedes esta tarde. Voy a hablar sobre *El valor de la marca ciudad hoy*, un tema especialmente sensible en el debate urbano de estos años, aunque sus parámetros estén cambiando por la crisis económica global y la revolución que ha traído consigo la comunicación 2 y 3.0.

Voy a situar en ese contexto mi reflexión, pero ya les anticipo que no pretendo tanto exponer verdades o axiomas como bucear críticamente en un tema que, en mi opinión, exige ya una revisión. Con todo, aspiro, sobre todo, a que ustedes se vayan haciendo algunas preguntas, al hilo de mi exposición, para que se doten, luego, de sus propias respuestas.

Hace apenas tres años, Gildo Seisdedos, autor de la primera tesis sobre citymarketing que se hizo en la universidad española y director del Foro de Gestión Urbana del IESE, me comentaba que en Barcelona habían abierto un nuevo periodo de reflexión sobre su marca ciudad y que la primera decisión que habían adoptado era que no iban a tener logotipo.

Desde aquel *Barcelona más que nunca* de 1992 habían pasado en 1999 a *Hagámoslo Bien* o *Hagámoslo B*, en un proceso de depuración gráfica y simbólica que tenía como principal activo la fuerza y la nitidez con que la marca Barcelona se había posicionado en la mente de sus ciudadanos e, incluso, de sus públicos externos.

Habían comprendido que su marca no era el grafismo que la representaba, sino la percepción que de ella tenía su mercado, algo que solemos olvidar en esta selva de logos en que vivimos. Uno de los gurus actuales del marketing, Martín Lindstrom, ha llegado a decir que “si quieres destacar en el mercado, tienes que lograr que la gente te identifique sin que sea necesario que muestres tu logo”.

Pocos hechos demuestran mejor el poder de Coca Cola como marca global que ver como, en cualquier parte del mundo, basta un pequeño trozo de cristal de una botella rota para que quien se lo encuentre sepa que se trata de un vidrio Coca Cola. Los logos, sin duda, van a ser menos importantes en el futuro, entre otras razones porque estamos tan saturados de ese tipo de signo que cada día se hace más difícil que tengan valor perceptible y diferencial.

La Asociación Americana de Marketing (AMA) o nuestra propia ley 17/2001 aún asocian la marca con el signo o medio distintivo que identifica en el mercado productos, servicios, personas u organizaciones. Sin embargo, la marca tiene que ver, más bien, con las asociaciones que suscita en sus públicos, con los sentimientos y vínculos que establece con ellos. Y, en ese proceso, hasta cabe que el traje – el logo – oculte, deforme, distorsione, debilite o no comunique la identidad de la marca.

Sin duda, esta sobrevaloración del logo deriva de la importancia que hemos dado a la vista como canal perceptivo. Martín Lindstrom, defensor también del poder sensorial de la marca, aconseja encontrar nuevos y originales elementos que vinculen nuestra marca con los sentidos. En especial, sugiere posicionar la marca a través del olfato, porque este sentido decodifica más del 70 % de la información que recibimos.

Dudo que su propuesta sirva para que alguna marca ciudad vincule su identidad y posicionamiento al olor de la leche materna, tal como él suele recordar que hacen determinadas marcas de alimentación para aumentar su valor a los ojos del cliente. En todo caso, su punto de vista pone de manifiesto, por un lado, que estos años hemos sobrevalorado la representación gráfica de la marca y, por otro, que en el debate sobre las marcas solemos contagiarnos fácilmente de la moda.

Hace más de treinta y cinco años que Nueva York demostró como un slogan inteligentemente convertido en marca de ciudad – I love NY – puede devenir en palanca de desarrollo económico y, también, en elemento de identificación colectiva. Desde entonces se han multiplicado las ciudades que han buscado

en el marketing de territorios el valor que creían necesitar para generar orgullo de ciudad entre sus ciudadanos o para posicionarse y comercializarse a nivel internacional o global.

Han pasado años suficientes para que podamos mirar este proceso con perspectiva y sacar útiles conclusiones. La globalización trajo consigo la creencia de que el futuro lo iban a escribir las ciudades y que, por tanto, en los mercados abiertos la competencia entre ellas se iba a volver muy exigente. Sin duda, esa predicción se ha cumplido, aunque, como está poniendo de manifiesto la actual crisis de deuda, muchos enterraron antes de hora a los estados y menospreciaron la mediación que la marca país ejerce sobre la marca ciudad.

Muchas ciudades han buscado posicionarse a nivel global, aislando su identidad de la del territorio de influencia o de su propia marca país. En nuestro entorno hemos visto como Barcelona, siguiendo el modelo de Londres, ha implicado a alguna de sus empresas más importantes para que se vinculen a la marca de la ciudad, incorporando esta como respaldo de sus propias marcas comerciales. En cambio, igual que las demás ciudades, ha evitado cualquier vínculo o asociación con la marca España.

Como la marca ciudad incluye en si misma el atributo de origen, procedencia o destino, resulta contradictorio vaciar este atributo de su identidad marcaria. Incluso, aunque ese vaciado se sustituya por otra referencia más cultural, menos nacional, como el de ciudad mediterránea. Aún sorprende más esta estrategia, si se tiene en cuenta que el mercado asocia la ciudad con el país, por mucho que los gestores de la marca intenten evitarlo.

“No trates de ser algo que no eres”, recomendó hace ya tiempo David Aaker, un referente de cómo hacer poderosa una marca. Desde luego, acaba siendo difícil saber lo que somos. El problema de la personalidad es complejo. ¿Somos lo que dicen que somos? ¿Lo que creemos que somos? ¿Lo que queremos ser? ¿Lo que dicen nuestras conductas que somos? ¿Lo que pensamos y decimos? Para más de una ciudad construir su marca ha sido

vestirse un traje, ponerse guapa y atractiva, aunque su realidad no lo fuera, y, sobre todo, se ha vestido mirando lo que aconsejaba o exigía el mercado.

Las marcas comerciales nos han acostumbrado a que la denominada identidad de marca, es decir los atributos o valores a través de los que quieren ser percibidas por su mercado, guarde una dudosa correspondencia con lo que son sus empresas o, incluso, sus productos. Werner y Weis nos dejaron pruebas más que suficientes de esta trampa en *El libro negro de las marcas*. Las ciudades se han contagiado con frecuencia de esa lógica que sustituye la adecuación de la marca a la realidad de lo que representa por la verosimilitud y la persuasión.

A la hora de definir la identidad de marca, Tom Peters aconseja hacerlo sencillo y hacerlo grande: “¿En qué eres muy especial? ¿Tan especial que ningún otro lo tiene?”, se pregunta como, si definir lo que somos, no acabara siendo una tarea compleja, llena de trampas y dificultades. En 2006, y tras consultar a expertos y alcaldes de 44 ciudades de todo el mundo, la consultora Price Waterhouse asoció cada ciudad con una idea o valor: Madrid era la capital de la sostenibilidad; Barcelona, la capital del conocimiento; Valencia, la de la información global y Zaragoza, la del agua.

Varios años después, Wikipedia aún mantiene estas referencias para esas marcas ciudad, pero dudo de que sus ciudadanos y los demás grupos de interés compartan esa percepción. Y ya sabemos que el posicionamiento no es un ladrillo que se coloca en la pared de la casa según decide el albañil, sino un valor, una idea o una emoción sobre la que decide cada consumidor de una marca.

El manual de cualquier *Brand Manager* dice que una marca, también la de las ciudades, ha de incluir lo que la hace distinta, única. También que esta debe ser fácil de recordar e imaginar. Y que, si eso se logra con un atributo, mejor que usar dos o tres. La cuestión es que solo le aportará valor si le da ventaja competitiva en su mercado y eso no lo decide ella, sino sus grupos de interés. Son estos, pues, los que tienen que verla diferente, atractiva, única.

Y, en el caso de las ciudades, los *stakeholders* son más numerosos y complejos que en las marcas comerciales. De ahí que, aunque se utilice la estrategia paraguas más sofisticada, ¿qué diferencia y valor de marca ayuda a captar turistas, a la vez que atrae inversiones y talento o teje con otras ciudades las relaciones de valor que necesitamos? ¿Y, cómo se hace compatible todo esto con la necesidad de generar orgullo de ciudad entre un tejido social plural y diverso, al que hemos de vincular a la marca ciudad desde unas aspiraciones y capacidades de competencia muy distintas?

Sin duda, es posible dotar a una marca ciudad de una gran elasticidad, de forma que sus atributos puedan adaptarse a la pluralidad de sus *stakeholders* e, incluso, a la diferente valoración que de cada uno de estos pueden hacer sus públicos por cuestiones culturales, geopolíticas o de lejanía. De hecho, Londres lo hizo, otorgando, además, un protagonismo importante a las empresas en el uso de su marca ciudad.

No obstante, el riesgo de que esta estrategia derive en una imagen de marca difusa, y por tanto débil, es muy alto. Al menos, si no se asegura la congruencia y complementariedad entre esos atributos y los contextos de uso o aplicaciones de la marca ciudad, lo que carga de responsabilidad al organismo o personas encargadas de guardar la marca. Y esto, también, suele suscitar problemas. ¿Quién ha de ser el guardián de la marca, su *brand manager*, sabiendo que solo será útil en el momento en que sus ciudadanos o su mercado establezcan vínculos con ella?

Buceando en Internet algunos ejemplos de posicionamiento en ciudades españolas de tipo medio, me encontré hace unos días con una que busca construir su diferencia sobre el concepto de ciudad con sal: “es una ciudad en la que la libertad se valora por encima de todo – decía el texto –. Una ciudad acogedora, en la que cada uno puede vivir su vida sin interferencias, en la que es posible hacer negocios y divertirse a la vez, estudiar, disfrutar de espacios culturales, creativos, naturales. [...] es una ciudad en la que su gente es gente salada, acogedora y en la que siempre se encuentra más de lo que se busca y se espera”.

Los últimos años no son pocas las ciudades que han buscado ser identificadas a través de atributos con valor de *generalidades rutilantes*, como ciudad acogedora, abierta inteligente o sostenible. Parece obvio que esta forma de verse y presentarse favorece un posicionamiento difuso y difícilmente adecuado al marco de competencia de una ciudad, incluso aunque haya optado por una estrategia de resistencia o supervivencia.

Y es que esta necesidad de presentar la identidad propia como única y diferente da sentido a las palabras de Pascal Bruckner en *La tentación de la inocencia*, cuando anota que “una gran decepción espera al hombre moderno: creerse único y descubrirse corriente [...] es el narcisismo de las pequeñas diferencias: cada cual se sueña fundador y se descubre seguidor, imitador”.

Sin duda, el territorio o la ciudad, como las ideas o las emociones, son susceptibles de ser gestionadas mediante el marketing. Es posible incluso que, como dijo Kotler, “los lugares que no logran comercializarse a si mismos con éxito” afronten “el riesgo del estancamiento económico y el declive”. Sin embargo, parece muy arriesgado inferir de esto que la gestión de las percepciones que a una ciudad le conviene suscitar y suscita es hoy la herramienta de gestión urbana más poderosa y estratégica.

La marca ciudad no es más que la parte visible del citymarketing, su cara. Y son muchos los que, como Hubbard y Hall o el mismo Gildo Seisdedos en España, le han atribuido la capacidad de integrar los aspectos económicos, sociales y territoriales de la vida urbana para, a través de la planificación estratégica y de una gestión holística, convertirlos en una forma eficaz de *gobernanza* urbana. En cierta forma, se le da rango de panacea, tomando el relevo a la planificación urbanística.

Sin duda, el citymarketing ayuda a gestionar una ciudad. Por ejemplo, permite comprender las barreras que lastran su desarrollo y favorece una comercialización eficiente. Es capaz, también, de activar energías sociales que estaban dormidas o latentes y, sobre todo, puede generar procesos de participación colectiva en dirección ascendente, de abajo a arriba. Ha demostrado, además, su eficacia en fases de crecimiento, estancamiento y

recesión, por lo que se adapta bien a estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación o supervivencia.

En general, el marketing de ciudad tiene más que ver con la *gobernanza* – entendida como conjunto de políticas que nacen de la cooperación de instituciones públicas y sociedad civil en beneficio de la colectividad – que con el gobierno estrictamente municipal. De hecho, la experiencia de estos años ha demostrado los riesgos de que el citymarketing se entrecruce con el marketing político, lo que sucede, sin duda, cuando la estrategia de la marca ciudad se pone al servicio de la mayoría que gobierna el Ayuntamiento.

Como ya se ha hecho a veces con la marca país, cabe crear una marca ciudad a partir de uno o varios elementos que la componen – un monumento, un producto, un símbolo... –. Con todo, la marca ciudad presupone una reflexión previa y profunda sobre el proyecto de ciudad, sobre su misión y su visión. Igual que sería absurdo afrontar esta tarea al margen del gobierno municipal, ese tipo de planificación exige también un horizonte de medio y largo plazo – desde luego superior a los cuatro años de una legislatura –, además de una perspectiva de acuerdo y apoyo social que va más allá de una mayoría de gobierno.

Peter Drucker señaló, en su momento, que las empresas deben “revisar y reinventar las marcas de sus productos, servicios y políticas cada dos o tres años a fin de evitar el desfase”. Aceptando que los ciclos de vida de las organizaciones, los productos o servicios acortan cada vez más sus plazos, una marca ciudad escapa a esa volatilidad. Su construcción requiere tiempo y su consolidación necesita continuidad y respaldo social.

Y, sobre todo, si se somete al marketing político, el potencial del citymarketing queda distorsionado y reducido, porque la construcción de la marca ciudad queda mediada por la búsqueda de rentabilidad electoral en quienes la promueven. Madrid, por citar un caso, ha hecho de la candidatura olímpica una de sus grandes palancas para posicionar su marca ciudad. Los fracasos para ser candidata en 2012 y 2016 no le han impedido consolidar su identidad marcaria sobre unos mismos atributos y valores – ciudad

integradora, innovadora, que compite bien aún perdiendo – ni renovar ahora su candidatura para 2020, algo que ha sido posible por la continuidad de la mayoría política municipal y porque los demás partidos han mantenido una posición bastante institucional al respecto.

En todo caso, solemos olvidar que la marca solo existe en la mente de las personas. Por tanto, más que un hecho de emisión lo es de recepción. Antes de las redes sociales, incluso en los primeros tiempos de Internet, todos hemos tendido a creer que los procesos de creación de una marca o su propia comunicación giraban alrededor de la organización o la empresa que había decidido crearla. El poder recaía, pues, en quien difundía o comunicaba y todo dependía de sus recursos y su habilidad para utilizarlos.

Con esta lógica cabía pensar que la calidad percibida de una marca, es decir su posicionamiento, podía construirse a través de la comunicación que se hiciera de ella. Y hoy, desde luego, la organización o la empresa están en condiciones de definir el perfil de identidad de su marca y también de decidir las estrategias con que van a comunicarlo a través de sus mensajes y conductas. Pero, queda en manos de los consumidores decidir el lugar que esa marca ocupará en su mente y, por tanto, las ideas, emociones o valores con que la va a asociar.

Kevin Keller ha escrito que “el poder de la marca y su valor final están en los consumidores. Solo a través de sus experiencias con la marca llegan a vincularse con ella de forma que la empresa pueda beneficiarse de ese valor de marca”. Paul Capriotti ha sido aún más gráfico, al afirmar que “el mundo de la comunicación está pasando de Ptolomeo a Copérnico: las empresas deben dejar de actuar pensando que son el centro de su universo, porque hoy están ya obligadas a girar en torno a sus diferentes públicos”.

Por tanto, muchas cosas han cambiado ya de forma sustancial. Ni las audiencias ni los consumidores son pasivos. Ni las marcas ni los mensajes son balas mágicas que se inoculan en el cuerpo del público a través de una aguja hipodérmica. Las empresas y las organizaciones apenas pueden controlar una mínima parte de todo lo que se dice sobre ellos. El cliente está

lejos de sentirse solo un consumidor: ahora reclama ser protagonista en la elaboración del producto o servicio, si luego lo ha de consumir. Es decir, del marketing transaccional hemos pasado al marketing colaborativo. Y al marketing de ciudad se le ha sumado el marketing de los ciudadanos, el *citizen marketers*.

Todos recordamos como, al comienzo de esta crisis, el Consejo Superior de Cámaras de Comercio impulsó una voluntarista campaña de publicidad que, bajo el lema *estosololoarreglamosentretodos.org*, pretendía generar confianza ciudadana e impulsar la sociedad civil. Conscientes de que la campaña había sido financiada por empresas a las que atribuían algún tipo de responsabilidad en la crisis, grupos activos de ciudadanos internautas no tardaron en responder a la *Fundación Confianza* con eslóganes como *esto_solo_lo_arreglamos_sin_ellos.org* o *se_creen_que_somos_idiotas.org*, que hoy parecen preludio del 15 M.

Quienes durante casi veinte años gestionaron con mimo y muchos recursos la marca Barcelona desde el Ayuntamiento de esa ciudad difícilmente podían esperar o imaginar que una persona, Pep Guardiola, y un equipo, el Barcelona actual, iban a hacer por esa marca ciudad mucho más que ellos y en mucho menos tiempo. Además, sin necesidad de contratar a Woody Allen ni de poner en cartelera *Vicky Cristina Barcelona*. Más que ganar 13 competiciones sobre 16 en tres años – entre ellas, dos Champions y dos Copas del mundo para clubs –, solo ha hecho falta que ese equipo haya puesto en práctica, sin decirlo, aquel *Hagámoslo Bien* municipal.

Curiosamente, y aduciendo que la mayoría de las acciones de consumo y compra se toman de forma no racional, Martin Lindstrom ha aconsejado a las marcas que adopten cada vez más elementos de la religión, desde sus rituales hasta sus misterios, desde su narratividad hasta su capacidad para crear sentimiento de pertenencia. El fútbol, religión laica del siglo XXI, está siendo la estrategia más potente de construcción de una marca ciudad que hemos podido contemplar en los últimos quince años.

En branding se acepta que la diferenciación multiplicada por la relevancia determina la fuerza de la marca. El estilo de este Barça y su entrenador reproduce embellecido el buen hacer de la ciudad, la calidad de su sociedad. Esa congruencia entre la personalidad del equipo y la identidad de la marca ciudad Barcelona hace que a su notoriedad de ganadores sume la diferenciación de una forma muy personal de entender el juego y el espectáculo, muy respetuosa, además, con la cultura social de Barcelona.

Quienes solo conciben la marca ciudad desde la planificación y la dirección de una institución pública encuentran en este caso una prueba de que las marcas se hacen muchas veces con imprevistos u oportunidades tan inesperadas como difícilmente controlables. Y, también, de que la marca ciudad vuela mucho más alto cuando tiene como soporte y promotor la sociedad civil o los propios ciudadanos.

Kevin Keller fija cuatro pasos en la construcción de una marca y en todos ellos el consumidor tiene un papel activo: en los dos primeros, se trata de identificar la marca a partir de las asociaciones que esta genera en ellos y de completar el contenido de la marca que será la base del vínculo entre ambos, es decir de su notoriedad y el conocimiento sobre ella; en la fase tercera, se busca provocar en el consumidor la respuesta adecuada a la identidad antes ajustada y de hacerlo mediante una experiencia de marca; y en la cuarta, se trata de transformar aquella respuesta en una relación de lealtad activa e intensa. Según Keller, el valor de la marca se concentra, sobre todo, en las dos últimas fases.

Sin duda, el éxito de la campaña *I love New York* tuvo mucho que ver con la notoriedad que ganó desde el principio por la fuerza y originalidad de la propuesta creativa – genial, sin duda, la elección del corazón como símbolo intercultural –. Sin embargo, difícilmente habría alcanzado la dimensión lograda de no haber sido por la implicación de los neoyorquinos. El formato testimonial permitió que miles de ellos dijeran a los cuatro vientos por qué amaban Nueva York y, sobre todo, crearon la percepción de que eran ellos los que comunicaban, no las administraciones públicas.

Al grito de *Hágaselo usted mismo*, los ciudadanos y los consumidores piden paso y participación en los procesos donde se deciden las estrategias de marketing y comunicación. A veces, incluso, en el propio proceso de decisión sobre los productos y las organizaciones. La enorme *viralidad* que propician Internet o el móvil y su convergencia como única plataforma tecnológica está trasladando el centro de la persuasión de la promesa publicitaria tradicional a la comunicación *boca oreja* y a la experiencia con la marca. Y es ahí, mucho más que en la comunicación intencional de la organización, donde una marca se dota de valor.

Quizá por esto, la gestión de la marca ha devenido ya en un proceso abierto, de diálogo y reajuste continuo, donde las organizaciones escuchan mucho más que hablan y, sobre todo, procuran que otros hablen por ella y que lo hagan bien. Sin embargo, para esto ya no vale concebir la marca ciudad desde arriba como una superestructura que los ciudadanos acabarán interiorizando por la fuerza de la comunicación.

Ni tampoco pensar que cabe la planificación estricta de ese proceso o la capacidad de control sobre una comunicación social en que lo masivo, lo grupal y lo personal interactúan de forma continua. En la medida que el valor que damos a una marca depende de nuestra experiencia con ella, la realidad de lo que es y nos ofrece acaba imponiéndose sobre lo que ella misma nos ha dicho que es.

Por este camino, el parecer queda más sujeto al ser. Más aún en el caso de la ciudad: esta se vive, se siente y experimenta, antes y después de que se haya comunicado. Después de haber creído que con la marca nos poníamos un traje para estar guapos, comprobamos ahora que, en realidad, con ella nos obligamos a ser lo que decimos que somos y queremos ser.

Esto no excluye que alguien pueda plantearse la marca ciudad como una apariencia sugestiva que permite enmascarar una realidad urbana estancada o en retroceso. Pero, de hacerlo así, es probable que la ciudad acabe abocada con el tiempo a la misma situación de fracaso interior que vive Willy Loman en *Muerte de un viajante*, después de haber estado toda

su vida obsesionado por mostrarse a los demás como fuerte, autosuficiente y satisfecho aunque estuviera lejos de serlo.

Dijo Arthur Miller que la tragedia de Willy Loman – sin duda, un símbolo del *american way of live* – “está en que dio su vida, o la vendió, para descubrir que la había desperdiciado. El que siga habiendo tantos Willy en el mundo se debe a que el hombre se supedita a las imperiosas necesidades de la sociedad o de la tecnología aniquilándose como individuo”. Por eso, cualquier estrategia de marca ciudad ha de partir de una realidad urbana vigorosa, saludable y sostenible en el tiempo. Desde luego, antes que la marca esté la ciudad y quienes en ella viven.

"No menos que el saber me place el dudar", afirmó Dante hace ya unos cuantos siglos. Gracias por haber escuchado mis preguntas más que mis respuestas y espero que, al menos algunas, acaben siendo también las tuyas.

Muchas gracias.