

PRESENTE Y FUTURO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CIUDAD

Francisco Javier Paniagua Rojano

fjpaniagua@uma.es

Elena Blanco Castilla

castilla@uma.es

Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias de la Comunicación

Francisco Javier Paniagua Rojano:

Licenciado (1996) y Doctor (2004) en Periodismo. Es profesor de Periodismo de la Universidad de Málaga. Desde marzo de 2000 es Director de Comunicación de la FAMP. Ha publicado varios artículos especializados sobre comunicación política, entre los que destacan "La Comunicación política electoral (1977-2004)" en Razón y Palabra, "La nueva comunicación electoral" en Revista Latina de Comunicación, "La video propaganda llega a Internet" e "Influencia de los medios en el voto" en Chasqui, "La agenda de medios. ¿Estrategia equivocada?" en Hologramática y "Tendencias de la Comunicación Política Electoral en España" en Fisec-Estrategias. En diciembre de 2004 publicó su primer libro monográfico, Comunicación política y elecciones. Nuevas prácticas en el escenario español. Desde 2005 coordina la edición del Informe Anual de la Profesión Periodística.

Elena Blanco Castilla:

Profesora de Periodismo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga, secretaria académica del Departamento de Periodismo y subdirectora de la Cátedra UNESCO de Comunicación de esta misma Universidad. Autora de los libros Málaga XX, historia de un siglo y Periodismo local y franquismo. El caso del Diario Sur, ha publicado además numerosos

capítulos y artículos sobre periodismo especializado, fuentes y géneros periodísticos, así como sobre la presencia y tratamiento de la mujer en los medios de comunicación. Pertenece al Consejo de Administración de la RTVA y al Patronato de la Fundación Audiovisual de Andalucía

RESUMEN:

Nuestra propuesta surge a raíz de una reflexión sostenida en el tiempo, y que se articula en torno a una pregunta: ¿de qué vivirá cualquier ciudad dentro de cinco o diez años? Esta pregunta, a su vez, genera otros interrogantes acerca del rumbo de una ciudad, de su situación real en el mundo de lo local, de las estrategias posibles para encarar un futuro cambiante, de cómo queremos estar en un horizonte de tiempo no muy lejano.

Los grandes expertos en economía urbana afirman que la competitividad de las ciudades depende básicamente de seis factores: la innovación, la diversidad, el capital humano, la conectividad, la capacidad estratégica y la calidad de vida.

La deslocalización de las actividades productivas y la apertura de nuevos mercados en extremo oriente y en el este de Europa están desplazando los centros de gravedad económicos, las ciudades compiten y lo van a seguir haciendo, cada cual está preocupado de situarse en el mapa y también de salir adelante con sus propios recursos, y además, parece cada vez más evidente que las ciudades, como las empresas, necesitan liderazgo, visión estratégica y una acertada capacidad institucional, que permita poner de acuerdo en una misma dirección a todos los actores que van a intervenir en el proceso: administraciones públicas, instituciones y el sector privado.

Palabras clave:

Ciudad, estrategias, futuro, liderazgo

ABSTRACT

PRESENT AND FUTURE OF STRATEGIC COMMUNICATION IN THE CITY

Our proposal arises as a result of a reflection maintained in the time, and that articulates around a question: on what any city within five or ten years will live? This question, as well, generates other questions about the course of a city, of its real situation in the world of the premises, of the strategies possible to face a changing future, of how we want to be in a horizon of time not very distant.

The great experts in urban economy affirm that the competitiveness of the cities depends basically on six factors: the innovation, the diversity, the human capital, the connectivity, the strategic capacity and the quality of life.

The deslocalización of the productive activities and the opening of new markets in the Far East and the east of Europe are moving to the economic centers of gravity, the cities compete and they are going it to continue doing, everyone is worried to locate itself in the map and also to leave ahead with its own resources, and in addition, seems evident more and more that the cities, like the companies, need leadership, strategic vision and one guessed right institutional capacity, that allows to put in agreement in a same direction of all the actors who are going to take part in the process: public administrations, institutions and the private sector.

Keywords:

City, strategies, future, leadership

ORÍGENES

El marketing de ciudades (citymarketing) se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y al mismo tiempo a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

El citymarketing es fundamental a la hora de crear la imagen de una ciudad, apoyada en unos productos y servicios dirigidos a satisfacer a sus distintos públicos internos y externos. En definitiva de lo que se trata es de “vender ciudad” a través de los distintos instrumentos de comunicación, publicidad y promoción.

El marketing de ciudades o marketing territorial es un fenómeno antiguo; si bien no será hasta en los años ochenta cuando experimente una intensificación, momento en el que la rivalidad y la competencia existente entre las ciudades y las regiones, lo que obligará a estas a renovar sus estrategias de comunicación y los fundamentos económicos y sociales.

Desde comienzos de los años noventa, la clasificación de ciudades en numerosas publicaciones especializadas de amplia difusión se ha visto multiplicada, lo que ha puesto de manifiesto el interés que despierta la competencia entre las localidades. De la misma manera, las estrategias de comunicación y las campañas de difusión de las urbes es cada vez más similar a cualquier campaña de los productos de consumo. Por este motivo, hoy no es extraño que una ciudad o una región se forme una imagen ante el gran público y al mismo tiempo se dote de instrumentos de comunicación como eslóganes o imatipos.

Es precisamente en la década de los noventa, cuando el marketing de ciudad se instala en la agenda de los gobiernos locales, con el claro objetivo de

desarrollar una marca de ciudad poderosa y capaz de atraer inversores potenciales, visitantes o nuevos residentes. Tener una marca con un alto valor de impacto es un componente fundamental en cualquier plan de marketing de ciudad. La marca es un bien patrimonial público y se concibe como un servicio prestado por la gestión gubernamental.

Se trata por tanto, de un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, que supone una aceptación de la ciudad. Por ello, es sumamente importante prestar atención a políticas destinadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de ciudad.

Algunas capitales europeas ya lo están haciendo. Londres, por ejemplo, además de la City cuenta con una potente Agencia de Desarrollo, que lleva años trabajando para seguir atrayendo inversiones y para hacer de Londres lo que ya es, una ciudad que ejerce el liderazgo mundial en diversos sectores económicos, fundamentalmente en el ámbito financiero y cultural.

París, por poner otro ejemplo conocido por todos, decidió hace años crear La Défense, un barrio empresarial gestionado por la iniciativa pública, y que actualmente ofrece cifras de vértigo: 160 hectáreas, 3 millones de metros cuadrados de oficinas, 200.000 metros cuadrados de superficie comercial, 2.500 sedes sociales de empresas, 150.000 empleos, 20.000 habitantes, y conectada por toda la gama disponible de transporte colectivo (autobús, metro, tren, etcétera).

También podemos fijarnos en el caso de Estocolmo, que en los años 90 decidió posicionarse como la capital de Escandinavia, y que lo ha conseguido gracias a sus excelentes conexiones aéreas con las principales ciudades europeas.

Si estudiamos lo que está ocurriendo en todo el mundo, veremos que muchas otras ciudades, como Manchester, Dortmund, Amberes, Glasgow o Belfast, por

citar sólo algunas, están trabajando desde hace años en el aumento de su competitividad.

1.1. Factores que determinan el marketing de ciudad

Según Georges Benko¹ (2000), la mundialización y la extensión de la competencia; la puesta en valor de lo local; la rápida evolución de las herramientas de la comunicación y finalmente la evolución del marketing son los factores que sin duda determinan el marketing urbano o marketing de ciudad.

a. Mundialización y ampliación de la competencia

En las décadas de los ochenta y los noventa se produjeron importantes novedades en la economía, las relaciones entre el ámbito local, nacional e internacional han sufrido cambios considerables. Por un lado, se habla de una constante internacionalización de las actividades económicas en un mundo cada vez más desprovisto de fronteras. Por otra parte, se anuncia una intensificación del crecimiento económico regional, lo que significa que las regiones son hoy por hoy el motor de la prosperidad mundial. Ésta es la visión del economista americano-japonés Kenichi Ohmae. De esta manera podemos afirmar que globalización no es sinónimo de homogenización, sino más bien todo lo contrario, diferenciación y especialización.

Esta idea lleva a Benko (2000) a aseverar que hoy en día “nuevas dependencias rigen las relaciones entre las empresas y los territorios: la búsqueda de un ambiente de calidad, de numerosos y sofisticados y, de una mano de obra cualificada, de aeropuertos internacionales y de centros de negocios. Se buscan ventajas inmateriales, indisociables del carácter urbano de los sitios de acogida. Sin embargo, la heterogeneidad de los territorios los

¹ BENKO, G. “Estrategias de comunicación y marketing urbano”. *EURE (Santiago)*, dic. 2000, vol.26, no.79, p.67-76. ISSN 0250-7161.

sitúa de hecho en un mercado competitivo, el de la localización de las actividades económicas y de la captación de sus frutos.”² Así surge el planteamiento del atractivo de las ciudades, esto es, su capacidad para atraer personas, empresas, inversión, etc. Para ello no podemos olvidar factores propiamente urbanos; cuantificables (como la demografía, tasa de fiscalidad, servicios, formación, ofertas de locales, etc.) o incluso criterios como la imagen, la identidad o las representaciones del espacio urbano, que juegan un papel determinante.

En definitiva, lo que las grandes empresas esperan de una ciudad es que les aporte mejores factores de competitividad (factores de los que las propias empresas forman parte)

b. Puesta en valor de lo local

A partir de los años ochenta la ordenación del territorio es delegada a las administraciones locales, surgiendo así un nuevo paradigma, “de abajo arriba” o desarrollo local, que viene a sustituir el desarrollo administrado por el Estado o “desde arriba”.

Políticas como la educación, la formación profesional, las infraestructuras o el transporte pasaron en estos años a ser gestionadas por las ciudades o las regiones. A partir de este momento, las relaciones entre los distintos actores locales (universidad, empresas, autoridades locales, sindicatos, etc.) desempeñan un papel importante en la competitividad de las actividades económicas.

Casi treinta años después, nos encontramos en un momento de competencia entre ciudades y territorios con el fin de atraer inversiones públicas y privadas de las empresas multinacionales, objetivo principal de muchas ciudades. De esta manera se buscan operaciones que den prestigio a la ciudad, como por

² BENKO, G.: *Op. Cit.*, 2000, pág. 68

ejemplo el desarrollo de tecnópolis, de plataformas multimodales, la construcción de edificios singulares en pleno centro de la ciudad, convocatorias de eventos deportivos o culturales cuyo alcance atraviese las fronteras nacionales, ampliaciones de aeropuertos internacionales, etc.

Se desarrollan estrategias de comunicación originales y se proponen ventajas fiscales para crear un buen clima económico. Los espacios locales son diferentes unos de otros y las estrategias puestas en marcha por cada ciudad serán determinante. En este sentido, Colletis y Pecqueur³ (1993) propusieron un cuadro explicativo de los factores de competencia espacial, para mostrar que, si ciertos espacios pueden competir sobre la base de una oferta de factores cuantitativos, otros espacios se libran en parte de tal acción centrada en las relaciones mercantiles porque pueden proponer en cambio una oferta de “especificidad territorial”. Por consiguiente, existen dos niveles según Colletis y Pecqueur⁴ (1993):

- Un primer nivel cuantificable que concierne a la acción sobre los costos: de la mano de obra, precio de la energía, tasa de interés...
- Un segundo nivel cualitativo, que centra su atención en las diferencias del territorio, más concretamente en sus especificidades: clima, conexiones de transporte, etc.

c. Rápida evolución de las herramientas de comunicación

Gracias a la evolución de la tecnología, cada vez más herramientas de comunicación tienen un uso más cotidiano. Desde las transmisiones rápidas de la información (minitel, Internet, televisión por cable y por satélite) hasta la creación de imágenes. Todo el mundo se comunica y además el soporte o el canal para hacerlo cambian constantemente.

³ COLLETIS, G. y PECQUEUR, B.: *Les facteurs de concurrence spatiale et la construction des territoires*, Grenoble, Universidad de Grenoble II, Notes de Travail 11, IREPD, 1993, pág. 21

⁴ COLLETIS, G. y PECQUEUR, B.: *Op. Cit.*, 1993, pág. 21

d. Evolución del marketing

También ha cambiado el concepto de marketing, aquellas nociones iniciales del mercado, de clientes, de competidores de oferta o de precios ha evolucionado para ser utilizada de manera cotidiana por los representantes de las ciudades.

Así, el marketing de ciudades no es más que una nueva etapa del marketing clásico, probablemente, un nuevo campo de aplicación de esta disciplina. Se sirve de las mismas técnicas y estrategias que el marketing empresarial y guarda varias similitudes con el marketing comercial y el marketing político.

	Empresas	Ciudad	Marketing político
Alta dirección	Consejo de Administración	Alcalde y equipo de gobierno	Presidente/Secretaría general y ejecutivas
Propiedad	Accionistas	Ciudadanos	Militantes y simpatizantes
Productos	Productos fabricados	Servicios y atracciones	Candidatos y programas electorales
Clientes	Consumidores	Inversores, visitantes, ciudadanos, trabajadores	Electores
Competidores	Otras empresas	Otras ciudades	Otros partidos

Fuente: Adaptación Precedo Ledo, A. Hacia una nueva filosofía de los estudios urbanos. Situación BBVA 1.995 y Elaboración propia

2. GESTIONAR LA IMAGEN DE UNA CIUDAD

La imagen de una ciudad depende de varios factores, entre los que destaca por encima de todos la planificación estratégica, elemento fundamental para la creación de la imagen de cualquier urbe. Igualmente, la planificación estratégica es también uno de los pilares básicos del Plan de Citymarketing.

Podríamos definir la imagen de una ciudad como la representación mental, o el estado de ánimo que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un amplio conjunto de factores, cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable.

Esto significa que la imagen de una ciudad es la síntesis de su identidad, que está definida por la suma de atributos de carácter permanente, que componen su esencia y sirven para diferenciarla de otras urbes. Por lo tanto la identidad de la ciudad tiene una doble dimensión: funcional y cultural.

- a. La dimensión funcional se concreta en su propósito estratégico, entendido éste como su razón de ser, y se expresa mediante su modelo de ciudad, que no es más que la estrategia de la misma para cumplir su objetivo principal a medio y largo plazo, a partir del conjunto de políticas funcionales y formales.
- b. La cultura corporativa, otra dimensión de la imagen de la identidad, está compuesta por los valores compartidos por el conjunto de los ciudadanos y las presunciones de éstos sobre su ciudad, del entorno y de todo aquello que pueda llegar a influir en ella.

El objetivo principal del marketing de ciudades es crear y difundir una imagen positiva de ésta, sobre la base de un sólido anclaje en su identidad y en la realidad presente.

Por este motivo, la imagen de una ciudad depende, tanto de su comportamiento operativo y funcional, a través de las acciones de sus ciudadanos y agentes urbanos; como de las actuaciones programadas en el terreno de la comunicación, la publicidad y la promoción. La imagen tiene lugar en la mente de los diferentes públicos de la ciudad, como síntesis de los tres componentes de la identidad: el comportamiento, la cultura y su personalidad.

Así podemos afirmar que la imagen de una ciudad tiene sus cimientos en tres pilares fundamentales:

- a. La imagen funcional que se obtiene a partir del grado de cumplimiento de sus actividades

- b. La imagen percibida, que es la que tienen los públicos objetivos de la misma, tanto en el exterior como en el interior;
- c. La imagen intencional, la que se quiere inducir sobre la ciudad, mediante acciones en el terreno de la identidad visual y la comunicación.

Su gestión requiere la formulación de una estrategia en la que se determinen con claridad las etapas, los objetivos y los instrumentos necesarios para su ejecución. Un plan de marketing para la ciudad debe partir de su visión de futuro y del conocimiento de sus activos y recursos existentes, y al mismo tiempo tener en cuenta las estrategias definidas y los planes de acción necesarios para alcanzar esos objetivos. El plan de marketing debe combinar adecuadamente los elementos del marketing mix, tiene que fijarse sus propios objetivos y estrategias de actuación, definir unas acciones concretas y establecer mecanismos de control.

El citymarketing es un instrumento que tiene que utilizarse para crear una marca para la ciudad, para promocionarla y mantenerla adecuadamente. Una marca de ciudad sintetiza un concepto, una imagen, un modelo urbano determinado, que para tener éxito necesita conseguir establecer con sus públicos conexiones emocionales convincentes y distintivas, despertar sentimientos.

Una marca de ciudad tiene que utilizarse como símbolo de su personalidad y debe estar asociada a una serie de activos y recursos urbanos existentes y a unos valores relacionados con el modelo de ciudad y con una significativa capacidad de atracción: humanismo, bienestar, convivencia, sostenibilidad, solidaridad, libertad, tolerancia, cooperación, respeto al medio ambiente, etc.

La marca debe representar algo concreto y de interés, y debe estar vinculada a un determinado producto de la ciudad de manera creíble para que así provoque esa relación de identificación con ésta: Ciudad agrícola, comercial, industrial,

turística, de servicios. Ciudad cultural, educadora, solidaria. Ciudad habitable, sostenible, etc.

Como señala Friedman en “Marketing urbano”, la imagen ejerce una enorme influencia sobre la vida de la ciudad⁵ y es considerada como un factor condicionante del desarrollo urbano. Esto significa que una imagen positiva de la ciudad ejerce una influencia favorable para el desarrollo económico y social de la ciudad, mientras que en el caso de una imagen negativa, sus efectos pueden ser perjudiciales para el desarrollo de todos los agentes económicos y sociales de ese lugar. Desde esta perspectiva, la imagen de la ciudad debe ser cuidadosamente planificada y debe posicionarse utilizando las técnicas de investigación de mercados, que como herramientas del marketing, se utilizan en estos casos.

A modo de conclusión en este apartado, podemos afirmar que el punto de partida para la planificación estratégica debe ser la delimitación de la imagen de la ciudad que tienen los propios residentes.

Teodoro Luque (2001) en “Reflexiones sobre la investigación en marketing” destaca entre las funciones más importantes de las imágenes las siguientes:

- Facilitan el desarrollo de sistemas de clasificación, en este caso de ciudades, que permiten a los individuos establecer relaciones jerárquicas.
- Posibilitan una mayor comprensión de las ciudades, a través del establecimiento de relaciones entre ellas.
- Permiten desarrollar símbolos representativos de los objetos, de las ciudades y de sus distintos atributos, lo que facilita el recuerdo.
- Constituyen la base de teorías individuales sobre ciertas relaciones de causalidad, lo que permite a los individuos interpretar los fenómenos y desarrollar una reacción ante los mismos. Es decir, son utilizadas como

⁵ FRIEDMAN, R: “Marketing urbano”. [www.revistacontactar.com.ar /036.htm](http://www.revistacontactar.com.ar/036.htm)

base de explicación y creencia acerca de las ciudades y de ciertos fenómenos relacionados con ellas.

- Es importante porque su conocimiento permite descubrir cómo se genera, cuáles son sus dimensiones más importantes, cómo se puede expandir o qué estrategias pueden ser adecuadas para su revalorización.
- La captación de la imagen de la ciudad permite tener un punto de referencia y de comparación para, una vez acometidas determinadas acciones, comprobar las consecuencias. Es decir, intentar establecer una relación de tipo causal, entre las acciones y los resultados.

Por otro lado Riebel (1993) concreta en tres los componentes de la imagen⁶.

- El componente cognitivo: es como se percibe una ciudad. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella.
- El componente emocional: son los sentimientos que provoca una ciudad al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc.
- El componente conductual: es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una ciudad

Para que la imagen de la ciudad sea efectiva debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones (Kotler, Ph.; Haider, D.; Rein, I., 1992)⁷:

- Debe ser válida. Si un lugar promueve una imagen demasiado alejada de la realidad, las probabilidades de éxito son mínimas.
- Debe ser creíble. Incluso si la imagen propuesta es válida, quizá puede no ser creíble fácilmente
- Debe ser simple. Si el lugar disemina demasiadas imágenes de sí mismo, esto conduce a la confusión.

⁶ RIEBEL, J.: *Imageanalyse: Was sind wesentliche Analyse- und Gestaltungsfelder für das Stadtimage?*, 1993

⁷ Kotler, Ph.; Haider, D.; Rein, I. 1992: *Mercadotecnia de localidades*, México, 1992

- Debe tener atractivo. La imagen debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí.

Por último destacar que el marketing de ciudad tiene como público objetivo los siguientes tipos, según Friedmann (1995)⁸:

- “Imagen Interna”: es la imagen percibida de los ciudadanos residentes en sus diversas categorías de la ciudad, es decir: la imagen que tiene los públicos internos (ciudadanos residentes, estudiantes, personas que trabajan la ciudad, gobiernos, etc.). Se trata así de medir la auto imagen.
- “Imagen Externa”: dice de la relación con la imagen, que tienen los públicos externos (turistas, visitantes, inversores potenciales, trabajadores y estudiantes potenciales e incluso las ciudades competidoras) acerca de la ciudad.

3. EL PLAN DE MARKETING DE CIUDAD

3.1. Objetivos

- a. Atraer turistas tradicionales
- b. Atraer visitantes profesionales o de negocios
- c. Atraer nuevos residentes, estudiantes, trabajadores, etc.
- d. Conseguir inversores para proyectos en la ciudad
- e. Conseguir la implantación de delegaciones o sucursales de empresas existentes
- f. Conseguir la instalación de nuevas empresas

3.2. Etapas

⁸ FRIEDMANN, R.: “Marketing Municipal. El ciudadano como cliente”, en *Revista Chilena de administración Pública.*, 1995

- 1) Diagnóstico competitivo de la ciudad. Se trata de definir la posición actual de una ciudad, sus debilidades y sus fortalezas y en relación con otros territorios posibles competidores. El objetivo de esta etapa es poder concretar una ventaja competitiva. Por ejemplo la dimensión histórica jugó un papel fundamental en el caso de la ciudad escocesa de Glasgow, proporcionándole un punto de anclaje para su identidad anterior a la revolución industrial.
- 2) Elección de un posicionamiento. Las técnicas y estrategias que se llevan a cabo en el marketing comercial de consumo masivo son válidas y aplicables en el marketing de ciudad. Cualquier ciudad tiene una serie de elementos objetivos: su clima, su tejido económico, su posición geográfica, su historia, etc. Sin duda estos elementos contribuyen, como veremos más adelante en la creación de su imagen, que será mejor o peor recibida en función de estos elementos. Para Daniel Sperling (1991), “posicionar una ciudad es valorizarla, de forma óptima, por sus ventajas (reales o percibidas) por sus ventajosas diferenciaciones con relación a las colectividades definidas como competidoras y de cara a los públicos para los que esta diferencia es motivadora”.
- 3) Elaboración de un mix-territorial. La tercera parte de la estrategia consiste en la elaboración de un conjunto de medidas al servicio del posicionamiento elegido. Es lo que Benko (2000) denomina las dos “Ps”: Power (poderes públicos) y Public (Opinión pública), que habría que sumar a las ya conocidas cuatro “Ps” del marketing tradicional: Producto, Place (lugar) Precio y Promoción, que en el caso del marketing de ciudades se corresponden con oferta territorial, localización, precio del suelo y de los servicios y comunicación territorial.

Benko desarrolla cada una de estas dimensiones de manera breve en “Estrategias de comunicación y marketing urbano” (2000).

- a. Localización. Para valorizar la localización de una ciudad se adoptan normalmente tres tipos de estrategias: de líder (si la ciudad constituye un

polo regional, nacional o internacional), de atracción inducida por la presencia de un polo líder (si la ciudad está cerca de una capita por ejemplo) o de red (la ruta de las tecnologías). Algunos expertos consideran que el paso a la era virtual ha revolucionado el enfoque de la localización.

- b. Oferta territorial o conjunto de actividades que se proponen por el territorio considerado.
- c. Precio de los espacios y de los servicios: fiscalidad, precio de espacios, precio de la energía, de los transportes, costo de la mano de obra...
- d. La comunicación territorial.

La comunicación territorial está constituida por el conjunto de las acciones que expresan el posicionamiento y la estrategia del territorio respecto a sus objetivos.

Las acciones explícitas conciernen, por una parte, a las operaciones de comunicación destinadas a forjar la imagen de la ciudad sobre el mercado objetivo y, por otra, las operaciones de información y de prospección directa que tiene una perspectiva de impacto a corto plazo.

Para expresar su posicionamiento las ciudades se sirven de una gran variedad de instrumentos de comunicación: soportes documentales (folletos, *dossiers* económicos, cartas de información, etc.), acciones de comunicación mediática, ocasiones de contacto directo con empresarios (e-mail, operaciones de relaciones públicas particularmente en el extranjero, participación u organización de exposiciones...).

Desde el punto de vista de los soportes utilizados, la prensa juega un papel importante: anuncios publicitarios o redactados en alrededor de 20 revistas o diarios privilegiados, siempre dirigidos al personal dirigente de negocios.

En general, las ciudades apelan a varios soportes complementarios: prensa general, prensa de negocios, prensa nacional, prensa internacional; además de la televisión y la radio cada vez más presentes entre los soportes utilizados.

3.3. Tipos de estrategias

Una vez definidos los objetivos del Plan de Marketing de una ciudad, realizado el diagnóstico y el posicionamiento, y elaborado el plan de Marketing, debemos definir cuáles serán las estrategias que seguiremos. Así algunos expertos distinguen hasta tres tipos de estrategias:

- a. Estrategias de supervivencia, para evitar las posibles amenazas del entorno sobre los puntos débiles de la ciudad
- b. Estrategias defensivas para hacer frente a situaciones desfavorables del entorno a mediante las fortalezas de la ciudad
- c. Estrategias de reorientación corrigiendo carencias para aprovechar una situación externa positiva
- d. Estrategias ofensivas cuyo objetivo no es otro que obtener el máximo beneficio posible de situaciones favorables del entorno de la ciudad.

3.4. A modo de conclusión. Necesidad de un buen Plan Estratégico de Comunicación

Rafael Alberto Pérez (2001)⁹ resalta en *Estrategias de comunicación* la importancia de que toda estrategia de comunicación ha de ser, “por definición”, anticipativa, y al mismo tiempo ha de establecer un marco de referencia sobre el que construir un discurso y una lógica de acción. Para Alberto Pérez la estrategia es la suma de las tácticas, siendo las tácticas la suma de las decisiones singulares o cadenas de decisiones.

Extrapolando esta idea a la comunicación, podemos precisar que una estrategia de comunicación pública es el conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores en sus juegos públicos de confrontación o de cooperación, en nuestro caso, el marketing de ciudades, en sus juegos públicos en la venta o

⁹ ALBERTO PÉREZ, R.: *Estrategias de comunicación*, Ariel Comunicación, 2001. pág. 555

difusión de las ventajas de una ciudad cualquiera y por tanto en la construcción de la imagen de ésta.

Alberto Pérez (2001)¹⁰ atribuye seis características fundamentales o aproximaciones que nos ayudan a entender las estrategias de comunicación.

- 1) Al igual que en el marketing comercial, en el citymarketing, cualquier acción (una rueda de prensa, un evento, un anuncio en prensa o en televisión, por ejemplo) debe formar parte de una **estrategia global** de mayor alcance. El diseño de esta estrategia global, que articula y da sentido a las diferentes acciones individuales es la estrategia de comunicación.
- 2) Una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación **preparadas de antemano** por el comunicador y su equipo para lograr los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de las otras ciudades competidoras o (cooperadoras), del público destinatario y/o de la naturaleza (cambios del entorno). En este sentido, a la hora de diseñar un plan de marketing de ciudad y su correspondiente Plan Estratégico de Comunicación (PEC) debemos tener en cuenta que la urbe compite por el futuro y en consecuencia, debemos interpretar los datos en clave de futuro y no de pasado. Para ello el director del PEC ha de vivir en situación de alerta permanente.
- 3) La estrategia de comunicación es el **método o el conjunto de métodos que seguimos para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación** para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de las ciudades competidoras, de los diferentes públicos objetivo y/o de la naturaleza (cambios en el entorno).
- 4) La estrategia de comunicación, y más en nuestro caso, es la elección de un determinado **sistema de diálogo con el entorno**. Desde este punto de

¹⁰ ALBERTO PÉREZ, R.: *Op. Cit.*, 2001. págs. 555-569

vista, la estrategia de comunicación consistiría en optar por una determinada manera de relacionarnos simbólicamente con nuestros públicos objetivo, y ser capaces de responder a cualquier cambio que se produjese en el entorno. En este caso, la estrategia de comunicación implica decidir si optamos por centrar la venta de la ciudad con la construcción de edificios singulares en pleno centro, con convocatorias de eventos deportivos o culturales cuyo alcance atraviese las fronteras nacionales, poniendo en valor las características del territorio (clima, gran aeropuerto, facilidades en comunicación y transporte, situación geográfica, etc.)

- 5) La estrategia de comunicación consiste en encontrar un nicho mental y ocuparlo comunicativamente. Esto es, en nuestro caso, en **identificar el lugar en el mercado** en el que la ciudad debe desenvolverse.
- 6) Una estrategia de comunicación consiste en **transmitir a sus públicos** (internos y externos) los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización, una empresa, un proyecto o una ciudad.

Por todos los motivos expuestos más arriba, un buen plan de Citymarketing debe contar con un Plan Estratégico de Comunicación que concrete todas y cada una de las acciones que se seguirán de una manera planificada.

El propio Alberto Pérez (2001) justifica la necesidad de elaborar un buen Plan Estratégico de Comunicación en sus funciones:

- 1) Obliga a una reflexión y a un análisis periódico (anual) sobre la relación de una organización, empresa, marca, político (en nuestro caso ciudad) con sus públicos: analizar la imagen actual, fuerzas y debilidades, tendencias del entorno, movimientos de los competidores...
- 2) Define una línea directriz de la comunicación. Establece la imagen objetivo, los mensajes fuerza, la mezcla comunicativa y la línea de aproximación comunicativa con el entorno, todo ello según cada público.

- 3) Establece los diferentes territorios de aplicación, precisando si hay que intervenir y con qué intensidad
- 4) Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones en cualquier ciudad
- 5) Determina los criterios de evaluación de resultados

Por todo ello, y basándonos en la propuesta de Cervera Santoni, entendemos que un buen Plan Estratégico de Comunicación ha de recoger los siguientes contenidos.

Para Cervera Santoni¹¹, los pasos que debería abordar un plan estratégico de comunicación son:

1. Resumen ejecutivo: recoge una visión general de lo que el plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la ciudad.
2. Proceso de Comunicación: el plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los gobernantes y personas claves o líderes de opinión su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.
3. Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de marketing de la ciudad.
4. Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.
5. Determinación del posicionamiento de la ciudad.
6. Declaración del mensaje: el principal mensaje del Plan.
7. Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicas según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.
8. Identificación del mensaje con el público destinatario: elaboración de un mensaje breve que debe ser entendido por cada receptor clave:

¹¹ CERVERA SANTONI, A.L.: CERVERA FANTONI, A.L. *Comunicación total*. Ed. Esic, Madrid, 2006, págs. 46-54

inversores visitantes potenciales o líderes de opinión para tal fin, trabajadores, etc.

9. Implementación: puesta en marcha del plan teniendo en cuenta: temas clave:

- Objetivos
- Públicos a los que se dirige.
- Mensajes que deben transmitirse.
- Medios de comunicación.
- La Dirección de Comunicación
- Tiempo.
- Presupuesto.
- Expectativas.
- Evaluación y seguimiento.

10. Control y actualización de la imagen corporativa de la ciudad y sus servicios.

11. Supervisión y coordinación de todas las comunicaciones de la empresa en su faceta institucional y comercial.

12. Organización de actos y eventos (reuniones con inversores visitantes potenciales o líderes de opinión para tal fin, trabajadores, etc.) y apoyo a gobierno de la ciudad (entrevistas, presentaciones,...).

13. Relación con los medios, que incluiría:

- Contactos periódicos con periodistas especializados
- Análisis de contenidos de diferentes publicaciones especializadas para conocer qué temas les interesan, enfoques, tratamiento de temas, etc.
- Proposición de publicación de temas.
- Recomendaciones sobre la conveniencia de responder a las peticiones o invitaciones de los medios.
- Redacción de borradores de entrevistas solicitadas a portavoces de la ciudad.
- Preparación de dossiers temáticos que ayuden a convencer al periodista a cubrir un tema o como fuente documental.

- Elaboración de documentos “preguntas/respuestas” sobre temas diversos.
 - Gestión de visitas a las instalaciones de la ciudad (edificios, fábricas, parques empresariales, zonas turísticas, museos, instalaciones deportivas, etc.) por periodistas y coordinación con los responsables.
14. Elaboración de estrategias comunicativas con inversores visitantes potenciales o líderes de opinión para tal fin, trabajadores, etc.
15. Realización de estudios y cuestionarios (encuestas, control de calidad,...).
16. Adaptación y traducción del material corporativo del exterior (creatividad, banners, notas, claims, folletos, contenidos de la web....).
17. Control de contenidos de la página web.
18. Gestión y actualización de la sala de prensa virtual. Debe incluir:
- Dossier de prensa.
 - Equipo directivo.
 - Notas de prensa publicadas
 - Fototeca (imágenes de altos ejecutivos, logotipos, gráficos,...).
 - Estudios realizados.
19. Búsqueda y negociación con inversores, visitantes potenciales o líderes de opinión para tal fin, trabajadores, etc.
20. Desarrollo de herramientas de comunicación interna
21. Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soportes (correspondencia, papelería, folletos, presentaciones,...).
22. Relación con otras administraciones y con empresas:
- Manifestando el sentido de responsabilidad social dentro de la comunidad (local, nacional,...).
 - Basándose en una política abierta y transparente, colaboración en temas medioambientales, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERTO PÉREZ, R.: *Estrategias de comunicación*, Ariel Comunicación, 2001.
- BENKO, G. "Estrategias de comunicación y marketing urbano". *EURE (Santiago)*, dic. 2000, vol.26, no.79,
- CERVERA SANTONI, A.L.: CERVERA FANTONI, A.L. *Comunicación total*. Ed. Esic, Madrid, 2006
- COLLETIS, G. y PECQUEUR, B.: *Les factours de concurrente spatiale et la construction des territorios*, Grenoble, Universidad de Grenove II, Notes de Travail 11, IREPD, 1993
- FRIEDMANN, R.: "Marketing Municipal. El ciudadano como cliente", en *Revista Chilena de administración Pública.*, 1995
- FRIEDMAN, R: Marketing urbano. [www.revistacontactar.com.ar /036.htm](http://www.revistacontactar.com.ar/036.htm)
- KOTLER, PH.; HAIDER, D.; REIN, I. 1992: *Mercadotecnia de localidades*, México, 1992
- RIEBEL, J.: *Imageanalyse: Was sind wesentliche Analyse- und Gestaltungsfelder fur das Stadtimage?*, 1993
- CERVERA SANTONI, A.L.: CERVERA FANTONI, A.L. *Comunicación total*. Ed. Esic, Madrid, 2006

Para citar este artículo:

Paniagua, Francisco - Blanco Castilla, Elena (03-12-2007). PRESENTE Y FUTURO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CIUDAD.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año III, Número 8, V4, pp.27-49

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=769>