

Comunicación institucional

La ciudad como marca

MAR
CA
- CIU
DAD

LaBase

Documento elaborado por:

Laura Chillerón

Félix Gimeno

Álex Comes

© Textos LaBase 2021

© Imágenes

I love NY: Milton Glaser

Oporto: Studio Eduardo Aires

Nueva York: Wolff Olins

São Paulo: Rômulo Castilho

París: Graphéine Graphic Design

Melbourne: Landor

I amsterdam: KesselsKramer

LaBase

Contexto 4

¿Qué es una marca-ciudad? 6

**¿Por qué es importante tener una
marca-ciudad bien estructurada? 10**

**Beneficios de una marca-ciudad bien
trabajada 12**

**Perjuicios de no tener una
marca-ciudad bien trabajada 18**

**Cómo crear y trabajar
una marca-ciudad 20**

Buenos ejemplos de marca-ciudad 22

**Organización de las marcas satélites
con la marca matriz 32**

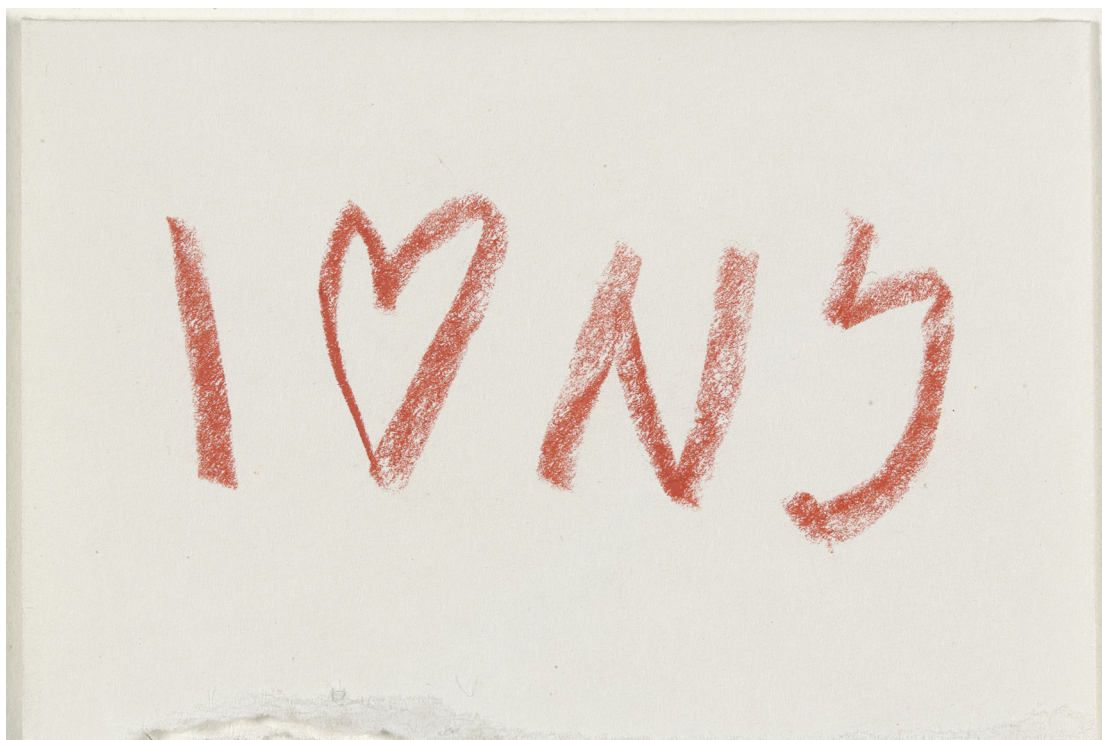
El futuro de las marca-ciudad 35

Contexto

A lo largo de nuestra experiencia asesorando y gestionando la comunicación de numerosas instituciones y cargos públicos, hemos detectado una serie de problemas comunes en muchos de estos y que reducen considerablemente la eficacia de su comunicación. Esto se da especialmente en el caso de los Ayuntamientos pequeños y medianos, que cuentan, en general, con menos recursos para modernizarse y menos técnicos que les ofrezcan un soporte técnico profesional, aunque también es cierto que en algún gran Ayuntamiento sufren también este problema.

Precisamente con la intención de prestar esa ayuda a las instituciones que más lo necesitan, desde LaBase hemos creado este manual, que presenta algunas nociones básicas en comunicación política e institucional y también introduce una propuesta clave para maximizar su eficiencia: la creación de una marca-ciudad. Antes de desarrollar el concepto, queremos exponer aquí algunos de los problemas más frecuentes que encontramos al analizar la comunicación de la clientela.

En primer lugar, encontramos una **excesiva fragmentación de la identidad corporativa de la institución o ente político**. Esto se debe a que, con frecuencia, dentro de una institución conviven distintos



departamentos que tienen sus propias redes sociales y páginas web, y son creadas y gestionadas de una manera totalmente independiente las unas de las otras. Es decir, no hay un cuidado por proyectar una imagen homogénea hacia la población. De esa manera, la institución no es fácilmente reconocible en el ámbito digital, porque no tiene una única identidad.

Otro problema es que, si bien es cierto que la mayoría de las instituciones tienen ya perfiles en redes sociales, muchas veces no hacen un uso regular de ellos, o incluso **existen perfiles que están directamente en desuso desde hace años**. Esto proyecta una imagen muy negativa de la institución, porque ofrece una imagen de dejadez. Además, esto demuestra que no es habitual tener una calendarización de los mensajes, es decir, que **no hay una planificación previa de contenidos y tiempos**. Cuando se funciona así, los esfuerzos se multiplican y los resultados se reducen.

Un último problema, que se desprende de todo lo anterior, es que muchas instituciones tienen **una acción comunicativa que no está orientada a cumplir unos objetivos, es decir, es fruto de la improvisación**. Como acabamos de decir, improvisar supone multiplicar esfuerzos y reducir resultados. Si se quiere tener una comunicación exitosa y organizada en el trabajo interno, es fundamental que primero nos planteemos hacia dónde queremos ir, qué es lo que queremos conseguir. Solo entonces podremos tener una comunicación con sentido y, además, podremos medir hasta qué punto estos objetivos se están cumpliendo.

¿Qué es una marca-ciudad?

En sentido general, podemos definir una marca como nombre asociado a un producto que informa sobre el carácter del mismo. Es una idea que cobra sentido en las mentes de las y los consumidores y que hace que lo físico del objeto no sea lo que lo define, sino que lo hagan las ideas y valores que asociamos a él. El proceso de construcción de esa marca se conoce como *branding* (del inglés *brand*, marca).



La finalidad de una marca es, a nivel general, comercial. Es un mecanismo que tienen las empresas privadas para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. A través de distintas y complementarias acciones de comunicación recogidas en una estrategia, asocian sus productos a una serie de valores, emociones y sentimientos. El objetivo de esto es doble: que sea más fácil de retener en la memoria de las personas receptoras y que el producto o empresa quede relacionado inconscientemente con una serie de sensaciones positivas.

En los últimos años, con el desarrollo de la comunicación institucional, nos hemos empezado a preguntar qué potencial tiene la construcción de una marca o branding en los entes públicos o proyectos políticos. Especialmente en el caso de la comunicación institucional, esto plantea una serie de dificultades, porque sabemos que la finalidad no puede ser solo comercial y que las instituciones no generan productos de mercado. No obstante, sí que tiene algo en común con la comunicación empresarial privada: que la definición de una identidad clara facilita la consecución de todos los demás objetivos, porque, en ambos casos, esos objetivos se cumplen en relación con otras personas.

Es así como ha surgido el concepto de la marca ciudad. Podemos definirla como **el conjunto de atributos singulares y exclusivos por los que se puede identificar a una ciudad y diferenciarla de otras**. Es una oportunidad de desarrollar positivamente las características que tiene una ciudad. No obstante, definirla presenta algunas dificultades.

En primer lugar, mientras un producto tiene una identidad simple (es decir, se define solo por lo material y tiene una única función determinada), lo que hace muy sencillo asociarlo a una idea, **una ciudad es un ente vivo y dinámico, por lo que es mucho más complejo asociarlo a un atributo**. Una ciudad, al fin y al cabo, son las personas que la habitan, con toda la diversidad que presentan entre ellas.

En segundo lugar, y en relación con lo anterior, rara vez una ciudad se identifica con un solo atributo. De hecho, el éxito de una ciudad o lo que hace que muchas personas se puedan identificar con ella reside muchas veces en esa pluralidad de valores que ofrece. Es decir, **aunque la marca tenga que girar en torno a una idea sencilla y claramente definida que recoja lo positivo de una ciudad, lo que las caracteriza y les da identidad es, precisamente, su complejidad**. Además, muchos de esos atributos son compartidos por muchas otras ciudades, lo que supone una dificultad dado que la marca se orienta a encontrar el valor diferencial de nuestra ciudad.

Una tercera dificultad en la articulación de marcas-ciudad es que, a diferencia de una empresa, **el sujeto que controla la imagen no es**

solamente uno, sino que depende de la totalidad de entes que le dan vida. Mientras que en una empresa ella es exclusiva responsable de configurar su imagen, una ciudad es una amalgama de instituciones, empresas, personas particulares, turistas, periodistas, artistas, urbanismo, arquitectura, cultura, etc. Y todos ellos son igual de protagonistas o contribuyen de igual manera a la formación de esa identidad mayor que los une, pero que hay que saber canalizar.

A pesar de estas dificultades, son muchos más los beneficios que los perjuicios de articular una marca ciudad, como veremos a continuación.

Sobre cómo resolver comunicativamente todas estas necesidades, Joan Costa acuñó en 1977 el concepto “comunicación integral”: aquella en que confluyen identidad, imagen, cultura, comunicación interna y relaciones institucionales y que no se limita al manejo de medios de comunicación, sino que integra varias disciplinas como la publicidad, diseño gráfico, comunicación organizacional, marketing y las relaciones públicas, entre otros.

Dejando a un lado todas estas particularidades, la marca ciudad, se sigue orientando a la promoción de la imagen y las acciones de la ciudad y sus instituciones. Consiste en crear una identidad clara que va a acompañar a todas nuestras pequeñas acciones y que va a funcionar como su aval. Esa identidad tiene que ser capaz de generar emociones y sentimientos, ofrecer una experiencia.

Además, **hemos de tener en cuenta que la construcción de la marca ciudad es un proceso sostenido en el tiempo, que no es inmediato y que tiene una vocación a largo plazo.** Un error frecuente es tratar de construirla de manera puntual, reduciéndola a una sola campaña publicitaria, cuando, en realidad, es un proyecto muy amplio que integra todas las dimensiones de la ciudad. Además, es necesaria la conciencia de que todas nuestras acciones comunicativas van a contribuir de forma directa o indirecta en la creación de esta marca. Por ello, es necesario un planteamiento estratégico.

La planificación debe de contar con un diagnóstico preciso, unos objetivos realistas y medibles, una estrategia clara y definida que marque las directrices a seguir y un plan de acción concreto. Además, necesita un equipo de comunicación que lo gestione y que esté en diálogo permanente con las personas y los entes implicados.

No se debe olvidar también que, en este proceso de construcción, al afectar y hablar de distintos actores, **se debe contar con los y las habitantes y con el sector privado de la ciudad.** Su actividad y su percepción de la ciudad va a ser fundamental para identificar cuál es nuestro valor diferencial.

Por ello, para el **diagnóstico previo**, es clave hacer un estudio de la imagen que tienen de la ciudad tanto las personas que la habitan como los visitantes, para identificar así oportunidades de posicionamiento, y también identificar debilidades que podamos solucionar mediante la marca.

Una vez el equipo de personas profesionales de comunicación tiene esta información, elabora los objetivos que debe satisfacer la marca y trata de aglutinar **todas las ideas y todos los valores asociados a la ciudad en una sola idea transversal que los pueda unir**. Esa idea será nuestra identidad, es decir, nuestra marca.



¿Por qué es importante tener una marca-ciudad bien estructurada?

La marca ciudad es esencial para dar a conocer su identidad a todos sus públicos, tanto los internos como los externos, con los beneficios propios de cada uno.



La identidad es lo que hace a la ciudad ser lo que es y lo que lo diferencia de otros. Es decir, con la gestión de la marca ciudad se transmite un valor diferencial que el público solo podrá encontrar en tu ciudad y, por tanto, constituye una oferta única.

No obstante, la identidad solo cobra sentido en las mentes de nuestros receptores y receptoras y, por tanto, de nada sirve tenerla si no se comunica. El mundo de hoy es un mundo hiperconectado en que la comunicación juega un papel vital si se quiere tener cierta presencia. El principio es sencillo: **lo que no se comunica no existe**. Por tanto, si un Ayuntamiento o cualquier otra Administración Pública pretende hacerse

un lugar en las mentes de la ciudadanía, ya sea a nivel turístico, inversor o de cualquier otro tipo, esa misión debe pasar necesariamente por la comunicación. Y no hay comunicación más eficiente y con un mayor poder de transmisión de mensajes que la marca, por todo aquello que dice por sí misma. Una vez se ha hecho el esfuerzo inicial de la planificación y se ha avanzado en su ejecución, cada mensaje concreto estará acompañado por un mensaje mayor o rodeado de un valor de partida que le dará el aval de la marca ciudad.

Este aval, además, incide en la propia gestión interna de la institución, mejorándola. Al tratarse de un proyecto común entre todos los departamentos y entes que componen la institucionalidad de la ciudad, estos comienzan a llevar a cabo una acción coordinada que, si bien comienza en el ámbito comunicativo, puede producir un efecto contagio sobre el resto de las áreas de gestión de la ciudad, tendiendo hacia una mejor administración de la misma.

También ayuda a coordinar la acción pública con la privada. Por ejemplo, si el municipio tiene alguna gran empresa, esta también tendrá un papel en la gestión de la marca y las instituciones públicas tendrán que tenerla en cuenta.

La marca ciudad ayuda también a no perder recursos, es decir, a ser más eficientes. Sirve para establecer una coherencia entre los objetivos de la ciudad, sus acciones y lo que éste comunica. Cuando todo ello responde a una estrategia previamente definida, los objetivos se van a cumplir de una manera más sencilla, porque la improvisación conlleva más esfuerzos y suele ser menos efectiva al no responder nuestros esfuerzos individuales a un proyecto común. La eficiencia es, en definitiva, ser eficaces (cumplir objetivos) con el menor gasto de recursos posible. Y, aunque establecer una estrategia parezca en un primer momento un esfuerzo añadido, con el tiempo se ve cómo es la mejor inversión posible. Especialmente, si esta estrategia es realizada por profesionales de la comunicación.

Además, una gestión adecuada de la marca ciudad puede ayudar a cumplir otros objetivos, sobre todo, económicos. La marca va a ayudar a potenciar los recursos de la ciudad y va a informar a la ciudadanía de cuál es su valor diferencial, qué es lo que puede aportar. Por ello, está directamente relacionado con dos ámbitos que se van a ver beneficiados por una gestión correcta de la marca ciudad: el turismo y la inversión económica. Según indica el Reputation Institute, existe una alta correlación entre reputación de un país y ciertos comportamientos que conllevan beneficio económico: invertir, comprar sus productos, visitar, vivir, etc.

Beneficios de una marca-ciudad bien trabajada

Aunque de manera implícita ya se han nombrado algunos beneficios de tener una marca ciudad, vamos a estructurarlos aquí. Para ello, hemos agrupado los beneficios en cuatro grandes grupos: beneficios en el trabajo interno de la institución, en la relación con los habitantes con la ciudad, beneficios económicos y en las relaciones con los medios de comunicación. No obstante, todos ellos están estrechamente relacionados.

① Beneficios en el trabajo interno

Aumento de la eficacia

Como ya se ha dicho, tener una estrategia de comunicación definida ayuda a lograr los objetivos que nos marcamos. En esta estrategia, abordamos de manera conjunta los objetivos con los pasos que vamos a dar para lograrlo. Esa visión integrada va a permitir que los pasos que demos respondan claramente a los objetivos y, por tanto, es garantía de que se van a cumplir. Si, en cambio, marcamos unos objetivos pero intentamos cumplirlos de manera improvisada y con independencia entre todos los órganos implicados, lo más probable es que nunca alcancemos lo que nos proponemos.

Aumento de la eficiencia

Directamente relacionado con lo anterior, esto supone que alcancemos nuestros objetivos con el menor gasto de recursos posible. Como se ha dicho, cuando tratamos de alcanzar unos objetivos a base de improvisación e independencia entre los órganos responsables, es probable que los objetivos no se cumplan. Cuando articulamos una marca ciudad y esta tiene su estrategia, se invierte el esquema: los esfuerzos se minimizan, porque ya tenemos marcado de antemano lo que hay que hacer y no improvisamos, y los resultados se maximizan, porque los medios que utilizamos responden claramente al objetivo.

Mejora de la gestión de otras áreas

También se ha hablado ya del posible efecto contagio que la planificación de la marca puede tener en otras áreas de gestión. Tener una marca ciudad bien trabajada implica un gran trabajo de coordinación y comunicación entre los distintos entes institucionales presentes en la ciudad. Se habilitan cauces de comunicación constantes y se introduce el diálogo en sus rutinas de trabajo. En ese sentido, es un buen precedente para el resto de áreas de gestión de las instituciones, pues una de las debilidades conocidas de las Administraciones españolas es que los departamentos administrativos se conviertan en espacios estancos demasiado ocupados en su trabajo para tener también en cuenta lo que ocurre en otros departamentos, perdiendo así efectividad las políticas públicas.

② Beneficios en la relación con los habitantes de la ciudad

Aumenta el sentimiento de pertenencia

La marca es un proyecto aglutinador que crea una identidad conjunta entre instituciones y ciudadanía, por tanto, se fomenta el sentimiento de pertenencia. En una era de desafección política, es un deber inmediato de las instituciones públicas poner en marcha medidas que hagan que los ciudadanos y ciudadanas se vuelvan a sentir identificados con sus instituciones. La marca ciudad tiene un beneficio directo sobre la ciudadanía. Además, de alguna manera, esta es la protagonista de esa marca y la que contribuye a su formación, porque, para ello, se tiene que tener en cuenta cómo los y las ciudadanas ven a su municipio. Todo ello hace que la marca ciudad ayude a mejorar la relación con la ciudadanía gracias a las emociones que transmite la misma en la ciudadanía.

Mejora de las relaciones ciudadanas

La marca es un reflejo de la identidad de la ciudad, esa identidad no solo va a ser interesante para personas y entes externos a la ciudad, sino también, y sobre todo, para las relaciones internas en la ciudad. La marca va a hablar de la propia identidad de los y las habitantes como grupo. Visibilizando los puntos fuertes que esta tiene, la marca va a repercutir positivamente en la autoestima grupal de las personas de la ciudad, e incluso puede orientar su actuación. Por ejemplo, si en nuestra marca incidimos en que la ciudad es sede de emprendimiento e innovación, ello podría animar a los y las habitantes a comenzar un nuevo negocio en el municipio.

Mayor afección institucional

La marca es, al fin y al cabo, un instrumento comunicativo, y, como tal, se mejora considerablemente la comunicación de la institución que la lleva a cabo. Se generará una comunicación eficaz y ordenada, que dé visibilidad a la labor institucional. De esa manera, se contribuye a resolver la rendición de cuentas: ya que la ciudadanía es la “jefa” del Ayuntamiento, en el sentido de que este trabaja para ella. Si la ciudadanía percibe que el Ayuntamiento verdaderamente está trabajando para mejorar la ciudad, el grado de aprobación ciudadana a su labor subirá. Y esa percepción sólo se consigue con comunicación.

Emociones positivas

La sensación de tener una identidad claramente definida repercute positivamente en las emociones de la ciudadanía, aumentando el orgullo de pertenecer a una ciudad y demostrándolo públicamente. Ello nos lleva al ámbito de las redes sociales: si nuestros ciudadanos y ciudadanas manifiestan públicamente por redes su orgullo de pertenecer a la ciudad, o generan menciones a la misma (lo cual es un objetivo realizable), ello va a llevar a que otras personas conozcan y se interesen por nuestra ciudad.



③ Beneficios económicos

Atrae turismo

La marca-ciudad pone a un municipio en el mapa. Y no solo de una manera geográfica, sino que la marca configura una identidad que resalta los aspectos positivos que ofrece y que merece la pena conocer. Así, una ciudad conocida de siempre por personas externas de manera meramente geográfica pasa a ser conocida por su identidad: se conoce qué es esa ciudad, cómo es su gente, qué puede ofrecer. La marca es una buena oportunidad para hacer difusión del patrimonio cultural y artístico que tiene la ciudad, así como de su oferta comercial, sus fiestas, etc. Se despierta, así, el interés por visitar la ciudad, lo que conlleva un beneficio económico y, además, profundizará la aprobación de la ciudadanía de la ciudad a la gestión del Ayuntamiento, tal como se ha expuesto en puntos anteriores. En este sentido, también tenemos que pensar que, cuando articulamos una marca ciudad, ese atractivo hacia personas externas no va a venir solo de la acción comunicativa del Ayuntamiento, sino que otras personas van a mencionar al municipio en sus redes sociales, lo que va a aumentar la difusión y el atractivo. A medida que articulamos la marca, los beneficios se van automatizando y expandiendo, creciendo constantemente con cierta inercia, aunque siempre fruto de un trabajo ordenado desde la institución.

Genera un impacto económico directo en el comercio local

Un mayor flujo de turistas en las ciudades suelen suponer un mayor consumo en comercios locales: restaurantes, tiendas, etc. Esto mejorará los números económicos de la ciudad y, sobre todo, mejorará las vidas de aquellos que trabajan en el municipio, ganando aún más afección a la gestión gubernamental.

Atrae inversión empresarial

Si aumenta el impacto económico directo e indirecto en la ciudad, esto será un foco de atención para aquellas personas y empresas que quieran comenzar una nueva aventura empresarial. Además, si este es un objetivo primario del Ayuntamiento, podemos construir la marca orientada precisamente a la atracción de inversión. Consistiría en proyectar una imagen de la ciudad como un lugar lleno de oportunidades y de crecimiento, y elaborar un plan comunicativo orientado a entablar relaciones con potenciales inversores.

④ Beneficios en la relación con los medios de comunicación

Posicionamiento en los medios de comunicación

La marca ciudad puede incidir en las rutinas productivas de los periodistas, haciendo que busquen y publiquen más información de nuestro municipio. Ello refleja la importancia de contar en el equipo municipal con profesionales de la comunicación que comprendan y conozcan el trabajo periodístico. El motivo de que la marca ciudad incide en sus rutinas es que les facilita el trabajo: los periodistas, aunque son proveedores de información, son, en primer lugar, demandantes. Y una marca ciudad tiene mucha carga informativa. Si contamos con una marca ciudad y un periodista quiere informar de nuestro municipio, conociendo la marca conoce nuestra identidad y también el mensaje clave que acompaña a toda pequeña acción de la ciudad y sus instituciones.

Posicionamiento en redes sociales

El hecho de que “esté de moda” visitar una ciudad, va a suponer un aumento de las publicaciones en redes sociales, donde los y las visitantes compartirán sus momentos en la misma. Gracias a esa “afección” por la ciudad los y las turistas se convertirán en “influencers” de nuestra marca.



Perjuicios de no tener una marca-ciudad bien trabajada

Leyendo todo el listado anterior de beneficios de una marca-ciudad, es evidente que el primer y mayor perjuicio es dejar de aprovechar todas esas oportunidades. Perdemos la oportunidad de mejorar la relación con la ciudadanía, de conseguir menciones en prensa, de mejorar nuestra economía, de optimizar nuestro trabajo interno... Todo ello es algo que se deja de ganar, y, por tanto, se pierde. Más allá de estos perjuicios ya conocidos y explicados, podemos identificar algunos más concretos.

Desfase comunicativo

Tu municipio queda atrás en un mundo híper conectado, lo cual trae multitud de desventajas comparativas. El siglo XXI es el siglo de la comunicación y de la conexión digital, y como tal, las Administraciones del siglo XXI deben responder a esa realidad. En la actualidad, no tener presencia digital es prácticamente sinónimo de no existir. Como se ha dicho antes: lo que no se comunica no existe. La forma más efectiva de tener una buena presencia digital es mediante la articulación de una marca-ciudad.

Identidad difusa

Cuando no se tiene una identidad digital claramente definida, se corre el riesgo de que las y los usuarios no puedan diferenciar claramente qué acciones comunicativas son del Ayuntamiento y cuáles no. En nuestra experiencia, nos hemos encontrado con algunas instituciones con más de una identidad digital (en lugar de una marca aglutinadora), lo que confunde a la ciudadanía en determinadas iniciativas privadas que llevan el nombre del municipio en su nombre. Que eso sea así supone dos riesgos: podemos perder el mérito de algo positivo que se haya logrado desde la institución por no reconocer que el perfil desde el que se informa es municipal; y también se puede responsabilizar al Ayuntamiento de algún mensaje negativo que haya sido lanzado desde un perfil privado, no municipal.

No se atrae inversión

En los municipios más pequeños, que no son llamativos por sí mismos para los inversores, es mucho más importante el papel de la comunicación para suplir esa desventaja con respecto a los grandes núcleos urbanos. La identidad que transmite la marca-ciudad va a tratar de compensar el hecho de tener menos infraestructuras y menos cantidad de consumidores y consumidoras que las grandes ciudades.

Menor impacto digital

Cuando la actividad digital responde a una marca-ciudad previamente definida, se garantiza que haya una coherencia y una identidad conjunta entre todos nuestros mensajes, y que estos no terminen en sí mismos sino que poco a poco vayan construyendo algo mayor que en el largo plazo benefician al Ayuntamiento y a la ciudad: que construyan su identidad.

Cómo crear y trabajar una marca-ciudad

Para crear una marca ciudad, el primer paso fundamental es conocernos. Hemos de hacer un ejercicio de reflexión para detectar cómo nos vemos a nosotros mismos (es decir, cómo ve el equipo municipal a la ciudad), y también hacer un estudio sobre cómo la ciudadanía ve su ciudad y cómo la ven los y las habitantes de otros municipios.

Con toda la información obtenida de esta reflexión y este estudio, elaboramos un análisis DAFO. En este análisis identificamos cuáles son los puntos fuertes de nuestro municipio, que potenciaremos con la marca, pero también los puntos negativos, que trataremos de corregir para invertirlos a nuestro favor (o bien, simplemente, dejarlos en un segundo plano).

Aquí, es importante que planteemos esos puntos fuertes como algo único de nuestra ciudad (quizá no lo sean, pero hemos de comunicarlo como si lo fueran, plantearlos de una manera novedosa). Esto es así porque, recordamos, la marca no es otra cosa que la identidad de la ciudad, y una identidad tiene dos funciones: definir y diferenciar.

A partir de conocer nuestros puntos fuertes y débiles, estaremos en posición de clarificar nuestros objetivos. **Conociendo nuestra situación actual, ¿a dónde queremos llegar?** Además, una vez sepamos esto, debemos explorar con qué medios contamos para ello.

Hemos de identificar qué imagen queremos proyectar a la ciudadanía. La clave es dar con una línea o hilo conductor que una todos los puntos fuertes que queremos destacar. Una vez tengamos esta idea, la plasmamos de manera creativa, es decir, elaboramos expresiones verbales y visuales de esa imagen que queremos proyectar.

Cuando tengamos todos estos puntos cumplidos, conviene hacer una gran campaña de lanzamiento para que ciudadanos y ciudadanas, internos y externos, conozcan el nuevo rostro de la ciudad. A partir de aquí, comienza el trabajo de mantener la imagen.

Para trabajar la marca ciudad, hemos de atender a dos dimensiones: la planificación de los contenidos y la organización interna del equipo que lo gestione.

Con respecto a lo primero, de nada sirve hacer todo el trabajo de creación de la marca si después los mensajes cotidianos que lanzamos en redes sociales siguen respondiendo a la improvisación. Cuando tengamos clara cuál va a ser nuestra nueva identidad y qué objetivos pretendemos conseguir con esta, debemos hacer un plan de contenidos para cada red social. Esto implica conocer las particularidades de cada red y, sobre todo, conocer el público objetivo con el que nos vamos a comunicar por cada una.

También implica hacer un cribaje de la información que vamos a transmitir y la que no. Una institución pública trabaja en multitud de áreas de gestión y lleva a cabo multitud de acciones cotidianas. Una publicación de toda su actividad solo conduciría a una contaminación del entorno digital de la ciudad, así como a un desinterés por parte de la ciudadanía, porque no concibe que todo le afecte de manera directa. Así, publicaremos únicamente los contenidos que respondan a la imagen que queremos proyectar y que nos ayuden a cumplir los objetivos que nos hemos marcado.

Para ello, recomendamos hacer un plan general de contenidos por áreas de gestión: detectar, dentro de cada una, cuáles son los aspectos que más se corresponden con esa identidad. Por otro lado, un plan de vigencia temporal más corta, por ejemplo, mensual, en que se compare ese plan general con la agenda municipal de ese mes, del que saldrá el plan definitivo de contenidos a publicar durante ese periodo.

Con respecto a la segunda dimensión importante a la hora de trabajar la marca-ciudad, la organización interna, el principio fundamental es la coordinación. **Una comunicación externa exitosa depende en gran medida de una buena comunicación interna.** Se recomienda que los equipos municipales cuenten con un grupo de profesionales multidisciplinar que realice los planes de contenidos y que supervise su ejecución.

Cuando dentro de la ciudad existen varias instituciones que contribuyen a formar su identidad, es necesario que cada una cuente con su responsable de comunicación. Todos los responsables deben formar una red de coordinación y comunicación constante, como veremos más adelante.

Buenos ejemplos de marca-ciudad

Algunas capitales mundiales son las ciudades que más terreno recorrido llevan en lo que a marcas-territorio se refiere. Vamos a repasar aquí algunas de ellas.





PÀRIS



**CITY OF
MELBOURNE**

PARIS





NYC

The logo consists of the letters 'I', a red heart, and 'NY' in a bold, black, sans-serif font.

La marca turística de Nueva York es una de las más conocidas en todo el mundo. Se ha convertido ya en un icono de la cultura pop, y su éxito es tal que lleva utilizándose desde los años 70 del siglo XX. Como decimos, es una marca exclusivamente turística, para atraer visitantes primero a la ciudad de Nueva York y después a todo el Estado de Nueva York. Su logo es I love New York, donde “love” es un corazón rojo” y Nueva York es “NY”. Además, como parte de esta campaña se sacó una canción con el mismo nombre.







**CITY OF
MELBOURNE**



I amsterdam®



En 2004 se lanzó la campaña “I Amsterdam” en la capital de Países Bajos, que significa “yo soy Amsterdam”, jugando con el doble sentido de “am” como “soy” y como inicio del nombre de la ciudad. Se llegó a esta idea a través del estudio de las impresiones de su ciudadanía sobre el municipio, que reveló que los y las habitantes estaban cansados de que la ciudad estuviera totalmente orientada al turismo y que además se asociara a valores como la droga o el sexo. Así, “I Amsterdam” pretende reavivar la identificación de los amsterdameses con su ciudad, y también reivindicar que es mucho más que el conocido Barrio Rojo. El otro objetivo de esta campaña era volver a posicionarse entre los turistas, en un contexto en que esta capital estaba perdiendo atractivo en favor de otras ciudades europeas.



Organización de las marcas satélites con la marca matriz

Además de la identidad principal del Ayuntamiento, es habitual que muchas instituciones quieran dar una relevancia especial a alguna de sus áreas de gestión, dotándola de una identidad propia. Esto no solo es habitual, sino también recomendable, y puede ayudar a construir la identidad que pretendemos proyectar con la marca.

Por ejemplo, si un municipio quiere transmitir una imagen de crecimiento y dinamismo, un buen mecanismo para hacerlo puede ser que áreas de gestión relacionadas con la juventud tengan una comunicación propia. Esto es positivo. Ahora bien, si no se gestiona bien, respetando la identidad superior de la marca ciudad, los efectos pueden ser contraproducentes: en lugar de contribuir a configurar esa imagen, la estaríamos diluyendo y dificultando, y no tendría sentido.

Estas identidades subsidiarias o complementarias que destacan un aspecto del conjunto de la ciudad son las que llamamos marcas-satélite, que tienen una relación de cierta autonomía con la marca principal o matriz. El reto de gestionar las marcas-satélite es: ¿cómo resolver la tensión entre autonomía y obediencia? ¿hasta qué punto las marcas sectoriales tienen libertad?

La clave fundamental es que ambas (satélite y matriz) respondan a unos objetivos comunes, y que los y las responsables de cada una no los pierdan nunca de vista. Para articular y garantizar esta presencia de objetivos comunes, es necesario elaborar un plan estratégico general y uno por cada área. Los planes sectoriales tienen que ser coherentes con el plan general, que está por encima. En la ejecución de esos planes estratégicos, tiene que haber, como se ha adelantado en apartados anteriores, una



persona responsable de comunicación para cada marca. Igual que en la marca matriz, se recomienda que los responsables de la marca-satélite hagan una planificación de contenidos según la agenda mensual de esa área, teniendo en cuenta el plan estratégico sectorial. Esa planificación incluirá la forma en que se va a lanzar cada contenido (cartel, vídeo, etc.) y por qué red social. Será remitida al responsable de la marca matriz, que hará las correcciones pertinentes y dará el visto bueno. A partir de entonces, el plan mensual podrá empezar a ejecutarse.

Por último, consideramos importante destacar la fuerza integradora de las formas verbales y visuales. Además de la coordinación en los contenidos, es importante mantener un estilo hasta cierto punto homogéneo. En ese sentido, recomendamos que el logo de la marca matriz figure en todos los carteles y vídeos que publiquen las marcas-satélite, junto al logo de estas. Otro mecanismo de integración visual es el cromatismo: que el color de una marca-satélite sea parecido o de la misma gama que el de la marca matriz. En el campo de los mecanismos de integración verbales, destacamos el uso de hashtags comunes y también los usos lingüísticos (coordinación en cuanto a lenguaje inclusivo o uso de lenguas cooficiales, por ejemplo).



El futuro de las marca-ciudad

El futuro de la comunicación institucional pasa, en gran parte, por la creación de nuevas marca-ciudad y la consolidación de las ya existentes.

Como hemos visto anteriormente, la implementación y desarrollo de estos mecanismos comunicativos tiene múltiples beneficios, tanto reputacionales, como sociales, como económicos para las ciudades que implementan con éxito estas marcas.

Durante los próximos años, con el auge de la profesionalización en el sector y la hiperconexión comunicativa existente a nivel global, los dirigentes municipales de todas las partes del globo terráqueo han de apostar por implementar una marca-ciudad en sus territorios. Una apuesta que no solo ha de quedarse en el lanzamiento de la misma, si no en la integración total en la estrategia comunicativa institucional así como en la dotación de recursos, económicos y humanos, para que la gestión y el desarrollo de la misma sea la adecuada.

En general, nos hemos encontrado en múltiples casos que la acción comunicativa de las instituciones locales suelen ser fruto de la improvisación y el desorden interno, lo que en la mayoría de casos conlleva una independencia total entre los diferentes perfiles digitales de la misma, de manera que no forman una identidad superior. Así, parece que los ayuntamientos son meras sumas accidentales de distintas partes, en lugar de algo superior que une a todas estas. No existe una comunicación ni una coordinación entre la comunicación de todas estas áreas.

El resultado de todo esto es una comunicación ineficaz, que cuesta muchos esfuerzos a los profesionales que la gestionan y que no consigue beneficios para la ciudad ni para el Ayuntamiento.

Este monográfico tiene la voluntad de ser una referencia para los equipos de comunicación y branding de aquellas instituciones que quieren seguir este camino.

Consultas generales
info@estudiolabase.com

www.estudiolabase.com

Carrer de la Creu Roja, 1, Bloque 6, 46014 PB2, Valencia, +34 644 37 26 29

© 2021 LaBase ® es una marca registrada de Agencia 21 Asesores de
Comunicación y Marketing S.L.



LaBase