

## Lineamientos para la aplicación de la herramienta *city branding* en la gestión de las ciudades destinos

### *Guidelines for the application of the city branding tool in the management of cities*

### *Diretrizes para a implementação da ferramenta da cidade marca na gestão das cidades destinos*

Rafael F. Arce-Bastidas<sup>I</sup>  
Universidad de Guayaquil  
Guayaquil, Ecuador  
[rafael.arceb@ug.edu.ec](mailto:rafael.arceb@ug.edu.ec)

Nadia P. Argudo-Guevara<sup>III</sup>  
Universidad de Guayaquil  
Guayaquil, Ecuador  
[nadia.argudog@ug.edu.ec](mailto:nadia.argudog@ug.edu.ec)

Erick C. Suárez-Domínguez<sup>II</sup>  
Universidad de Guayaquil  
Guayaquil, Ecuador  
[erick.suarezdo@ug.edu.ec](mailto:erick.suarezdo@ug.edu.ec)

José L. Proaño-Moreira<sup>IV</sup>  
Universidad de Guayaquil  
Guayaquil, Ecuador  
[jose.proanom@ug.edu.ec](mailto:jose.proanom@ug.edu.ec)

**Recibido:** 30 de enero de 2017 \* **Corregido:** 20 de febrero de 2017 \* **Aceptado:** 20 junio de 2017

- I. Master Droit, Economie, Gestion, a Finalite Professionnelle, Mention Management, Specialite Management International; Ingeniero en Marketing; Universidad de Guayaquil.
- II. Master Universitario en Planificacion Territorial y Gestión Ambiental; Licenciado en Turismo; Universidad de Guayaquil.
- III. Master Droit, Economie, Gestion a Finalite Recherche et Professionnelle Mention Management et Developpement du Tourisme, de l'Hotellerie, de la Restauration et des Loisirs Specialite Chef de Projet, Conseil en Developpement; Licence Droit, Economie Gestion mention Ingenierie des Services; Universidad de Guayaquil.
- IV. Master in International Tourism Management; Licenciado en Turismo; Licenciado en Ciencias de la Educación mención Gerencia Educativa; Universidad de Guayaquil.

## Resumen

En 30 años las ciudades serán los lugares más poblados del mundo, por lo que encontrar buenas herramientas de gestión urbana que contribuyan al turismo para crear el posicionamiento es fundamental. Debido a los efectos de la globalización desde la década de los 90, las ciudades se convierten en territorios cada vez más similares en las que se ve amenazado lo particular. Esta investigación presenta al city branding como una herramienta de gestión del turismo que pueda dar una respuesta local a la globalización y que contribuya a la creación de ventajas competitivas frente a otras ciudades. El city branding identifica los valores de la ciudad particular y el fortalecimiento de la identidad en combinación con el aspecto físico, creando una imagen particular y de gran alcance. Esto es evidente en estrategias de marca de ciudad desarrolladas con éxito en Amsterdam y Hong Kong. El documento concluye con una reflexión sobre la comercialización de la ciudad, su relación con la imagen de la ciudad por medio del análisis alcanzado de los casos de estudio presentados, lo que en consecuencia permite la formulación de lineamientos que pueden servir para la generación de políticas turísticas para la gestión de destinos urbanos.

**Palabras clave:** Turismo; city branding; place marketing; imagen ciudad; ciudades destinos; gestión urbana.

## Abstract

In 30 years, cities will be the most populated places in the world, finding good urban management tools that contribute tourism to create positioning is fundamental. Tool that has been evolving in the last 20 years under the name of city marketing. However, due globalization effects since the 1990s, cities become more and more similar territories in which the unique is threatened. This research presents city branding as a management tool within the city that can provide a local response to globalization, through a theoretical review of the strategy, describing its development and its contribution to the creation of competitive advantage over other cities. The city branding is a strategy to identify the values of the unique city and the strengthening of the identity in combination with the physical aspect of the city creating a unique and powerful image. This is evident in successful city brand strategies in Amsterdam and Hong Kong. The document concludes with a reflection on the commercialization of the city, its relationship with the image of the city through the analysis of the case studies presented, which consequently allows the formulation of guidelines that can serve to generate tourism policies for the management of urban destinations.

**Key words:** Urban tourism; city branding; marketing; city image; tourism policy, urban management.

## Resumo

Em 30 anos, as cidades serão os lugares mais populosos do mundo, é fundamental encontrar boas ferramentas de gestão urbana que contribuam com o turismo para criar posicionamentos. Ferramenta que vem evoluindo nos últimos 20 anos sob o nome do marketing da cidade. No entanto, devido aos efeitos da globalização desde a década de 1990, as cidades se tornam cada vez mais territórios similares nos quais o único é ameaçado. Esta pesquisa apresenta a marca da cidade como uma ferramenta de gerenciamento dentro da cidade que pode fornecer uma resposta local à globalização, através de uma revisão teórica da estratégia, descrevendo seu desenvolvimento e seu contributo para a criação de vantagem competitiva em outras cidades. A marca da cidade é uma estratégia para identificar os valores da cidade única e o fortalecimento da identidade em combinação com o aspecto físico da cidade criando uma imagem única e poderosa. Isto é evidente nas estratégias bem sucedidas da marca da cidade em Amsterdã e Hong Kong. O documento conclui com uma reflexão sobre a comercialização da cidade, sua relação com a imagem da cidade através da análise dos estudos de caso apresentados, o que conseqüentemente permite a formulação de diretrizes que possam gerar políticas de turismo para a gestão de destinos urbanos .

**Palavras chave:** Turismo urbano; marca da cidade; marketing; imagem da cidade; política de turismo, gestão urbana.

## Introducción.

La ciudad es una de las obras más importantes construida por el ingenio humano en ella, desde los primeros asentamientos, se desarrollan un sin número de dinámicas: sociales, políticas, económicas, etc. Estas dinámicas se siguen produciendo aún a inicios del siglo XXI aunque de una forma más acelerada, lo que implica una serie de retos urbanos.

Alguno de estos desafíos son la **economía global** donde la productividad y eficiencia de las ciudades debe cumplir un papel transnacional formando enclaves que compiten mutuamente (Santamaría, 2004). Por otro lado, el surgimiento de **nuevas tecnologías** que suponen cambios de mayor incidencia en las urbes tanto sociales como de estructuración económica (Rincón, 2008). Además del **crecimiento de la población** urbana, en 2015 llegó a los 7300 millones de personas y prevé que alcance los 9700 millones de personas para 2050 que implica considerables repercusiones sobre los recursos naturales (Naciones Unidas, 2017) y finalmente pero no menos importante está el **Cambio Global**, sobre todo cuando alrededor del 70% de las emisiones de gases de efecto invernadero proviene de las ciudades, y más del 70% de la energía se consume en zonas urbanas (Ozcaris et Al., 2008). Las ciudades como asentamientos de los seres humanos, constituyen uno de los focos cardinales de impacto ambiental global, que afectan la dinámica de los sub-sistemas naturales fundamentales para la conformación de la vida, debido a la relación existente entre la huella ecológica y la biocapacidad del planeta para regenerarse, como consecuencia del modelo de vida y la dinámica de los sistemas humanos, fundamentalmente de la sociedad occidental, sobre los sistemas naturales (Banco Mundial, 2009).



**Figura 1. Retos de las ciudades del Siglo XXI**  
*Elaboración propia.*

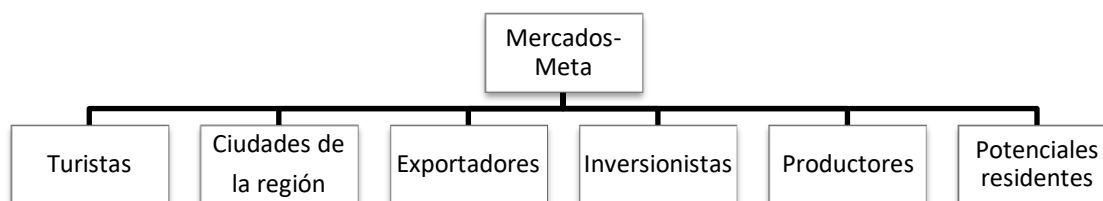
### **Importancia del problema**

Los retos a los que se deben ver enfrentar las ciudades en el nuevo siglo necesitan de una nueva adaptación a la forma clásica de gobernarlas, esta nueva gestión de ciudad, debe intentar encontrar el equilibrio entre los beneficios que puede obtener una ciudad con óptica empresarial y el beneficio colectivo en el que satisfagan las necesidades de la ciudad y sus ciudadanos. En consecuencia, los desafíos han hecho que la planificación urbana tradicional entre en crisis, haciendo que la gestión municipal deba innovar y hacer uso de herramientas administrativas tales como la planificación estratégica, el *marketing city* entre otras (Seisdedos, 2007; Fernández, 2006; Griffiths, 1998). La esencia de esta transformación de la política urbana es que las políticas aplicadas por los gobiernos locales sean dirigidas lejos de las actividades tradicionales relacionadas con la ciudad-estado (Hubbard & Hall, 1998).

## Revisión de la literatura

### Del marketing territorial al city marketing

La aplicación del marketing territorial en la escala de ciudades, toma fuerza a partir de la segunda mitad del siglo XX, [cuando] el proceso de globalización trajo consigo un incremento de la competencia entre las distintas ciudades. Competencia que se materializa en el intento de mejorar la satisfacción de las necesidades de sus distintos públicos objetivos (Precedo & Otros, 2010).



**Figura 2. Clientes objetivos de la ciudad**  
**Fuente: Sandoval & Delgado, 2005**

Dando lugar al producto-ciudad, definido como el conjunto de las características que proporcionan la satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes (Elizagárate, 2003). Entre los atributos de este producto están la calidad de vida residencial, el mercado de trabajo, los equipamientos deportivos, las atracciones culturales, el patrimonio histórico, el suelo para usos terciarios, o los incentivos fiscales (Florián & Sanz., Sin fecha).

Esto marca el nacimiento de la comercialización de la ciudad posindustrial a finales de los años setenta en Estados Unidos con el desarrollo de la promoción de Boston y Baltimore, su renovación urbana y la realización de la campaña 'I ♥ New York' del estado de Nueva York en 1977 (Ward, 1998).

En este contexto las ciudades ya no son sólo lugares de actividad mercantil. Cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de

sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito enfrentan el riesgo del estancamiento económico y la declinación (Kotler, Haider, & Rein, 1994).

En general se identifican cuatro factores que han contribuido a que el concepto de marketing sea aplicado en los territorios (Benko, 2000):

- Globalización y ampliación de la competencia.
- La puesta en valor de lo local.
- La rápida evolución de las herramientas de comunicación.
- Una nueva etapa en la evolución del marketing.

Estos factores están repercutiendo en las ciudades a escala global y han provocado que las actuaciones urbanas que debían realizar las instituciones responsables de satisfacer las necesidades de los público objetivos de una ciudad [fueran] cada vez más numerosas y sofisticadas y, por lo tanto, se requerían nuevas herramientas teóricas [...] los instrumentos típicos de la planificación estratégica se mostraron insuficientes para poder afrontar los nuevos retos del siglo XXI (Precedo & Otros. Ob. cit., pág 6).

Esto conlleva a que los gestores de la ciudad deban buscar nuevas estrategias, más participativas y más innovadoras, que partiendo de “la visión” con una nueva perspectiva global, puedan diseñar acciones estratégicas para su posicionamiento e internacionalización. Es, por ello, el tiempo del “marketing urbano” (Precedo & Otros. Ob. cit., pág 6).

La mercadotecnia urbana, es una tendencia nueva que surge a partir de la década de los setenta y ochenta (Díaz, 2007) son años en los que se intensifica y a la vez que se difunde este



proceso, produciéndose una profesionalización de la promoción urbana (J.Paniagua & Castilla, 2007; Benko, 2000; Benach, 1993) y además es cuando las prácticas de marketing urbano han sido sujeto de estudios académicos y también de investigación empírica (Gasalla & Friedmann, 2007).

Estudios académicos que avanzaron más allá de la dimensión práctica y reconocen algunos de los problemas conceptuales que plantea la aplicación del marketing a los territorios, problema que deriva del hecho de que el marketing es una práctica empresarial diseñada para promover un producto tangible y claramente definido que es literalmente vendido a un público definido (Ward & Gold. Ob. cit. pág. 9).

Sin embargo en la ciudad no se evidencia cuál es el producto que realmente es, ni cómo se produce el consumo del territorio. Aunque las prácticas de marketing crean territorios mercancía (commodities), son en realidad paquetes complejos de bienes, servicios y experiencias que se consumen de muchas maneras diferentes. Esto significa a la vez que el objetivo claro del marketing de la maximización de las ventas se pierde fácilmente de vista, excepto en el caso [...] de un territorio diseñado específicamente como producto comercializable (Ward & Gold. Ob. cit. pág. 9).

Esto como una consecuencia de la adaptación de la percepción de los clientes, realizada a través del marketing mix [...] caracterizado por la 4P de Kotler [...]: el cliente percibe los beneficios de mi producto, que se le entrega a través de una determinada distribución, y se le comunican a través de mi política de promoción y publicidad todo ello a cambio de un precio (Seisdedos, 2007).

Para esto fue necesaria la adaptación de diferentes vectores de este marketing mix y al mismo tiempo, el desarrollo de un marketing en el que se diferencie de mejor manera el público meta<sup>1</sup>, para provocar la diferenciación territorial en el caso específico de las ciudades.

Ashworth & Voogd (1990)	Kotler et al (1999) La ciudad como...		Hubbard y Hall (1998)
Acciones Promocionales	Diseño	Personaje	Publicidad y promoción
Acciones funcionales Y espaciales	Infraestructura	Entorno estable	Desarrollos físicos a gran escala
Acciones Organizativas	Servicios básicos	Proveedor de servicios	Equipamientos culturales y cívicos
Acciones financieras	Atracciones	Ocio y entretenimiento	Mega-eventos  Regeneración cultural Paternariado Público Privado (PPP)

**Tabla 1. Diferente adaptaciones del modelo de las 4 P's a las ciudades**  
 Fuente: Seisdedos, 2007

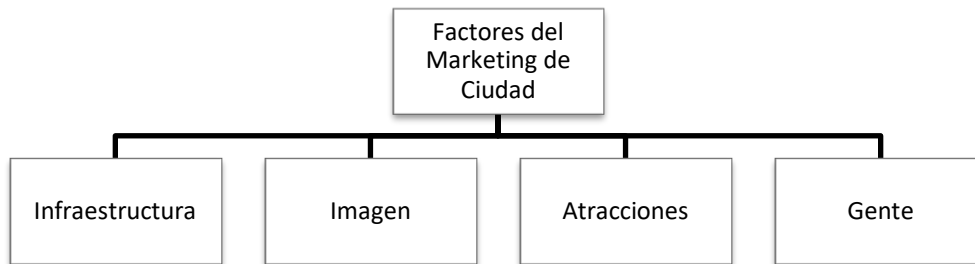
De esta manera el marketing asume hoy una gran importancia en el desarrollo de toda actividad económica y social, ya que actualmente no se enfoca únicamente a las empresas privadas, sino que se relaciona cada vez más con las ciudades, pues el papel que estas ocupan se vuelve cada

<sup>1</sup> (Loreto & Sanz, 2017) define: **Marketing interno:** Tiene como objetivo la identificación de las principales preocupaciones de los ciudadanos, así como de crear un producto ciudad con el que se sientan plenamente identificados. Este aspecto configura la imagen interna de la ciudad o autoimagen y tiene unos canales de comunicación propios como son los boletines municipales, revistas municipales, paneles informativos, etc.

**Marketing externo:** Tiene dos objetivos fundamentales, en primer lugar, la satisfacción de las necesidades de otros públicos objetivos diferentes, como son los nuevos residentes, visitantes, inversores, empresas y trabajadores. En segundo lugar el aumento del grado de conocimiento de la ciudad. Finalmente, y ligado a ambos objetivos, esta la creación de una imagen de marca de la ciudad.

vez más significativo; por lo tanto, es necesario impulsar un proceso de marketing del lugar, que permita identificar y promocionar las ventajas competitivas de cada lugar posicionando su imagen con el fin de atraer nuevas empresas, eventos, residentes y turistas (Friedmann, 2003).

Provocando que la promoción territorial, hoy esté fuertemente influenciada por la extensión de los principios del mercado (Ward & Gold. Ob., cit. pág. 7) y a pesar de que el marketing este siendo adaptado como herramienta de gestión urbana dentro de una perspectiva no lucrativa, también es cierto, que las ciudades actualmente son vistas como organizaciones territoriales, que en algunos casos debe competir bajo una estrategia urbana que defina el posicionamiento de la ciudad en sistemas de relaciones funcionales con otras ciudades y los entornos territoriales mas próximos (Pascual, 2001).



***Figura 3. Criterios que debe cubrir el marketing de ciudad  
Fuente: Sandoval & Delgado, 2005***

Los criterios de probabilidad de éxito son las características del lugar, como la calidad del medio ambiente, o, más ampliamente, la forma en que las ciudades son ahora valoradas como lugares para vivir, trabajar, disfrutar del ocio o invertir (Ashworth & Voog, 1994).

## Del city marketing al city branding

La aplicación del marketing de ciudad, sin embargo, era (y en gran medida sigue siendo) limitada a las técnicas y métodos que fueron fácilmente transferibles desde el campo original de aplicación del marketing, y en la mayoría de los casos restringidos a medidas de promoción (Kavaratzis M. Ob. cit., pág. 31).

Se han identificado tres razones claves para que se haya producido la implementación limitada y parcial del marketing en el gobierno de la ciudad en los últimos años (*Ibidem*):

- El escaso conocimiento y la limitada comprensión del marketing en las personas que tienen la tarea de administrar las ciudades.
- El estado embrionario del marketing en el sector público.
- La limitada comprensión en los académicos y profesionales de marketing sobre la peculiar naturaleza de los territorios, profesionales que con frecuencia se les pide implementar marketing de ciudad.

Esto ha provocado que los gestores municipales identifiquen que hacer city marketing es hacer promoción de sus ciudades y que, por tanto sus esfuerzos se [hayan] limitado a generar vídeos, folletos y paginas web, considerando que tal era el núcleo de la actividad del city marketing (Seisdedos H., 2007).

Lo que ha llevado a crear marcas de ciudad vacías, ya que el marketing trabaja con la percepción y no con la realidad (*Ibidem*), proyectando una marca en base a una imagen que no atiende a la particularidad de la ciudad.

Aunque existe un amplio acuerdo en que uno de los activos más importantes que posee una ciudad es el carácter local y su identidad, el argumento planteado es que la aplicación de marketing

en las ciudades se ha traducido en una tendencia hacia la 'igualdad', disminuyendo la identidad local (Griffiths, 1998).

En particular, la búsqueda de competitividad para las ciudades y regiones [necesitaba que se emprendieran] acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado (Fernández & Paz, 2005).

Esta reflexión ha permitido que en la primera década del siglo XXI se de la adopción de nuevas herramientas, tomando como eje central la consideración del diseño de imagen y los procesos de construcción de identidad en la definición de estrategias de desarrollo urbano (Fernández, 2004), debido que depositar todo el potencial de la ciudad en la planificación urbana y en la arquitectura, no es suficiente para marcar de manera definitiva el carácter de una ciudad (Elizagárate, 2002).

### **La ciudad y el branding**

Si bien las infraestructuras son necesarias, llega un punto en que no siempre más obras públicas proporcionan más calidad de vida; pudiendo llegar a ser contraproducentes [...] (Muñiz & Cervantes. Ob., cit. pág. 141), por lo que es necesario la evolución de la dimensión clave urbana desde las infraestructura a los valores (Ibídem).

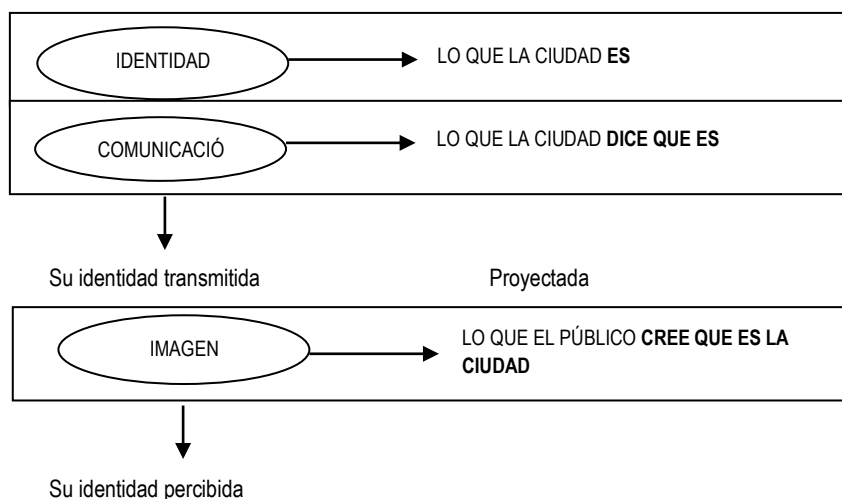


Lineamientos para la aplicación de la herramienta city branding en la gestión de las ciudades destinos

del conjunto de percepciones y experiencias de esa ciudad, normalmente coincidente con la perspectiva del residente para el que la ciudad forma parte de lo ordinario. (Seisdedos. Ob., cit. pág. 157).

La necesidad de integrar en un marketing, la interacción de ambas ciudades es lo que va a generar el éxito en la gestión de la marca ya que será la identidad la que dote de sentido particular a la imagen de la ciudad.

La incorporación de ambas ciudades en los procesos de planificación urbana es lo que ha permitido la aplicabilidad de estrategias de comercialización como el branding, que tiene el propósito de que se destaquen los atributos de la ciudad, para conseguir realzar la imagen de la misma (Domena. Ob., cit, pág. 84), esto se ha visto facilitado por la aparición de nuevas formas de gestión empresarial adoptada a la gestión urbana (Ilmonen. Ob., cit. pág 41).



**Figura 5. Dimensiones de la identidad de la ciudad**  
**Fuente: Friedmann, 2003**

El branding se añade a la lista de las novedades que traen la teoría y la práctica del marketing lo más apegado a la naturaleza y características de los territorios proporciona una base para identificar y unir una amplia gama de imágenes destinadas a la ciudad y significados atribuidos a esta en un mensaje de comercialización, la marca de la ciudad (Kavaratzis, 2004).

El término inglés brand (en español, “marca”) –del que deriva “branding”- proviene de una raíz germánica o escandinava cuyo significado era “marca al fuego”. Podemos hablar de marca cuando, literalmente, se marca un animal o una ánfora de vino para identificar su propietario, pero también se utiliza en sentido figurado cuando hablamos de los atributos de los productos que dejan una impresión duradera en la mente del consumidor (Healey, 2008).

El branding como tal es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica y creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Puede implicar la identificación o la definición de esos conceptos; prácticamente siempre, supone el desarrollo creativo de una identidad (Ibídem).

La aplicación del branding en la ciudad, se basa en el concepto del branding corporativo y nivel-corporativo de comercialización, que es un desarrollo de marcas de productos tradicionales, necesario y, al mismo tiempo, enriquecido por la surgimiento de otros conceptos a nivel corporativo, como la imagen corporativa, la identidad empresarial y la comunicación corporativa (Kavaratzis, 2004).

Para la empresa el branding permite crear identidad algo que es fundamental como lo sostienen (van Riel & Balmer, 1997) citado por (Kavaratzis, 2004) la identidad corporativa es un concepto holístico que "Articula el espíritu empresarial, los objetivos y valores y presenta un sentido de individualidad que puede ayudar a diferenciar la organización dentro de su ambiente competitivo.



Una fuerte identidad es muy importante para la transmisión de una constante imagen interna y externa entre los públicos objetivos, convirtiéndose en un activo valioso, tal como los sostienen (Simoes&Dibb, 2001) citado por (Kavaratzis M. , 2004).

Esto conlleva a que la marca de ciudad es más que un simple eslogan o una campaña publicitaria, sino que representa la totalidad de pensamientos, sentimientos, asociaciones y expectativas que vienen a la mente cuando un candidato potencial o cliente se expone al nombre de la entidad (Smidt-Jensen, 2005).

El punto central que se busca es que una vez inserta la marca en la mente del público meta ya sean potenciales residentes, visitantes o inversores, perciban que los “productos de la ciudad” permiten decir algo de su personalidad, permite contar algo de su vida. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros. (Fernández & Paz, 2005)

El citybranding, se sugiere como un nuevo episodio en la aplicación del marketing de ciudades, porque se cambia el foco de la atención. El branding intenta crear asociaciones con la ciudad; asociaciones que son emocionales, mentales, psicológicas, alejándose del carácter de crear una imagen local sustentada en las intervenciones urbanas y la artificialidad de la identidad de la ciudad.

Debido a que un branding de ciudad suele dirigirse al interior a sus propios ciudadanos, lo que suscita una mayor ilusión de participación democrática haciendo que los servicios [...] sean más receptivos y más accesibles para los ciudadanos y, debido a su gran éxito a la hora de satisfacer las demandas del electorado, más eficaces en términos de poder (Healey. Ob., cit. pág. 148).

Muchos residentes son conscientes de que se podría mejorar un poco el modo en el que son percibidos por los extranjeros. Cuanto mayor es el lugar, más gente se ve comprometida en la

construcción de la marca y más tiempo se tarda en construirla. Puede llevar una generación o más alterar [la] imagen de marca (Healey. Ob., cit. pág. 150).

La gestión de las imágenes de las ciudades, de su cultura y de su experiencia se ha convertido en la herramienta más poderosa de los gestores urbanos y sus socios y aliados en la era de la ciudad emprendedora (Seisdedos. Ob., cit. pág. 156).

### **Metodología.**

Para este estudio se ha recurrido a la investigación cualitativa. Esto ha posibilitado la documentación y revisión bibliográfica que facilita la comprensión de los principales elementos vinculadas al *city branding* como instrumento de gestión. Por otro lado, el uso de estudios de casos donde se analizan los elementos afines al desarrollo del *citybranding* por parte de los gobiernos locales en la realidad.

Para los casos de estudio se estableció una ponderación para seleccionar 2 ciudades de 10 que hayan aplicado la herramienta de *city branding*, debido a la relevancia particular para nuestro estudio sobresalen de las demás por las siguientes características: Imagen, economía, calidad de vida, etc. y que son recurrentes en informes tales como: *Global PowerCitiesIndex 2015*, *Global and WorldCities 2012* y *Brand Image 2015*. Para garantizar que estas habían desarrollado *citybranding*, se hizo una búsqueda en la *World Wide Web* en idioma inglés como en español. Las ciudades resultantes del ejercicio son Amsterdam y Hong Kong sobre las cuales se ha realizado sus estudios de caso.

Por otro lado, se han tomado en consideración tres enfoques con los que se puedan analizar las estrategias de las ciudades seleccionadas. La primera metodología proviene de Seisdedos en donde considera la creación de la marca para la ciudad como un “tres en raya”, el cuál como fichas

alineadas logran que la imagen de la ciudad puede conseguir emocionar a propios y extraños. La segunda metodología está desarrollada por los consultores que integran la empresa española de comunicación y marketing Mibalia la que consta de varias etapas y sub-etapas que van desde el diagnóstico de la situación inicial hasta los programas de comunicación. La tercera metodología se basa en los conceptos de la marca corporativa y de lugar en base al análisis de casos de estudios sobre el desarrollo de la imagen de la marca territorial en varias ciudades europeas (Moilanen & Rainisto, 2009).

## **Resultados y Discusión**

### ***Metodologías analizadas***

A pesar de que las metodologías poseen diferentes enfoques, sus consideraciones finalmente persiguen el tratamiento de la ciudad como un organismo dinámico, que tiene capacidad de autoanalizarse y mejorar en el tiempo para crear un modelo de ciudad de futuro a través de la mejora en su planificación y una toma de decisiones consensuadas.

Estas buscan conformar un esquema organizado que coincide en que la identidad es una etapa importante en el desarrollo de lo que finalmente será la marca, pero que además debe concretarse en la consecución material de servicios e infraestructura.

Además, estas metodologías proponen escuchar a los agentes urbanos (*stakeholders*) durante todo el proceso e integrarlos dentro de la conformación de la identidad y en común seleccionar los proyectos claves que harán posible generar la diferenciación y potenciar los beneficios que puedan alcanzarse.

La puesta en marcha del plan y los proyectos, son otro de los elementos comunes en las metodologías, ya que son fases esenciales para que el proceso de branding tenga éxito, ya que sin ellos no se puede proyectar la identidad de la ciudad.

Finalmente, pero no menos importante es la globalidad del proceso de *branding* ya que lo que se persigue es que la ciudad se proyecte de forma integral y no parcial como sería el caso de sólo prestar atención al turismo.

### *Casos de estudio*

#### *Ámsterdam*

*Ámsterdam nacida como aldea de pescadores en el siglo XIII, actualmente es la capital de los Países Bajos (Nederland), y una de las ciudades europeas más importantes, tiene una fuerte tradición en planificación urbana. Considerada como lugar de cultura y comercio, cuenta con innumerables ventajas competitivas, que le han permitido crear una imagen vibrante frente a otras capitales de la región europea.*

#### *Antecedentes de la marca*

A lo largo de los últimos años, Ámsterdam ha utilizado un gran número de lemas promocionales: “Amsterdamheeft ‘t” (Ámsterdam lo tiene), “Amsterdam Capital of Inspiration” (Ámsterdam, capital de la inspiración), “Capital of Sports” (Capital de los deportes), “Small City, Big Business” (Pequeña ciudad, grandes negocios), y “Cool City” (Ciudad de moda) son algunos ejemplos (Clark, 2010).

A pesar de todos estos esfuerzos por cambiar la imagen de la ciudad, la percepción internacional de Ámsterdam no se ajusta a las oportunidades, instalaciones y recursos de que dispone para los residentes y los visitantes. Esta es una de las ciudades más liberales y tolerantes del mundo, lo que ha hecho que esto sea frecuentemente percibido a nivel internacional como una licencia para la permisividad y la anarquía.

Dado el choque existente entre el liberalismo de Ámsterdam y el conservadurismo social de muchos grupos en otros lugares, el reto de Ámsterdam estribaba en ampliar la identidad de la ciudad de forma que su atractivo pueda tener un alcance más amplio.

I amsterdam es el reflejo de la diversidad, de la cohesión y de la personalidad de todos los ciudadanos de Amsterdam, que juntos construyen la ciudad que aman. Actualmente es una de las marcas ciudad mejor valoradas y que mejor funcionan en todo el mundo. Es una potente carta de presentación de un proyecto surgido en el año 2004, tras un análisis previo que dictaminaba que el posicionamiento de la ciudad de Amsterdam se estaba deteriorando (Marca Zaragoza, 2011).

#### *Formulación de la marca*

En 2005 Ámsterdam lanzó una estrategia de promoción decisiva para incrementar la identificación internacional: “I amsterdam”, Yo (soy) Ámsterdam. El programa promocional I amsterdam ha trabajado en estrecha relación con TopStad2 (Top city), y juntos son la clave de los esfuerzos de Ámsterdam para desarrollar un perfil, una identidad y una afinidad.

I amsterdam es su nuevo lema, una nueva marca para la ciudad y los habitantes de Ámsterdam. Centrándose en la apertura y la diversidad internacional, I amsterdam está diseñado para mostrar el por qué la mejor opción de ciudad es Ámsterdam, destinada a mostrar orgullo, confianza y dedicación.

Intenta ser uno de los instrumentos para consolidar el nombre de Ámsterdam en el mundo, relacionando tanto la población nacional como las internacionales con la diversidad real de la ciudad. I amsterdam reposiciona y redefine la ciudad explicando que la tolerancia no es sinónimo de batalla campal y rechazo de la ley, sino que por el contrario origina beneficios característicos para la

---

<sup>2</sup> Programa creado en el 2006, para mejorar el clima empresarial de la ciudad y con esto lograr que Ámsterdam logre posicionarse nuevamente entre las 5 mejores ciudades europeas de negocios, algo que logró en el 2007.

ciudad. Concretamente, la tolerancia es económicamente valiosa, generando un incremento en el turismo, el comercio, las actividades emprendedoras y la innovación (Clark, Ob., cit. pág 73).

El mensaje de I amsterdam, es el de una sociedad tolerante condición previa de una alta calidad de vida. En este sentido, I amsterdam no es un eslogan político para crear o dar la impresión de una falsa integración; por el contrario, es una expresión emocional que refleja el orgullo de lo que ha logrado el experimento de Ámsterdam, clarificando sus potencialidades, y demostrando que no representa nada que deba ser temido, sino que de hecho puede ofrecer un modelo para la habitabilidad urbana en una época multicultural. I amsterdam puede considerarse como un ejemplo de marca que va más allá de las aspiraciones de cohesión social y expresa la confianza en la propia agenda incluyente de la ciudad, operativa desde hace varios siglos (Clark, Ob., cit. pág 73).

#### *Proceso de creación de la marca*

Una de las primeras actividades importantes de la organización de City Marketing "Amsterdam Partners" fue la búsqueda de un concepto creativo para promocionar la ciudad. Así nació "I amsterdam", que desplazó todos los brandings que habían venido acompañando a Amsterdam hasta entonces. Esta nueva marca recogía la herencia histórica de la capital holandesa y su tradición como ciudad de negocios y tolerante, sumándole los últimos valores en que despuntaba como creatividad e innovación (Ibídem).

Para lograr que el concepto I amsterdam sea exitoso se siguieron las siguientes 6 etapas (Kavaratzis M, 2006):

Investigación de mercados, fue el primer paso en el nuevo enfoque de marketing de Ámsterdam, para esto se realizó un estudio de referencia que comparó la práctica del marketing de ciudad en 4 ciudades (Barcelona, Berlín, Dublín y Rotterdam) y Ámsterdam en sí. La elección de las ciudades específicas se basó en el criterio de una agencia comunicación, que las determino como las

principales competidoras de Ámsterdam. La investigación se centró en dos temas principales, a saber, cómo el esfuerzo de marketing se organizó en las ciudades seleccionadas en función de los organismos específicos involucrados y en cómo estas organizaciones cooperan y coordinan sus acciones. La conclusión general fue que Ámsterdam debía intensificar sus esfuerzos de marketing.

Desarrollo de la visión, se basó en el análisis tela de araña (spider's-web) a fin de valorar el nivel de competitividad y crear un perfil que constaba de dieciséis dimensiones las cuales representan un número de valores de clave de Ámsterdam.

En esta etapa del proceso también se utilizó investigación de la imagen, entrevistas, discusión residencia oficial, material promocional y guías de viaje. Esta información en combinación con los valores claves permitió diferenciar claramente el carácter de Ámsterdam.

En un intento de ganar un enfoque más claro para las actividades posteriores, se procedió a elegir seis de las dimensiones anteriores de la ciudad de Ámsterdam como las dimensiones prioritarias: Ciudad de la cultura, Ciudad de los canales, Ciudad de las reuniones, Ciudad del conocimiento, Ciudad de Negocios, Residencial de la ciudad

Las tres primeras dimensiones son consideradas como "fuerte" las misma fueron reconocidas por los encuestados como elementos significativos de activo mientras que las tres últimas son relativamente "débil" y por lo tanto necesitan atención. El objetivo explícito del esfuerzo de marketing de la ciudad en conjunto es mantener la fuerte posición de la ciudad (según la evaluación de los resultados de la investigación se ha descrito anteriormente) en los tres primeros y fortalecer la posición de Ámsterdam en el resto.

Considerando las dimensiones antes mencionadas AmsterdamPartners eligió el eslogan final que es claro, corto y potente. Además, I amsterdam se considera fácil de recordar. La marca I amsterdam intenta reflejar los valores de la ciudad creatividad, espontaneidad, espíritu comercial,

Lineamientos para la aplicación de la herramienta city branding en la gestión de las ciudades destinos

---

apertura internacional, innovación, productividad y sostenibilidad. Estas nociones presentan un matiz filosófico mucho más profundo que muchos ejercicios de marca, mostrando un cierto ADN que Ámsterdam cree poseer, aquel que fue presumiblemente plantado en Nueva York (anteriormente Nueva Ámsterdam) en el siglo XVII(Clark. Ob., cit. pág 74).

**Valores**

- Creatividad
- Innovación
- Espíritu del comercio.

**I amsterdam.**

Manifiesto del lema: "La gente de Ámsterdam es Ámsterdam. La diversidad de la comunidad empresarial de Ámsterdam, los diferentes orígenes de sus residentes y las amplias e innovadoras perspectivas de sus ciudadanos constituyen el alma de nuestra ciudad. Por eso nosotros, la gente de Ámsterdam, queremos hablar en nombre de la ciudad de Ámsterdam".

Figura 6.Marca I amsterdam

***Fuente: Elaboración propia a partir de Amsterdam Partners , 2004***

### Implementación de la Marca I amsterdam

La campaña I Amsterdam está presente en vallas publicitarias, camisetas, en sitios web sobre "Qué hacer", programas turísticos, restaurantes y atracciones turísticas importantes, con el fin de incrementar la conciencia de marca. Aunque con un presupuesto modesto, las campañas de promoción de I amsterdam y Creative City<sup>3</sup> son conceptualmente avanzadas y han logrado un gran reconocimiento en la conciencia pública. Ha sido tanto el impacto que se ha pretendido con la marca que esta se ha llegado a materializar en la escultura I amsterdam, que se la ubicado junto al Rijksmuseum (Museo Nacional de Ámsterdam).

Ámsterdam espera haber adquirido el status de ciudad de primera clase o TopStad para 2030, sus estrategias prioritarias pueden agruparse en tres tipos: eliminación de obstáculos, desarrollo de actividades para incentivar el cambio y promoción de las cualidades de Ámsterdam.

---

<sup>3</sup>Proyecto de Ciudades Creativas realizado por el British Council, que ayuda a que las ciudades sean un lugar mejor para vivir, trabajar y jugar.





### *Antecedentes de la marca*

La idea de la "marca" de Hong Kong apareció por primera vez en 1997. En ese momento, mucha atención se centró en el retorno de Hong Kong a China, y había preocupación en algunos sectores de que Hong Kong podría desaparecer de la escena internacional después de la reunificación. Varias estrategias fueron consideradas, y la decisión de desarrollar la marca de Hong Kong (BrandHK) fue finalmente tomada en el año 2000.

En 2001 comenzó la iniciativa de crear una marca para Hong Kong en respuesta al requerimiento del Gobierno Especial Administrativo de la ciudad a la agencia de comunicación Landor. El gobierno sostuvo, "Hong Kong necesita promover su posición única...un programa exitoso de promoción externa puede tener un significativo impacto positivo en la capacidad de Hong Kong para alcanzar una serie de objetivos económicos, sociales y culturales".(Landor Associate, 2001).

El objetivo era hacer de Hong Kong la ciudad más cosmopolita en Asia. Para resolver este desafío, la empresa de comunicación realizó una extensa investigación, para entender completamente las múltiples percepciones de los públicos de Hong Kong. El resultado final una interpretación contemporánea bajo un dragón poderoso y enérgico. El logotipo fue compuesto de cuatro elementos distintos que representan los caracteres chinos de Hong Kong y las letras HK.



**Figura 8. Marca Hong Kong Año 2001**  
**Fuente: Brand New, 2010**

Desde el lanzamiento de la marca de Hong Kong (BrandHK) en 2001, ha habido cambios en el entorno macroeconómico que afecta a Hong Kong. Con la globalización, así como el rápido desarrollo en la región, Hong Kong enfrenta crecientes retos competitivos de otras ciudades de la región. Por lo que Hong Kong tiene que ajustar y desarrollar internamente [una nueva estrategia de comunicación] para adaptarse a estos cambios y mantener su competitividad como ciudad mundial de Asia (Fleishman-Hillard Hong Kong Ltd. & Taylor Nelson Sofres, 2010).

#### *Formulación de la marca*

En 2010, la identidad se ha actualizado ligeramente por una empresa de comunicación diferente, pero el núcleo esencial del concepto original continúa vivo en la comunicación de esta ciudad.

La nueva marca está gestionada por el departamento de gobierno de Servicio de Información, y su objetivo ahora es que BHK<sup>4</sup> establezca la ciudad no sólo como la ciudad más cosmopolita de Asia, sino de todo el mundo. Esta debe comunicar una ciudad Segura, Cosmopolita, Dinámica, Diversa y Conectada como atributos inherentes a la ciudad.

---

<sup>4</sup> Siglas de Brand Hong Kong

### *Proceso de creación de la Marca Honk Kong*

Al contrario, al proceso de construcción de la imagen-marca que se llevó a cabo en 2000-01, cuando la investigación para el desarrollo de la marca fue dirigida principalmente a público extranjero (Fleishman-Hillard Hong Kong Ltd. & Taylor Nelson Sofres. Ob., cit. pág. 3) a través de grupos focales en Hong Kong, América del Norte, Australia y Europa en la que se realizó entrevistas a líderes de opinión.

La investigación llevada a cabo en 2008-09 para la evaluación de la BrandHK se centró en prestar atención a los grupos de interés (stakeholders) dentro de Hong Kong - la comunidad de negocios, turistas, líderes de opinión (académicos, políticos, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación), estudiantes y público en general. La percepción externa de Hong Kong fue investigada en Internet ya través de diversos índices mundiales (Ibídem).

La investigación abarcó tres grandes objetivos: explorar la necesidad de actualizar los valores, atributos y posicionamiento de BrandHK, comprender las fortalezas y debilidades de Hong Kong de hoy y entender la visión de la gente de Hong Kong del ideal de Hong Kong en 2020

Para lograr estos objetivos se realizaron paralelamente las siguientes 3 actividades, durante el 2008 y 2009 (Fleishman-Hillard Hong Kong Ltd. & Taylor Nelson Sofres. Ob., cit. pág. 3):

Investigación de la Opinión, que se llevó a cabo entre las partes interesadas dentro de Hong Kong en tres fases. Se incluye la investigación cualitativa (Fase 1 - mayo a junio de 2008), La investigación cuantitativa a los resultados de priorizar (Fase 2 - de julio a octubre de 2008) y La investigación cualitativa para obtener una comprensión en profundidad (fase 3 - noviembre 2008 de febrero de 2009).

Webledge investigación, investigación que evaluó la percepción internacional de Hong Kong en el Internet a través de palabras clave de búsqueda y filtros. Esta información se analizó luego para evaluar las opiniones públicas de Hong Kong en comparación con otras cuatro ciudades más importantes - Singapur, Shanghai, Nueva York y Londres.

Myhk2020.com era una plataforma en línea especialmente diseñada y creada para involucrar a la comunidad local, en particular los jóvenes, y de manera proactiva solicitar sus opiniones. Miembros del público fueron animados a compartir sus opiniones y aspiraciones de Hong Kong en 2020.

El resultado y el análisis de estas investigaciones permitieron reformular la marca de la ciudad esta vez, de una manera más cercana a los ciudadanos y con un sentimiento compartido de ciudad.

**Valores**

- Libre
- Empresarial
- Vida de calidad
- Innovación
- Excelencia



La identidad visual de BrandHK, que ha tomado una apariencia más contemporánea, mantiene las virtudes de la insignia del dragón original - un icono mítico y poderoso que une el pasado histórico de la ciudad con su modernidad energética. También incorpora las letras "H" y "K", el acrónimo de "Hong Kong".

Las cintas azules y verdes que se extienden desde el cielo dragón simboliza el azul y un medio

***Figura 9. Marca HKBrand***

***Fuente: Elaboración propia a partir de The Government Hong Kong Special Administrative Region, 2012***

### *Implementación de la Marca HKBrand*

La implementación de la marca de Hong Kong, se llevado a muchos suvenires, stands en ferias internacionales, papelería promocional entre otros medios de comunicación y publicidad. Dentro de la misma ciudad la imagen del Lion Rock y sus cintas de colores, se prestan con mucha versatilidad para decorar espacios públicos al exterior mediante banderolas o banners además de decorar los diferentes medios de transporte de la ciudad.



**Figura 10. Estrategias de comunicación de la Marca HKBrand**  
**Fuente: Elaboración propia a partir de The Government Hong Kong Special Administrative Region, 2012**

### *Lineamientos para la gestión de ciudades destinos*

Sin pretender ser reglas generales, ni mucho menos camisas de fuerza a continuación se presentan 10 puntos en base a los resultados obtenido.

1. Iniciativa desde el gobierno local, como motor de arranque del proceso de branding de la ciudad, es fundamental ya que como organismo líder de la ciudad que deberá dialogar con diferentes actores urbanos para coordinar e intercambiar ideas al respecto de la marca y lo que se espera de ella.

2. Dialogo entre los sectores público, privado y sociedad civil es fundamental para lograr que el proceso de citybranding no deje a fuera de la mesa de discusión a ningún sector y que por el contrario el proceso deberá buscar la cohesión social.
3. Formular plan estratégico en el que el branding de la ciudad sea un elemento dentro del proceso de planificación de la ciudad, ya que permite articular la demanda con la oferta de la ciudad, y fortalecer la identidad.
4. Participación ciudadana, es esencial por no decir es el corazón del proceso sin esta participación el proceso puede darse, pero será una inversión elevada, difícil de mantenerse y que no beneficiará al posicionamiento de la ciudad ni al desarrollo de la misma.
5. Aceptación e identificación de los valores de la ciudad, su significado y símbolo para los que viven en la ciudad. No se puede pretender instaurar una imagen de ciudad en base a una percepción foránea, ya que esto crearía una imagen ficticia y poco valorada por los ciudadanos.
6. Consolidación de equipo de trabajo que se encargue de la labor gestionar la imagen de la ciudad es muy importante a efectos prácticos y operativos sin una cabeza que lo haga el proceso se puede quedar a medias.
7. Negociación y dialogo de temas relativos a los proyectos que ayudaran a que la imagen se vea materializada de alguna manera mediante la infraestructura que no sólo será al mero decorativo sino de utilidad común que en si es lo que va a permitir, sentar la identidad que se dice que se tiene.

8. Investigación y la retroalimentación durante todo el tiempo del proceso de citybranding es lo que va permitir una visión de vanguardia sobre los competidores, preparando la ciudad para una proyección de la ciudad de futuro.
9. Financiamiento compartido entre el sector público y privado. El sector privado puede apostar por proyectos de envergadura mientras el sector público, hacer la labor de comunicador de la imagen de la ciudad. La unión de estos dos sectores es de suma importancia en el proceso, si ninguno pone de su parte el proceso decaerá en el tiempo.
10. Continuidad en la política de promoción de la ciudad, es lo que permite que los beneficios para la ciudad se alcancen y el desarrollo que se busca se logren, pasar del egoísmo político a una política madura que suma y añade valor a la ciudad. Esta es quizás una de las etapas más difíciles.

### **Conclusión.**

El citybranding es una herramienta empresarial válida para fortalecer procesos de identidad local y con la que el gobierno local puede contar como estrategia en la reivindicación de la particularidad de la ciudad y para enfrentar el desafío que supone la pérdida de la identidad en la ciudad causa de la globalización.

En la medida que el marketing de ciudad ha intentado impulsar el desarrollo económico y su competitividad y cualificación para la atracción de inversiones, redes de empresas e instituciones, eventos internacionales y turismo urbano, ha ido evolucionando y es así que a partir del último lustro del siglo XXI, se empieza a evidenciar el uso del branding dentro de la construcción de la marca de ciudad como medida de crear una verdadera herramienta de gobierno que permita el desarrollo y la cohesión social.



El citybranding permite que estos recuerdos y significados se vinculen a los elementos físicos de la ciudad y puedan ser igualmente valorados, amalgamándose en una identidad que conforme la imagen de la ciudad particular, creando por un lado una ciudad funcional y por otro una ciudad con una imagen nítida, capaz de emocionar y ser compartida por todos aquellos que de alguna manera residen en la ciudad.

El citybranding, aunque ayuda a identificar los elementos claves a través de la participación social, a fin de influir en el desarrollo de la identidad de ciudad, su papel dentro de la planificación urbana de la ciudad aún puede ser cuestionada, en tal caso el branding se vuelve complementario al marco más amplio, como lo es el marketing y este a su vez extensión de uno más grande que lo contenga como es el caso de la planificación estratégica.

citybranding se basa en el estudio de las necesidades de la ciudad y de la manera de satisfacerlas, pero además intenta influir en la percepción de los observadores o clientes objetivo a través de una ciudad auténtica y con características propias indiferentemente, si esa ciudad ofrece servicios buenos o malos simplemente la dota de una imagen.

El propósito del citybranding es el de generar el posicionamiento<sup>5</sup> de la ciudad por lo que se plantea como una estrategia de largo plazo bajo un esquema de ciudad que persigue la mejora continua, permitiendo beneficiar a su sociedad a través de una imagen, que en tal caso sería preferible que deba ser original y cumplir con la promesa que comunica.

---

<sup>5</sup> Consiste en definir en la mente del consumidor aquello que representa una marca y a forma en que esta se compara con otras marcas competidoras.

## **Bibliografía.**

Ashworth, G. J., & Voog, H. (1994). Marketing and place promotion. In J. R. Gold, & S. V. Ward, Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and regions (pp. 39-52). England: John Wiley & Sons.

Banco Mundial. (2009). Sistemas de Ciudades: La urbanización, motor del crecimiento y el alivio de la pobreza. Recuperado en noviembre 27, 2016, de [http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/UrbanStrategy\\_web\\_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/UrbanStrategy_web_Spanish.pdf)

Benach, N. (1993). Producción de imagen en la Barcelona del 92. Estudios geográficos, 483-506.

Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. EURE, 67-76

Clark, G. (2010). British Council. Recuperado en diciembre 20, 2016, de [http://opencities.britishcouncil.org/web/download/comprender\\_opencities.pdf](http://opencities.britishcouncil.org/web/download/comprender_opencities.pdf)

Díaz, A. A. (2007). Revista Geocrítica. Recuperado en enero 10, 2017, de En torno a la mercadotecnia urbana: Reorganización y reimaginación de la ciudad: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-712.htm>

Domena, Z. F. (2010). La aplicación del 'Branding' en modelos de planificación urbana. Revista Umbral, 89.

Elizagárate, V. d. (2002). La imagen de la ciudad. Método y técnicas para medir el impacto de las actuaciones urbanas y desarrollar un plan de acción. El Marketing como estrategia de desarrollo metropolitano, (pp. 1-20). Donostia.

Elizagárate, V. d. (2003). Marketing de ciudades. Madrid: Pirámide.

Fernández, G. (2004). La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano. Imago Urbis N° 33, 44-49.

Fernández, G., & Paz, S. (2005). Más allá del Marketing de Ciudades: Hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. Scripta Nova.

Fernández, J. M. (2006). Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos (Segunda Edición ed.). Barcelona: Reverté.

Fleishman-Hillard Hong Kong Ltd. & Taylor Nelson Sofres. (2010). Opinion Research Analysis: Brand Hong Kong Review. Hong Kong: The Hong Kong Special Administrative Region Government.

Florián, M. L., & Sanz., G. (Sin fecha). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Recuperado en diciembre 15, 2016, de Centro Virtual Cervantes: <http://cvc.cervantes.es/lengua/aeter/comunicaciones/florian.htm>

Friedmann, R. (2003). Marketing estratégico y participativo de ciudades. Recuperado en diciembre 15, 2016, de <http://tioflavio.com/userfiles/file/Marketing%20Estrat%C3%A9gico.pdf>

Gasalla, G. F., & Friedmann, R. (2007, junio). Revista Geocrítica. Recuperado en enero 1, 2017, de Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: Un balance y propuestas a partir de la experiencia Alemana: <http://www.ub.edu/geocrit/9porto/gfneran.htm>

Griffiths, R. (1998). Making sameness: Place marketing and the new urban entrepreneurialism. In N. Oatley, *Cities Economic Competition and Urban Policy* (pp. 41-57). London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Healey, M. (2008). *¿Qué es el Branding?* Barcelona: Gustavo Guili.

Hubbard, P., & Hall, T. (1998). The entrepreneurial city and the new urban politics. In P. Hubbard, & T. Hall, *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation* (p. 1=23). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Ilmonen, M. (2010). Branding city: vendere un prodotto o creare un'identità? In P. Ingallina, *Nuovi scenari per l'attrattività delle città e dei territori. Dibattiti, progetti e strategie in contesti metropolitani mondiali* (pp. 41-44). Torino: Franco Angeli.

J.Paniagua, F., & Castilla, E. B. (2007). *Ciencia red*. Recuperado en abril, 2017, de [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/318/fisec8m4\\_pp27\\_49.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/318/fisec8m4_pp27_49.pdf)

Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Henry Stewart Publications, 5873.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades*. México D.F: Diana.

Landor Associate. (2001). Landor Associate. Recuperado en enero 15, 2017, de Hong Kong Branding the pearl of the Orient: <http://landor.com/#/work/case-studies/hong-kong/>

Marca Zaragoza. (2011, noviembre). Recuperado en diciembre 15, 2016, de I am amsterdam, la marca inclusiva: <http://marcazaragoza.blogspot.com/2011/11/i-amsterdam-la-marca-inclusiva.html>

Muñiz, N., & Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y "Place Branding". Recuperado en octubre 24, 2016, de Revista Pecunia: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3315254>

Naciones Unidas. (2017). Población. Recuperado el 20 de Junio de 2017, de Una población en crecimiento: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

Ozcaris, J., María, N., & Prat, F. (2008). *Cambio Global 2020*. Madrid: Fundación General Universidad Complutense de Madrid

Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities', *Place Branding*. Palgrave macmillan, 242-264.

Pascual, J. M. (2001, enero). De la Planificación a la gestión estratégica de las ciudades. *Elementos de debate territorial* (13), 1-44.

Precedo, A., & Otros. (2010). De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial. *EURE*, 5-27.

Rincón, A. R. (2008). Ciudades: transformación histórica Y TICs. Recuperado en noviembre 30, 2016, de <http://virtual.uptc.edu.co/revistas/index.php/cenes/article/viewFile/605/541>

Sandoval, J. P., & Delgado, J. (2005). "Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de Marketing en la gestión urbana medioambiental. *Abaco*, 3.

Lineamientos para la aplicación de la herramienta city branding en la gestión de las ciudades destinos

---

- Santamaría, G. d. (2004). Ciudades y globalización: un enfoque teórico. *Revista Española de Sociología*, 199-217.
- Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: Del City Marketing al Urban Management*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Seisdedos, H. (2006). La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del ‘city marketing’. *Harvard Deusto Bussines Review*, 46-53.
- Smidt-Jensen, S. (2005). *City Branding: Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region*. Recuperado en febrero 1, 2017, from The Interreg IIIB project Medium Sized Cities in Dialogue around the Baltic Sea (MECIBS): <http://www.mecibs.dk/brochures/05Branding.pdf>
- Ward, S. V. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000*. Londres: E & FN Spon.
- Ward, S. V., & Gold, J. R. (1994). *Place Promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. England: John Wiley & Sons.