

**Pedro Asensio Romero**

# **MARKETING MUNICIPAL**



Madrid - Buenos Aires - México

© Pedro Asensio Romero, 2008

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

[www.diazdesantos.es/ediciones](http://www.diazdesantos.es/ediciones) (España)

[www.diazdesantos.com.ar](http://www.diazdesantos.com.ar) (Argentina)

[www.diazdesantos.com.mx](http://www.diazdesantos.com.mx) (México)

ISBN: 978-84-7978-859-9

Depósito legal: M. 14.537-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad, S.L.

Encuadernación: Rústica-Hilo

# Índice

---

<b>Prólogo</b> .....	XI
<b>Introducción</b> .....	XVII
<b>1. Una introducción al marketing municipal</b> .....	1
¿Existe un marketing municipal? .....	1
Marketing: un concepto que evoluciona .....	3
Gracias, profesor Kotler .....	5
Acotando el concepto de marketing.....	7
La administración municipal y el marketing.....	8
Definiendo el marketing municipal.....	13
<b>2. Mercados, intercambio y clientes</b> .....	17
Los mercados municipales .....	17
El intercambio municipal .....	21
¿Son los ciudadanos clientes? .....	25
Una clasificación de clientes en entornos municipales .....	28

---

<b>3. El gobierno local y la creación de valor .....</b>	<b>33</b>
Idea general de la creación de valor.....	33
Cómo creamos valor en el marketing municipal .....	36
Las cuatro pes del marketing municipal .....	38
La agenda de gobierno municipal .....	41
<b>4. Marketing de bienes municipales .....</b>	<b>47</b>
Acotaciones entre el marketing de bienes y el marketing de servicios municipales .....	47
Marketing de bienes municipales: algunos ejemplos.....	49
<b>5. Marketing de servicios municipales .....</b>	<b>55</b>
Introducción metodológica del marketing de servicios mu- nicipales .....	55
Limpieza viaria .....	59
Recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos .....	61
Jardines.....	64
Abastecimiento de agua .....	67
Saneamiento y depuración de aguas residuales .....	69
Tráfico y aparcamientos públicos.....	70
Transporte público urbano .....	72
Servicios culturales .....	76
Deportes .....	77
Servicios sociales.....	81
Obras y mantenimiento de la ciudad.....	84
Urbanismo y ordenación del territorio .....	88
Hacienda municipal.....	90
<b>6. Marketing social en las corporaciones locales.....</b>	<b>93</b>
Las ideas como producto de marketing.....	93

---

Marketing no empresarial .....	96
Marketing social municipal.....	96
Estrategias municipales de marketing social .....	98
La actitud en el marketing social .....	102
<b>7. Marketing institucional municipal .....</b>	<b>107</b>
Marketing de organizaciones: objetivos en el marco local .....	107
Marca visual, identidad e imagen corporativa municipal ....	110
Publicidad institucional de la imagen corporativa .....	114
<b>8. Marketing interno municipal.....</b>	<b>119</b>
La administración como producto de marketing orientado hacia los empleados .....	119
Los objetivos del marketing interno municipal.....	122
Marketing administrativo municipal.....	125
<b>9. Marketing político municipal.....</b>	<b>129</b>
Introducción al marketing político municipal.....	129
Marketing de liderazgo municipal .....	133
Características y modelos más relevantes de un líder mu- nicipal.....	135
Construcción de la imagen política.....	139
Mapa de atributos en el marketing municipal de personas .....	141
<b>10. Marketing de ciudades.....</b>	<b>143</b>
Aproximación a la ciudad como producto .....	143
Objetivos del marketing de ciudad.....	145
<i>Citymarketing mix</i> .....	147
Posicionamiento de la ciudad.....	149

---

Estrategias de <i>citymarketing</i> .....	151
<i>Citybranding</i> .....	153
La comunicación de la marca de ciudad .....	158
<b>11. La planificación en el marketing municipal .....</b>	<b>161</b>
Marketing operativo y marketing estratégico .....	161
Fases de un plan de marketing municipal .....	162
<i>Fase 1. Análisis de la situación</i> .....	163
<i>Fase 2. Diagnóstico</i> .....	164
<i>Fase 3. Fijación de los objetivos</i> .....	167
<i>Fase 4. Estrategia de marketing municipal</i> .....	169
<i>Fase 5. Cuantificación de los recursos</i> .....	180
<i>Fase 6. Implantación del plan estratégico de marketing</i> ....	181
<i>Fase 7. Control</i> .....	184
<b>12. La investigación en el marketing municipal .....</b>	<b>185</b>
El objeto de la investigación .....	185
Las fuentes de información primaria .....	187
Las fuentes de información secundaria .....	189
<b>13. A modo de conclusión .....</b>	<b>191</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>197</b>

# Prólogo

---

El libro que el lector tiene entre sus manos es una buena muestra de un género muy frecuente en el sector privado que, lamentablemente y a pesar de su necesidad, hasta tiempos muy recientes no había sido suficientemente abordado en el sector público. Y es que, si tuviéramos que buscar una sola idea para intentar describir la actual sociedad de servicios e información, sin duda, ésta sería la complejidad. En efecto, los últimos veinte años han traído consigo una extraordinaria transformación que se manifiesta en un avance tecnológico muy notable, mayor presión social en la demanda de productos y servicios, nuevas formas de gestión, más abiertas y democráticas, cambios en las estructuras familiares, incorporación creciente de la mujer al mercado laboral, mejora de los niveles de educación, multiplicación de los intercambios y de los canales de distribución, creciente necesidad de recursos humanos altamente cualificados, y otros muchos factores que han conducido a una sociedad extremadamente difícil de administrar, obligando a las Administraciones Públicas a incrementar y diversificar su presencia en todos los ámbitos de la sociedad, en el marco de un lógico proceso de adecuación a las nuevas circunstancias.

Es más, según se está poniendo de relieve por los más cualificados expertos, se avecinan más transformaciones, de forma que nuestro Estado Social y Democrático de Derecho estará sometido a cambios

provocados por las nuevas tendencias que se producen en la sociedad. En *La posición del Estado ante los otros actores* (GAPP, nº 2, 1995), Michel Crozier sintetiza cuatro factores a destacar: 1) La evolución hacia la complejidad; 2) el aumento de la libertad de acción de los individuos; 3) la transformación de la lógica económica; y 4) la mediatización de las relaciones humanas. Estas nuevas circunstancias nos obligan a plantearnos los retos de la Administración Pública del futuro, habituadas hasta ahora a trabajar en entornos estables donde es fácil predecir las respuestas, los requerimientos, las demandas sociales... Nos enfrentamos pues a «entornos de incertidumbre» que, además de lo anterior, se producen en complejos escenarios, muy diferentes a los conocidos hasta ahora.

Como se reconoce con carácter general, todas nuestras sociedades han experimentado importantes cambios en las últimas tres décadas, pero estas transformaciones no se han traducido suficientemente en nuevas formas de operar y gestionar las instituciones públicas. Nos referimos a cambios que, por otra parte, no se limitan en sustituir ventanillas en espacios abiertos al ciudadano, o a cambiar los manguitos por tarjetas de identificación, sino que, dado el volumen de recursos que el sector público gestiona, exigen el desempeño de funciones de dirección estratégica, políticas públicas y tareas administrativas que sepan dar una respuesta, con todas las garantías de control y transparencia democráticas exigibles, a los problemas colectivos que acechan a la sociedad en su conjunto.

Este cambio de perspectiva nos obliga a replantear nuestro sistema de gestión de las políticas públicas, los procedimientos de toma de decisiones y la puesta en valor de los servicios y actividades. A grandes rasgos, los actuales modelos parecen más pensados en responder a las necesidades de una sociedad y una Administración de la era industrial, que a la actual sociedad post-industrial, tecnológica, compleja y cambiante. Se exigen nuevos paradigmas que no se agotan en los principios de legalidad y de seguridad jurídica.

La cuestión es tan importante que la célebre Comisión Trilateral, al ocuparse de la crisis de las instituciones democráticas, veía en la insuficiencia de los aparatos administrativos uno de los factores más determinantes de ésta. Dicha Comisión expresaba lo siguiente:

«La Administración pública es el segundo gran problema. En todas partes topamos con una disociación completa entre el sistema de adopción de decisiones, dominado por un debate político tradicional y, a menudo, bastante retórico, y el sistema de implementación que es el coto de sistemas administrativos normalmente fuertes y centralizados, pero que son, normalmente también, más irresponsables cuanto más fuertes y más centralizados. Esta disociación es la causa principal de la alienación política de los ciudadanos. Es la que nutre incesantemente los sueños utópicos y las previsiones radicales. Debería hacerse, especialmente en Europa un gran esfuerzo y, consecuentemente, habría de orientarse hacia la inserción del debate democrático en el procedimiento administrativo, evitar el monopolio de la capacidad técnica por parte de la Administración y reinventar el parlamento. Por último, una reforma general de la Administración pública, especialmente de los sistemas de implantación territorial, habría de ser una inquietud práctica central que, en los países europeos, podría abordarse mediante una vía genuinamente cooperativa y comparada».

En realidad, precisamente en los albores de un nuevo siglo, asistimos a la culminación de un ciclo histórico que demanda cambios en las formas de actuación de nuestras Administraciones Públicas. Además, en estos momentos, la transformación se ha convertido, no sólo en una aspiración de los ciudadanos sino, mucho más allá, en un derecho fundamental, una vez reconocidos los principios de buena administración en el marco de las reformas de los tratados que se abre en toda Europa. Los términos de la discusión se plantean, tanto en el diagnóstico, como en la necesidad de afrontar con garantías suficientes el proceso generado por la nueva situación.

Entre los objetivos a conseguir con el cambio, se debe destacar la flexibilización de la gestión, dotando a los órganos de una mayor au-

tonomía y discrecionalidad para decidir sobre los casos individuales. Estas modificaciones no tienen por qué impedir el necesario control que, a través de una mayor participación y vinculación de los órganos gestores con las normas operativas de organización, debe existir en las entidades públicas; pero sí implica una reflexión sobre el rígido control previo hasta ahora vigente. Procede por tanto flexibilizar los métodos o sustituirlos por un control previo sobre los requisitos formales mínimos, asegurando el cumplimiento de las normas legales, y complementando un control posterior riguroso a través de normas de auditoría. Pero, como bien se trata en *Marketing municipal*, también se exige adoptar nuevas estrategias y enfoques adaptados de técnicas importadas del sector privado.

En definitiva, se trata de conseguir una Administración que esté al servicio de la sociedad, que la lidere, superando y sustituyendo la tradicional administración de control, desarrollando una actitud pro activa de servicio a los ciudadanos, y facilitando la consecución de los objetivos que se citan como lugar común de esta nueva perspectiva, a saber: el aseguramiento de la convivencia y el bienestar; las garantías de los derechos de los ciudadanos frente a actos arbitrarios y no justificados y mejorar sus relaciones con la ciudadanía; la prestación y provisión de servicios públicos de calidad; la capacitación para ser receptivos a las demandas ciudadanas; el mantenimiento de un equilibrio y una austeridad en la actuación, obedeciendo en su comportamiento a una ética pública democrática; y, por último (aunque podrían citarse algunos más) estar abiertos a la heterogeneidad de intereses que convergen en una sociedad plural y diversa.

Por tanto, aceptemos estas premisas, y partamos de la idea de que en una institución pública de servicios, como es un ayuntamiento, su finalidad última no sería exclusivamente recaudar fondos, o tareas administrativas o censales, trámites administrativos mediatos y necesarios, por cierto, para un fin último. Muy al contrario, estas tareas no son sino subsidiarias de unos servicios públicos de carácter social o general, esenciales o complementarios, tales como la educación y la cultura, la salud, el deporte, la seguridad y policía, la limpieza, el me-

dio ambiente, etc. En consecuencia, conviene pasar de la idea del ciudadano-usuario, como sujeto pasivo de obligaciones, al servicio de la institución, a otra idea bien distinta, verbigracia, el ciudadano-usuario, sujeto activo titular de unas necesidades que la institución municipal ha de satisfacer.

Por ello, el municipio de la denominada “era global” que quiera reunir los requisitos de pro actividad y anticipación que hoy se exige en un mundo competitivo de territorios y regiones, debe y puede, no sólo generar servicios a priori y sin que la población los demande, sino, ante todo, conocer cuál es la demanda real y atenderla. Ello exige, al menos, conocer las necesidades, transformarlas en productos y servicios, su puesta en valor y su interpretación en términos de producto-servicio público, teniendo en cuenta cuáles son los factores clave de éxito de cada momento y los componentes de la calidad que valora el usuario. Por último, se trata de poner los servicios a disposición de los usuarios.

Y precisamente de estos últimos aspectos, *last but no least*, trata *Marketing municipal*, un libro, muy bien escrito y con una sistemática atractiva e impecable, que profundiza en la visión del ciudadano como destinatario de servicios, que bucea en las estrategias para implementar una mejor gestión de los productos de todo orden ofrecidos por las entidades locales, pero que también incide en aquellos aspectos que no tienen que ver simplemente con una lógica empresarial. De ahí, precisamente, la distinción formulada por el autor entre las distintas funciones que cumplen las técnicas de marketing en el quehacer diario de las corporaciones locales.

Pedro Asensio Romero, persona especialmente apta para traducir a “caja de herramientas” lo que los estudiosos de la Administración Pública teorizamos y las leyes enuncian a título indicativo, es un autor inquieto y polifacético (político, economista, ensayista...), que muestra un profundo compromiso con la mejora de los servicios públicos. Ya tuvo ocasión de mostrar su especial sensibilidad y compromiso público en su primera obra, *El libro de la gestión municipal*, realizando

una incursión reflexiva entorno a los métodos de la gestión pública y las claves para encararla frente a los desafíos que hoy se presentan en el ámbito local.

Ahora, con *Marketing municipal*, el autor da un paso más en su ya dilatada trayectoria profesional, aunando en el ámbito nacional e internacional un esfuerzo intelectual dirigido, en último término, a servir a la ciudadanía.

Esperemos que haya otros proyectos en la misma dirección.

FEDERICO A. CASTILLO BLANCO

Profesor Titular de Derecho Administrativo.  
Universidad de Granada.

Secretario General de la Unión  
Iberoamericana de Municipalistas.

# Introducción

---

Casi siempre mi vida laboral ha estado relacionada con las corporaciones locales. Durante un tiempo desempeñé funciones de mayor o menor responsabilidad institucional en el inquietante y complicado mundo de la política. También he ejercido tareas de coordinación y dirección técnica desde diversos puestos de la administración local, aceptando a la vez y de muy buen grado las oportunidades que en numerosísimas ocasiones se me ha brindado para desarrollar labores de consultoría, asesoramiento o formación municipal. En cualquiera de los casos: si existe algún denominador común en todas estas facetas que he asumido a lo largo de estos años, destacaría el continuo interés que he mostrado por todos los aspectos relacionados con el marketing y la comunicación. Por eso, tras acumular un nada despreciable caudal de experiencias profesionales (con sus aciertos y sus errores), e invertir un buen número de horas al estudio y a la investigación, me he atrevido con este segundo libro, *Marketing municipal*, editado por Díaz de Santos, una empresa, por cierto, que apuesta decididamente por impulsar el municipalismo desde la competitiva y compleja industria editorial.

Es más, les diré que mi interés por el marketing me lleva a Oriente Medio, donde trabajé como administrador del Instituto Cervantes. En aquel entonces, alejado de manera coyuntural de la administración

local, tuve la oportunidad de diseñar y desplegar una notable labor de mercadotecnia en la complicada ciudad de Beirut. Allí, con el apoyo del director, Andrés Pérez Sánchez-Morate, y otros tantos compañeros, nuestra sede impulsó una exitosa labor de difusión y divulgación del instituto, llegando a alcanzar un número de matrículas que nos situaron en el primer puesto en el ranking de toda la red de centros. Nuestra estrategia de marketing, algo tan simple como posicionarnos en la mente de los cientos de potenciales estudiantes de español que vivían en el Líbano, y ofrecer lo que demandaban, dio sus frutos.

Pero volviendo a las corporaciones locales, si hay algo que quisiera subrayar en esta breve introducción, es mi intención de hacer del marketing municipal algo más que una herramienta de gestión. El marketing, entendido en su conjunto, es una filosofía de dirección, un modo de orientar la actividad productiva hacia la satisfacción de las demandas de los clientes. En el ámbito municipal, los clientes son los ciudadanos. Por tanto, satisfacer las demandas es el principio máximo que todo gestor con vocación de servicio público debe cumplir. Y con esto queda dicho casi todo.

Quisiera manifestar mi agradecimiento al equipo de profesionales de la agencia Estrategia Creativa, por su especial sensibilidad para captar las inquietudes que en materia de comunicación y publicidad municipal siempre han demostrado, y en especial a Trini Vico, Mercedes Vico y al director creativo, Domingo Leiva. A ellos se deben los ejemplos gráficos insertados en los Capítulos cuatro y cinco.

Mi agradecimiento también a todos los responsables políticos con los que he tenido ocasión de colaborar en todos estos años, y muy particularmente a Luís Rogelio Rodríguez-Comendador, alcalde de Almería, a su gabinete de comunicación y a su equipo de concejales, quienes me permitieron traspasar las fronteras de mi área, siendo director de Hacienda, para internarme en el territorio del marketing y la comunicación municipal.

Gracias a los ayuntamientos de Valdemoro (Madrid), Alcalá de Guadaíra (Sevilla), Tafalla (Navarra) y Huelva, por los ejemplos de identidad corporativa del capítulo 7.

A Ignacio Rodríguez, que ha colaborado estrechamente en el enfoque general de esta obra, y como ya ocurriera con *El libro de la gestión municipal*, su participación en el diseño y elaboración de los gráficos ha resultado decisiva.

A la Unión Iberoamericana de Municipalistas, y en especial a Fernando Juan Fernández Montero y a su secretario general, Federico Castillo, que me han permitido contrastar interesantísimas experiencias con concejales y alcaldes en los cursos y seminarios que imparto cada año en Iberoamérica.

A mi mujer, Encarna Amat, que me ha ayudado en la corrección de textos, y a mis hijos, Pedro y Mar, que sabían jugar en silencio cuando “papá estaba escribiendo en el despacho”.

Espero que *Marketing municipal* sea una obra que entretenga, interese y sirva, que para eso están los libros.

PEDRO ASENSIO ROMERO

- Frecuencia y efectividad de baldeos.
- Número de papeleras.
- Aspecto exterior de papeleras.
- Atención y servicio en situaciones extraordinarias.
- Receptividad y trato de los operarios con los ciudadanos.
- Presencia de la imagen corporativa en el vestuario de los operarios.
- Estado de los utensilios y maquinaria.

A través de técnicas de medición y control de calidad de la superficie en calles, plazas, parques o jardines públicos, los inspectores de limpieza del ayuntamiento desarrollan diagnósticos de situación del estado de limpieza e higiene de este servicio público, si bien, insistimos (y consideraciones técnicas aparte), la percepción ciudadana nos indicará la evaluación que se tiene del servicio público y la calificación que se hace de la gestión municipal, con independencia de los muestreos y el objetivo proceso de recogida de datos.

La distribución del servicio de limpieza se realiza en función de las necesidades reales de cada municipio, de acuerdo con la mayor o menor afluencia de peatones y, en concreto, las características y naturaleza de las calles y espacios públicos en general.

Finalmente, señalamos que la mayor parte de las campañas de comunicación relacionadas con este servicio se orientan a la modificación de hábitos y conductas ciudadanas, cuyo estudio, como ya hemos indicado, se realizará en el capítulo correspondiente de marketing social.

### **Marketing de limpieza desde internet**

En octubre de 2007, la empresa de internet Google Maps, en colaboración con diferentes organismos tales como Naciones Unidas o la Federación Scouts de España, organizó el ***Fin de semana internacional de limpieza del entorno***. Se trataba de una acción de marketing ecológico (marketing verde, marketing sostenible o marketing social) cuyo objetivo era animar a los usuarios de Google a limpiar parques, playas, senderos, bosques y otros puntos de interés local. Se proponía utilizar diferentes herramientas de internet: Google Maps para localizar y dejar señalado el punto donde los grupos habían efectuado su limpieza, Google Docs para crear documentos de trabajo entre los organizadores de cada limpieza y, después de las jornadas, Picasa Web o Youtube para alojar las fotos y videos. De esa forma se lograban compartir de una manera global las pequeñas actuaciones locales de cada grupo. Para participar en esta iniciativa, un grupo de entre seis y ocho amigos elegía un lugar próximo a su residencia y creaba un mapa de limpieza que, tras el trabajo realizado, se incorporaba a Google Map junto con fotografías y demás documentos anexos.

## **RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS**

Para la gran mayoría de los ciudadanos, este servicio mantiene una estrecha vinculación con el servicio de limpieza viaria. Es más, por razones didácticas, bien podría ser englobado en un solo epígrafe, incorporándose al apartado anterior de limpieza viaria. Sin embargo, exponemos dos razones para su diferenciación. Desde el punto de vista de la financiación, la ley sí permite en este caso sufragar el coste de este servicio a través de tasas, y no con recursos generales, como ya hemos visto con la limpieza viaria. Ello implica una mayor identificación del usuario con el servicio. En este caso sí se produce el principio

«yo pago un precio y tú me proporcionas un servicio», ya que, cada cierto tiempo, y en función del calendario fiscal del ayuntamiento en cuestión, el contribuyente-usuario habrá de abonar un tributo por este concepto, hecho que no sucedía en la limpieza viaria. Por otra parte, desde un enfoque práctico, debemos reconocer como frecuente, sobre todo en el caso de gestión indirecta a través de concesiones administrativas, la existencia de una sola empresa prestadora de todo el servicio integral, es decir, relacionado con la limpieza viaria, recogida y tratamiento de residuos sólidos urbanos, y no de forma separada, como aquí estamos estudiando.

En cualquier caso, una vez conocidas estas particularidades, el gestor político puede impulsar acciones de marketing claramente diferenciadas, para la limpieza viaria, por una parte, y para la recogida y tratamiento de residuos (RSU), por otra. En las tareas de recogida y tratamiento de RSU se incluyen: los operarios asignados a este servicio y el equipamiento propio, fundamentalmente, los vehículos recolectores de basura y camiones lavacontenedores, así como el servicio de mantenimiento de contenerización, los planes de recogida selectiva, el transporte y todo el proceso desarrollado en las plantas de transferencia, tratamiento y, en su caso, reciclado de residuos sólidos urbanos.

Los atributos más destacados de este servicio son los siguientes:

- Eficacia y atención de los operarios.
- Frecuencia y horarios de la recogida.
- Estado de los vehículos recolectores.
- Estado y ubicación de contenedores.
- Diversidad y eficacia de recogida selectiva.
- Mínima perturbación del tráfico rodado de vehículos y peatones durante la prestación del servicio.
- Ubicación geográfica de plantas de transferencia, reciclado y tratamiento de residuos.

- Características y procesos de tratamiento y reciclado de los residuos.

En cuanto a la política de precios, hemos de señalar que las tasas que se cobran a los ciudadanos para financiar este servicio pueden asociarse a la titularidad de un inmueble, de forma que el tributo se devenga cuando el sujeto pasivo es propietario de ese inmueble. Esta circunstancia genera no pocas discusiones en el ámbito municipal, sobre todo por aquellos titulares de una segunda vivienda destinada a vacaciones o fin de semana, por ejemplo, usuarios que, sin duda, generan un volumen de basura muy inferior al que se obtiene en viviendas habituales, y que suelen quejarse del precio pagado por el servicio recibido. Al establecer el precio, hemos de subrayar que otro de los elementos determinantes de su cuantificación se basa en los usos o destinos de los inmuebles propiedad de los titulares del servicio. Aquí podemos obtener diferentes alternativas para su clasificación, ya se trate de viviendas comunes, locales con uso comercial, oficinas, hoteles, restaurantes y cafeterías, naves industriales, etcétera.

Para el caso de las viviendas, la tarifa se puede diferenciar a su vez en función del emplazamiento que tenga dentro del término municipal. En estas situaciones se establece un callejero fiscal, clasificando las vías (avenidas, calles, plazas...) en diferentes categorías y con importes que varían dependiendo de su ubicación. Otros criterios para determinar las tarifas podrían surgir del valor catastral o de la superficie total del inmueble. En cualquiera de los casos, nada garantiza que el pago de la tasa sea proporcional al coste del servicio, porque el volumen de basura no tiene por qué guardar una relación lineal con factores tan dispares como la superficie, el valor catastral o el emplazamiento del inmueble. La fijación más aproximada de precio igual a coste de servicio la obtendríamos en aquellos modelos tarifarios que incluyeran un sistema de medición de los kilogramos de basura generados. Estos procedimientos sólo podrían aplicarse en aquellas urbanizaciones que contaran con un sistema de recogida neumática, es decir, desde la propia vivienda hasta los puntos de transferencia situados en es-

pacios públicos; y aún así, no es habitual establecer sistemas de pago por kilogramo generado, sino a través de procedimientos mucho más simples e inexactos.

La distribución del servicio dependerá de criterios fundamentalmente técnicos, tales como la densidad de la población, las características de los establecimientos (locales comerciales, naves, almacenes, etc.), la trama urbana (amplitud de calles), el tráfico rodado o la existencia de accesos peatonales. La innovación del servicio de recogida también constituye un elemento primordial, ya que, hoy día, los ayuntamientos orientan su gestión hacia nuevas fórmulas de recogida y tratamiento selectivo de residuos e intentan minimizar el impacto visual que supone la colocación de los contenedores en plena calle, así como las molestias causadas por el servicio, tanto en horario nocturno como a plena luz del día. Como hemos tenido ocasión de señalar al tratar los aspectos relativos al pago, las técnicas de recogida neumática de residuos, con la implantación de infraestructuras que permitan deshacerse de los residuos desde las propias viviendas hasta los centros de transferencia, pueden ser, cada vez más, una buena salida a adoptar por parte de los municipios más innovadores.

Las políticas de comunicación, tanto en la limpieza viaria como en la recogida de RSU, inciden fundamentalmente en comportamientos cívicos relacionados con el uso adecuado de papeleras y contenedores, el depósito de basuras en las horas previstas o, últimamente, la concienciación en el proceso selectivo para la separación de las distintas clases de residuos: papel, cartón, vidrios, plásticos y orgánicos.

## **JARDINES**

El mantenimiento de jardines constituye una de las actividades más visibles y, desde una perspectiva política, «agradecidas» de todo el entramado de servicios municipales existentes. La oportunidad de ofrecer cambios muy significativos en la gestión de los jardines públicos es muy

amplia. Que los ciudadanos perciban mejoras espectaculares, hace que, en muchos casos, los gestores políticos centren sus esfuerzos en el incremento, atención y mantenimiento de las zonas verdes de la ciudad. En cuanto a la posibilidad de aproximarnos a un régimen o modelo de gestión con mayor o menor grado de competencia, es decir, un sistema en el que podamos comparar diferentes empresas prestadoras de este servicio, sólo nos cabe la posibilidad de analizar y comparar distintas opciones entre empresas que, por una parte, trabajan las zonas verdes de titularidad privada (urbanizaciones, espacios comunes de fincas) y, por otra por otra parte, las empresas que actúan en zonas públicas y cuya competencia es municipal. Incluso dentro de esta última posibilidad de gestión pública, se permite cierta «competencia» en dos situaciones: en el caso de grandes ciudades, cuando se haya distribuido y dividido el servicio en diferentes zonas o distritos urbanos y su prestación corresponda a empresas concesionarias distintas o, en segundo lugar, cuando existan entidades de conservación (zonas privadas de uso público) con un régimen de prestación del servicio diferente al del resto de la ciudad.

Los atributos más significativos del servicio de limpieza son los siguientes:

- Atención y eficacia de operarios.
- Cuidado de parterres y zonas verdes de parques y jardines.
- Diversidad y calidad de la flora y vegetación en general.
- Frecuencia de podas de árboles.
- Incremento de zonas verdes en proporción al desarrollo urbano.
- Campañas de concienciación.
- Estética.
- Valor ecológico y medioambiental.

Sobre la política de precios, y al igual que veíamos en el caso de la limpieza viaria, la legislación española no permite establecer una tasa

para financiar el coste del servicio de jardines. En términos de teoría económica, se trata de la provisión de un bien público puro que cumple los principios de no rivalidad y no exclusión. Por consiguiente, su financiación, como en el caso de la limpieza viaria, la pavimentación de calles o el mantenimiento del alumbrado público, por ejemplo, corre a cuenta de los recursos presupuestarios de carácter general.

Finalmente, indicar que las políticas de comunicación se centran en aspectos relacionados con la educación cívica, sin duda, una de las piedras angulares del marketing de servicios municipales. En este caso, el comportamiento ciudadano no exige una iniciativa o disposición personal tan activa como pudiera ocurrir en la limpieza (mayor esfuerzo, en términos de coste temporal, para cumplir la normativa de recogida y tratamiento de RSU o la clasificación selectiva). En servicios de jardines, fundamentalmente, se tiende más a evitar o prevenir actos vandálicos, invasión de zonas verdes o el descuido generalizado de jardines por parte de los vecinos del municipio.

Nuestro campo ha demostrado que sabe hacer bien las cosas. Ahora le toca dar un paso más. Desarrollando un estilo de trabajo más profesional en el tratamiento de los residuos de la actividad agrícola.

**Campo limpio al futuro de Almería**

Para ello, la Concejalía de Agricultura del Ayuntamiento de Almería ha desarrollado un buen plan. El Plan de Higiene Rural para Almería.

Plan de Higiene Rural para Almería

Agricultura  
Almería. CON UN NUEVO ESPÍRITU

EXCMO. AYUNTAMIENTO DE ALMERÍA  
Concejalía de Agricultura

**Figura 5.1.** Campaña del Plan de Higiene Rural. Área de agricultura.

## ABASTECIMIENTO DE AGUA

Nos encontramos en presencia del clásico servicio público local de carácter esencial prestado en régimen de monopolio, y cuyas ventajas, desde una perspectiva política, pueden ser importantes o poco relevantes, dependiendo de las condiciones e infraestructuras hídricas existentes en el municipio. Hay países que se benefician de unas características medioambientales óptimas, y han desarrollado una inversión en redes de abastecimiento bastante notable a lo largo del tiempo. En estos casos, estos servicios no llegan a percibirse como un logro político, sino como un bien público plenamente garantizado, algo así como algo «dado por hecho», y donde poco juego puede existir para la acción política. Pero lamentablemente existen muchos otros países en el mundo cuyos niveles de desarrollo son bajos y en donde todavía resulta una quimera hablar de una cobertura universal del servicio de abastecimiento de agua potable, como la existente en muchas otras zonas más desarrolladas de Europa o América, por ejemplo.

Hecha esta primera indicación, y una vez implantado este servicio público de forma plena, conviene mencionar cuáles serían los atributos que más destacan:

- Calidad del agua potable.
- Caudal y presión en redes y grifos de domicilios.
- Estado de conservación de la red.
- Servicios de mantenimiento y reparación.
- Información y atención al usuario.

En cuanto a la política de precios, los consumos se suelen gravar a través de tarifas que se descomponen en una cuota fija y una cuota variable. El precio de la cuota variable puede establecerse de forma lineal (un mismo precio unitario por cada metro cúbico o fracción consumida, con independencia del volumen total facturado)

o progresivamente, en función de los metros cúbicos consumidos, con carácter ascendente a través de diversos tramos o bloques de consumo. Al igual que ocurría con la tasa de basura, la estructura tarifaria puede ser distinta, a su vez, de acuerdo con los usos: viviendas, comercio, hostelería, industria, oficinas, instituciones, etcétera. En algunos casos, las tarifas pueden diferenciarse atendiendo a la categoría de la calle (la localización del inmueble receptor del abastecimiento de agua, en el marco de una clasificación por categorías de todas las calles del término municipal). Las ordenanzas municipales reguladoras también suelen recoger los precios por los servicios de primeras acometidas y reparación de redes particulares. La inversión en redes comunes de abastecimiento se financia con cargo a los recursos presupuestarios generales, y no constituyen un hecho imponible de la tasa de agua, no así la acometida, desde la red general al inmueble en particular, cuya financiación se realiza por el propio usuario. Lógicamente, la cuantía a pagar por las obras de acometida de redes, que también suele determinarse en la ordenanza fiscal correspondiente, se establecerá en función del destino que para el usuario tenga la conexión de abastecimiento, guardando estrecha relación con el diámetro y el caudal de las conducciones.

La distribución del servicio ha de tener carácter universal, es decir, debe tender hacia la cobertura de toda la población residente en suelo urbano. Por definición legal, una de las características del suelo urbano (frente al no urbanizable) es la existencia de infraestructura hídrica que garantice el abastecimiento de los inmuebles que se emplacen en este tipo de suelo.

Finalmente, indicar que la comunicación del servicio de agua se dirige, sobre todo, a ciertos aspectos relacionados con el ahorro y, en general, un adecuado uso doméstico por parte de los usuarios. También conviene establecer estrategias de comunicación que faciliten el conocimiento de los servicios de mantenimiento y reparaciones urgentes para toda la ciudadanía.

## **SANEAMIENTO Y DEPURACIÓN DE AGUAS RESIDUALES**

Si antes señalábamos que en muchos pueblos y ciudades de todo el mundo no existía un servicio de abastecimiento de agua con garantías plenas para toda la población, en materia de saneamiento y depuración, como última fase de lo que se ha venido el llamar «ciclo integral del agua», el problema resulta también muy grave, pero no sólo en zonas económicamente deprimidas o con problemas de sequía, sino en municipios en los que, aparentemente, se disfrutaban de niveles de bienestar y desarrollo muy altos.

Enfocar el progreso urbano desde una perspectiva medioambiental saludable es, lamentablemente, algo que generalmente no se cumple. Incluso en países que podríamos catalogar como desarrollados, esta indeseable situación se presenta con mucha frecuencia. La presión inmobiliaria a la que están sometidos los municipios es la causa del surgimiento de zonas urbanizadas que no cuentan con redes de alcantarillado adecuadas, ni estaciones depuradoras capaces de atender y tratar las aguas residuales que se generan en todo el término municipal.

El mapa de atributos municipales del servicio de saneamiento, tratamiento y depuración de aguas residuales incluye las siguientes características:

- Estado de la red.
- Mantenimiento de imbornales.
- Capacidad y calidad de la EDAR (Estación depuradora de aguas residuales).
- Sistemas de tratamiento de las aguas residuales (Primario, secundario, terciario, reutilización para usos agrícolas...).
- Eficacia de los servicios de mantenimiento.
- Atención e información al usuario.

Las tarifas de alcantarillado se establecen mediante tasas que, de acuerdo con la vigente ley española, pueden cubrir, como límite máximo, la totalidad del coste del servicio. Lo más frecuente es el establecimiento de una tarifa que se descompone en una cuota fija y otra variable; ésta última suele calcularse como un porcentaje del agua consumida, de forma que a los metros cúbicos resultantes se les puede aplicar un precio de saneamiento y depuración.

En relación con la distribución del saneamiento, el principal problema que tienen las corporaciones locales reside en el emplazamiento de la estación depuradora y las diferentes subestaciones que componen la red. Los criterios técnicos, que son los que en principio deberían prevalecer, se enfrentan, en numerosas ocasiones, a rechazos por parte de muchos ciudadanos, que no ven con «buenos ojos» la instalación de este tipo de equipamientos cerca de sus viviendas.

En cuanto a la comunicación de este servicio municipal, todas las estrategias deben dirigirse a divulgar la importancia que representa la preservación del medioambiente y los posibles daños ecológicos que puede ocasionar el no contar con un correcto sistema de depuración de aguas residuales en el municipio. El aprovechamiento del agua, debidamente ozonizada, y su empleo para otros usos, es un motivo añadido para explicar a la opinión pública el papel que desempeña un buen funcionamiento de todo el ciclo integral del agua.

## **TRÁFICO Y APARCAMIENTOS PÚBLICOS**

Bajo este epígrafe tratamos todas aquellas actividades municipales relacionadas con el tráfico rodado de vehículos de todo tipo, así como la red de aparcamientos públicos, tanto en superficie como en el subsuelo de las vías y plazas de nuestra ciudad. Nos referiremos a los servicios que presta la policía local en materia de ordenación del tráfico; también incluimos la señalización y los trabajos de mantenimiento de calzadas que realizan los operarios municipales, así como la regula-

**El marketing de ciudad orienta su actividad hacia los ciudadanos del municipio, los visitantes, los turistas y los inversores.**

El marketing de ciudad es una consecuencia más de la adopción de nuevos sistemas de gestión empresarial en el sector público, y más concretamente, en los ayuntamientos. El marketing proactivo, como ya hemos visto, representa la anticipación, adelantarse a las necesidades de los clientes. En *citymarketing*, esta forma de gestionar ciudades implica una anticipación en el conocimiento de los deseos y las necesidades de los potenciales clientes. Utilizar técnicas como la investigación de mercados o conceptos tales como posicionamiento o *citybranding* (marca de ciudades) no son más que ejemplos evidentes de que el marketing, como filosofía de gestión empresarial, irrumpe con decidido vigor en la gestión municipal de nuestros gobiernos locales.

La ciudad, entendida como producto, se enfrenta a un mercado competitivo formado por miles de municipios y en donde convergen millones de agentes. Estos, a su vez, integran nuestro público objetivo. Hablamos de marketing de lugares (*place marketing*), marketing de ciudades o *citymarketing*, una disciplina que representa hoy día uno de los aspectos más relevantes e innovadores en el ámbito de la nueva gestión pública local. Los alcaldes y concejales tienen interés en conocer lo que desean los ciudadanos que habitan en su territorio, sus votantes, sus vecinos; pero también dirigen su punto de mira a los visitantes, los turistas, los inversores potenciales. Todos ellos forman el público objetivo de un «mercado», el de las ciudades o municipios, caracterizado por una competencia cada vez más encarnizada, tanto dentro del propio sector público, como entre éste y la iniciativa privada.

Cuando el producto es la ciudad, y los gestores políticos incorporan a su gestión aproximaciones, modelos e instrumentos de marketing, no hay duda de que se genera un mejor conocimiento de los habitantes de ese municipio, un acercamiento a los distintos públicos objetivo, produciendo, asimismo, entre otros efectos, una actuación más equitativa.

Por tanto, es más que evidente que en estos tiempos de modernización y mejora de la gestión pública, los ayuntamientos están obligados a ejercer un protagonismo decisivo en el desarrollo de las ciudades. El rol que desempeñan las administraciones públicas, hoy día, excede del que correspondería a un mero gobierno benefactor, una organización administrativa que se limita a proveer bienes y servicios públicos de interés general. Es el momento de impulsar acciones públicas que se fundamenten en la satisfacción del cliente (ciudadano), la anticipación, la visión estratégica o la competitividad. Más que nunca, el marketing adquiere un sentido global en el marco de un nuevo *management* municipal.

## OBJETIVOS DEL MARKETING DE CIUDAD

Las ciudades cuentan con características y factores internos fundamentales para su desarrollo y crecimiento. Pero el conocimiento de estos rasgos, en sí, no es suficiente para el despliegue de las estrategias de marketing de ciudad. Se requiere además un esfuerzo que se dirija hacia el exterior, hacia esa búsqueda de públicos objetivo que sobrepasan los límites del término municipal. Ante todo, hemos de desarrollar un proceso de identificación de dichas características propias, tanto desde una vertiente interna como externa. En segundo lugar, tenemos que determinar los beneficios más significativos y las posibles ventajas de la ciudad, en función de los rasgos definidos y con una orientación que mire a los diferentes segmentos del público objetivo. Finalmente, con toda esa información, habremos de refundir todos los conocimientos acumulados en lo que denominamos *identidad de la ciudad* (lo que queremos proyectar) y definir la *imagen de la ciudad* (lo que se proyecta realmente). En torno a esa imagen, desarrollaremos nuestro plan de *citymarketing*.

Existe un *marketing de ciudad interno* que se identifica con los habitantes, con la propia ciudad y con la promoción de su autoimagen. Esta idea contribuye a reforzar la autoestima colectiva y consolida

el sentimiento de pertenencia (y orgullo) a un municipio determinado. Existe otro *marketing de ciudad externo*, que pretende alcanzar un mayor nivel de conocimiento de esa ciudad, y su atractivo como producto.

De esta forma, el marketing urbano y regional se enfoca hacia tres grupos:

- a) **Locales.** Ciudadanos, grupos de interés local y empresas radicadas en el término municipal.
- b) **Regionales o comarcales.** Ciudadanos de otros municipios del entorno geográfico, empresas foráneas y trabajadores radicados fuera del término municipal, pero dentro de su área comarcal o metropolitana.
- c) **Supralocales.** Turistas, visitantes de congresos, empresas extranjeras y ciudadanos en general que provienen de diferentes lugares, y cuya vinculación con la ciudad no se basa en la cercanía geográfica

Con todos los antecedentes conceptuales, es el momento de enumerar los principales *objetivos del marketing de ciudad*:

- a) Incrementar el grado de conocimiento sobre la ciudad.
- b) Desarrollar, reformar y cuidar la imagen con la que la ciudad cuenta, tanto desde una perspectiva interna como externa.
- c) Aumentar el atractivo de la ciudad.
- d) Optimizar y garantizar la satisfacción de las necesidades de los grupos objetivo con los servicios y bienes ofrecidos por el ayuntamiento, en particular, y la ciudad en su conjunto, en general.
- e) Incrementar el nivel de identificación de los grupos meta con la ciudad.

- f) Fortalecer la estructura económica de la ciudad, potenciando los sectores económicos clave.
- g) Mejorar la competitividad de las empresas.
- h) Mejorar el nivel de vida de los habitantes.
- i) Incrementar los niveles de empleo.
- j) Atraer turistas y empresarios.

### ***CITYMARKETING MIX***

Nos interesa conocer qué herramientas de *citymarketing* debe aplicar el líder local para mejorar los procesos de organización, incrementar las relaciones de intercambio, desarrollar nuevos servicios y, en definitiva, generar un mayor valor de su municipio. Aquí no son suficientes las tradicionales cuatro pes del marketing clásico. Por consiguiente, nos referiremos a los instrumentos de *citymarketing mix* específicamente diseñados para hacer operativas las estrategias de intercambio entre el ayuntamiento, su producto ciudad, y el mercado en el que se desenvuelve esa ciudad. La literatura sobre *citymarketing* nos ofrece propuestas interesantes. No obstante, siendo esta una disciplina de estudio tan amplia y extensa, tanto en fundamentos teóricos como en contrastadas experiencias, he considerado exponer de una forma resumida las principales conclusiones, remitiendo al lector interesado a la bibliografía especializada que, afortunadamente, abunda cada día más.

Ashworth y Voogod, en *Selling the city. Marketing approaches in public sector urban planning*, establecen cuatro tipo de medidas de marketing mix a aplicar:

- a) Promoción de la ciudad.
- b) Intervención territorial y funcional.

- c) Políticas de organización de la administración local.
- d) Acciones de carácter económico-financiero.

Kotler, Haider y Rein, en el clásico *Marketing Places*, proponen dividir los instrumentos de marketing mix en dos grupos, tangibles e intangibles.

a) Instrumentos tangibles:

1. El diseño de la ciudad.
2. Las infraestructuras.
3. Los servicios que se prestan desde el ayuntamiento y también desde la propia iniciativa privada.
4. El atractivo que contiene el modelo de ciudad existente.

b) Instrumentos intangibles:

1. Los valores y principios sobre los que se fundamenta el conjunto de la ciudadanía.
2. Aspectos de carácter sociológico.
3. La información y el conocimiento.
4. La imagen de la ciudad, es decir, las representaciones mentales que perciben los sujetos que conforman el público objetivo.

Finalmente, destacamos a Hubbard P. y Hall T. en *The entrepreneurial city: Geographies of Politics, Regime and Representacion and the new urban politics* (John Wiley and Sons, Chichester, Uk), autores que describen los siguientes instrumentos de marketing mix:

- a) Publicidad y promoción.
- b) Inversión en infraestructuras.

- c) Patrimonio histórico-artístico.
- d) Promoción cultural.
- e) Cooperación público-privada.

## **POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD**

¿Cómo percibimos un producto ciudad? ¿Qué factores son relevantes a la hora de determinar los atributos más significativos? Sabemos que cada persona cuenta con unas características psicológicas inigualables, y esto afecta a los sentidos y, en última instancia, a la percepción. Las personas se enfrentan a un producto aparentemente único e invariable; pero el proceso de ordenar y filtrar la información, es decir, descodificar un mismo mensaje, se interpreta de diversas formas, dependiendo de quién sea el receptor.

Al comparar entre los diferentes destinos de ciudad, los individuos se valen de las dimensiones de la imagen evocadas en su mente durante el proceso de selección. La imagen de una ciudad se construye gracias a las impresiones subjetivas del individuo y a las evaluaciones, tanto cognitivas como afectivas del lugar. El proceso cognitivo tiene un carácter exclusivamente intelectual y precede al aprendizaje. Primero se procesa la información, se analiza, se argumenta, se comprende y finalmente se producen los resultados. Mientras tanto, el componente afectivo se muestra vinculado a los sentimientos y emociones que evoca el producto en el sujeto. Es como si en nuestra mente se formara un concepto que surge como combinación de la información objetiva que disponemos de una ciudad determinada, por una parte, y el conjunto de vivencias, anécdotas o sensaciones (viajes, personas conocidas, trabajo, una música, una película...), por otra. Estudiar la imagen de una ciudad valiéndonos de la coexistencia de estas dimensiones, cognitiva y afectiva, nos permite explicar mejor la representación que los visitantes, los turistas, los habitantes potenciales o las empresas guardan de un lugar determinado. Su significado no se limita sólo a las

propiedades físicas de un lugar. Los destinos evocan todo un conjunto de experiencias emocionales tales como la excitación o el agrado, entre otras. Ambas dimensiones de la imagen son complementarias, por eso podemos resumir que el factor cognitivo se fundamenta en el conocimiento que posea el sujeto, mientras que el factor afectivo está relacionado con las motivaciones o emociones que le reporte la elección del lugar.

Para el diagnóstico de *citymarketing* precisamos una enumeración de atributos cognitivos y afectivos. Beerli, A. y Martin, J.D. en «Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative análisis – a case study of Lanzarote, Spain». (Tourism Management) distinguen la siguiente clasificación de *atributos cognitivos de una ciudad*:

- a) Recursos naturales.
- b) Infraestructuras generales.
- c) Infraestructura turística.
- d) Ocio y recreo.
- e) Cultura, historia y arte.
- f) Factores económicos y políticos.
- g) Entorno natural.
- h) Entorno social.
- i) Atmósfera del lugar.

En cuanto a los *rasgos emocionales afectivos de la ciudad*, se observan cuatro grupos de factores a cuantificar, variando desde lo negativo hasta lo positivo:

- a) Desagradable-agradable.
- b) Aburrido-estimulante.

- c) Triste-alegre.
- d) Angustioso-relajante.

Xulio X. Pardillas de Blas y Carmen Padín estudian el proceso de formación de la imagen de los destinos turísticos ([www.esade.es/cedit2004/cat/est\\_estudios.php](http://www.esade.es/cedit2004/cat/est_estudios.php)) a través de una diferenciación de factores personales y factores de estímulo. En su estudio se parte del análisis hecho sobre turistas, quienes, ya sabemos, forman parte de una de las categorías que integran el público objetivo del marketing de lugares. Pero también contamos con otros demandantes del producto ciudad a los que, por analogía, se les podría aplicar este enfoque. En resumen, estos autores diferencian, por una parte, los factores de carácter personal, frente a otros factores que provienen de los estímulos. Los *factores personales* se derivan de los rasgos psicológicos del sujeto, es decir, los valores y principios en los que creen, sus motivaciones y, en general, la propia personalidad del turista. También, como características personales, son tenidos en cuenta los rasgos sociales que conforman la edad, la educación o el estado civil. Mientras tanto, los *factores de estímulo* son determinados por las diferentes fuentes de información que alcanzan al perceptor, la distribución de esa información y la experiencia previa del sujeto perceptor. Vemos, por tanto, que en los factores personales predomina el componente afectivo, mientras que en los factores de estímulo se corresponderían con el componente cognitivo.

## **ESTRATEGIAS DE CITYMARKETING**

En términos relativos, el posicionamiento de la imagen de una ciudad depende también de las características específicas que las personas (los consumidores, en términos de mercadotecnia) atribuyen al producto ciudad, en comparación con otros municipios competidores. Existe un posicionamiento relativo cuando se confronta la imagen que ha percibido un individuo frente a la que poseen otras ciudades. En

este sentido, hemos de subrayar algunas estrategias que nos permiten alcanzar cierto éxito en nuestro objetivo de diferenciar y potenciar los diferentes destinos turísticos:

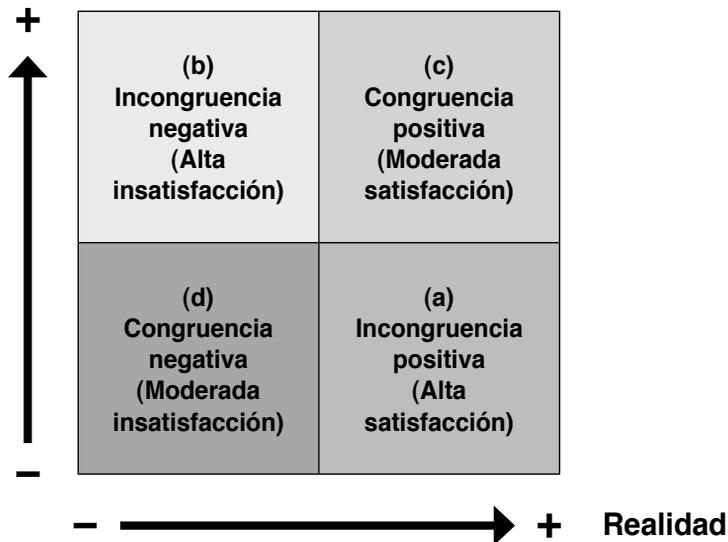
- a) Diferenciación de los componentes de la imagen global de la ciudad, enfatizando aquellos aspectos más positivos.
- b) Programación de mega eventos de carácter deportivo, cultural, comercial, etc.
- c) Organización de tours de familiarización con la ciudad.
- d) Promoción selectiva dirigida a sectores muy definidos (estudiantes de idiomas, profesionales sanitarios, aficionados al golf, cazadores...).
- e) Postularse como anfitrión de convenciones internacionales.

Pizam y Mansfeld, en *Consumer behavior in travel and tourism*, desarrollan una estrategia en función del posicionamiento. Para ello analizan las diferentes combinaciones que podemos hallar a la hora de confrontar la realidad y las expectativas que un turista (también sirve para otros públicos objetivos, como empresas o residentes) se encuentra al conocer una ciudad. Se distinguen cuatro alternativas:

- a) ***Incongruencia positiva***. Cuando la imagen previa es negativa y la experiencia que obtenemos es positiva. Es el caso de mayor satisfacción posible. «Me ha sorprendido gratamente».
- b) ***Incongruencia negativa***. La realidad que nos encontramos no coincide con la buena imagen previa que nos habíamos hecho de la ciudad. Es la mayor insatisfacción posible. «Me ha defraudado enormemente».
- c) ***Congruencia positiva***. Se produce una satisfacción moderada porque nuestras expectativas se confirman con lo que nos encontramos. «Ya lo sabía yo...» (en positivo).

- d) **Congruencia negativa.** Al igual que el anterior, pero en sentido contrario: tal como habíamos imaginado, la ciudad presenta una realidad negativa. Es el caso de la insatisfacción moderada. «Ya lo sabía yo...» (en negativo).

### Expectativa



**Figura 10.1.** Cuadro de evaluación de *citymarketing*.

Fuente: Abraham Pizan y Yoel Mansfield. *Consumer behavior in travel and tourism*.

## CITYBRANDING

Una marca es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de todos estos conceptos, cuyo objetivo es la identificación de los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores, así como la diferenciación de los competidores. Una *marca de ciudad* contribuye a crear valor y a marcar preferencias, fidelizando el producto. Construir una marca de ciudad

nos obliga a identificar los atributos de un producto denominado ciudad, los beneficios que ese producto reporta al público objetivo, los valores en los que se sustenta y, en definitiva, la personalidad que posee.

La *identidad urbana* expresa lo que la ciudad es, pero también lo que desea ser. La proyección de esa identidad nos proporciona un producto que transformamos en imagen urbana. Partiendo de la identidad de ciudad que los gestores definen, buscamos como objetivo final la creación de una imagen positiva y atractiva de ese producto ciudad:

**Una marca de ciudad contribuye a crear valor y a establecer diferencias gracias a los atributos y valores positivos que se transmiten al público objetivo.**

una imagen que genere valor en nuestros residentes, turistas e inversores, en suma, en nuestra potencial demanda. La identidad se construye considerando factores históricos y sociales, valores y principios. Todo este proceso nos lleva a la construcción de una marca: la marca de ciudad. Hablamos de *citybranding*.

## **Técnicas de *citybranding***

Muchos líderes locales centran su acción política y crean marca mediante la *organización de eventos* de naturaleza deportiva, cultural, comercial o lúdica con el fin de dar relevancia y notoriedad a sus ciudades. En algunos casos, estos eventos tienen un carácter extraordinario, como la celebración de unos Juegos Olímpicos, una Exposición Universal o la efeméride de algún acontecimiento histórico. Suelen ser coyunturales o efímeros. En otras ocasiones, los actos que se celebran mantienen una frecuencia anual o bianual. De esta forma, el municipio logra una seña de identidad propia y duradera en el tiempo: festivales de cine, maratones de música electrónica, carreras de caballos, teatro clásico, música religiosa, cualquier evento sirve para consolidar un acontecimiento que se repetirá todos los años y