



ESCUELA DE DOCTORADO  
INTERNACIONAL DE LA USC

Ekaterina  
Kravets

Tesis doctoral

MARCA VIGO: ¿LA MARCA DE  
UNA CIUDAD O DE UN  
ALCALDE?

Santiago de Compostela, 2023

TESE DE DOUTORAMENTO

**MARCA VIGO: ¿LA MARCA DE  
UNA CIUDAD O DE UN  
ALCALDE?**

Autora

Ekaterina Kravets

Director: José Manuel Rivera Otero

Titor: José Manuel Rivera Otero

**PROGRAMA DE DOUTORAMENTO EN MARKETING POLÍTICO, ACTORES E INSTITUCIÓN NAS  
SOCIEDADES CONTEMPORÁNEAS**

# ÍNDICE

RESUMEN .....	3
RESUMO .....	5
ABSTRACT.....	7
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1.    Objeto de estudio y objetivos de la investigación .....	11
1.2.    Preguntas de investigación.....	11
1.3.    Hipótesis .....	11
1.4.    Consideraciones metodológicas .....	12
1.5.    Organización y estructura del trabajo.....	13
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA CREACIÓN DE UNA MARCA TERRITORIAL .....</b>	<b>16</b>
2.1.    Terminología .....	16
2.2.    Teoría de la construcción de la marca y sus elementos .....	29
2.3.    Place Branding.....	52
2.4.    City Branding .....	65
<b>3 ETAPAS DE MARKETING TERRITORIAL.....</b>	<b>77</b>
3.1.    Características de marketing territorial.....	77
3.2.    Etapas y estrategias del marketing territorial .....	87
3.3.    Herramientas para una marca exitosa .....	100
3.4.    Ejemplo exitoso de City Branding .....	114
<b>4 MARCA DE VIGO .....</b>	<b>124</b>
4.1.    Inicio de la marca .....	124
4.2.    Desarrollo de la marca Vigo.....	140
4.3.    Herramientas para la marca de Vigo.....	156
4.4.    Recomendaciones para marca de Vigo y sus resultados .....	164
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>176</b>
<b>6 CONCLUSIONES .....</b>	<b>179</b>
<b>7 BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>197</b>
7.1.    Material de periódicos: .....	207
7.2.    Material de conferencias: .....	208

## RESUMEN

Hoy en día, el City branding es una de las herramientas para la construcción de una nueva identidad y es significativo tanto para las ciudades mismas como para el país en su conjunto, ya que el dinamismo del desarrollo del país está determinado por el dinamismo del desarrollo de sus ciudades. La eficacia de la marca determina: cómo perciben la ciudad los residentes locales y los turistas; el grado de correspondencia del entorno social formado con sus expectativas; lealtad del público objetivo; la oportunidad de crear y mejorar la imagen del objeto de marca; atraer inversores y turistas.

Una marca eficaz puede garantizar no sólo una afluencia de inversiones, sino también fortalecer la reputación de la ciudad en el mercado nacional (y, en determinadas condiciones, en el global), ayudar a aumentar la competitividad de los productos locales y desarrollar nuevos tipos de actividades (por ejemplo, turismo); gracias a una marca eficaz, se pueden establecer asociaciones con otras regiones y países.

El interés por la cuestión de la marca de ciudades y regiones ha ido creciendo últimamente. Hoy en día, el estudio de la marca territorial está estrechamente relacionado con los intentos de comprender de manera integral los procesos que ocurren en la sociedad y el mundo en su conjunto, teniendo en cuenta el contexto histórico.

En primer lugar, el proceso de branding radica en su planificación estratégica y, en consecuencia, en sus constantes cambios, teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores. La marca está enfocada principalmente a entidades externas a ella y debe corresponder a los objetivos estratégicos de desarrollo del territorio, contribuyendo a atraer hacia él la atención de organizaciones y personas, recursos y pedidos demandados por el territorio, necesarios para ello y útil para su desarrollo y, en primer lugar, el desarrollo innovador.

Al crear una marca territorial, vale la pena prestar atención a la influencia interna de la marca, encaminada a desarrollar relaciones socioeconómicas civilizadas entre los habitantes del territorio, un sentido de unidad, responsabilidad y patriotismo en relación con su pequeña patria.

En vista de esto, la marca del territorio debe ser un reflejo de las mejores características de la mentalidad y tradiciones de la población del territorio, cumplir una función cultural e ideológica única, uniendo a la población del territorio para realizar tareas comunes. La esencia de una marca de territorio es lo que debe proporcionar la identificación de un sujeto, una ciudad específica, asentamiento dentro y fuera del país, e identificarlo bajo una luz favorable a la marca entidad. El propósito de la marca territorial es asegurar la presencia de una determinada marca en el espacio de la información, asegurar el reconocimiento de la marca, hacer de un territorio específico una fuerza de influencia, asegurar la afluencia de recursos financieros al territorio y transmitir a nivel regional soluciones a iniciativas externas.

La experiencia muestra que la construcción de las marcas se mueve entre el City branding y el branding Leadership, Vigo aparece como un territorio especial para ver cómo estas concepciones se encuentran. Los objetivos de la investigación de esta tesis son analizar la

formación y promoción de la imagen de la ciudad y qué relación tiene esto con los enfoques del marketing para su desarrollo. En otras palabras, vamos a analizar los factores de desarrollo de la ciudad de Vigo, realizar un estudio de la imagen interna y externa de Vigo entre los residentes, aclarar el concepto de marca de la ciudad como un componente del marketing territorial y desarrollar un modelo para la construcción y sostenibilidad de la marca de Vigo.

**Palabras clave:** marketing territorial, City branding, Place branding, marca de la ciudad, marca del alcalde, marca de Vigo.

## RESUMO

Hoxe en día, o City branding é unha das ferramentas para a construción dunha nova identidade e é significativo tanto para as cidades mesmas como para o país no seu conxunto, xa que o dinamismo do desenvolvemento do país está determinado polo dinamismo do desenvolvemento das súas cidades. A eficacia da marca determina: como perciben a cidade os residentes locais e os turistas; o grao de correspondencia da contorna social formadas coas súas expectativas; lealdade do público obxectivo; a oportunidade de crear e mellorar a imaxe do obxecto de marca; atraer investidores e turistas.

Unha marca eficaz pode garantir non só unha afluencia de investimentos, senón tamén fortalecer a reputación da cidade no mercado nacional (e, en determinadas condicións, no global), axudar a aumentar a competitividade dos produtos locais e desenvolver novos tipos de actividades (por exemplo, turismo); grazas a unha marca eficaz, pódense establecer asociacións con outras rexións e países.

O interese pola cuestión da marca de cidades e rexións foi crescendo ultimamente. Hoxe en día, o estudo da marca territorial está estreitamente relacionado cos intentos de comprender de maneira integral os procesos que ocorren na sociedade e o mundo no seu conxunto, tendo en conta o contexto histórico.

En primeiro lugar, o proceso de branding radica na súa planificación estratéxica e, en consecuencia, nos seus constantes cambios, tendo en conta as preferencias dos consumidores. A marca está enfocada principalmente a entidades externas a ela e debe corresponder aos obxectivos estratéxicos de desenvolvemento do territorio, contribuíndo a atraer cara a el a atención de organizacións e persoas, recursos e pedidos demandados polo territorio, necesarios para iso e útil para o seu desenvolvemento e, en primeiro lugar, o desenvolvemento innovador.

Ao crear unha marca territorial, vale a pena prestar atención á influencia interna da marca, encamiñada a desenvolver relacións socioeconómicas civilizadas entre os habitantes do territorio, un sentido de unidade, responsabilidade e patriotismo en relación coa súa pequena patria.

En vista disto, a marca do territorio debe ser un reflexo das mellores características da mentalidade e tradicións da poboación do territorio, cumprir unha función cultural e ideolóxica única, unindo á poboación do territorio para realizar tarefas comúns. A esencia dunha marca de territorio é que debe proporcionar a identificación dun suxeito, unha cidade específica, asentamento dentro e fóra do país, e identificalo baixo unha luz favorable a márcaa entidade. O propósito da marca territorial é asegurar a presenza dunha determinada marca no espazo da información, asegurar o recoñecemento da marca, facer dun territorio específico unha forza de influencia, asegurar a afluencia de recursos financeiros ao territorio e transmitir a nivel rexional solucións a iniciativas externas.

A experiencia mostra que a construción das marcas móvese entre o City branding e o branding leadership, Vigo aparece como un territorio especial para ver como estas concepcións atópanse. Os obxectivos da investigación desta tese son analizar a formación e promoción da

imaxe da cidade e que relación ten isto cos enfoques do márketing para o seu desenvolvemento. Noutras palabras, imos analizar os factores de desenvolvemento da cidade de Vigo, realizar un estudo da imaxe interna e externa de Vigo entre os residentes, aclarar o concepto de marca da cidade como un compoñente do márketing territorial e desenvolver un modelo para a construción e sustentabilidade da marca de Vigo.

**Palabras chave:** marketing territorial, City branding, Place branding, marca da cidade, marca do alcalde, marca de Vigo.

## ABSTRACT

Today, City branding is one of the tools for building a new identity and is significant both for the cities themselves and for the country as a whole, since the dynamism of the country's development is determined by the dynamism of development of their cities. Brand effectiveness determines: how local residents and tourists perceive the city; the degree of correspondence of the social environment formed with his expectations; loyalty of the target audience; the opportunity to create and improve the image of the brand object; attract investors and tourists.

Effective branding can ensure not only an influx of investments, but also strengthen the city's reputation in the national (and, under certain conditions, global) market, help increase the competitiveness of local products and develop new types of activities (tourism); Thanks to effective branding, partnerships can be established with other regions and countries.

Interest in the issue of branding cities and regions has been growing recently. Today, the study of territorial branding is closely related to attempts to comprehensively understand the processes occurring in society and the world as a whole, taking into account the historical context.

First of all, the branding process lies in its strategic planning and, consequently, in its constant changes, taking into account consumer preferences. The brand is focused mainly on entities external to it and must correspond to the strategic development objectives of the territory, helping to attract the attention of organizations and people, resources and orders demanded by the territory, necessary for this and useful for its development and, first of all, innovative development.

When creating a territorial brand, it is worth paying attention to the internal influence of the brand, aimed at developing civilized socio-economic relations between the inhabitants of the territory, a sense of unity, responsibility and patriotism in relation to their small homeland.

In view of this, the branding of the territory should be a reflection of the best characteristics of the mentality and traditions of the population of the territory, fulfill a unique cultural and ideological function, uniting the population of the territory to perform common tasks. The essence of a territory brand is that it must provide the identification of a subject, a specific city, settlement inside and outside the country, and identify it in a light favorable to the brand entity. The purpose of the territorial brand is to ensure the presence of a certain brand in the information space, ensure brand recognition, make a specific territory a force of influence, ensure the influx of financial resources to the territory and transmit at the level regional solutions to external initiatives.

Experience shows that the construction of brands moves between City branding and branding leadership, Vigo appears as a special territory to see how these conceptions meet. The research objectives of this thesis are to analyze the formation and promotion of the city's image and what relationship this has with marketing approaches for its development. In other words, we will analyze the development factors of the city of Vigo, carry out a study of the internal and external image of Vigo among residents, clarify the concept of City branding as a

component of territorial marketing and develop a model for the construction and sustainability of the Vigo brand.

**Keywords:** marketing territorial, City branding, Place branding, brand of the city, brand of the mayor, brand of Vigo.

## **INTRODUCCIÓN**

# 1 INTRODUCCIÓN

Esta tesis doctoral está dedicada a la investigación y la formación del concepto de marca territorial de la ciudad de Vigo. Cada vez más territorios se dan cuenta de la necesidad de implementar este proceso, porque en el período de la economía “posmoderna”, los propios territorios comienzan a competir entre sí, lo que se debe a muchos factores, que incluyen la búsqueda de la clase creativa, una alta movilidad laboral y también el rápido desarrollo de la economía.

La experiencia de estudios muestra que unas regiones reciben gran interés por parte de los socios e inversores si la gerencia entiende la importancia de la marca y los principios de su construcción. Para formar una marca del territorio, identificar sus ventajas competitivas y determinar sus características principales es necesario resaltar los principales valores y prioridades que distingue un territorio de otros. La marca de su territorio debe ser un reflejo de las mejores características de las tradiciones de la población, desempeñando un papel cultural e ideológico, uniendo a la población del territorio para realizar los objetivos generales de desarrollo socioeconómico.

El problema de la marca territorial está suficientemente estudiado y exitoso en el espacio global, pero el conocimiento de la promoción marcas territoriales en España y Galicia es una industria relativamente nueva, que en los últimos años ha recibido una atención activa y un número creciente de especialistas que se ocupan de este tema, así como el número de territorios participando en la competencia por la autonomización. La relevancia se confirma por una zona de mercado sustancialmente alta, que se debe a la promoción de la dirección, el beneficio económico potencial y la implementación de los proyectos para el desarrollo de territorios.

La pertinencia e importancia de estudiar este tema viene determinada, por un lado, por la necesidad de asegurar la competitividad del territorio a través de la implementación de modernas herramientas de marketing y modernas comunicaciones, y, por otro lado, por los procesos de integración fuertemente intensificados y la globalización de la economía, cuando la calidad de la gestión territorial se convierte en uno de los criterios de comparación competitiva de las regiones. La formación de un mecanismo óptimo para el desarrollo del marketing territorial le permite crear una imagen positiva del territorio, asegurar su atractivo de inversión para inversores extranjeros y nacionales; permite el uso más racional del potencial interno debido a la confianza en las autoridades como principales portadoras de una imagen positiva del territorio; y desarrollar e implementar una estrategia coherente para el desarrollo socioeconómico territorial.

### 1.1. Objeto de estudio y objetivos de la investigación

El tema del marketing político es bastante popular en el mundo académico. Las diversas lecturas sobre este tema hacen que varias opciones puedan ser las instancias de abordaje del problema. La construcción de las marcas se mueve entre el City branding y el Leadership branding.

Así mismo, Vigo aparece como un territorio especial para ver cómo estas concepciones se encuentran. Vigo, sin ninguna duda, supo producir y crear riqueza, pero nunca supo venderse como la ciudad, a pesar de contar también con grandes atractivos naturales y ser considerada como uno de los mejores puertos naturales del globo.

Los objetivos de la investigación de esta tesis son siguientes: analizar la formación y promoción de la imagen de la ciudad y qué relación tiene esto con los enfoques del marketing para su desarrollo.

Para lograr los objetivos se establecen las siguientes tareas:

- estudiar los fundamentos teóricos de marketing territorial.
- aclarar el concepto de “marca de la ciudad” como un componente del marketing territorial.
- ofrecer un conjunto de componentes de la marca de la ciudad (identitarios, cognitivos, emocionales, etc.).
- realizar un análisis de las prácticas exitosas de marca del territorio.
- analizar los factores de desarrollo de la ciudad de Vigo.
- realizar un estudio de la imagen interna y externa de Vigo entre los residentes.
- desarrollar un modelo para la construcción y sostenibilidad de la marca de Vigo.

### 1.2. Preguntas de investigación

El término de City branding como tal es relativamente reciente, y causa un gran interés entre multitud de teóricos. En este estudio trataremos de responder parcialmente a las siguientes preguntas:

¿Cómo el City branding puede potenciar las estrategias de la ciudad?

¿A qué retos se enfrenta el City branding para potenciar la imagen de marca de la ciudad?

¿Cómo se mide el éxito de una marca?

Por lo que respecta al caso práctico, las preguntas son:

¿La ciudad de Vigo dispone de una marca ciudad?

¿Cuáles son las estrategias del City branding que utiliza la ciudad de Vigo para demostrar su imagen de ciudad?

¿La marca de Vigo es la marca de una ciudad o de un alcalde?

### 1.3. Hipótesis

El City branding es un proceso estratégico de creación de una marca de ciudad y fortalecimiento de una imagen única de la ciudad para atraer inversiones, desarrollar el turismo, mejorar las condiciones de vida de los residentes y aumentar la competitividad urbana. Para lograr estos objetivos, se requiere una gama de investigación y análisis. Veamos varias hipótesis que pueden

ser la base para la interacción con datos reales y el desarrollo de recomendaciones estratégicas para el branding urbano.

- Hipótesis 1. El impacto del marketing urbano en la comunidad local.

La publicidad activa y la promoción de la ciudad puede aumentar el orgullo y el nivel de satisfacción de los residentes. Atraer la atención a los eventos e iniciativas culturales puede fortalecer la cohesión social y la comunidad.

- Hipótesis 2. El uso de tecnologías en el marketing urbano.

El uso de tecnologías digitales y móviles puede mejorar la interacción con turistas y residentes. La introducción de tecnologías inteligentes para optimizar la infraestructura urbana y mejorar el confort puede ser un factor clave en el éxito del marketing urbano.

- Hipótesis 3. La marca de Vigo es la marca de una ciudad, no de su alcalde.

La idea básica detrás de esta hipótesis es que una marca de ciudad atractiva se puede crear mirando su historia única y patrimonio cultural. Las ciudades con una rica historia y atractivos culturales tienen un mayor potencial para atraer turistas e inversiones. La realización de esta hipótesis puede incluir la creación de eventos temáticos, festivales, rutas y guías que se centran en los logros históricos y culturales de la ciudad.

- Hipótesis 4. La marca Vigo no existiría sin la marca Abel Caballero.

La gestión y estilo político asociados con la administración liderada por Caballero en Vigo os logros obtenidos durante su mandato como alcalde, y la forma en que ha abordado los desafíos específicos de la ciudad solo por eso Vigo se hizo conocido y por aquello empezó a desarrollar la marca de la ciudad.

- Hipótesis 5. La Navidad es la única herramienta exitosa de la marca Vigo.

La ciudad nunca ha traído tantos turistas como con el comienzo de la campaña “Donde vive la Navidad”.

Estas hipótesis pueden ser la base para la investigación y el desarrollo de estrategias de marketing urbano de Vigo para mejorar la imagen general de la ciudad y estimular su desarrollo.

#### **1.4. Consideraciones metodológicas**

La tesis consiste en tres partes: una parte teórica una práctica, y tercera parte centrada en el caso práctico de la ciudad olívica, y su modelo de construcción como la marca de la ciudad. La información y la base empírica del estudio está compuesta por materiales de monografías y artículos científicos españoles e investigadores extranjeros sobre marketing político, la economía de la ciudad, las comunicaciones de marketing y la imagenología. Los métodos de investigación incluyen el procesamiento de datos, la interpretación de los resultados obtenidos, el análisis de datos estadísticos, encuestas y entrevistas, así como el estudio de prácticas exitosas en la implementación del branding territorial. La base metodológica del estudio es una combinación de los siguientes métodos científicos: análisis, sistematización, generalización, deducción, inducción, analogía y modelado.

El estudio tiene el carácter multidimensional, junto con las disposiciones generales de la teoría económica, utiliza el aparato analítico del regionalismo moderno; las elaboraciones más

actuales en marketing territorial; la base para desarrollar una metodología para programas regionales específicos. Una descripción detallada de los factores que afectan a los procesos socioeconómicos modernos nos permite centrarnos en la polémica de los cambios en curso, su manifestación en la práctica de gestión, lo que garantiza la fiabilidad de los resultados, que son la base de la importancia práctica de las recomendaciones formuladas.

Esta investigación no pretende desarrollar en profundidad y presentar un análisis exhaustivo de la implicación de la marca de Vigo, sino un estudio introductorio que ponga las bases para futuros trabajos respecto la evolución y desarrollo de la marca ciudad. El objetivo de esta investigación será ofrecer una aproximación que permita analizar e investigar las herramientas del city marketing y aplicarlas a la gestión de las ciudades, profundizando, más específicamente, en la aplicación de la marca de la ciudad como un elemento de fortalecimiento de las estrategias urbanas.

La metodología utilizada consistió en llevar a cabo entrevistas en la calle con residentes locales de la ciudad de Vigo. Durante estas entrevistas, se realizaron preguntas abiertas sobre diversos temas relacionados con la vida en la ciudad, incluyendo aspectos cotidianos, sugerencias para mejorarla, expectativas de futuro y las esperanzas que tienen para Vigo. Este enfoque permitió recopilar datos cualitativos directamente de los habitantes locales, proporcionando una comprensión más profunda de sus percepciones y opiniones sobre su entorno urbano. También, se diseñó un conjunto de preguntas específicas para obtener información relevante sobre la percepción de la comunidad hacia el alcalde Abel Caballero, sus acciones, políticas implementadas y su gestión en general. Las respuestas recopiladas proporcionaron una visión amplia y diversa de la opinión pública respecto al líder municipal, lo que permitió realizar un análisis detallado y contextualizado de su desempeño y popularidad.

Además, para la elaboración de capítulo 4 se incluye una entrevista con Carlos Prado Soto, un experto en Comunicación y Marketing. Durante la entrevista, se abordaron temas relevantes relacionados con la marca de Vigo, su inicio, desarrollo y estrategias. La información recopilada durante la entrevista proporcionó perspectivas expertas que enriquecieron el contenido del capítulo y contribuyeron a su calidad y relevancia.

Para concluir, como un factor significativo en la metodología utilizada, indicamos la extensa literatura tanto en el campo del marketing en general como en el fenómeno de la marca territorial.

La definición en el caso práctico del objeto de estudio permite una comprensión aún más profunda de la teoría o los argumentos presentados en el trabajo, ampliando las posibilidades de análisis y las perspectivas del tema de investigación. También permite a los responsables de administrar la ciudad analizada, los políticos y los directores de la corporación municipal, así como los líderes de otras ciudades con características similares, descubrir cómo se desarrolló el concepto de marca de la ciudad. La aplicación y el desarrollo de estrategias de marketing en una ciudad también se está volviendo relativamente importante para otras ciudades, que pueden saber en la práctica cómo se aplicaron las estrategias y qué resultados recibieron.

### **1.5.Organización y estructura del trabajo**

Generalmente, el concepto de la marca de la ciudad fue estudiado desde el punto de vista de la ciudad como un ámbito urbanístico o económico. Este trabajo busca un enfoque del concepto

de marca urbana desde la disciplina de marketing y comunicación, un enfoque que ha atraído el interés de los teóricos y especialistas en este sector, especialmente en las últimas dos décadas.

Como hemos mencionado antes, esta tesis doctoral está dividida en tres partes. La primera parte está dedicada a una revisión crítica de la literatura, tratando de definir los términos marketing territorial y City branding, su relación con el Place branding, y sus características. La segunda parte consta de un caso exitoso de City branding, herramientas y características necesarias para el desarrollo de la marca territorial.

En tercera parte hablamos de otro caso práctico - es un análisis del caso de Vigo según la teoría que se ha revisado en la primera sección, el proceso de construcción de la marca de la ciudad comparando con la situación actual. Consideramos los aspectos turísticos más importantes del destino, como la oferta y demanda de turismo, y los aspectos más específicos como las actividades lúdicas y culturales que ofrecen a los visitantes. En esta parte se conocerán aspectos de Vigo que hacen el alcalde y la Xunta para promover la ciudad a nivel nacional e internacional. Vamos a determinar cuáles son las estrategias de City branding que se están utilizando para la construcción de esta marca. Realizaremos un estudio integral del territorio, incluido la realización de encuestas y entrevistas con los residentes locales y con el especialista en marketing, así como la elaboración de un análisis SWOT del territorio.

A continuación, se concluye el trabajo con un apartado de conclusiones donde se responde a los principales objetivos de esta investigación. Por último, se recoge la bibliografía utilizada para la realización de esta tesis doctoral.

# **FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA CREACIÓN DE UNA MARCA TERRITORIAL**

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA CREACIÓN DE UNA MARCA TERRITORIAL

El objetivo principal de este capítulo es la revisión de literatura científica sobre la gestión de la marca territorial, sus conceptos, puntos y características. El tema del marketing político como disciplina académica se encuentra actualmente en sus inicios porque todavía existen muy pocos trabajos dedicados al desarrollo de los fundamentos teóricos y metodológicos de esta disciplina, su estructura problemática.

Por lo tanto, en este capítulo, en primer lugar, se determinará el significado de los siguientes términos: marca, City Branding, Place Branding y marketing territorial. Además, analizaremos los principios y tipos de Place branding como la marca de ciudad, y estudiaremos el concepto de Destination branding. Las lecturas estudiadas se complementan con otras como Alberto Vanolo, Ahmet Bayraktar, Can Uslay, Maria Cristina Paganoni, Solmaz Rezaei, Bonita Kolb, John Heeley y otros quien se conectó las concepciones de marketing político y City branding.

Un componente importante de la existencia exitosa de cualquier ciudad es su estrategia de desarrollo, que debe estar dirigida a resolver los problemas de un territorio específico. La estrategia de desarrollo debe incluir una amplia gama de actividades, incluido el desarrollo de una marca de ciudad, que en el futuro puede ayudar a fortalecer su reputación y ser de importancia decisiva para el territorio en su conjunto, aumentando su atractivo para la inversión.

Sin embargo, la marca de ciudad es un aspecto específico de marketing, su aplicación en el sector público es relativamente nueva y ha atraído un interés particular en las últimas dos décadas. Por consiguiente, implica que parte del desarrollo del estudio se basa en la revisión de artículos de revistas especializadas y tesis, que presentan tanto un análisis teórico del concepto de marca de la ciudad, así como un análisis práctico de ciudades con gran uso de la marca urbana como estrategia de su desarrollo.

### 2.1. Terminología

El concepto de marketing territorial puede ser divulgado de diferentes maneras. Por un lado, debe estar correlacionado con las formas y métodos de regulación estatal, y, por otro lado, debe adecuarse a la estructura existente de la economía del territorio y encajar en el concepto de su competitividad. Obviamente, el marketing territorial es un concepto complejo. La esencia del marketing territorial es formar, asegurar y mantener la competitividad del territorio en el entorno exterior a nivel interterritorial. El aspecto metodológico del marketing territorial determina su actividad propositiva en la orientación de empresas y organizaciones en la dirección de lograr los objetivos económicos y sociales de los territorios como una sola entidad administrativa (Sachuk T.V., 2022, p. 128).

Desde el punto de vista de la metodología, el marketing territorial se presenta como un proceso propio que tiene varias etapas específicas de su desarrollo. Que por su parte en conjunto determinan el desarrollo natural y propositivo del territorio y se forma bajo la influencia de factores territoriales basados en las condiciones territoriales existentes y la especificidad territorial emergente. En otras palabras, el marketing territorial es un proceso complejo que tiene sus propios parámetros de entrada y salida.

Los parámetros de entrada del marketing territorial son indicadores cualitativos y cuantitativos que determinan la estructura y el contenido del sistema económico territorial, indicadores:

- políticos y jurídicos - actos jurídicos normativos, normas y procedimientos para la toma de decisiones por parte de los poderes ejecutivos, política estatal en la materia de relaciones económicas;
- económicos - financiera, presupuestaria, política fiscal, tasa de inflación, cambios en la coyuntura de la demanda y la oferta por tipos de productos y servicios;
- socioculturales - cultura de las relaciones nacionales, tradiciones culturales, mentalidad, costumbres, nivel de vida y educación;
- tecnológicos - el nivel de tecnologías de producción innovadoras, tecnologías de ahorro de recursos y energía, identificación de nuevas fuentes de recursos (Kokorina V.A., 2009, p. 64).

El marketing territorial como su tarea interna crea condiciones y motivos para la formación de costos totales de producción territoriales óptimos. La formación de los mayores ingresos está determinada por la eficacia de los mecanismos y herramientas de marketing territorial mediante la creación de una imagen positiva del territorio, a partir de la cual, por factores de competitividad de la producción territorial no relacionados con el precio, se forman consumidores externos de bienes y servicios de las regiones en el entorno externo.

Dichos factores distintos del precio permiten, con parámetros comparables de indicadores de productos similares en el mercado interterritorial, adquirir ventajas competitivas adicionales. Como resultado, la esencia económica del marketing territorial se caracteriza por un indicador de sistema integral, medido por la relación entre los ingresos más altos y los costos más bajos. Este es el caso cuando los ingresos territoriales totales como resultado de la implementación de métodos de comercialización exceden naturalmente la suma de los ingresos de las empresas y organizaciones territoriales individuales en el caso de su posicionamiento individual en el entorno externo, aislado del territorio, como secciones puramente separadas de las relaciones de mercado. La esencia social del marketing territorial se manifiesta en la formación de una comunidad social de personas que crean con su trabajo un producto territorial (Ibid., p.33).

En los últimos cinco - siete años, el marketing de territorio ha pasado de ser un área de conocimiento altamente especializada y centrada más en el turismo a una de las áreas “mainstream” de desarrollo de la teoría del marketing y la gestión del territorio. Todo tipo de prácticas de marketing territorial han recibido un desarrollo aún mayor, cuyo centro es la formación de una marca territorial. Desafortunadamente, muy a menudo los procesos prácticos de desarrollo de eslóganes y logotipos de la ciudad, que constituyen una parte importante de las estrategias de marca de la ciudad, no producen el efecto deseado, son percibidos negativamente por los residentes y no cuentan con el apoyo necesario para formar una marca exitosa.

En nuestra opinión, la razón de esto es la falta de atención por parte de los profesionales a los aspectos teóricos del branding, que van mucho más allá del logotipo de las ciudades. Esto se debe por la falta de construcciones teóricas estables y una interpretación académica unificada del concepto y modelo de una marca de territorio: la comunidad de investigación está discutiendo este tema, mientras que los profesionales, sin una base fundamental, forman construcciones frágiles de marcas de territorio, impulsadas por más por intuición que por conocimiento. Lo que habría que hacer en el caso de creación de una marca es formular los principios de una estrategia de marca de territorio y luego considerar estos principios a través del prisma de situaciones prácticas.

En realidad, el enfoque de marketing del territorio se refleja al nivel de desarrollo de las necesidades de la población del territorio que está asociado con el nivel de desarrollo del propio territorio y su competitividad.

El concepto de marketing de territorio es un área de investigación y práctica científica, para cual el objeto de los esfuerzos de marketing es un determinado lugar o territorio con límites geográficos claros, y el tema es el atractivo de este lugar para varios grupos de consumidores objetivos. Según Kotler (2005), el marketing de territorio es de largo plazo en términos de acciones implementadas y resultados esperados, forma la base de la planificación estratégica para el desarrollo de un territorio.

Todo lo mencionado anteriormente nos permite concluir que el marketing de territorio se basa en gran medida en la base conceptual del marketing relacional, el paradigma actual del pensamiento de marketing, y esto, a su vez, nos permite utilizar el aparato conceptual y las principales disposiciones de este enfoque teórico.

Una marca del territorio es una expresión visual, conductual y verbal de la singularidad del territorio en relación con los competidores, lo que tiene una connotación positiva. La marca forma un conjunto de ocho asociaciones positivas con el público objetivo relacionado con un territorio determinado a través de tres tipos de comunicaciones (Kavaratzis y Warnaby, 2015).

**Tabla 1. Las comunicaciones según el enfoque de Michalis Kavaratzis**

Tipos de Comunicaciones	Su definición
Las comunicaciones del primer tipo	Incluyen comunicaciones conductuales del territorio, que se expresan a través de las características físicas del lugar, como el contenido arquitectónico, el clima y la ubicación geográfica, y otras características objetivamente existentes del lugar
Las comunicaciones del segundo tipo	Son comunicaciones formales del territorio a través de los canales tradicionales de comunicación en forma de publicidad, relaciones públicas están más correlacionadas con los factores “blandos” del atractivo del territorio, como son la imagen y la cultura
Las comunicaciones terciarias	Las comunicaciones terciarias encuentran su expresión en el llamado efecto boca a boca, donde la marca del territorio se forma a partir de la opinión informal de los consumidores. Una condición importante para la integridad de la marca, por lo tanto, es la unidad del mensaje de comunicación, que solo se puede preservar a través de la integración y armonización de significados en los tres tipos de comunicación

Fuente: elaboración propia con base en Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (Eds.) (2015). Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions. Springer International Publishing.

En otras palabras, el éxito de la formación y desarrollo de la marca del territorio depende en gran medida de la consistencia del reflejo visual, conductual y verbal de la singularidad de este territorio. Con base en lo anterior, el branding de territorio es un proceso de creación y desarrollo de una marca territorial, que, a diferencia de muchos eventos de promoción de un territorio, asegura la integridad del mensaje (reflejo visual - textual) y la imagen del territorio, tanto mental (imagen) como físico. En el proceso de desarrollo de la marca, es importante mantener esta integridad también desde el punto de vista de la percepción de la marca de la ciudad por parte de varios grupos de consumidores, ya que la práctica muestra que, con bastante frecuencia, existe una brecha en la interpretación de la marca por parte de externos e internos usuarios en relación con el territorio.

La relevancia de este estudio está asociada al desarrollo activo de la marca de territorio y la necesidad de su comprensión profunda, sistemática y científica como herramienta para aumentar el atractivo de la región. La necesidad de tener en cuenta un gran número de condiciones y factores a la hora de desarrollar una determinada imagen del territorio exige una clara comprensión de los objetivos, una estrategia única en cada caso, una correcta valoración de la eficacia de las herramientas utilizadas, que también determina la relevancia de este tema y lo trae a discusión constante en la comunidad de expertos (Vizgalov D, 2011, p. 15).

Las tendencias en el desarrollo global de los territorios evidencian una situación en la que la ubicación de un territorio deja de jugar un papel determinante en su desarrollo, lo que se asocia a la formación de nuevas rutas de transporte; aumenta la influencia de los recursos humanos y de inversión; los territorios pequeños compiten con los grandes debido a las preferencias cambiantes de los consumidores; las ciudades y regiones cooperan estrechamente con estructuras extranjeras, y la competencia que comienza a tener lugar a nivel mundial.

La competencia entre países, regiones y ciudades en la lucha por las inversiones, la afluencia de turistas, un ambiente favorable para los residentes conduce al hecho de que cada uno de los territorios busca crear su propia imagen única, demostrar ventajas potenciales y comparativas. Para entender la esencia de la marca territorial, es necesario entender con más detalle qué es la marca del territorio, cuál es el concepto clave del objeto de nuestro estudio.

La marca territorial es una exigencia de la época, que se caracteriza por la expansión de los procesos de comunicación, la creciente competencia, el continuo desarrollo de las tecnologías y el desdibujamiento de las fronteras entre diversos ámbitos sociales políticos, económicos y culturales (Primak N, 2010, p. 11). En este sentido, la relevancia de las marcas territoriales es cada vez mayor, la comunidad política y publicitaria está prestando cada vez más atención a este tema, buscando nuevas formas de crear una imagen atractiva de los territorios y desarrollando estrategias.

En el día de hoy la marca de territorio es uno de los procesos más importantes para promover el territorio que forma ventajas competitivas del área en particular, y también contribuye a la formación de una cierta imagen y distingue al territorio de otros competidores, lo que permite a su vez posicionar el territorio como atractivo para visitantes potenciales. Es una de las herramientas poderosas de posicionamiento en la lucha por retención y atracción de la demanda de los consumidores.

“El branding implica la construcción de una marca mediante la creación de una imagen que refuerce la reputación, fomente la fidelidad, garantice la calidad, transmita valor y ofrezca una idea de pertinencia a esa misma marca” (Ollé, Riu, 2009).

Esto también se define como “constructo multidimensional caracterizado por un posicionamiento a medio camino entre los valores funcionales y emocionales de una organización y las necesidades psicosociales de los consumidores” (De Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1998).

Por primera vez, la expresión “marca de lugar” fue utilizada por el especialista Líder de Branding Territorial S. Anholt en 2002. Considerando relativa novedad de esta área, los expertos no han llegado a una única definición generalmente aceptada y completa de la marca territorio y su branding y, por lo tanto, los investigadores interpretan estos conceptos de diferentes maneras.

Sin embargo, en general, la marca de territorio se refiere al proceso de creación de una marca. La marca territorial, siendo una herramienta de gestión para el desarrollo del territorio, puede resolver el problema de aumentar su competitividad. Entonces, crear una marca territorial permite:

- aumentar la entrada de inversiones públicas y privadas externas y estimular los procesos de desarrollo de clústeres de industrias prioritarias de economía;
- aumentar el atractivo del territorio mediante la retención de los residentes actuales y atraer nuevos, actuando, entre otras cosas, como mejora de la situación laboral.

El concepto de marca de territorio plantea cuestiones importantes en el mundo de las marcas comerciales, pero lo lleva al ámbito de los espacios geográficos como referentes. López Lita y Benlloch Osuna (2005) revisan el trabajo de algunos autores que desarrollan este concepto, argumentando que la creciente homogeneización de prácticas, consumos y servicios está obligando:

1. a incrementar la competitividad y el atractivo turístico de un determinado lugar (ante ofertas cada vez más homogéneas en cuanto a servicios básicos, calidad y precio);
2. garantizar el nivel de inversiones extranjeras;
3. disponer una predisposición a consumir productos de una región específica, prestar apoyo a exportaciones y/o lograr un determinado posicionamiento político territorial de carácter estratégico.

La incertidumbre de quién es el portador, el sujeto de la marca, es la razón principal de la existencia de desacuerdo en la formulación de la definición de la marca territorio. Cabe señalar que la propia ciudad puede ser portadora, es decir, el sujeto es la población, pero si asumimos que la marca es la percepción de la ciudad o un conjunto de ideas al respecto, entonces el consumidor externo se convierte en el sujeto de la marca territorios, que incluyen turistas, inversionistas y residentes potenciales.

Basado por las razones anteriores, los investigadores ofrecen una serie de definiciones para la marca de un lugar: énfasis en la experiencia del consumidor externo: es la impresión que el lugar causa en el grupo objetivo externo, la cantidad de todos los elementos materiales y simbólicos que hacen especial la zona. Es una red de asociaciones en la mente de los consumidores del lugar, basada en expresión visual, verbal y conductual de un lugar, que se forma a través de comunicación, establecimiento de metas y valores, y una cultura compartida de las partes interesadas (Balderian, 2008, p.7).

La combinación de estas definiciones da la siguiente definición de marca de la ciudad es una imagen que está en medio entre la visión de la ciudad desde dentro y percepción de la

ciudad desde el exterior. Las imágenes internas y externas interactúan entre sí, complementando y reemplazando, definiendo así la marca del lugar. Bajo percepción desde adentro, por regla general, entienden la identidad del territorio.

Consideremos estos conceptos con más detalle. La imagen de un territorio cree F. Kotler (2017), “es una ligera generalización una gran cantidad de asociaciones y diversa información asociada a este territorio. La imagen se considera el resultado de una actividad mental que intenta procesar y seleccionar información importante. La imagen de un territorio es un conjunto de asociaciones e impresiones al respecto que existen en la conciencia social. Se forma a partir de información que procede de 3 recursos: 1º objetivo (características del lugar que reflejan la realidad) y 2º no objetivos, a los que se puede atribuir, por un lado, la experiencia personal y las impresiones de la ciudad, por el otro - opiniones alrededores y rumores sobre él”.

La marca en general es un conjunto de actividades de múltiples componentes para investigación, formación, desarrollo y promoción de los componentes del producto promocionado. El branding tiene la función de combinar las cualidades competitivas del producto, con el fin de cumplir con las expectativas y las necesidades del usuario final, es decir, su público objetivo.

Después de analizar literatura sobre este tema, cabe señalar que hay varios enfoques para la formación del concepto de la marca. Considerar el más común de ellos: “Una marca no es sólo un producto y no sólo una empresa. Una marca es una marca registrada que tiene su propio carisma, que se expresa en el nombre, eslogan, decisión de diseño, estrategia publicitaria” (Sirotkina I.V., 2005, p. 5).

“El principal objetivo de la marca ciudad es hacerla preferida, construir lealtad hacia él entre los diversos segmentos que sirve. Al mismo tiempo, el número de segmentos separados pero que se cruzan o las partes interesadas potenciales es ilimitada” (Dinnie, 2015, p.18).

En otras palabras, los elementos principales de la marca:

1) se distingue por la presencia de identificadores visuales, entre los cuales, más a menudo notados son: el nombre, un cierto conjunto de caracteres, unicidad, eslogan, uso de colores.

2) se asigna la función de construir relaciones de confianza con el consumidor.

3) una marca representa no tanto el producto en sí, sino su posicionamiento a través de una estrategia de marketing construida, y las expectativas deseadas y el consumidor se beneficia de estar asociado con la marca.

4) una marca crea una imagen única del producto a los ojos de sus consumidores potenciales, ganándose su lealtad al centrar la atención sobre los aspectos beneficiosos del producto desde el punto de vista no sólo del beneficiario de este producto o servicio, sino lo que es más importante para sus consumidores. Una marca no es tanto una imagen de un producto como algunas expectativas predefinidas a los ojos de su consumidor. La marca debe estar más cerca de las características reales de los productos o los servicios que presta.

“Una región turística (destino) es un territorio que tiene objetos de interés turístico y ofrece determinado conjunto de servicios. Necesario para satisfacer las necesidades turísticas” (Durovich, 2012, p 17).

Echemos un vistazo a los tipos de marcas. Existen cuatro categorías principales de marcas (Anholt, 2004) las veremos en la tabla 2:

Tabla 2. Las principales categorías de la marca

Categorías de la marca	Su característica
Marca del producto	En este caso, la marca se forma teniendo en cuenta las necesidades de usuario potencial, teniendo en cuenta la calidad y las propiedades del producto, cumpliendo los requisitos de la audiencia para la cual se utiliza. Al mismo tiempo, la forma de presentación y la información sobre el posicionamiento de la marca puede variar dependiendo de las preferencias del consumidor que afectan a la demanda de un determinado producto basado en la estrategia de la empresa involucrada en la formación y desarrollo de este producto
Marca de servicio	Este tipo de marca se construye sobre la relación entre dos partes, por un lado, la organización que presta estos servicios, y, por otro lado, el público para el que se forman estos servicios
Marcas de destino	El destino es lo físico. Es un espacio que tiene límites geográficos, tiene ciertos lugares atractivos para los visitantes
Marca de territorio	Se consideran marcas de lugares, territorios, en el aspecto de los países definidos regiones o ciudades con un sistema establecido de historia, características culturales y sociales del territorio, por lo que son menos sujeto a cambios en comparación con la marca del producto. En desarrollo de la marca de territorio, existe la necesidad de estudiar los mecanismos para el avance de este territorio basado en factores determinados por más alto

Fuente: elaboración propia con base en Anholt, S. y Hildreth, J. (2004). Brand America: The mother of all brands. London. Cyan.

Dirijamos nuestra atención a otros términos relacionados con el marketing territorial. El término “ciudad” se refiere a un territorio geográfico con la administración de un gobierno establecido, con instituciones entre actores internos y externos, con su producción que marca los rasgos de identidad y apoyan los procesos de comunicación construyendo la imagen (Vizgalov, 2011, p.15).

El término “City branding” se entiende como la marca de la ciudad, donde ciudad es un territorio que se comprende como “un espacio resultante de la acción que ejercieron sobre él los distintos agentes: el Estado, el individuo, la empresa, entre otros; en la apropiación y en la transformación de este espacio los agentes lo territorializan produciendo así el territorio” (Ferrás, 2002).

Para Seisdedos (2007, p.144), “las ciudades disponen de diferentes herramientas de planeamiento y ordenación territorial que ayudan a determinar el diseño estratégico de la ciudad. Sin embargo, tras la revolución industrial la ciudad se ve obligada a cambiar la forma de visión y a aplicar una lógica diferente que le obligará a aportar nuevas herramientas que complementen la visión actual para formular nuevas estrategias que no solo atañen a la dimensión física del territorio”.

“Hacer branding puede entenderse como construir valor de marca mediante la comunicación efectiva de los atributos que se quieran trasladar a la mente de los receptores” (Fernández Cavia, 2011). Así podemos ver que el branding es un proceso comunicativo donde

participan todos los actores: ciudadano, municipio varios segmentos de mercado, los medios, todos aplican la estrategia de branding.

Además, el término “City branding” apareció en la literatura europea en los años 80 del siglo XX y se define como un conjunto de acciones destinadas a optimizar la relación entre las funciones urbanas y la demanda de estas por parte de la población, las empresas, los turistas y otros visitantes de la ciudad (Gnedovsky V, 2007). En este caso, la ciudad es considerada como un producto ofrecido por estos grupos objetivo. La comercialización de áreas urbanas es la promoción de los intereses de la ciudad a través de la creación y el mantenimiento regular de una buena reputación del territorio, así como la publicidad entre el público objetivo que son inversores, posibles residentes, turistas y otros visitantes del lugar.

Pasemos a la tipología de Thomas Gad, para una consideración más completa. Él destaca cuatro componentes principales de las dimensiones de la marca: en primer lugar, visión de la marca, así como la misión que la marca está diseñada para encarnar, en segundo lugar, el valor sobre el que se posiciona la marca, en tercer lugar, los beneficios de la marca, distinguir su esencia de los competidores y qué creencias contiene en una marca en el entendimiento de un usuario potencial (Gad, 2001, p.163).

**Tabla 3. Los componentes principales de la marca**

Los componentes principales	Su función para la marca
Valores	Pueden evocar asociaciones en un consumidor potencial a través del componente emocional de la marca, al vincularse a modelos situacionales que cumplen con los valores del público objetivo a los que se dirigen
Parafernalia externa	Es diseñada para resonar con el consumidor a través de los componentes visuales que son ampliamente utilizados al promocionar una marca, por ejemplo, en publicidad
El componente reputacional de la marca	Lo que conforma la propia imagen, gracias a la cual el público objetivo tiene una confianza, se percibe la actitud hacia la marca y la historia que la marca encarna como asertórico
Política de precios	Es utilizada para posicionar la marca en el mercado en cierto segmento

Fuente: elaboración propia con base en Gad, T. (2001). 4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy. London, Financial Times Prentice Hall.

Entonces, el proceso de creación de una marca consta de etapas, justificación cuya secuencia y uso puede variar según dependiendo de las condiciones fundamentales para la construcción de una marca. La mayoría de los casos, las etapas de creación incluyen el estudio de segmentos de mercado y posibles competidores, el proceso de fundamentación y formación de una marca, un plan de gestión y promoción, creación de una estrategia de comunicación y vigilancia.

El propósito de la marca es construir una perspectiva de relaciones a largo plazo con el consumidor, utilizando en un complejo todos los componentes de la marca y formas de estrategia de comunicación.

Hoy en día, el concepto de marca se utiliza en una amplia gama de actividades, así, detrás del concepto de marca puede haber un territorio, ya sea un estado o un pueblo pequeño, una

marca puede representar a una persona, productos o negocios. La tarea importante de la marca es plasmar la idea y la esencia de la propia marca en la mente de los usuarios, para que sea fácilmente reconocible.

En base a esto, se conforma el problema de crear una marca del territorio, identificación de aquellas cualidades en base a las cuales se desarrollará la estrategia avance del territorio, las perspectivas de desarrollo. Por supuesto, la idea y esencia de la marca en sí se desarrolla teniendo en cuenta la influencia de factores que incluyen requisitos previos para la formación de la propia marca territorial (Vlasova M. L., 2005, p.101).

La marca de la ciudad se considera en dos puntos de vista. Primero como marca de un destino - destination branding, lo que se refiere al ámbito turístico. El objetivo de la marca de la ciudad en este caso será hacer atractiva la ciudad como un destino para los turistas potenciales. Lo más importante es la competencia entre otras ciudades para conseguir un mayor número de turistas. Por otro lado, algunos autores se refieren a un producto, a la oferta de productos y servicios que ofrece el lugar al turista.

Segundo como marca del territorio - Place branding, lo que incluye no sólo el ámbito turístico sino los ámbitos comerciales, inversionista, residencial y estudiantil. En cambio, con destination branding, el objetivo de la marca de la ciudad en este caso es comunicar los atractivos de la ciudad como lugar turístico para visitar y además como un centro de negocio y comercio. Aquella ciudad es atractiva y no es sólo para turistas, sino también para residentes, inversores y empresarios.

Entonces, Place Branding es una marca de área específica que utiliza estrategias de marca para crear valor económico, social y cultural adicional para ciudades, regiones y países. Es decir, que se ha convertido en una estructura que no solo cuenta con el turismo, sino también con aspectos económicos, sociopolíticos e históricos (Gnoth, 2002). Es un lugar atractivo para vivir, trabajar, estudiar, hacer negocios y viajar.

Para indicar el concepto de los dos términos citaremos lo siguiente: “City branding es la creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de destino que influya positivamente en la elección del destino por parte del consumidor” (Huertas, 2010).

Además, para entender lo que es City branding nos ayuda el siguiente concepto “Las ciudades son un conjunto de muchas cosas: memorias, deseos, signos de un lenguaje; son lugares de trueque, como explican todos los libros de historia de la economía, pero estos trueques no lo son solo de mercancías, son también trueques de palabras, de deseos, de recuerdos” (Calvino, 2022).

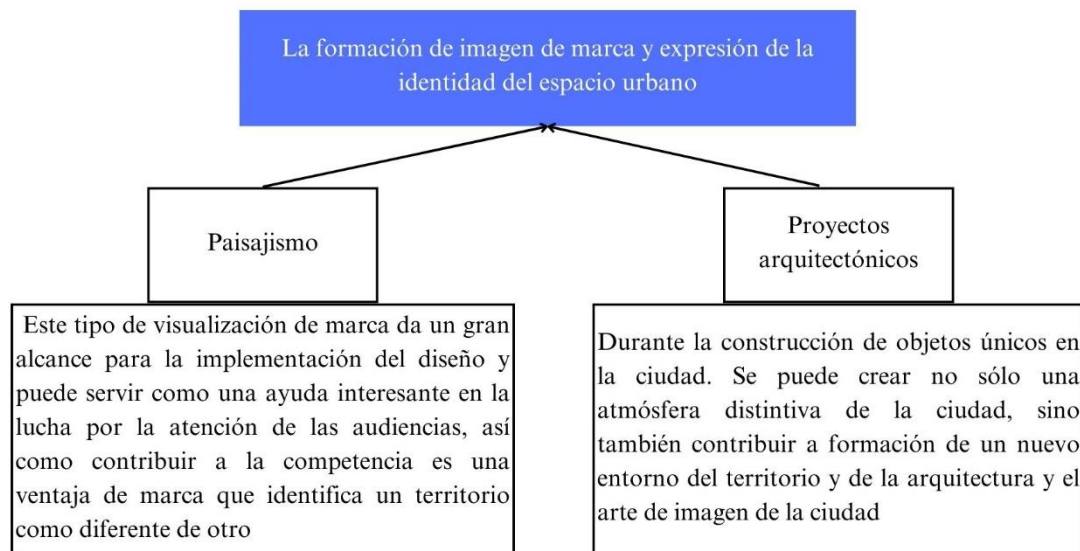
Louro y Cunha (2010) también afirman que una marca es un conjunto de elementos emocionales, funcionales y estratégicos que juntos generan un único conjunto de asociaciones en la mente del público. Este conjunto de asociaciones consigue que el público tenga una imagen de la marca y logre crear unos sentimientos hacia la marca. Para que una marca sea fuerte tiene que ser única en su campo de competencia motivada por una visión, valores y personalidad que son diferentes del resto (Kapferer, 2010).

La marca sirve para cambiar nuestra percepción del objetivo principal de la ciudad, enfocándose en un lugar de acumulación de capital, administrada para la conveniencia de aquellos que tienen intereses financieros, en lugar de enfocarse en la ciudad de todos, está regulada en interés de las personas que viven en esta ciudad. En otras palabras, la marca urbana juega un papel estratégico importante en la reconstrucción de la percepción y las expectativas de la ciudad, convirtiéndola en un producto que puede encontrar su lugar en el mercado urbano global.

Según Lucarelli y Olof, (2011), la marca urbana fue considerada como objeto de estudio desde tres puntos de vista: generación de marca en el sentido de producción, creación y gestión de una marca para la ciudad; además desde apropiación, poniendo foco en el uso y consumo de la marca, en su utilización y en el proceso de gestión; y también desde una perspectiva crítica, positiva y negativa, como factor de crecimiento económico, social y cultural.

En resumen, el término “marca” con el significado de su inclusión en esta tesis, podemos citar el concepto de la marca territorial “como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, de aceptación en referencia a la ciudad o región, y como el instrumento privilegiado para la búsqueda de competitividad para aquellos que lo utilizan exitosamente. Se constituye de la combinación de elementos tangibles e intangibles, que crea valor, principalmente, a partir de los valores, creencias y cultura con que empapa a los consumidores llegando hasta su lealtad emocional, transmite a los productos y servicios un factor no reproducible por la competencia” (Paz, 2005).

Para la formación de imagen de marca y expresión de la identidad del espacio urbano se puede utilizar (Lám1):



Lám. 1. Las herramientas para formación de imagen de marca

Fuente: elaboración propia con base Serebrovskaya, A.V., (2021). Territorialny marketing kak instrument upravleniya razvitiem [El marketing territorial como herramienta de gestión del desarrollo]. Revista de la universidad de Tomsk. №3(11).

Además de las características geográficas, vale la pena destacar las características que distinguen el branding territorial desde el marketing. Inicialmente, el territorio branding apareció como base para el desarrollo del territorio marketing. Sin embargo, cuando surgió la necesidad de individualización de las ciudades, las herramientas de marca se modernizaron en el contexto de las instalaciones cambiantes marca, lo que condujo al surgimiento de una nueva estrategia que tiene fuertes vínculos con la identidad, el pasado cultural del lugar y el objetivo principal que fue la creación de un brillante, fuerte imagen del lugar (Serebrovskaya A.V., 2012, p 11).

El punto final de la visualización de marca está representado por la implementación de elementos de diseño de marca en el entorno urbano. Aquellas configuraciones de la apariencia visual de la infraestructura de la ciudad de acuerdo con la visión de los componentes del concepto de marca a través del uso de resonante con la marca de herramientas de alojamiento de datos identificadores de marca. Habiendo considerado las formas de visualización de la marca en el espacio urbano, uno debe recurrir a la comunicación de marketing, a través de la cual se lleva a cabo la notificación de los grupos de consumidores potenciales sobre los eventos como parte del desarrollo de la estrategia de marca.

Para aumentar la persuasión y establecer contacto con el objetivo la audiencia tiene que utilizar una amplia gama de herramientas para la producción y realización de la campaña publicitaria. A través de componentes visuales formar la imagen de marca necesaria, aumentar la credibilidad de los consumidores potenciales, así como la promoción de la propia marca.

La publicidad indirecta implica mencionar la marca, sin participación en el proceso de promoción de creadores de marca, por ejemplo, mención en calificaciones y promoción activa del territorio en diversos eventos, dirigida a un público amplio y organizando directamente cualquier evento por el propio territorio, creando artificialmente una ola de información de referencias a uno mismo, conduciendo estas actividades en conjunción con un correcto construido sistemáticamente estrategia puede causar una resonancia que va más allá del territorio de la ciudad y representar favorablemente el territorio en todas partes.

El principal problema de una empresa de publicidad es la estrecha especificidad de este áreas y alta competencia debido a la saturación del mercado. También la estrategia publicitaria está muy influenciada por el hecho de que básicamente todos los clientes potenciales conocen ampliamente el territorio y ya tienen una presentación establecida.

Por lo tanto, es necesario no sólo desarrollar una estrategia competente, sino también diferenciarse del resto de participantes del mercado, sin olvidar contribuir a la percepción favorable del producto publicitario.

Un factor importante en la estrategia publicitaria es la elección de los medios para proporcionar publicidad. Se presta especial atención a la imagen de marca, es decir, por lo tanto, los medios de transmisión de información están determinados por detalles especiales. Así, la promoción de una marca territorial depende directamente del ámbito de la comunicación en el que tiene lugar el proceso de prestación de servicios consumidores potenciales.

Según Kondratiev E.V. (2015) la continuidad de los métodos de formación y promoción de marca concluye entre dos herramientas: el desarrollo de una estrategia de desarrollo de la ciudad y construyendo sus imágenes visuales y verbales (logo, eslogan, etc.).

Pasemos al componente visual de la marca que se presta especial atención al proceso de desarrollo. La marca es lo primero a lo que el consumidor presta atención. Antes los

desarrolladores se dieron a la tarea de crear una marca que no solo refleje el concepto mismo del territorio, sino que también permanece en la mente de los objetivos públicos.

Hay algunos componentes que deben seguirse cuando desarrollo de la imagen visual de la marca: “psicológico - la capacidad impacto en el consumidor, memorabilidad, individualidad, positiva percepción del consumidor” (Karpova S.V., 2014, p. 14).

La identidad visual se compone de los siguientes componentes de la marca: el simbolismo, el componente discursivo de la marca y la presencia del estilo corporativo. Al desarrollar un rango visual de una marca, vale la pena considerar que no es solo una foto, pero refleja una imagen colectiva, todo lo que incluye propia marca, transmite el carácter del territorio y el estado de ánimo de los habitantes de estas áreas que distinguen a un territorio de otros.

Además de cualidades visuales brillantes y memorables, el logotipo de la marca tiene condición obligatoria para la presencia de la esencia de la marca representada en logotipo, así como para cumplir con el entorno competitivo en constante cambio. Es obvio que solo un logotipo o eslogan, exactamente como el aceptado diputado del programa de desarrollo, el mundo exterior no se sentirá atraído.

Sin embargo, sin una solución de diseño original la marca tiene menos posibilidades al éxito de la promoción. Así, la marca territorial implica un objetivo no mejora el entorno competitivo del territorio, sino que proporciona un amplio desarrollo del territorio.

Resumiendo, la información presentada anteriormente, señalamos que la evaluación de la efectividad de la marca no es solo la etapa final del desarrollo de la marca, sino su tarea principal.

¿Depende el resultado final de la actividad? qué tan completo será el enfoque para crear la marca del territorio?

“Las ciudades son la quintaesencia de sus países y, además, de sus regiones. En ellos se concentran los principales recursos creativos y administrativos; ellos son conducidos la energía de las comunidades más activas y consolidadas. finalmente, ellos son los principales productores y consumidores de información. Por lo tanto, las ciudades son el más objeto real de la marca” (Vizgalov, 2011, p.18).

Por lo tanto, considere más definición ampliada de la marca, donde no se ve como una de las herramientas para publicitar un producto, sino como una estrategia compleja para promocionar este producto en el mercado, teniendo en cuenta muchos factores: la reputación del fabricante y sus representantes, internos y externos de comunicación, comportamiento del consumidor.

Sin embargo, la marca de la ciudad no se limita al logo o un eslogan, sino que se basa en un factor psicológico, en primer lugar, en el sentimiento propio de los habitantes de esta ciudad. Aparte de que muestra la necesidad de desarrollo de estrategias individuales para cada ciudad, esto nos lleva a otra característica única de la marca de territorio - el enorme papel de los habitantes de la región marcada. Ellos son sus portadores y distribuidores directos. A partir de su idea de ciudad, las decisiones serán tomadas por actores externos, por ejemplo, inversores o inmigrantes.

Una de las características más importantes de la marca de territorio, especialmente la marca ciudades, es el papel clave de la asociación entre todas las principales partes interesadas y su corresponsabilidad en el proceso de creación, implantación y promoción de la marca.

La marca es una estrategia que crea condiciones para que personas talentosas que puedan influir positivamente en el desarrollo del territorio quieran quedarse en este lugar, y que los inversionistas quieran invertir en él.

Dado que la marca influye en la planificación estratégica de la ciudad, se puede ver como una estrategia de gestión de la ciudad y parte de la política de la ciudad. Aquí es donde entra la crítica de la marca como una forma de encubrir una antiestética realidad con una hermosa fachada y forma manipulación de la opinión sobre la ciudad, distrayendo de acciones reales del gobierno. Esto plantea la cuestión de la política legitimidad de la marca territorial. Por otro lado, la marca puede permitir la participación política y retroalimentación efectiva entre autoridades y otros representantes.

Con base en el análisis del aparato categórico, podemos hablar de la forma más general sobre los principios básicos de la marca de territorio (Gusev D.A., 2012, p. 95).

La estrategia de formación y desarrollo de la marca del territorio implica:

- la presencia de un segmento (o segmentos) estable al que se pueden dirigir los tres niveles de comunicación de la marca.
- la existencia de una base conductual y/o física para la marca del territorio.
- un posicionamiento claro del territorio, que incluye una ventaja competitiva única, entendida, por analogía con el enfoque clásico del marketing, como base para la diferenciación, o desafinación de los territorios competidores.
- la integridad del mensaje de la marca y el componente de valor y comportamiento de las comunicaciones.
- connotación positiva de posicionamiento que conforma la imagen global de la marca.

Los principios de la estrategia de marca territorial que proponemos representan un conjunto de condiciones necesarias, pero quizás no suficientes, para el desarrollo de una marca exitosa que permita que el territorio funcione con éxito en las condiciones de la competencia global. Sin embargo, la aplicación de estos principios al análisis de los conceptos de marcas territoriales permite concluir que la estrategia elegida por el territorio para la formación y desarrollo de su propia marca es potencialmente exitosa.

De esta manera, podemos asumir que el Marketing Territorial, también conocido como Geomarketing, se refiere a estrategias de marketing enfocadas en promover bienes, servicios o imagen de un territorio como una ciudad, región, distrito o país. Este tipo de comercialización se centra en las características y necesidades de una zona geográfica determinada.

Las ubicaciones geográficas, ya sean ciudades, regiones o países, pueden utilizar la comercialización territorial para promocionarse como destinos turísticos. Esto incluye destacar atracciones culturales, bellezas naturales y otras características únicas que pueden atraer a los turistas.

Las autoridades regionales y municipales pueden utilizar la comercialización territorial para atraer empresas e inversiones a sus zonas industriales. Esto incluye crear un entorno empresarial favorable, proporcionar incentivos y publicidad para atraer empresas.

La comercialización territorial tiene por objeto formar una imagen positiva del territorio. Esto puede incluir enfatizar el patrimonio cultural, la innovación, la sostenibilidad ambiental u otras características únicas que hacen que el territorio sea especial.

Sobre la base de las necesidades de los residentes y los visitantes potenciales, la comercialización territorial puede estimular el desarrollo de la infraestructura y la prestación de servicios nuevos o mejorados.

Las zonas geográficas pueden utilizar la comercialización territorial para atraer a nuevos residentes. Esto puede incluir hacer hincapié en el atractivo de la zona, la accesibilidad de las instituciones educativas, la atención de la salud y otros factores.

El marketing territorial también está asociado a la creación y fortalecimiento de una marca para el área geográfica. Esto puede ayudar a diferenciar y posicionar el territorio en la mente de los consumidores, inversores y otros grupos destinatarios.

Los acontecimientos negativos o la reputación pueden afectar al territorio. La comercialización territorial puede utilizarse para gestionar una imagen y restaurar la reputación en caso de crisis. La comercialización territorial desempeña un papel importante para atraer la atención, la inversión y los turistas a determinadas zonas geográficas y abarca una amplia gama de estrategias para lograr estos objetivos.

¿Por qué interpretamos esta terminología? La respuesta sería que para trabajar en un proyecto de marca implica conocer a profundidad los segmentos de mercado a los que se apunta. Es necesario determinar que en una sociedad globalizada marketing de la ciudad (o marketing territorial) hay que conocer y reflejar todas las características más importantes de dicho territorio.

## **2.2. Teoría de la construcción de la marca y sus elementos**

Como habíamos mencionado antes, la primera vez el concepto de marca de lugar fue utilizado en 2002 por Simon Anholt. Tomando en cuenta todos los factores en los que se centra la atención al divulgar el tema de la creación de una marca de lugar, podemos derivar la siguiente definición: la marca de territorio es el proceso de formación basado en un enfoque integrado para encontrar y desarrollar su identidad, así como comunicar sus ventajas comparativas a los diferentes grupos mediante la creación de una imagen atractiva, que consta de atributos internos y externos. Recordamos que los objetivos de una marca de territorio son atraer mercados externos y desarrollar mercados internos, superar la escasez de diversos recursos, formar deliberadamente una idea del consumidor sobre la singularidad del territorio, aumentar el reconocimiento del territorio y la presencia favorable de su imagen en los medios.

Las funciones de la marca territorio son los que deben reflejar las ventajas importantes del territorio, en base a sus raíces históricas, tradiciones y características de comportamiento de sus habitantes. La marca debe combinar la población, las tradiciones culturales, las actividades económicas y políticas, las comunicaciones con el entorno interno y externo, debe combinar las estrategias para el desarrollo del territorio y los valores que está dispuesto a ofrecer a las personas. Los requisitos previos y las raíces históricas de este fenómeno, se hace evidente que

esos procesos que ahora llamamos branding y marketing de territorio siempre han existido de una forma u otra, desde la formación de la estatalidad y el surgimiento de las fronteras entre tierras.

El proceso de mercantilización a finales del siglo XX - principios del XXI se ha vuelto mundial y esto se debe a la amplia difusión y desarrollo de las relaciones de mercado, que comenzaron a impregnar todas las esferas de la vida pública. Como resultado, se formó un tipo especial de pensamiento de masas, basado en enfoques de mercado y orientaciones de valor de mercado (Gnedovsky V, 2007, p. 14).

La afluencia de nuevos residentes a cualquier territorio, por regla general, siempre estuvo acompañada de un aumento en su bienestar: los territorios crecieron, la industria y el comercio se desarrollaron, lo que permitió crear nuevos puestos de trabajo y atraer nuevos residentes. Inicialmente, las ciudades lograron atraer la atención mediante la creación de centros religiosos, donde los peregrinos comenzaron a acudir en masa, y el estado de la ciudad cambió y se elevó a un nuevo nivel.

El surgimiento del marketing de territorio aseguró el surgimiento en la segunda mitad del siglo XX de los conceptos de marketing para organizaciones sin fines de lucro y marketing social (Tkachenko A., 1999). Además, el branding ha contribuido significativamente al desarrollo del marketing territorial, cuyos métodos y técnicas se han utilizado en todo el mundo para promocionar los territorios como bienes. Aunque lo podemos poner en duda, gracias a la marca, fue posible estudiar las imágenes que se caracterizan por el hecho de que no se materializan las percepciones psicoemocionales de los consumidores sobre el producto, que incluyen la historia del fabricante del producto, la relación entre el consumidor y el fabricante, así como el patrón emocional que el cliente desarrolla en el proceso de consumo de este producto.

En el campo de la política, el paradigma del mercado hizo posible el surgimiento y la difusión en la mente del público de conceptos tales como “mercado político”, “capital político”, “marketing político”. Esto, a su vez, abrió la posibilidad de una amplia aplicación de categorías de mercado y tecnologías de marketing a diversas áreas y realidades de la vida política, por ejemplo, a los procesos electorales, la administración estatal y municipal (Tishkov V, 2010).

El enfoque de marketing, las ideas políticas, los programas, las reformas, las decisiones, las noticias y demás productos de la actividad política que circulaban en el mercado político comenzaron a ser considerados y evaluados desde el punto de vista de la oferta y la demanda, la capacidad de satisfacer las necesidades de los determinados grupos sociales e instituciones, es decir, capacidad de ser vendido en el mercado político. Por analogía con las relaciones de mercado de vendedores y compradores, se empezó a interpretar la relación entre sujetos políticos, poderes públicos y ciudadanos, partidos y público, candidatos y votantes.

El reclamo emergente del marketing político por el estatus de una disciplina independiente, por un nuevo tipo significativo de práctica social, no podía dejar de despertar el interés entre politólogos y tecnólogos políticos en un tema como las especificidades del área temática de esta educación disciplinaria.

La implementación del mecanismo de desarrollo de la comercialización del territorio permite optimizar la estructura de su economía y crear un sistema reconocible de características únicas del territorio a través del desarrollo de su especialización de productos (Korzun, 2015).

En otras palabras, para crear un sistema integrado de gestión de marketing territorial, se requieren los siguientes pasos:

1. Formar una estructura que implemente los principios básicos y tareas del marketing territorial, que asegure la implementación de su concepto y estrategia y sea capaz de conciliar los intereses de todos los participantes en el proceso de reproducción ampliada. Que por su parte lleve a cabo dentro del marco administrativo del territorio para asegurar la promoción de su marca en el mercado interregional y atraiga relaciones de mercado de participantes externos al desarrollo del territorio.

2. Organizar un sistema de eventos y formar procesos empresariales para el desarrollo e implementación de tareas de marketing territorial con el fin de atraer empresas interesadas y organizar, sobre esta base, un proceso único para orientar a todas las entidades empresariales del territorio en la dirección de potenciar y promoviendo su imagen como un complejo industrial integral que implementa el producto total regional en el mercado interregional.

3. Desarrollar un efectivo sistema multinivel de interconexiones de información que asegure la organización, preparación, implementación de los procesos de mercadeo territorial y control sobre los mismos y cree un espacio único de información dentro del cual cualquier empresa del territorio adquiera la oportunidad de utilizar el concepto de territorialidad y comercialización en relación con su propia producción.

4. Establecer legislativamente dentro del territorio administrativo y económico un campo legítimo que determine los métodos y criterios de trabajo de los participantes en el proceso de implementación del concepto de mercadeo del territorio.

5. Enfocar toda la estructura industrial y la infraestructura no industrial incluida en el espacio económico del territorio a la consecución del objetivo del marketing territorial, orientando todas sus funciones de marketing, ventas, representación y relaciones públicas en el sentido marcado por su política y concepto. Para ello, es necesario redistribuir adecuadamente las funciones y tareas del marketing territorial según los niveles de la jerarquía de la economía del territorio entre el máximo nivel del poder estatal como órgano de gobierno de la región y las entidades empresariales que implementan las ideas de marketing territorial en sus actividades diarias. Así, cada entidad económica está dotada de una función y tarea que le corresponde.

6. A continuación, se requiere redistribuir las funciones y tareas del marketing territorial de acuerdo con su diferenciación según el grado de responsabilidad en la ejecución de tareas y obtención de resultados. En otras palabras, la estructura funcional del marketing territorial debe dividirse en dos subestructuras: un conjunto concentrado de funciones y un conjunto disperso de funciones.

En la literatura extranjera se reconoce el desarrollo de los conceptos de marketing territorial y que se origina en el trabajo de Philip Kotler y Sidney Levy (1969). En su artículo se desarrolló por primera vez el aparato del concepto, un plan de marketing integral, retroalimentación constante entre el vendedor y el comprador, así como una auditoría de marketing. Este artículo sirvió de impulso para el desarrollo de las teorías de marketing.

En la década de 1970, quedó claro que el marketing en sí mismo podía aplicarse a territorios, aunque diferentes objetivos conducen a diferentes estrategias. Posteriormente, la fusión de varios enfoques científicos condujo a la formación de tres conceptos principales que ampliaron y complementaron significativamente la base teórica del marketing: "Marketing en

organizaciones sin fines de lucro” (o “marketing en organizaciones no comerciales”); “Marketing social” - marketing destinado a aumentar el bienestar tanto de los consumidores como de la sociedad en su conjunto; “Comercialización de imágenes de aquellos productos que materialmente no existen” (Ibid).

Todos estos conceptos allanaron el camino para una teoría holística del marketing de área, mostrando que el marketing territorial puede ser eficaz para las organizaciones públicas e incluso puede ofrecer nuevas herramientas para el desarrollo y la gestión.

Uno de los primeros y más significativos trabajos sobre marketing territorial fue “Urban Marketing in the 80s and Beyond” de John Bailey, escrito en 1989. Bailey utilizó la palabra “marketing” por la técnica que empezaban a usar para promocionar las ciudades y no por la acción. En este trabajo, el autor presenta el concepto de desarrollo de marketing de ciudad en tres niveles: llama a la primera generación de marketing urbano “generación de chimeneas” y describe el uso de esquemas agresivos y bastante simples para atraer instalaciones de producción industrial e inversiones relacionadas al territorio.

La segunda generación que Bailey (1989) llama “marketing objetivo” (target marketing), que implica la inclusión en el ámbito de los intereses de la ciudad no solo del desarrollo del potencial industrial, sino también de la mejora de la infraestructura, el desarrollo de la industria cultural y del entretenimiento, turismo, atracción de inversiones extranjeras, aumento del nivel de formación profesional de los trabajadores, fortaleza de la cooperación entre los sectores público y privado, y además - estimulación de la promoción de exportaciones de bienes producidos en el territorio.

Las estrategias de promoción de territorios son cada vez más desarrolladas y reflexivas, basadas en el análisis de la competencia y el posicionamiento en el mercado. El marketing de territorio comienza a segmentar mercados y clientes, destacando en base a los públicos objetivo, a los cuales los territorios comienzan a orientar sus productos y servicios.

Por lo tanto, el marketing territorial está pasando del marketing de productos no organizados al marketing especializado, que implica adaptar los productos a las necesidades y deseos específicos de los clientes. Un ejemplo contemporáneo de esta fase del desarrollo del marketing urbano son los esfuerzos de las industrias creativas y culturales como principales impulsores del turismo y el desarrollo económico.

Bailey llama a la tercera generación de marketing urbano “desarrollo de productos” o “marketing de nicho estratégico”. Esta fase está asociada al ritmo de desarrollo de la economía, que se está globalizando. Hay todo un mercado mundial de ciudades como productos que ya están compitiendo entre sí.

El marketing de los territorios como productos recoge los objetivos de las dos primeras fases del desarrollo del marketing urbano, pero también tiene como objetivo desarrollar las ventajas competitivas y las características individuales de las ciudades en el posicionamiento en el mercado global de los territorios, así como desarrollar una estrategia para la gestión racional y de largo plazo del desarrollo del territorio. La aplicación práctica de comercializar los territorios como productos está claramente enfocada a la construcción de la competitividad del territorio, la cual está determinada por la creación de clústeres.

El autor describió el city marketing como un conjunto de funciones urbanas destinadas a satisfacer las necesidades de los habitantes del territorio, sus visitantes e inversores, así como

el funcionamiento de las autoridades locales. También introduce el término marketing de la ciudad a través del prisma del marketing y el desarrollo urbano.

Otro trabajo notable sobre marketing de área es “Selling the City” de Gregory Ashworth y Hank Woogd en 1990, que proporciona ejemplos de diferentes enfoques de marketing en la planificación urbana.

El libro “Selling Territories” de Jerry Kearns y Chris Philo (1993) trata sobre los problemas del movimiento de territorio. Considera la promoción de la ciudad a través de exposiciones y festivales, así como el posicionamiento de la ciudad como centro cultural; exploró la posibilidad de crear una imagen de la ciudad, que estaría basada en el atractivo cultural. La base científica del trabajo fueron los materiales de la sesión de la Conferencia Anual de 1990 en el Instituto de Geógrafos Británicos. Los expertos en marketing tradicional en ese momento aún no participaban activamente en la discusión sobre la venta de territorios.

En 1993, se publica uno de los trabajos más completos y completos sobre marketing territorial: el trabajo “Marketing Places” de Philip Kotler, Irving Rein y Donald Hyder. En este trabajo, los autores expusieron sus puntos de vista sobre el marketing de territorios, que hoy se ha convertido en un clásico. Según la posición de los autores, en el mundo moderno los ciudadanos se convierten en consumidores y los territorios (ciudades, regiones y países) en mercancías.

Jordi Borja y Manuel Castells en 1997 en el libro “Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información” señalan que las ciudades están desarrollando mecanismos de gestión flexibles de acuerdo con el principio de “pensar localmente, actuar globalmente”. La aplicación del marketing a los problemas de las ciudades comenzó a sentirse de diversas formas.

En 1998 se publica el libro “Selling Places: Marketing and Promotion of Cities and Megacities 1850 - 2000” de Stephen Ward, en el que se identificaron cuatro fases principales en el ciclo de vida de los sistemas de ciudades y regiones que están asociadas con la promoción y venta de territorios. La primera fase es la colonización agrícola, durante la cual se desarrolló el territorio deshabitado. Los dos elementos fundamentales de este proceso fueron la venta de territorios y la promoción de las primeras ciudades. Como señala el autor, “... la colonización del Oeste americano fue uno de los episodios más importantes de toda la historia de la promoción y venta de territorios” (Ward,1998). Las agencias gubernamentales, los ferrocarriles, las empresas inmobiliarias y otros servicios públicos han hecho mucho para dar a conocer el territorio y otras herramientas de promoción, y para desdibujar las líneas entre las zonas urbanas y rurales.

La siguiente etapa se puede etiquetar como un aumento en la diversidad funcional de la ciudad, cuando se hizo evidente una gran diferenciación de funciones urbanas específicas entre el número cada vez mayor de sistemas urbanos establecidos. La más común fue la promoción y venta de áreas turísticas y suburbios residenciales.

La tercera fase incluía la promoción y venta de la ciudad industrial, “cuando el énfasis no estaba tanto en la venta de territorio o herramientas de marketing promocional, sino en estimular el desarrollo de diversas industrias industriales” (Ibid). La cuarta y última etapa de promoción y venta de territorios según Ward se refiere a los problemas de la ciudad postindustrial. En este caso, las prioridades se desplazan hacia la regeneración urbana, la búsqueda de fuentes para restaurar un estado de equilibrio de la ciudad.

Tabla 4. Literatura del siglo XXI sobre marca territorial

Autor	Año	Título	Ideas principales
Donald Hyder, Michael Hamlin, Philip Kotler e Irving Rein	2002	“Place Marketing in Asia: Attracting Investment, Industries, and Tourists to Cities, Regions and Countries”	Fue una versión actualizada del libro de 1993. Cabe señalar que en 1999 también escribieron la obra “Marketing de territorios en Europa”. El trabajo complementó la base de casos con las últimas prácticas en Europa y Asia, formando una imagen holística de la percepción del mercado del territorio en el mundo.
Simon Anholt	2003	“Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World”	Anholt comenzó a desarrollar los problemas del branding de territorios y mundiales. Destacó áreas de desarrollo de marca nacional como el turismo, la exportación, el gobierno, la gente, la cultura y el patrimonio, la inversión y la inmigración como los principales componentes del marketing territorial. Se presta mucha atención a la historia de la marca en el libro, ya que son las marcas las que le permiten crear valor agregado de manera rápida y eficiente en el mundo moderno, así como distribuir y entregar productos rápidamente en todo el mundo. En base a esto, Anholt (2003) plantea la idea de la necesidad y utilidad de la marca estatal, que permite: países con recursos materiales limitados para crear rápidamente nuevo valor y mitigar problemas y riesgos; los países en desarrollo se desarrollen aún más rápido, y ya desarrollados - para exportar su ideología y valores en todo el mundo.
Simon Anholt	2005	“Brand America”	Este trabajo desarrolla la idea de la influencia de las marcas de productos en la imagen del país: Estados Unidos es la marca más desarrollada, costosa y confiable entre todos los países debido a su diversificación: para cada segmento en cada grupo de productos, Estados Unidos tiene su propia marca líder de productos. Sin embargo, el trabajo también aborda el tema de la crisis de la marca “América”.
Simon Anholt	2007	“Competitive Identity: New Brand Management for Different places”	El libro está dedicado a la necesidad de crear departamentos de identidad competitiva en los liderazgos de países, regiones y ciudades. Anholt insiste en la importancia de la marca del país de origen del producto “Made in...”, examina la cuestión de por qué se obtienen malas marcas territoriales, subraya que el marketing territorial no es sólo un “envoltorio bonito” en aislamiento del producto, sino una actividad que está más estrechamente entrelazada con la diplomacia extranjera y el liderazgo gubernamental. La marca de la ciudad juega un papel especial en el libro. En este trabajo, Anholt presenta su nueva calificación de marcas de ciudad The City Brands Index, que se basa en el estudio de parámetros de atractivo algo diferentes a los de los países: ubicación, percepción, potencial y recursos humanos.
Keith Dinnie	2007	“Nation branding: Concepts, issues, practice”	Su trabajo se basa en el principio de un estudio detallado de las mejores prácticas en el campo del marketing territorial usando el ejemplo de

			creación de marcas para Sudáfrica, Egipto, Nepal, Chile, Suiza, Brasil, Bolivia, Islandia, Japón, Estonia, Francia, Rusia e incluso la isla de Nevis.
Eli Avraham y Eran Ketter	2008	“Media Strategies for Territory Marketing in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries, and Destinations”	Los autores se centraron en el estudio de la crisis de la comunicación y sus manifestaciones en la comercialización de los territorios.
Moilanen Teemu y Rainisto Seppo	2009	“How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding”	Los autores analizan el proceso de mover un territorio: formular una estrategia, lanzar y obtener resultados, determinar la satisfacción y la eficacia. Sus casos son: marca de Dubái como centro financiero internacional, promoción de Zelanda en los Países Bajos y Flandes en Bélgica.
Simon Anholt	2010	“Places: Identity, Image and Reputation”	Su libro analiza la imagen y la identidad de los países (Pakistán, México, Kenia, Dinamarca, Italia, Israel, Suiza, Letonia, América, Albania, Dubai, China).
Gregory Ashworth y Michalis Kavaratsis	2010	“Towards Effective Territorial Brand Management: Branding Cities and Regions in Europe”	Los autores identificaron las principales tendencias en el desarrollo de la teoría del marketing territorial en nuestro tiempo, destacando cuatro tendencias principales: Place of Origin Branding o Nation Branding, Destination Branding, Culture/Entertainment Branding, Integrated Place Branding.
Keith Dinnie	2010	City Branding: Theory and Cases	Dinnie K. se centra en la base teórica y casos de la vida real porque la práctica de la marca de la ciudad está siendo adoptada por un número cada vez mayor de autoridades de la ciudad en todo el mundo y está teniendo un impacto directo en la práctica del sector público y privado.
Paganoni, M. Cristina	2012	“Representing the city. Linguistic perspectives, discursive strategies and multimodality in city branding”	La autora explora el City branding en el sector público desde una perspectiva lingüística, discursiva y semiótica privilegiada, analizando cómo los gobiernos municipales locales utilizan los nuevos medios en sus agendas comunicativas.
Brabazon T.	2013	“City Imaging: Regeneration, Renewal and Decay”	El libro examina las paradojas, los desafíos, el potencial y los problemas de la vida urbana. Entiende las ciudades tal como son, en lugar de como pueden comercializarse o marcarse. Todas las ciudades tienen mucho en común, pero las diferencias son importantes. Forman la base tanto del desarrollo de políticas imaginativas como de las experiencias productivas de la vida urbana. La frase “imágenes de la ciudad” se usa a menudo en el discurso público, se refiere a las formas en que las ciudades particulares son marcadas y comercializadas. Se basa en el supuesto de que las representaciones urbanas pueden transformarse para desarrollar el turismo y atraer empresas y trabajadores en demanda a una ciudad con preferencia a otra. Sin embargo, tal estrategia es imprecisa. La historia, la subjetividad, los sesgos y los prejuicios son difíciles de atemperar a las necesidades del desarrollo económico o de la justicia social.

			Para investigadores, políticos, activistas y ciudadanos, el desafío es utilizar o transformar esta imagen. El objetivo de este libro es ayudar al lector a definir, comprender y aplicar este proceso. El libro examina la iconografía de la urbanidad y explora lo que sucede cuando se enfatiza la marca sobre la vida.
Staci M. Zavattaro	2014	“Place Branding Through Phases of the Image: Balancing Image and Substance”	Se trata de cómo las estrategias de promoción de la ciudad pueden reemplazar las estructuras de gobierno corporativo a través de las fases de la imagen. Examina cómo las entidades gubernamentales de la ciudad están llevando a cabo prácticas de marca de lugar, y se da cuenta de que depender demasiado de la imagen en lugar de un equilibrio entre imagen y sustancia tiene serias implicaciones para la gobernanza democrática y colaborativa. Este libro crea un marco viable que al mismo tiempo sirve como advertencia para construir una campaña promocional centrada exclusivamente en la imagen.
Paganoni, M. Cristina	2015	“City Branding and New Media: Linguistic Perspectives, Discursive Strategies and Multimodality”	La autora explora el City branding en el sector público como un aspecto del e - governance desde una perspectiva lingüística, discursiva y semiótica privilegiada. Analiza cómo las administraciones locales y los organismos públicos involucran a sus partes interesadas al abordar cuestiones clave como la ciudadanía activa, la inclusión social y la promoción del patrimonio y los eventos culturales. Así, el desarrollo de los conceptos de marketing de territorio en los conceptos de investigadores extranjeros, su revelación en los juicios nos permite prever el desarrollo de un enfoque inductivo al observar la secuencia lógica y metodológica y su seguimiento reflexivo en la construcción de una conclusión generalizadora.
Sonia Bookman	2016	Brands and the City: Entanglements and Implications for Urban Life.	Sonia Bookman en su investigación hace referencia a dos categorías de marcas presentes en la ciudad: los paisajes de marcas minoristas y las marcas urbanas. Bookman proporciona un análisis detallado y empírico basado en estudios de casos que abordan diversos aspectos de la interacción entre las marcas, el entorno urbano y aquellos individuos más vinculados a la marca, actuando tanto como productores culturales como consumidores.
Eleonora Pasotti	2017	Political branding in cities: the decline of machine politics in Bogotá, Naples, and Chicago.	Por su parte, Eleonora Pasotti describe cómo las ideas forman la marca. El objetivo de la marca es asociar estrechamente una idea con un político. Los alcaldes que participan en la política de marca utilizan un nuevo enfoque para movilizar a los ciudadanos en torno a sus plataformas. Los alcaldes de Nápoles, Bogotá y Chicago movilizaron el apoyo público mediante la construcción y comunicación de una nueva visión de ciudadanía dirigida tanto dentro como fuera de la ciudad.

Vanolo A	2017	“City Branding: The Ghostly Politics of Representation in Globalizing Cities”	El autor explora diferentes lados de las políticas de marca de lugar. La construcción y manipulación de imágenes urbanas desencadena una compleja política de representación, modificando la visibilidad y la invisibilidad de espacios, sujetos, problemas y discursos. En este sentido, el branding urbano no es una herramienta inocente; este libro pretende investigar y reflexionar sobre las ideas de la vida urbana, el inconsciente político, las geografías afectivas y los imaginarios de poder construidos y reproducidos a través del branding urbano. Este libro sitúa la marca de la ciudad dentro de diferentes contextos geográficos y ciudades “ordinarias”, demostrado a través de una serie de estudios de casos internacionales. Para mapear y contextualizar la variedad de imaginarios urbanos involucrados, el autor Alberto Vanolo incorpora herramientas conceptuales de los estudios culturales y la adopción de una perspectiva explícitamente poscolonial. Este análisis crítico de la estrategia actual de Place branding es una referencia fundamental para el estudio del city marketing.
Finka, M., Jasso, M. & Husár, M.	2019	“The Role of Public Sector in Local Economic and Territorial Development: Innovation in Central, Eastern and South Eastern Europe”	Presenta una visión integral sobre diferentes aspectos de la participación del sector público en el desarrollo territorial local y regional. Incluye una combinación de perspectivas macrorregionalmente específicas con el conocimiento generalizado.
Galina Berjozkina	2020	“Destination Marketing: A Case of Nicosia City”	Este libro se centra en el caso de la capital de Chipre, la ciudad de Nicosia. Aunque Nicosia no es un destino turístico favorito en Chipre, el valor histórico de la ciudad, con la aplicación de la teoría y la práctica del marketing de destino efectivo, puede cambiar el mapa turístico del país. En la situación de intensa competencia entre regiones por la afluencia de inversiones y mano de obra calificada, se siente una necesidad urgente de aumentar la imagen y el atractivo de inversión de la región. Aquí juega un papel muy importante el marketing de destino, destinado a mejorar el atractivo de la región específica, especialmente para los clientes y turistas potenciales, mediante la formación de características únicas que garanticen las cualidades competitivas sobresalientes de la región.
Phoenix Lam	2020		“Online Place Branding: The Case of Hong Kong” (2020), el libro compara cómo los organismos institucionales construyen y transmiten oficialmente la marca de lugar, tal como se muestra en el sitio web en línea Brand Hong Kong, con cómo las personas de todo el mundo experimentan y perciben públicamente la marca de lugar. El libro también incluye un análisis comparativo entre Singapur y Hong Kong para proporcionar una mejor comprensión de la marca de lugar en línea y los hallazgos del estudio comparativo identifican similitudes y diferencias

			interesantes entre la representación oficial de la marca de lugar de Hong Kong y su percepción pública en el ámbito digital. El trabajo también ofrece sugerencias basadas en evidencia sobre cómo podemos cerrar la brecha entre la representación en línea y la percepción de una marca de lugar y cómo mejorar la marca de lugar online en general.
	2021	“Rethinking Territorial Development Policies: Theory, methods and implementations”	Proporcionó un marco analítico y un conjunto de herramientas para cualquier persona involucrada, teórica o prácticamente, en el desarrollo económico, social, ecológico o cultural de un territorio. Este trabajo ofrece un panorama de los diversos procesos de desarrollo territorial, tanto de acciones individuales como colectivas. En cumplimiento de sus objetivos, el libro reexamina los conceptos clásicos de gobernanza y regulación para posicionarlos en un modelo integrador de las iniciativas que contribuyen de forma dinámica al desarrollo territorial. Según este modelo, los conceptos de gobernanza y regulación se convierten en dos ejes, revelando cuatro grandes situaciones de referencia que diferencian entre las iniciativas locales (de abajo hacia arriba) y las acciones públicas (de arriba hacia abajo) que conviven en un territorio. El modelo enfatiza la necesidad de considerar el lugar de los actores territoriales en los procesos regulatorios. El libro enriquece este concepto, familiar en un contexto legislativo, y lo describe como un área de influencia y negociación con los stakeholders. Contribuye a un sistema de gobernanza territorial que favorece las ofertas de desarrollo.

Fuente: elaboración propia con base en documentos recopilados de los autores que se mencionan en este apartado.

Desde la década de 1990, la marca ciudad se ha convertido en un factor clave en las políticas de desarrollo urbano. Ciudades de todo el mundo toman acciones específicas para manipular las imágenes y las percepciones de los lugares, tanto a los ojos de los habitantes como a los de los potenciales turistas, inversores, usuarios y consumidores.

Podemos resumir, que el aspecto metodológico del marketing territorial determina su actividad propositiva en la orientación de empresas y organizaciones en la dirección de lograr los objetivos económicos y sociales de los territorios como una sola entidad administrativa. Desde el punto de vista de la metodología, el marketing territorial se presenta como un proceso específico que tiene etapas específicas de desarrollo, que en conjunto determinan el desarrollo natural y propositivo del territorio y se forma bajo la influencia de factores territoriales basados en las condiciones territoriales existentes y la especificidad territorial.

El sociólogo estadounidense Richard Florida (2002) dice que las ciudades también necesitan una clase creativa para tener éxito en la economía postindustrial basada en el conocimiento. Los jóvenes especialistas ingresan al mercado laboral del sector terciario y deben ocupar el puesto de ciudades en el ranking. Florida presenta a las ciudades compitiendo entre sí por las personas más capacitadas, y defienden que ajusten sus estrategias de desarrollo.

Un análisis de la experiencia de las ciudades europeas nos permite distinguir tres modelos de marketing territorial. Las ciudades se esfuerzan ahora por atraer nuevas inversiones y empresas, atraer turismo, y esto frente a la máxima competencia (Olins, 2004). Las oportunidades para los consumidores se multiplican, y ahora la ciudad tiene que preocuparse no solo por la oferta, sino también por la demanda.

Las marcas conocidas y las marcas de grupos de productos juegan un papel especial en la configuración de la imagen del país y de la marca nacional.

Sonia Bookman (2016) en su trabajo se refiere a dos tipos de marcas en la ciudad: paisajes de marcas minoristas y marcas urbanas. Bookman presenta un material detallado y empírico derivado de estudios de casos que consideran varios aspectos de la relación entre las marcas, el espacio urbano y las personas más involucradas con la marca como productores culturales y consumidores. Además, el poder de la marca se basa en parte de la integración y el uso de la información sobre los consumidores. Las marcas no solo están definidas por sus elementos simbólicos, sino que también funcionan más como plataformas para la coordinación y la gestión de la actividad de producción y consumo y la interacción.

Se distingue el siguiente enfoque más general para la formación de una estrategia de desarrollo de megalópolis:

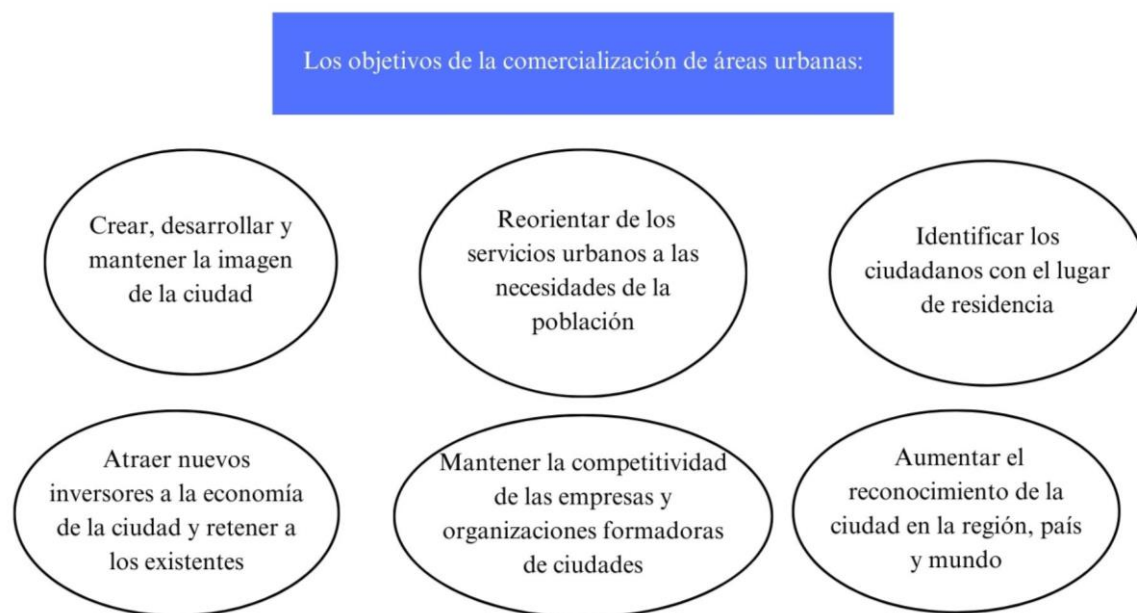
- evaluación de las condiciones en que se desarrollará la ciudad;
- coordinación de los objetivos de su desarrollo y su posicionamiento en las principales áreas;
- coordinación de programas de desarrollo urbano con una línea estratégica común;
- desarrollo de un mecanismo para evaluar los resultados del desarrollo de la ciudad.

Las ciudades y sus espacios se basan en gran medida en las técnicas de marca comercial y el proceso de diseño, y se transforman en paisajes de marca temáticos a través de la coordinación del entorno y la atmósfera construidos, las infraestructuras culturales y de ocio y la representación de los medios de comunicación y la circulación de mitos de lugares. Mientras que a menudo se orienta hacia objetivos culturales económicos, como la producción de un espacio seguro (Bookman, S., 2018, p.136).

Los casos muestran que los alcaldes en ciudades con elecciones directas, partidos débiles y restricciones fiscales estrictas tienden a movilizar apoyo a través de la construcción de marcas (Pasotti, E., 2017, p.227).

Para participar en la comercialización de los territorios, es necesario comprender su relevancia para la ciudad. Para hacer esto, es necesario predecir el desarrollo de varias industrias: representar el desarrollo del territorio. Necesitamos tomar las principales empresas y las perspectivas para su desarrollo.

Las principales tendencias en el desarrollo de las megaciudades modernas son la descentralización y, como resultado, el crecimiento de las oportunidades económicas, así como la globalización de la economía. Hoy ni una posición geográfica favorable ni las reservas minerales por sí solas pueden garantizar el éxito económico de un territorio. En este sentido, tanto las ciudades como las empresas deben aplicar tecnologías de comercialización, lo que hace que la comercialización de las zonas urbanas sea un área relevante de investigación.



Lám. 2. Los objetivos de la comercialización de áreas urbanas

Fuente: elaboración propia con base en documentos recopilados de los autores que se mencionan en este apartado.

Teniendo en cuenta los objetivos enumerados anteriormente, al mismo tiempo no se puede negar que alcanzar la competitividad es el objetivo principal de cualquier metrópolis moderna. Por supuesto, una ciudad no puede ser competitiva en todos los sectores de la economía. El éxito en la competencia está asociado con el desarrollo de aquellos en los que la ciudad tiene una ventaja competitiva, que debe fortalecerse año tras año. Las direcciones de la estrategia de desarrollo pueden ser diferentes, pero la prioridad de la ciudad es lograr competitividad, en primer lugar, en su conjunto, como un lugar para la actividad económica y la vida de los ciudadanos, y, en segundo lugar, sus sectores más importantes de la economía urbana.

El concepto de marketing territorial puede ser divulgado de diferentes maneras. Por un lado, debe estar correlacionado con las formas y métodos de regulación estatal, y, por otro lado, debe adecuarse a la estructura existente de la economía del territorio y encajar en el concepto de competitividad de éste. Obviamente, el marketing territorial es un concepto complejo. La esencia del marketing territorial es formar, asegurar y mantener la competitividad del territorio en el entorno exterior a nivel interterritorial.

En realidad, en esta forma más generalizada, se refleja el enfoque de marketing del territorio: el nivel de desarrollo de las necesidades de la población del territorio está asociado con el nivel de desarrollo del propio territorio y su competitividad. El concepto de marketing de territorio es un área de investigación y práctica científica, para la cual el objeto de los esfuerzos de marketing es un determinado lugar con límites geográficos claros, y el tema es el atractivo de este lugar para varios grupos de consumidores objetivo.

El concepto moderno de marketing relacional se centra en dos tareas principales de marketing a largo plazo: atraer y retener consumidores mediante la construcción de un sistema de relaciones en el lugar de un acto ordinario de intercambio que describe las relaciones dentro del marco del concepto de marketing tradicional.

El marketing relacional en este caso implica construir una interacción con el consumidor, tener retroalimentación, rastrear la reacción del consumidor a la compra y gestionar esta reacción (El - Ansary, 2005). El grado de orientación del territorio a la construcción de relaciones se puede evaluar analizando cómo las principales disposiciones del marketing relacional se encuentran en el concepto de marketing territorial.

La marca territorial es una tecnología socio - humanitaria dirigida a garantizar la interacción de conceptos tales como identidad territorial, intereses y comunidad territoriales. La marca territorial se refiere al proceso de formación de un territorio, que incluye, en primer lugar, la validez de desarrollo de territorio como poseedor de cualidades únicas inherentes a este lugar, y la búsqueda de formas de desarrollar este concepto, con el fin de presentar un concepto de marca para una gama más amplia de consumidores potenciales, basado en el uso de factores externos e internos para promocionar el lugar.

Para resumir, señalamos los objetivos fundamentales de la marca de territorio:

- mantenimiento de su posición en el mercado interno, así como promover marca al mercado exterior,
- control y aumento de los recursos territoriales,
- comunicación al público objetivo los beneficios de estos territorios basados en la singularidad,
- realización de actividades encaminadas a la promoción del territorio, con finalidad de su promoción.

Aquellos procesos por los que hoy en día se acostumbra a referirse al branding de territorios, así como el marketing de territorios, no son nuevos y están activamente desarrollando desde la formación de las fronteras estatales de los territorios.

Anteriormente, tales factores actuaban como una evaluación del bienestar de los territorios como, la presencia de centros religiosos, el crecimiento de la industria, la presencia de importantes rutas comerciales que pasan por el área y proporcionan movimiento. No solo bienes, sino también personas (Fomina O.A., 2009, p. 118).

El éxito de la marca de territorio depende en gran medida del cumplimiento de los requisitos básicos, etapas para formar un concepto de marca exitoso. Así que consideremos etapas a partir de las cuales se construye el proceso de branding territorial y que debe prestarse atención a: entender el propio territorio, como mercancía, tener propiedades únicas, desarrollo de metas, promoción y planificación de tareas, en base a la cual se desarrollará el concepto marca del producto, la elección de la estrategia de promoción, el desarrollo de visual identificadores de marca - su identidad, selección y construcción de comunicativos canales para la promoción de la marca formada, en función de los públicos objetivo (Shleifer, 2015).

El primer paso para construir una marca de territorio es la identificación de identificadores de territorio que resaltan su singularidad y características en el contexto de regiones competitivas, así como la formación de objetivos de branding y designación de tareas.

Sin embargo, la investigación de mercado confirma el hecho de que existe una tendencia a que diferentes grupos de consumidores formen propia opinión distintiva sobre el área visitada, basada no sólo en los aspectos subjetivos de la percepción del territorio, sino también teniendo

en cuenta esos objetivos que motivó la visita al territorio, así como la cultura, rasgos distintivos y experiencia previa del propio individuo (Melnikov, 2016).

Como se indicó anteriormente, consideramos el territorio en el contexto comparación y consideración de la misma como mercancía, desde la posición de que los territorios con el propósito de la marca está dotado de ciertas propiedades, entre las que se puede resaltar la presencia de una misión específica, detrás del territorio hay una historia, con su propio significado contextual imperante característico del territorio y sus residentes de orientaciones de valor, así como sociales y económicas indicadores que determinan el lugar del territorio en el mercado.

Por lo tanto, nosotros correlacionamos el concepto de marca territorial con el de marca de producto, a partir del hecho de que, a pesar de las diferencias significativas en sus características, tienen algunas características que nos permiten considerar su estructura interna como idéntico. Consideremos los factores para el proceso de formación de la marca del territorio en comparación con el producto marca.

Primero, una marca debe tener una identidad. Si bien se propone con mayor frecuencia que el producto se considere como teniendo propiedades únicas, el territorio se designa como objeto multifacético, que tiene una cierta historia detrás y considerada en el contexto de su desarrollo holístico e integrado territorio.

Volvamos a los trabajos de un conocido experto en branding de territorio, Simon Anholt (2002), quien desarrolló la teoría de la identidad de marca competitiva. Esta teoría considera los principales componentes del territorio, a través que establece la interacción del propio territorio con el mundo exterior y debido a lo cual se forman ideas sobre el propio territorio. Tipología, describe más estructuralmente los procesos que afectan a la formación de un concepto unificado de marca territorial.

Segundo, la marca está dirigida a público objetivo específico. El público objetivo de un producto es su consumidor potencial con los que se planea construir relaciones a través de formación de lo necesario para cada objetivo considerado por separado.

Consideremos con más detalle el público objetivo de la marca del territorio, porque hay que saber, los consumidores potenciales, aquellos para quienes se diseña la estrategia de desarrollo y en algunos casos, no solo desarrollo, sino también asistencia en la promoción misma. Es una parte integral de la marca territorial. Basado en las características de la propia región, los principales grupos de potenciales consumidores cercanos en espíritu a la historia del territorio tienen comprensión de los valores culturales del territorio, los que pueden ser interesados en el desarrollo de este territorio como marca.

Por regla general, esta categoría de consumidores está representada por locales residentes que, en la mayoría de los casos, están interesados en proceso de construcción de marca y, por supuesto, su promoción con el fin de aumentar el bienestar del territorio y mejora de la calidad de vida.

A partir de las metas y objetivos del proceso de branding de territorio, es necesario elaborar otros posibles grupos de audiencias objetivo, en función de sus expectativas, se construirá una estrategia de promoción. Para ello, es necesario determinar a quién irá dirigido cada uno. Estrategia aplicada: sobre residentes locales, sobre turistas, empresarios o la marca se crea con el fin de crear un clima de inversión favorable.

Al construir una estrategia de promoción, es necesario comprender objetivamente ventajas competitivas del territorio y utilizarlas para resaltar territorios en el contexto de otros.

Para esta etapa, es necesario realizar un análisis exhaustivo del territorio en cuanto a su carácter único, fuerte, caracterizándolo con el lado positivo de las cualidades, pero no debe pasarse por alto de tener en cuenta los aspectos negativos o debilidades del territorio y aplicar medidas para abordarlos a eliminación, o llevarlos a un nivel neutral de percepción de grupos de consumidores potenciales (Dubrovskaya, 2004).

Al analizar el territorio, también se debe tener en cuenta no sólo el territorio, sino también lo que puede aportar a los grupos destinatarios a los que se dirige la marca. Por supuesto, la marca, en su versión final, implica la celebración en un conjunto predominantemente positivo de características de la región, pero la tarea principal de una estrategia de promoción competente no es sólo el posicionamiento sin sentido de la región como teniendo sólo cualidades positivas, y construyendo tal estrategia para el desarrollo y promoción, que solucionará los problemas que impiden la creación de la imagen mejor.

De lo contrario, sin tener en cuenta estas características, la estrategia de marca no tendrá éxito, porque no tendrá en cuenta los intereses de uno de los grupos objetivo (de sus residentes), y ya en esta etapa pueden ser derrotados y, como resultado, no obtener apoyo de este grupo y asistencia en el futuro.

Además del hecho de que la estrategia de promoción debe tener en cuenta las necesidades y expectativas del público objetivo, para cada grupo de consumidores se debe elegir sus canales de comunicación correctos (Medvedev, 2016).

Tercero, los territorios tienen sus propias herramientas de promoción. Entre los principales grupos objetivo, se deben destacar varios: aquellos que son interesados en las nuevas oportunidades que el territorio puede brindar (inversionistas), aquellos que puedan estar interesados en la fuerza laboral, por ejemplo, empresarios, los propios pobladores, que se interesan por el desarrollo del territorio para incrementar la calidad de vida, así como aquellos para quienes el territorio será atractivo, es decir visitantes.

El turismo hace una contribución significativa a la economía, por lo que según las estadísticas de la contribución total del turismo al PIB mundial alcanza el 10% (Ibid). Hoy, como en promoción de destinos, así como en branding territorial, un especial énfasis está en los visitantes potenciales del territorio. Porque es la afluencia de turistas que es una especie de catalizador para más desarrollo y aumento de la demanda comercial.

Así, una marca territorial representa una ventaja competitiva desde el punto de vista económico, ya que permite a un país/ciudad/región en particular posicionarse con atributos diferenciados en el mercado económico actual.

El marketing territorial, constituye un instrumento para el desarrollo sociocultural y económico de una región, provincia o ciudad. Su concepción no es concreta y para su comprensión citaremos la siguiente definición: “Es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades, demandas de los residentes, turistas e inversionistas de un territorio o entidad administrativo - territorial produciendo beneficios para la sociedad civil local” (Ferrás, 2001).

El mismo autor aclara que “la mercadotecnia territorial, en suma, debe surgir como un proceso de gestión territorial y de descentralización de poder y búsqueda del desarrollo local, alzándose como integrador de las ventajas competitivas del lugar y del desarrollo

socioeconómico y territorial” (Ferrás, 2001). Muchas ciudades llevan mucho tiempo utilizando tecnologías de marketing en sus actividades, sin suponer que están comercializando áreas urbanas.

Sin duda, la marca de territorial juega un papel importante en la configuración del proceso de promoción de los territorios, debido a la creciente competencia entre regiones y ciudades, para atraer turistas, aumentar la inversión del territorio, además de mejorar el bienestar general terreno y satisfacer las necesidades no solo de los ciudadanos, sino también garantizar la afluencia migratoria de la población, contribuyendo a la mejora de las condiciones sociales y la situación económica del territorio.

Aunque, cada territorio es distinto en cuanto a su naturaleza, disponibilidad y uso de los recursos, políticas y prácticas de gestión, que varían mucho según diversos factores que influyen en él. Al determinar la dirección del desarrollo de los territorios, es necesario tener en cuenta las características socioeconómicas específicas, la disponibilidad de comunicaciones, la ubicación geográfica en relación con los territorios vecinos (regiones, países), recursos y potencial laboral. La economía del territorio depende en gran medida del estado y la calidad de la infraestructura, así como de la gestión eficaz del territorio.

La clave del éxito de esta estrategia no es solo el proceso en promoción, sino también análisis y previsión del desarrollo del territorio, teniendo en cuenta su singularidad en comparación con otros, basada tanto en aspectos positivos y características del sitio, así como controlar los posibles efectos negativos o características débiles del territorio, con el fin de garantizar la confianza relaciones con un consumidor potencial y transparencia objetiva de la estrategia construida.

El problema de esta marca es que el ajuste a una ubicación física crea superposiciones y articulaciones con otros territorios. Cualquier destino turístico se diseña en el marco de instituciones culturales con valores culturales socialmente establecidos, por lo que el alcance de la marca en su conjunto será universal en términos sociales y territoriales. De ello se desprende que la implantación de una marca con estas características debe tener lugar en instituciones públicas o privadas que diseñen una política turística seria teniendo en cuenta la sociedad en la que están registradas.

Pasemos a las características inherentes a cada uno de los potenciales grupos:

Población local es la gente quien juega el papel principal, por la identificación del lugar y como consecuencia, la marca se da precisamente a través de los vecinos. Además de patrimonio histórico, desarrollo político y económico, desarrollo del territorio, considera la cultura y las tradiciones inherentes tanto al territorio, como a los residentes locales, a través de los cuales el territorio muestra su carácter y singularidad. Es necesario no sólo tener en cuenta sus intereses, pero fomentar su participación en el proceso de construcción de la marca (Gandrabura E., 2006).

Los ciudadanos son el alma de la comunidad. Por lo tanto, deben participar en la determinación de las principales direcciones del desarrollo económico, social y ambiental a largo plazo. Una discusión conjunta de las perspectivas de la ciudad es el punto de partida para desarrollar una estrategia de desarrollo de marca. Pero los funcionarios de la ciudad a menudo se centran en el exterior de la marca: logotipos y lemas, ya que son más fáciles de crear y controlar.

Es decir, las ciudades gastan mucho tiempo, dinero y esfuerzo en llevar a cabo una campaña focalizada, que se basa en una determinada frase o logotipo. Al mismo tiempo, ni los residentes locales ni la audiencia externa lo perciben como provocativo, memorable, se destacan entre la multitud, o al menos viable. Para capturar la identidad de la ciudad y resaltarla, habiendo formulado la esencia de la marca, las agencias de marketing deben cooperar con los residentes e involucrarlos en el desarrollo de la estrategia. Además de ciertas decisiones y tareas relacionadas en la implementación de la estrategia de marca, es necesario comprender cómo el proceso de marca afectará a los residentes, si aumentará su nivel de satisfacción con la vida y el afecto por la ciudad (Lysenko O.V., 2013).

También hay que tener en cuenta que la población local está representada no sólo por aquellos que nacieron y viven en este territorio, pero también visitantes que también forman un cierto estrato de la sociedad, pueden vivir en este territorio con fines de trabajo o estudio, y en este caso, esta categoría de ciudadanos tiene residencia temporal. Las estrategias pueden ayudar a retener la mano de obra y los trabajadores calificados, ciudadanos en el territorio, lo que también incide positivamente en el desarrollo del territorio en general. Sin duda, los residentes interesados en la mayor prosperidad del lugar donde viven hacen una contribución significativa al desarrollo de la marca del territorio y a la prosperidad de las ciudades.

El siguiente grupo objetivo está formado por turistas, cuya atracción es uno de los principales objetivos de la marca de territorio, y es también una evaluación de resultados de la estrategia de promoción. Este público objetivo puede destacar tanto a los viajeros de ocio como a los visitantes, que vinieron por un viaje de negocios.

Los turistas son un público objetivo atractivo para quienes marcan la ciudad. El turismo urbano es un mercado en crecimiento, y los turistas responden bien a las técnicas de marca. La teoría de “vista turística” de Urry (2011) se basa en la suposición de que la gente suele visitar la ciudad para mirar los puntos icónicos. En el paisaje urbano, están buscando aquellas características que ya les son familiares a partir de fotografías, por ejemplo, la Torre Eiffel en París o las Pirámides de Egipto. Desde este punto de vista, la marca de la ciudad es una herramienta poderosa para formar una vista del turista, que incluye la selección de puntos icónicos fotogénicos, transmitidas a través de canales de comunicación, como redes sociales, por ejemplo. Al menos tres tipos de portadores de imágenes en la ciudad son adecuados para la vista turística: edificios, eventos icónicos y celebridades.

Los turistas desempeñan un papel importante en el desarrollo de las ciudades, influyendo en la percepción y la reputación de la ciudad como destino turístico. Los turistas son participantes activos en la exposición de la ciudad. Sus experiencias, percepciones e impresiones de la ciudad pueden influir enormemente en cómo la ciudad es percibida por otros. Los recuerdos positivos de los turistas pueden crear una imagen positiva de la ciudad. Cuanto más satisfechos estén los turistas con su estancia, más probable será que compartan sus experiencias con los demás.

Las recomendaciones y revisiones de los turistas pueden servir como una poderosa herramienta de marketing. Las recomendaciones a través de las redes sociales, los comentarios sobre sitios turísticos y otras formas de retroalimentación pueden atraer nuevos turistas. El flujo de turistas a la ciudad también tiene un impacto económico. Los turistas que visitan tiendas, restaurantes, eventos y otras instalaciones contribuyen al desarrollo de la economía de la ciudad.

Además, los turistas pueden participar en actividades urbanas y programas culturales, que facilitan el intercambio de experiencias culturales y la creación de una mejor imagen de la

ciudad. También pueden ayudar a difundir la riqueza de la cultura y la historia de la ciudad a través de fotos, videos e historias. Esto es importante para la imagen de la ciudad como un lugar único e interesante.

Por lo tanto, una experiencia turística exitosa puede llevar a que la ciudad se conozca como un destino turístico atractivo. Esto puede afectar la percepción pública y el atractivo de la ciudad para los nuevos visitantes. Las necesidades de los turistas pueden influir en el desarrollo de la infraestructura y las políticas urbanas. La creación de condiciones favorables para los turistas puede aumentar el atractivo general de la ciudad.

Así, los turistas no solo son consumidores de servicios, sino también participantes activos en el proceso de formación de la imagen de la ciudad. El éxito de la marca de la ciudad debe tener en cuenta su experiencia y contribución a la creación de una imagen única y atractiva de la ciudad.

MacCannell (2003) dice que el turismo es el componente cultural de la globalización, y el turismo cultural, en sus diversas formas como patrimonio, arte, literatura, cinematografía, se consolida como un fenómeno de gran relevancia en el entorno urbano. El sector turístico actual, la gestión de intangibles territoriales y el desarrollo de marcas con estilo se han convertido en herramientas estratégicas críticas para diferentes países, regiones y ciudades.

Para un análisis más completo del territorio en términos de consumo es necesario realizar un seguimiento de las atracciones que atraen a los visitantes, analizar sus opiniones sobre los objetos y el territorio, estudiar rutas según qué turistas vienen al territorio, y teniendo en cuenta todos estos datos construir una idea competitiva para el desarrollo y promoción del territorio.

Inversores y emprendedores - este grupo objetivo puede tener un efecto beneficioso en el desarrollo de territorio en términos de promoción comercial y desarrollo de la zona. Mejorar el clima de inversión del territorio puede atraer inversionistas que pueden considerar esta área para sus proyectos, por lo que se modificará la infraestructura del territorio. Dependiendo de los objetivos de los inversores, puede contribuir a aumentar los volúmenes (Kotler, 2005).

Con beneficios mutuos y a largo plazo la cooperación, estos cambios contribuyen al futuro desarrollo del territorio. Debido a que además del desarrollo de infraestructura, los inversionistas están interesados en atraer especialistas calificados, así como en configuración en el entorno urbano. Que será lo más cómodo posible para los propios residentes, así como para los especialistas atraídos desde el exterior, quienes, pueden agregarse a la composición de la población local en el futuro.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los conceptos de marca territorial se pueden dividir en varios tipos de público objetivo. El grupo objetivo involucrado desde el exterior, es decir, no se encuentra directamente en territorio dado, sino la identificación de cuyos intereses y satisfacción de las necesidades potenciales pueden ser requeridas por un territorio en particular, entre este grupo, se acostumbra a destacar a los inversionistas, ya que el clima de inversión tiene un efecto positivo en el desarrollo del territorio. La consecuencia puede contribuir a nuevas mejoras en el área y formar canales adicionales para la promoción del propio territorio (Stas A., 2017). Cualquier ciudad depende de sus habitantes en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental.

La identidad del lugar es cómo los habitantes se identifican con la ciudad (Vizgalov, 2015). Los factores que dan forma a la identidad de la ciudad se pueden dividir en 3 grupos:

- Factores estructurales que incluyen ubicación de la ciudad y sus condiciones climáticas;
- Factores variables que incluyen el tamaño de la ciudad, la arquitectura, mejoramiento de áreas urbanas;
- Factores simbólicos que incluyen el entorno político, la vida cultural y de entretenimiento, los eventos y días festivos tradicionales, la mentalidad local.

En realidad, los grupos externos pueden tener una idea del territorio solo siempre que su visión sea similar a la de los residentes, es decir, cuando la imagen e identidad urbana coinciden. Este partido es imprescindible para crear una marca. Al mismo tiempo, cuanto más adecuadamente se refleje la identidad en imagen, mayor será la probabilidad de una actitud benevolente hacia la ciudad al lado de sus consumidores externos (turistas y representantes comerciales), que es precisamente necesario para promover los intereses de la ciudad (Ibid).

En otras palabras, la ciudad necesita una marca para atraer inversiones y recursos humanos y para aumentar el atractivo a los ojos de sus residentes, a escala nacional y mundial. Es vital para la ciudad tener una población diversa, calificada y satisfecha. Además, el bajo nivel de satisfacción de los residentes es percibido negativamente por las empresas comerciales, potenciales migrantes, ya que comparan el bienestar y la satisfacción de las personas en diferentes ciudades competidoras.

A la hora de tomar la decisión de trasladar una empresa o invertir, la administración además de los indicadores tradicionales, evalúan la calidad de vida, que también depende de otros indicadores considerados a este respecto: recursos humanos, infraestructura, sistema de transporte, oportunidades educativas. Es decir, lograr el nivel deseado de satisfacción de los residentes debería ser la tarea más importante de los líderes de la ciudad porque puede mejorar o empeorar la percepción de la ciudad. Si, por ejemplo, un residente evalúa su lugar de residencia cada vez más alto, su lealtad a la ciudad probablemente también crecerá.

Gracias a una marca bien construida, la ciudad se vuelve más brillante y atractiva en el contexto de otras ciudades similares. La marca da un nuevo impulso al desarrollo, aumenta la calidad de vida de la población, ofrece nuevas oportunidades de autorrealización, lo que lleva a recibir emociones positivas y orgullo de la ciudad (Mescheryakov T.V., 2010). Con toda la diversidad de la vida de la ciudad, se requiere un único mensaje de comunicación que pueda ser utilizado para diferentes audiencias. Por ejemplo, hay un empresario que quiere abrir un café, autoridades de la ciudad que están reconstruyendo las calles, activistas que realizan diversos eventos. Todos hacen algo útil, pero cada uno por su cuenta. La marca les permitirá no competir entre sí, sino mejorar el efecto del trabajo de cada uno e influir positivamente en la imagen de la ciudad.

En el mundo moderno, la atención se centra cada vez más en las emociones. Esto se debe a que, como resultado de la globalización, únicas características de los territorios, y en el branding, por el contrario, son importantes en el proceso de globalización (Korzun A.V., 2015).

Los últimos años en los programas de branding de los municipios europeos había una tendencia a la personificación de las ciudades. Esto destaca la idea correcta de que la ciudad es ante todo su gente y comunidad, y no muros sin rostro y objetos de construcción.

La identificación de la ciudad con una personalidad viva establece inmediatamente actividades de marketing una dirección práctica y afecta positivamente la imagen de la ciudad, ya que las personas parecen entrar en un diálogo con la ciudad y están dispuestas a ser activas, cediendo a la idea de uso pasivo de la ciudad. Esta identificación es manifestación del concepto

de “personalidad de marca”, que hace referencia a un conjunto de atributos y características de personalidad asociados con la marca. En la marca corporativa, como ya se señaló, una categoría como “personalidad de marca” es una parte integral de la plataforma de la marca (Pikuleva O.A., 2012).

Muchos programas de marketing se centran en identificación de las características personales inherentes al territorio, la percepción de la ciudad de sus consumidores y la persona que surge en la mente sobre la base del contacto con sentimiento. Para entender qué características son propias de un determinado territorio, se pueden aplicar varios métodos psicológicos de acuerdo con la teoría de rasgos de personalidad que permiten evaluar la marca como persona.

De Elizagarate (2008) argumenta que los objetivos del marketing urbano son: ofrecer una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo, identificar tendencias y oportunidades, articular objetivos prioritarios, concentrar los recursos son limitados para estos fines y formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad, que, en gran medida, es fundamental en el desarrollo de la marca.

La política de dinamización del turismo y creación de una marca territorial fuerte puede basarse en un programa de creación de un clúster cultural o artístico. Por ejemplo, París es atractivo por su arquitectura e historia, pero también es sumamente importante y atractivo para todos los visitantes por la presencia de arte vivo y ambiente creativo en las calles de esta ciudad.

Cualquier marca se forma definiendo los propósitos para los cuales se crea una determinada marca. La marca de territorio, como la marca de producto, está diseñada para influir positivamente a aumento de las ventas, es decir, objetivos de marca son aquellos aspectos a través de los cuales se desarrolla el proceso de definición e intención de mejorar la calidad de vida de la población local (Reznik M.G., 2012).

La vida útil de la marca se refiere al ciclo de vida de un producto. Sin embargo, teniendo en cuenta aquellas características que el ciclo de vida de la marca parece ser menos extenso, en comparación con el ciclo de vida de un producto, en el contexto de componentes de este proceso, pero al mismo tiempo implica procesos más largos de formación de ciclos.

Bajo el ciclo de vida de la marca comprende varios pasos:

- Desarrollo. Es decir, el territorio bajo consideración en esta etapa ya tiene algunas de las características que lo hacen competitivo y diferenciado de otros territorios, pero el nivel de este desarrollo es insuficiente para la continuación del desarrollo independiente y planificado y la multiplicación de nuevas corrientes.
- Prosperidad. En esta etapa de desarrollo del ciclo de vida, hay que difundir el conocimiento del territorio que se promueve, y se observa directamente el proceso de afluencia de personas e inversiones.
- Estancamiento. Esta etapa, dependiendo del resultado de las dos etapas anteriores puede tener dos resultados del desarrollo del ciclo de vida de la marca: puede haber una disminución y un nuevo final del ciclo de vida de la marca, y mayor desarrollo del territorio.

La marca territorial, además de todos los componentes anotados, está dotada de ciertos atributos visuales que ayudan a promocionar la marca frente a otras. El punto clave en la creación de una identidad visual de marca es que, en comparación con la marca del producto,

la elección del diseño puede deberse a una amplia gama de argumentos de los propios creadores. Marca de producto, desarrollo de diseño de marca de ciudad debe tener una buena argumentación para la elección de ciertos componentes y su inclusión en la representación visual de la marca, basada en la identidad, debido al desarrollo del territorio, y también pretende ser comprensible para una amplia gama de consumidores.

Frente a una marca de producto, una marca territorial no tiene precio, aunque tiene valor. La promoción de los territorios está influida por muchos factores sobre cada etapa de su desarrollo. Para hacer esto, se necesita tener una idea acerca de cada paso dado para desarrollar cada etapa, así como tener en cuenta los niveles de progresión previos a la etapa y control de cambios para mantenimiento de un plan general de promoción favorable.

Habiendo identificado las principales similitudes y diferencias en la relación del concepto de marca territorial y marca de producto, se puede considerar el territorio como determinado producto (que es el territorio), para cuya promoción es necesario identificar la comprensión clara de sus metas y objetivos. Las metas y objetivos deben ser coherentes con la estrategia general de promoción y reflejar una imagen realista de desarrollo del territorio seleccionado. Aquí es donde se debe comenzar el desarrollo de la propia marca, así como en cada etapa, es necesario tener en cuenta los intereses de cada público objetivo, sobre la base de la cual se construirá el concepto adicional de la marca.

La siguiente etapa en el desarrollo de la formación y promoción de la marca es crear una plataforma de marca. Para ello es necesario en primer lugar volver a las metas que se formularon originalmente, que fueron planeadas implementar como parte del concepto de crear una marca y producirlas con la situación real, reflejando el estado del territorio en el momento presente en el tiempo. Sobre la base de estos datos, se debe construir una estrategia adicional.

Las principales estrategias utilizadas en planificación de una marca territorial.

- 1) Participación de la ciudad en actividades que puedan contribuir a reconocimiento de la ciudad en términos de atraer más personas a conocerla;
- 2) Destacar algo único, inherente al territorio seleccionado, utilizando identificadores visuales de promoción que forman ideas sobre este territorio.

La plataforma de marca en sí está diseñada para contener la esencia misma de la marca y estrategias utilizadas para promoverla, así como tener en cuenta la singularidad de territorio dado en términos de comparar estos datos de acuerdo con los objetivos originales de la marca, así como las expectativas del público potencial.

La plataforma de marca en este caso está diseñada para contener la preparación residente a participar en el desarrollo de la marca, por lo que también debe centrarse en aquellos elementos que son apoyados por los residentes locales.

La marca territorial contiene los valores del territorio, que participan en la formación de la imagen global de la marca en términos de su contexto emocional, social y cultural.

Al desarrollar los componentes materiales de la marca, vale la pena considerar atractivos y patrimonio cultural del territorio donde se ubica la propia marca se basa, con el objetivo no sólo de complementar y construir un concepto exitoso de la marca, pero también para no ir en contra del patrimonio histórico general y el contenido de las ciudades. Por supuesto, al desarrollar el concepto principal y la idea de marca, hay que tener en cuenta la historia del desarrollo del

territorio, los antecedentes generales de su desarrollo y el concepto. No puede aparecer, como una marca de producto, basada en inventadas características del territorio, pero debe tener en cuenta las condiciones en que se desarrolló el territorio, y revelan aspectos promisorios en su promoción.

La estrategia de marca en sí misma no corresponde al cuadro general del desarrollo del territorio, teniendo en cuenta sus características fundamentales. Este factor es el más problemático en términos de análisis de conceptos de marca territorial, como este aspecto a menudo se pasa por alto especie en un esfuerzo por crear una imagen que sea atractiva para el público objetivo, pero causando controversia en la percepción de la marca por parte de los residentes locales.

Este error es imperdonable para crear un concepto de marca, por eso la plataforma de marca territorial es uno de los claves factores de éxito plantea, como parte del concepto general de creación, la idea de utilizar una imagen real del desarrollo del territorio, teniendo en cuenta sus características (Kureichik, 2017).

Los componentes de la imagen de marca moderna de los cuales hemos hablado anteriormente son factores predeterminados en su desarrollo posterior y la elección de tecnologías para su posicionamiento y promoción. La marca del territorio está indisolublemente unida con el concepto de imagen del territorio, ambos conceptos implican el logro de objetivos similares, y sólo promoción y desarrollo (Petrov V., 2013). Cabe señalar que el territorio se posiciona a través de la marca, y la marca, a su vez, predetermina la imagen del territorio y cómo aparece el territorio en la información y espacio.

Anteriormente hablamos sobre el hecho de que, a diferencia de la marca de un producto, territorial no se origina en el exterior, sino que se encuentra directamente en ese entorno en el que se origina, y sólo entonces la marca está incrustada en infraestructura urbana y el proceso de implementación de las tareas comunicativas de la marca y su formación en el entorno urbano.

“Al mismo tiempo, no existe un enfoque único para el uso de la promoción marca a través del entorno urbano, el concepto de marca de ciudad y la imagen de marca de ciudad, a través del cual la máxima combinación de urbanismo identidad e imagen urbana y que, de hecho, se convierten en una marca ciudades” (Vizgalov, 2011, p. 42).

Hablando sobre el proceso de incrustación de la marca en el entorno urbano, uno debe tener en cuenta que la marca y el territorio se reflejan entre sí, es decir la ciudad refleja la esencia de la marca, y la marca, a su vez, se basa en componentes del territorio y, por lo tanto, forma la imagen general del lugar.

“La marca es la identidad de la ciudad, reflejada en su imagen, lo que significa branding es un proceso, o, mejor dicho, procesos que, en primer lugar, conducen a mejora, desarrollo de identidad e imagen, y, en segundo lugar, permitir lograr el reflejo parcial o completo (idealmente) de uno en el otro” (Ibid).

En general, el concepto de marketing territorial se presenta en forma de dos bloques interconectados: externo e interno. El bloque externo es el posicionamiento del territorio como una entidad económica agregada en el entorno externo mediante la creación de una imagen territorial favorable que tiene un contenido económico positivo y refleja el potencial socioeconómico total del territorio. Este bloque define y representa ramas prometedoras y avanzadas del territorio y al mismo tiempo elimina las deficiencias de su desarrollo económico a través de la solución de tareas estratégicas.

El bloque interno es la definición de tareas y direcciones internas para el desarrollo del sistema económico territorial, la orientación de todos sus elementos y componentes estructurales para satisfacer las necesidades del medio externo en los productos y servicios del territorio y la formación de una imagen positiva de este último en el mercado externo mediante la creación de una imagen favorable de cada elemento y cada componente estructural del sistema en consideración. Como resultado, cada elemento del territorio se centra en su posicionamiento positivo en el entorno exterior y el sistema económico territorial se orienta al marketing. Así, gracias a ambos bloques se forma una imagen socioeconómica del territorio y una marca territorial claramente orientada y adecuada a los intereses de inversores externos, socios y consumidores.

Además, el principio de orientación externa e interna establece la necesidad de coordinar el desarrollo tanto de las metas y objetivos externos para el desarrollo del territorio, como de las oportunidades y recursos internos que existen para el período actual. Es decir, este principio determina la necesidad de conformar una superestructura activa que modele las metas y objetivos del desarrollo del territorio y la correspondiente base de recursos, intelectual, productiva e innovadora (Shelijova, 2015).

El principio de orientación implica la coherencia de las metas y objetivos del sistema de comercialización territorial en el medio externo con las metas y objetivos de las organizaciones y empresas que integran el complejo productivo e industrial territorial (Ibid). En otras palabras, el complejo industrial territorial debe determinar las metas del marketing territorial en el entorno externo, pero al mismo tiempo, las metas y objetivos del marketing territorial deben ser más amplios y profundos que conforman el entorno económico territorial. El sistema de empresas, de lo contrario, el desarrollo del marketing territorial se llevará a cabo en un círculo vicioso y una espiral decreciente. Este principio asegura la superioridad de los objetivos del marketing territorial sobre los objetivos del marketing empresarial para crear las condiciones para el desarrollo de las empresas territoriales.

Por lo tanto, el principio de desarrollo integrado radica en que, a partir de la diversidad del potencial productivo territorial, se forma un producto territorial agregado, que se presenta en el medio externo como un conjunto integral de propiedades y parámetros del sistema económico territorial en la forma de un conjunto combinatorio de bienes y servicios susceptibles de cualquier integración hacia la completa satisfacción de las necesidades del medio externo en un determinado producto, el cual, a su vez, actúa como un complejo de bienes y servicios del sistema económico territorial. Este principio supone que la estructura del sistema de mercadeo territorial se basa en áreas prioritarias correspondientes a las direcciones de la estrategia de desarrollo territorial, dentro de las cuales se integra el desarrollo de los sistemas de mercadeo de las empresas territoriales. Así, se forman áreas prioritarias que están interconectadas; estas direcciones determinan el desarrollo estratégico del sistema de mercadeo territorial (Breikova N.L., 2014).

Como parte de la construcción de un sistema de mercadeo territorial, además del concepto y principios propuestos para la aplicación de los enfoques del mercadeo territorial, se ha determinado un conjunto de criterios que debe cumplir el mecanismo para su implementación. La pertinencia de crear y profundizar el concepto de marketing territorial como herramienta para la implementación de la política económica estatal, regional y municipal está determinada por las realidades del desarrollo socioeconómico, así como la desproporción en el desarrollo de las regiones, la depresión de algunos de ellos debido al escaso interés de las autoridades de los gobiernos locales en el desarrollo estratégico de la educación territorial.

Resumiendo, la promoción del territorio consta de etapas sucesivas, una de ellas es el desarrollo del territorio, que consiste en seguir ciertas direcciones: destacando la singularidad y el verdadero carácter, desarrollo de infraestructura urbana, implementación de programas, destinadas a mejorar la vida de la población, el desarrollo de elementos de urbanismo entorno, lugares de interés y otras atracciones. El posicionamiento de marca ayuda a los consumidores a diferenciarse por sí mismos en función de sus propias preferencias, una serie de atractivos del territorio.

### **2.3.Place Branding**

Hoy en día, se ha acumulado bastante experiencia de marca en varias ciudades y países en su conjunto. Si consideramos la historia mundial, nos queda claro que desde el comienzo del desarrollo de los territorios los asentamientos lucharon entre ellos por los recursos fósiles y laborales, por los turistas, por supuesto, sin saber que después de varias décadas aparecerá esta dirección en la ciencia de la gestión, los esfuerzos por formar una identidad regional se están volviendo clave en la marca de un territorio. Tal actividad, a su vez, se asienta sobre un fundamento asociado a los valores culturales como una historia única que en general es significativa para públicos clave, lugares bien conocidos y positivamente emocionales reconocidos como instituciones culturales que una persona civilizada no puede dejar de visitar - museos, teatros y palacios. Todo esto crea la base de la marca de París, Roma, Nueva York, San Petersburgo u otras ciudades.

Destination Branding (Branding de destinos turísticos) es la dirección de branding de territorios más desarrollada teóricamente y más utilizada en la práctica, en la que el papel principal lo juega el estudio del papel de la marca en el marketing turístico. Esta tendencia amplía significativamente la teoría del territorio branding, ya que los turistas visitan decenas de naciones debido a sus imágenes ya existentes, cuyo consumo o experiencia se basa en la comparación de las imágenes que existían en la mente y la realidad vista del territorio visitado (Karmanov P.V., 2009).

La marca de cultura/entretenimiento es un campo de marca de lugar en rápido crecimiento que implica el estudio de los efectos de la marca en el entorno físico, económico y, a veces, social de las ciudades. El branding cultural es ampliamente utilizado en ciudades de todo el mundo, y debe su desarrollo a la creciente importancia de la industria de la cultura, el ocio y el entretenimiento en la economía moderna, tanto para los turistas como para los residentes locales. Al mismo tiempo, los intentos de integrarlo en la planificación urbana juegan un papel importante en el desarrollo y fortalecimiento de esta tendencia.

Integrated Place Branding, también es una tendencia muy desarrollada, que se refiere a la discusión sobre la posibilidad de utilizar el branding como un enfoque de integración, consulta y concentración en la gestión del lugar. Se habla de los temas de relevancia para el branding territorial de los conceptos principales del branding convencional, sus técnicas e ideas, especialmente la rápida popularidad del concepto de branding corporativo. Otros temas importantes son los intentos de construir una base para el desarrollo y la gestión de marcas de área y la aceptabilidad de herramientas de marca específicas para la marca de ciudad (Ibid).

En la historia europea, la necesidad de comercialización territorial surgió solo a finales de los años setenta y principios de los ochenta. Durante el período de creciente competencia entre el Viejo Mundo y los “tigres asiáticos”, cuando se hizo evidente: se acerca una nueva era postindustrial y la producción industrial permanece en el pasado. Las ciudades comenzaron a

buscar sus ventajas competitivas y, como resultado, se dividieron en compras, entretenimiento, teatro, gastronomía, deportes, medicina, playa, música y muchos otros, que son muy difíciles de atribuir. Los ejemplos más llamativos del desarrollo del marketing urbano incluyen: Birmingham, Glasgow, Barcelona, Rotterdam, Edimburgo en Europa, Seúl, Hong Kong, Shanghái en Asia, Seattle, Portland, Atlanta y Chicago en los Estados Unidos (Zhukova I.A., 2010).

Actualmente, muchas empresas se han transformado su actividad de marketing en una función independiente, y se observan las siguientes tendencias como: la base de información de marketing se enriquece constantemente y más profesional; los derechos y obligaciones de los participantes en el mercado se rigen por las normas aceptadas de conducta.

El interés en la comercialización del territorio se determina, por un lado, bajo el control de la gerencia. Por otro lado, el beneficio económico potencial del desarrollo y la implementación de proyectos de desarrollo territorial.

Inicialmente el marketing territorial como un tipo de actividad que requiere la investigación científica se discutió en el extranjero en la década de 1990. Anteriormente, el marketing territorial solo se mencionaba fragmentariamente en publicaciones dedicadas a la planificación urbana y la gestión municipal en Gran Bretaña y los Estados Unidos (Hall y Hubbard, 1996).

El Place branding o marketing territorial es un campo teóricamente dominado. En esta área, la actividad práctica está por delante de la teórica. Como hemos dicho antes el marketing territorial se refiere a actividades relacionadas con el desarrollo de un conjunto de medidas para mejorar la imagen y la competitividad del territorio con la ayuda de herramientas y tecnologías básicas de marketing.

En las publicaciones que se tratan sobre el término “marketing de territorio”, ha habido confusión en el contenido e incluso en la definición de su finalidad. Así, algunos autores que analizan problemas regionales afirman que el marketing territorial es un marketing implementado a nivel regional, que refleja y absorbe los detalles y características de una región en particular. Otros enfatizan que la comercialización del territorio (por ejemplo, la ciudad) tiene como objetivo mejorar su imagen, atraer industriales, hacer que las personas hablen de sí mismos.

Así por ejemplo Anholt (2003) argumenta que el Place Branding no se refiere a marketing o comunicación de marca. El Place Branding trata más sobre política. Cuando se realiza la marca de un lugar hay que tener en cuenta aspectos como las relaciones de éste con el exterior y comparar su actual identidad con la que quiere conseguir, ya que la marca se puede crear para promover la economía o este lugar como destino turístico.

Viviendo en un mundo globalizado y competitivo en el que es necesario adaptarse a las nuevas tendencias, las autoridades gubernamentales son cada vez más conscientes de que sus territorios deben cumplir con los requerimientos del mercado. No solo las empresas deben ser competitivas, sino también los lugares, por lo que el marketing se está adaptando como forma de planificación y gestión, por lo estén cada vez más interesados en el concepto de Place branding. Cabe señalar que el lugar no logra identidad a través del eslogan o logotipo original, porque, no es solo una cuestión de comunicación, son herramientas utilizadas por la estrategia de marca para transmitir ciertas ideas o valores. Un lugar debe diferenciarse a través de una identidad única para que se separe de su existencia, se perciba como un lugar con cualidades

superiores al resto, y para que los consumidores puedan disfrutar de una manera que sea consistente con sus objetivos (Parshin P.B., 2015).

Raúl Peralba (2002) en su artículo para el “Foro de las marcas renombradas” justifica la necesidad de creación de la llamada “marca - territorio” habla de posicionamiento y desde ese ámbito trata el concepto de marca que, en sí misma, debe incluir todos los elementos diferenciadores. Dada la situación actual defiende particularmente una mayor necesidad de diferenciación de territorios (ciudad, país, o región) basados en bienes intangibles que son propiedad de los territorios y que permiten posicionarse adecuadamente en el mercado de su competencia, de manera que su desarrollo contribuya, entre otras circunstancias, a: incrementar la competencia del territorio, incrementar el atractivo turístico de un determinado lugar (mediante ofertas cada vez más homogéneas con relación a servicios básicos, calidad y precio), asegurar el nivel de inversión extranjera, amenazada por el atractivo de las economías emergentes, conseguir predisposición para el consumo de productos provenientes de determinada región, apoyar las exportaciones, alcanzar determinado posicionamiento político y territorial con carácter estratégico. Así, la marca territorio podrá ayudar a publicitar comercialmente la región.

El incremento de valor o valor añadido se obtiene como factor dinámico de atracción y competencia en el territorio en la misma medida en que se traduce como medio de difusión entre los consumidores, animándolos a buscar información sobre lo local pero universal. Transmitir confianza en el proceso de toma de decisiones. Y al aumentar la visibilidad y la calidad percibida, aumenta la satisfacción y la lealtad del cliente.

Fortalecer una marca implica enfocarse en potenciar el comportamiento favorable de una audiencia territorial, que depende en gran medida de la comunicación integrada para estimular una imagen auténtica, creativa y distintiva. Por lo tanto, el territorio de la marca requiere la creación de un concepto que refleje las características específicas y diferenciadas del territorio y represente una propuesta de valor para los diferentes colectivos con los que interactúa, proporcionando una transmisión gráfica de la comunicación. Lo más importante es la creación de una marca que proteja o se base en valores diferenciados en relación con el resto de los territorios para rentabilizar la identidad local.

En 2003 Anholt establece ocho principios básicos para aplicar la estrategia de Place branding. Cuyos fundamentos aplican desde el objeto de utilizar la marca de territorio hasta la responsabilidad social, su imagen y el tiempo, importantes para su correcto progreso. El propósito de estos principios es la aplicación más eficaz de la estrategia y una mejor comprensión de la marca territorial como una disciplina.

**Tabla 5. Ocho principios básicos y su aplicación a la estrategia Place branding**

Los principios básicos	Su aplicación
Potencial y propósito	La marca del Place Branding crea valor para un territorio por lo que el lugar quiere transmitir. Las ideas, los mensajes que quiere hacer llegar tienen que estar ligados a la estrategia que quiere implementar, con el fin de aumentar la inversión y la llegada de visitantes para mejorar la reputación internacional del territorio.
Verdad	Transmita de manera efectiva una presentación realista y renovada del lugar, sin poner en peligro la verdad. Evitar asociar territorios a prejuicios por una imagen injusta e imprecisa y que no tenga nada en común con la realidad

Aspiraciones y mejor	La marca debe tener un objetivo de futuro atractivo y sostenible para así mejorar la situación actual del lugar y ayudar a incrementar el bienestar de los ciudadanos.
Integración	Una estrategia de marca de un lugar debe funcionar para cumplir objetivos sociales, políticos y financieros.
Creatividad e innovación	Se requiere que la marca se desarrolle rápidamente, desarrolle los talentos y habilidades de las personas y promueva la innovación en varias escalas. Las estrategias creativas se destacan de otras marcas y tienen una propuesta de valor única, confiable y poderosa
Complejidad y simplicidad	La esencia del desarrollo de una marca es la simplicidad y la eficiencia. Hay que intentar crear una marca de lugar haciendo justicia a su diversidad y riqueza, no solo por sus lugares sino también por su gente usando campañas de comunicación sencillas y atractivas
Conectividad	Al crear una marca de lugar, intenta conectar a las personas con organizaciones nacionales e internacionales. En una estrategia se intenta unir a los tres sectores, público, privado y ONGs, y se intenta estimular la participación e implicación de los ciudadanos
El tiempo	Una estrategia de Place branding se centra en el largo plazo, ya que es necesario dedicar un tiempo a ver sus resultados lo que requiere mucho tiempo, esfuerzo, paciencia y conocimientos. Por otro lado, eso no debe suponer un gasto muy elevado y no tiene que destacar solamente un evento en concreto

Fuente: elaboración propia con base en Anholt, S. (2003). Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World, Elsevier, Oxford.

Como se ha explicado antes, el Place Branding se basa en el conocimiento y la creación de la identidad de un lugar a fin de transmitir a la comunidad. En ocasiones, la imagen que se tiene de un lugar depende de las experiencias vividas en este lugar, por diferentes formas por las que se representa el territorio (Ashworth, 2009).

Observamos los puntos importantes a los que han llegado los investigadores de Place Marketing. Identificaron cuatro formas o métodos del desarrollo del territorio. Estas pueden ser las siguientes áreas: desarrollo de la esfera social, mejora del entorno urbano, desarrollo económico y planificación estratégica del mercado.

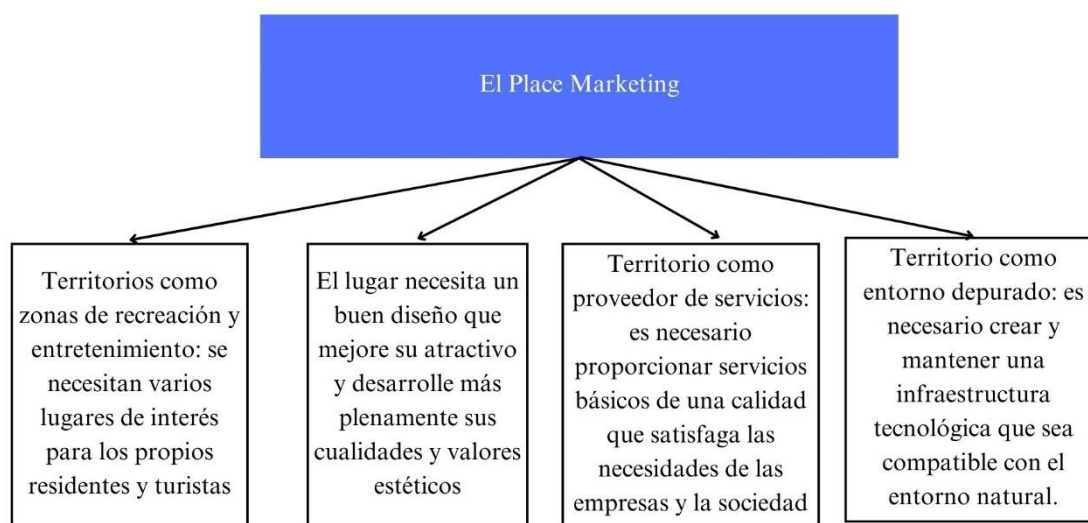
El desarrollo de la esfera social consiste en crear un entorno de calidad para los residentes de los territorios: presente y potencial. La atención de los especialistas se centra en el desarrollo de todos los aspectos de los servicios sociales. Esto es todo lo que afecta directamente la calidad de vida de las personas: instalaciones médicas, instituciones de educación preescolar, general y vocacional (Gilyarevskaya P.E., 2013)

Crear una imagen positiva del territorio se está convirtiendo en una de las prioridades de las autoridades regionales y municipales en muchas regiones. Para la promoción efectiva del territorio, es necesario disponer de los activos tangibles (por ejemplo, recursos naturales, bienes de capital, zonas industriales y recreativas) e intangibles (recursos tecnológicos, reputación y marcas registradas).

Por ejemplo, la organización de turismo nacional griega a principios de la década de 1990 anunció el país en el mercado internacional bajo el lema “Grecia es elegida por los dioses”. Lamentablemente, lo que encontraron los turistas que llegaron fue lejos de lo que se decía: fueron recibidos por aeropuertos inconvenientes, mal servicio, hoteles viejos, en los que necesitaban reconstrucción urgentemente y playas llenas de basura. Los turistas frustrados a menudo acortaron los tiempos de viaje y abandonaron el país después de que no se cumplieron todas sus expectativas (Vizgalov, 2011).

Este ejemplo de Grecia fue la persistente imagen negativa del país promovida por viajeros que perdieron la ilusión. Tales decepciones conducen a la anti-publicidad, y afectan negativamente el futuro del turismo. Sin embargo, gracias a la elección de Grecia como sede de los Juegos Olímpicos de verano de 2004, el país tuvo una buena oportunidad para poner en marcha planes de marketing viables.

El Place Marketing describe los tipos de inversiones que el territorio puede hacer para mejorar el entorno de vida, el clima de inversión y las condiciones para el turismo. Este proceso consta de cuatro componentes que no son mutuamente excluyentes (Nikiforova, 2011).



**Lám.3. Cuatro componentes del Place Marketing**

Fuente: elaboración propia con base en Nikiforova, G.U. (2011). Ocenka effektivnosti brendinga territorii. [Evaluación de la eficacia de la marca territorial]. // Emprendimiento ruso. № 10(58).

La dirección de mejorar el entorno urbano está dedicada al desarrollo de la ciudad. Los científicos han sugerido que el programa para mejorar el entorno urbano es parte de un plan de marketing estratégico bien diseñado y con visión de futuro. Al mismo tiempo, existe una tendencia a colocar el factor y la protección ambiental en primer lugar.

Como parte de la marca territorial, distinguen tres formas de organizar el trabajo para estimular esta área (Nikulina K.G., 2012). En el primer modelo los funcionarios públicos toman las decisiones de los políticos. El trabajo diario se da al departamento para la interacción con la población, que está diseñado para escuchar a los representantes de todas las esferas de la vida de la ciudad. La principal desventaja de este modelo es la posible predisposición, el sesgo de los empleados y el jefe del departamento en ciertos temas, ellos ven votantes potenciales en la conversión de personas.

El segundo modelo: la responsabilidad es compartida por el gobierno y el sector privado, representados por empresas líderes. En este caso, hay una ventaja que es la distribución de la carga financiera se distribuye entre los dos grupos y una desventaja - la separación difusa de responsabilidades y deberes.

Decisión de la ciudad es el tercer modelo. Así se selecciona un contratista que se responsabiliza de la creación e implementación del proyecto de geobranding (Ibid).

La última dirección del desarrollo territorial es la planificación estratégica del mercado. Se observa de inmediato que este término no significa presupuestación, planificación a corto plazo e incluso planificación a largo plazo basada en la extrapolación de recursos futuros y, por ejemplo, planes para el desarrollo de infraestructura. La tarea de la unidad territorial es diseñarse a sí misma como un sistema flexible que pueda absorber el impacto y adaptarse rápido y eficientemente a los nuevos desarrollos y nuevas oportunidades. En la práctica, existen diversas variaciones de la aplicación de los modelos anteriores. Por ejemplo, con un modelo mixto, parte de los servicios se pueden comprar de una empresa especializada o consultores externos (Karpova, 2019).

El concepto básico de Place Marketing es que existen fuerzas externas e internas que son obstáculos poderosos, el potencial para desarrollar las posiciones competitivas relativas. Este potencial es la fuerza de los recursos colectivos y la población local. El enfoque de planificación estratégica del mercado brinda a los espacios herramientas de marketing y oportunidades para responder adecuadamente a este desafío.

En otras palabras, la actividad de marketing territorial está dirigida a crear, mantener o cambiar las opiniones, intenciones existentes en relación con el territorio y con respecto a sus capacidades. Además, el enfoque de tales actividades también se refiere a las capacidades de los propios sujetos en este territorio. En este sentido, distingue el logro de los siguientes objetivos específicos: atractivo, prestigio del territorio en su conjunto; el atractivo de los recursos naturales, materiales, técnicos, financieros, laborales, organizativos, sociales y de otro tipo concentrados en el territorio, así como las posibilidades de vender y reproducir dichos recursos. El papel principal se otorga a los actores internos y externos, ya que es su bienestar debido al consumo de recursos, productos, servicios y las capacidades de la región lo que permite que el territorio se desarrolle y, en última instancia, aumente su bienestar (Korzun, 2015).

Para la formación de la competitividad del territorio a largo plazo y sostenible, es necesario desarrollar una estrategia que proporcione un enfoque integrado para el análisis del territorio, teniendo en cuenta sus características, ventajas y desventajas, oportunidades, destacando las directrices estratégicas básicas y los puntos de crecimiento. Este enfoque integrado es posible en el marco del concepto de marketing territorial, que actualmente es un área relevante que permite un análisis detallado de la región y la creación de un programa competente y eficaz para su desarrollo. El uso de esta herramienta ayuda a transformar el entorno empresarial de la ciudad, lo que, a su vez, ayuda a mejorar el clima de inversión y, como resultado, aumenta el nivel de condición socioeconómica del territorio (Zenker S, 2015).

El propósito de la planificación estratégica del mercado es coordinar los recursos y capacidades disponibles del territorio, creando como resultado una oferta de mercado única. Estas son tareas más complejas para empresas y organizaciones individuales. Pero para los territorios también hay posibles indicadores de desempeño. El éxito se puede medir mediante el desarrollo de una base impositiva, una mayor integridad, nuevos negocios y residentes.

Muchos de los que trabajan para mejorar el territorio creen que comercializar un territorio significa promover el espacio de mercado. Pero, es necesario tener en cuenta: la promoción debe ser oportuna, y tampoco debe haber una discrepancia entre lo que estamos promoviendo y lo que es en realidad. Estos métodos para mejorar el territorio (diseño, infraestructura, servicio

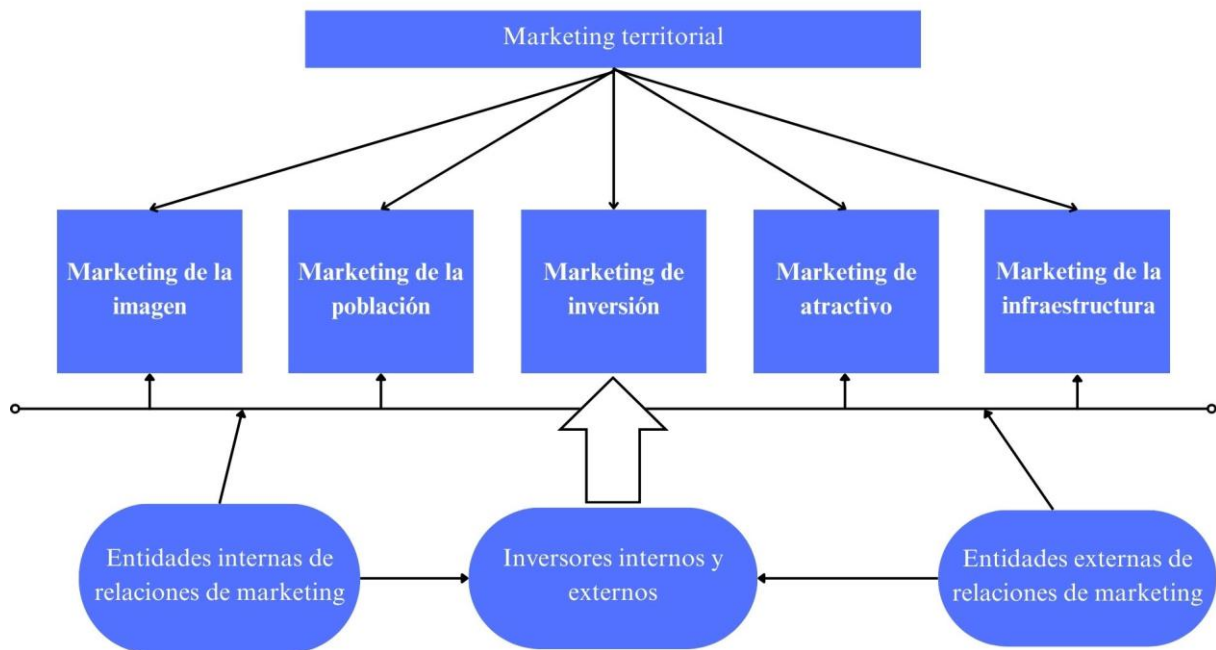
y atracciones) pueden considerarse elementos para construir estrategias competitivas específicas (Mazurenko, 2014).

Resumimos las principales acciones del marketing territorial que son reflejar los detalles y características de una región en particular, aceptar y desarrollar esta especificidad, mejorar la imagen del territorio, atraer a industriales, hacer que hablen sobre el lugar.

A escala nacional, el marketing territorial tiene como objetivo mejorar y mantener su imagen. Es necesario fortalecer el atractivo a los ojos de la población, las entidades comerciales y las instituciones sociales de otros países. Teniendo en cuenta que la imagen del país, según la definición de la Organización Mundial del Turismo<sup>1</sup>, es una combinación de ideas emocionales y racionales que surgen de una comparación de todos los atributos del país, su propia experiencia y los rumores que influyen en la creación de una determinada imagen.

Al llegar a cierto nivel, estos factores afectan la mente humana de tal manera que le permiten construir una imagen asociativa del país casi de inmediato cuando se menciona su nombre. Estos son los efectos de la implementación de recursos geofísicos, financieros, técnicos y tecnológicos y humanos (utilizando recursos internos fuera del territorio y atrayendo recursos externos), crecimiento en volúmenes e intensificación de la actividad económica extranjera, resultados de la participación en proyectos internacionales (Vizgalov, 2011).

El desarrollo estable de una región depende en gran medida de la estabilidad del sistema de asentamiento existente. En las condiciones modernas, hay un aumento en el número de funciones económicas de la región, lo que automáticamente provoca un aumento en los requisitos para la economía de las ciudades pequeñas y las regiones administrativas, cuya actividad vital determina el bienestar socioeconómico. Atraer inversiones a los pequeños pueblos contribuye al desarrollo activo del territorio, el desarrollo de la infraestructura, la mejora del desarrollo socioeconómico de los pequeños pueblos, los sujetos en los que se ubican y, como resultado, el desarrollo del país en su conjunto. Cabe señalar que es posible mejorar la competitividad de las ciudades pequeñas mejorando el atractivo de inversión del territorio. Existen tres herramientas clave que contribuyen a atraer inversiones directas en el territorio: la creación de una zona económica especial, el despliegue de la producción a gran escala según las características específicas del territorio y el desarrollo de la orientación sociocultural del territorio (Zhirnel E.V., 2013).



**Lám.4. Estructura de marketing territorial**

Fuente: elaboración propia con base en documentos recopilados de los autores que se mencionan en este apartado.

Los autores propusieron ampliar las direcciones existentes de marketing de los territorios incluyendo la comercialización de inversiones, con el fin de atraer inversores para el desarrollo de territorios (lám. 4).

El marketing de inversiones, por un lado, es una compleja actividad programática destinada para formar decisiones productivas y económicas en el campo de la inversión, que corresponde a las necesidades reales de los consumidores finales y los intereses de los inversores potenciales, por otro, la síntesis de las actividades de marketing y de inversión real.

Es la comercialización con sus herramientas y métodos la que puede identificar claramente la gama de participantes en el mercado de inversión, las necesidades y objetivos de los receptores (regiones, empresas industriales, etc.), inversores e intermediarios que interactúan en él, es decir, la forma más eficaz de reducir la demanda y la oferta de inversión (Ibid).

Marketing de inversiones de un territorio es un cierto método de trabajo en el mercado de inversiones, destinado a atraer fondos para el desarrollo del territorio mediante la participación en temas de marketing del territorio. Por lo cual se debe desarrollar un conjunto de propuestas y ventajas que puedan satisfacer las expectativas de un gran número de inversores, promover la creación de nuevas industrias y atraer visitantes. En este caso, el marketing de inversiones de una entidad territorial remota permite a los inversores potenciales evaluar y seleccionar los proyectos prioritarios económicos propuestos por el territorio.

Es posible asegurar el atractivo de un territorio bajo la influencia de una serie de factores externos (políticos, jurídicos, económicos, etc.) e internos (intensivos en recursos,

infraestructurales, organizativos y administrativos, etc.) factores, la dinámica positiva de los cuales juntos proporciona una condición más favorable del territorio. El impacto negativo de cualquiera de los factores anteriores plantea problemas que afectarán negativamente al estado del territorio y complicarán la actitud de todos los agentes de marketing, incluidos los inversores.

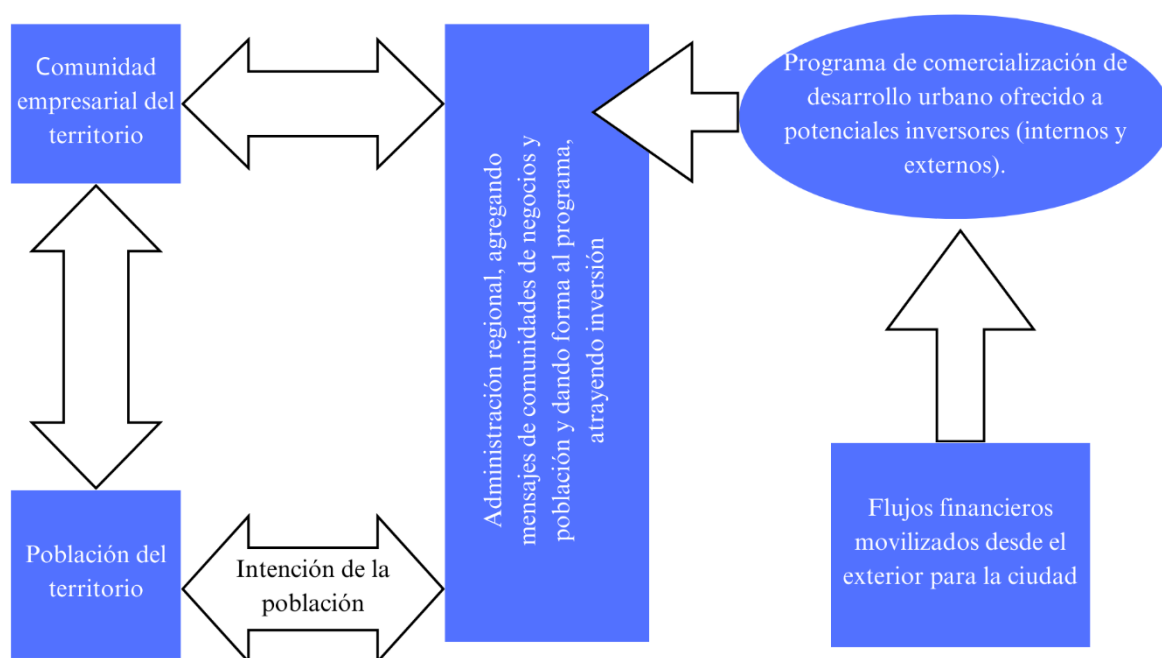
Los gobiernos locales deben adoptar medidas encaminadas al desarrollo de las actividades de inversión en el territorio del municipio, incluido el apoyo a las pequeñas empresas, la creación y la preservación de puestos de trabajo. El desarrollo de la capacidad empresarial en un territorio una de las principales direcciones del desarrollo del mismo territorio en su conjunto, que está relacionada con una serie de tareas:

- activación de la sociedad de empresa e iniciativa, ayudando a la población en general a entrar en la actividad comercial;
- la creación de nuevos puestos de trabajo, el empleo de la población temporalmente libre y parcialmente empleada;
- organización de la producción de bienes de demanda masiva para la población, desarrollo del mercado de consumo;
- desarrollo de la competencia en las ramas de la economía;
- el desarrollo de nuevas actividades inherentes a una economía de mercado;
- la reactivación de las industrias auxiliares y de la artesanía.

Normalmente, en el proceso de desarrollar una estrategia de marketing del territorio, se forma un programa de desarrollo en todas las áreas. En condiciones ideales, la secuencia lógica de implementación de estrategias de marketing en la región debería ser la siguiente: aumentar el atractivo del territorio para los negocios mediante el desarrollo de infraestructura; mayor atractivo para la población; fortalecer el atractivo de la región para los especialistas; la formación y difusión de una imagen positiva. Independientemente de sus características, el territorio es un bien comercialmente disponible para satisfacer los intereses de quienes lo buscan.

Para conseguir y aumentar el reconocimiento de los lugares se realizan y se crean una asociación de marca con este lugar. Entonces el evento con mejor organización atrae más impacto y atención. En los tiempos modernos las redes sociales tienen un papel muy importante a la hora de transmitir los acontecimientos. Además, los eventos pueden ser de cualquier tipo y nivel de organización: deportivos, comerciales, políticos, culturales. Los eventos no solo mejoran la economía del territorio, sino crean los atributos de este lugar (Ashworth, 2009).

A fin de aplicar eficazmente las estrategias de comercialización y los programas de desarrollo para un territorio, es necesario establecer un sistema de interacción entre todos los posibles inversores nacionales y externos interesados. Esquemáticamente, esta interacción de entidades que forman programas territoriales para atraer inversiones en sectores de infraestructura con estructuras de inversión en el marco de la comercialización del territorio se muestra en la lámina 5.



**Lám.5. Esquema de interacción entre estructuras territoriales y potenciales inversores en el marco del marketing territorial**

Fuente: elaboración propia con base en Mazurenko A. V. (2014). Formirovanie klyuchevyh pokazatelej ocenki effektivnosti brendinga territorii. [Formación de indicadores clave para evaluar la efectividad de la marca territorial]. San Petersburgo.

Como se puede ver en el esquema presentado, una de las direcciones más importantes de la política económica de la administración del territorio debe ser un uso más completo del potencial del desarrollo de la pequeña empresa, ofreciéndoles diversas formas de apoyo a través de la implementación de programas regionales y locales para aumentar la contribución de los empresarios locales al crecimiento económico general de la ciudad. Para mantener y fortalecer la base económica, la administración territorial debería:

- mantener los negocios existentes;
- desarrollar planes y servicios para expandir el negocio existente;
- facilitar a los empresarios la organización de su propio negocio;
- atraer proyectos de desarrollo de importancia estratégica.

Es necesario apoyar y crear las condiciones para el desarrollo de iniciativas de todos los sujetos de marketing territorial, asegurar su interacción con la administración.

Por lo tanto, el Place branding tiene por objeto liberar el potencial interno de un territorio, con el fin de crear una oferta de mercado única utilizando sus propios recursos y haciendo participar a los inversores nacionales y extranjeros en el desarrollo del territorio. De acuerdo con la atracción de ciertos inversores, el desarrollo del territorio puede llevarse a cabo en dos direcciones (Mazurenko, 2014):

- 1) Intenso - alcanzando un nuevo nivel cualitativo a través de la manifestación de la voluntad del sujeto con la atracción de los inversores nacionales;

2) Extenso - aumentando los indicadores cuantitativos de formas ya disponibles de la organización de la ayuda de la vida, así como por influencias externas, es decir, con la participación de inversionistas externos.

Con las nuevas tecnologías, los lugares se han ido adaptando a ellas y es por esto por lo que han surgido nuevos conceptos para promover sus valores e imágenes. Su objetivo es atraer potenciales residentes, turistas o empresas al lugar, destacando las características de la zona. Por lo tanto, con el E - Place Branding lo que se consigue es informar a la sociedad de su territorio y sobre su experiencia. Estos datos son útiles para poder evaluar la marca y realizar los cambios necesarios.

Según el estudio de Efe Sevin (2014) donde se analiza el uso de las redes sociales en tres ciudades diferentes, las poblaciones más pequeñas son las que más utilizan estas plataformas. El problema que muestra Sevin es que los lugares no son capaces de interactuar con sus seguidores por lo tanto propone que estos se centren más en los resultados que estas herramientas nos proporcionan.

Los blogs e Instagram de viajes son más populares que hace unos años. Por lo general, se crean en forma de diario y contienen descripciones de los viajes de su autor. Para otros turistas e invitados, esta es una fuente invaluable de información sobre el lugar. Los gerentes de marketing de la ciudad deben monitorear los blogs, especialmente aquellos que se centran en el turismo. Después de todo, pueden influir en la idea de los componentes tangibles e intangibles de la marca de la ciudad.

Además, los propios blogueros pueden convertirse en un público objetivo muy significativo. En particular, las comunidades en línea han demostrado tener una fuerte influencia en el comportamiento y las decisiones de los consumidores, así como en sus percepciones de la ciudad. La administración de la ciudad debe comprender la importancia de las tecnologías interactivas en línea y utilizarlas como un componente integral de su estrategia de marca.

Dada la variedad de plataformas Web 2.0, la simplicidad de la creación de blogs y la rápida adopción de tecnologías por parte de los usuarios, los administradores de la ciudad se enfrentan a la seria tarea de elegir el canal en línea más viable para la comunicación de imagen de su marca. Pero necesitan resolverlo para obtener todos los beneficios de un enfoque sinérgico para crear una marca de ciudad en la que las autoridades de la ciudad y los representantes de la sociedad colaboren en el proceso de creación de una imagen de la ciudad. Al mismo tiempo, las ciudades deben estar preparadas para la próxima ola en línea, la Web 3.0, y su uso en la marca de la ciudad.

El concepto de mega evento de Andranovich (2001) se refiere a eventos conocidos en todo el mundo que atraen mucha atención de los medios de comunicación y de la comunidad mundial, por ejemplo, los Juegos Olímpicos. El objetivo de estas celebraciones no es tanto conseguir un reconocimiento global, más bien se basa en demostrar la capacidad que tiene la ciudad para albergar tales eventos (Ashworth, 2009) Con lo que el lugar tiene oportunidad de demostrar su capacidad económica y por lo tanto incrementar su presencia internacional. Las ciudades han ido adquiriendo importancia en los flujos de intercambio mundiales, que van conformando su identidad y, a la vez, se han convertido en productos de consumo, en marcas con identidades y valores (Cervantes y Muñiz, 2010).

Resumiendo todo lo anterior, la metodología para desarrollar una estrategia de marketing territorial no difiere fundamentalmente de la metodología de marketing estándar utilizada en otras industrias. Las principales etapas del desarrollo de una estrategia son identificar audiencias objetivo - prioritarias, identificar y describir el posicionamiento de un sitio, sus ventajas únicas y desarrollar una combinación de marketing. Este proceso debe estar precedido de un análisis estratégico del territorio, que incluya una amplia gama de investigación de marketing y sociológica, tanto dentro como fuera del territorio.

Debe tenerse en cuenta que los territorios, a diferencia del mundo de las corporaciones, bienes y servicios, tienen un recurso tan único como el espacio. Por lo tanto, en el proceso de implementación de una estrategia de marketing, es necesario tener en cuenta y utilizar este enorme potencial. En particular, el programa para introducir el concepto de posicionamiento de la ciudad debe incluir un plan de acción para transformar su espacio, infraestructura, vida cultural y gestión (Avraham E., 2012).

Además de las características distintivas del territorio, para la marca territorial es la actividad de la comunidad local para cultivar las ideas líderes de la marca territorial, sus marcas y prácticas relevantes. Teniendo en cuenta los aspectos indicados, el concepto de Place branding son atracciones específicas - lugares y símbolos icónicos, como la Torre Eiffel de París o el Palacio de Invierno de San Petersburgo.

El concepto de Place branding adquiere un significado diferente: es una idea cercana a todos los residentes (si hablamos de la marca de la ciudad, entonces a todos los ciudadanos); es un sistema de valores y características del lugar. Si por lugar se entiende un conjunto de características históricas y culturales del territorio en unidad con sus características naturales y geográficas, y las características culturales en este caso implican no solo la consecución de la alta cultura, pero toda la forma de vida - organización de la vida cotidiana y los métodos de producción, la imagen del lugar es igual a la suma de muchas marcas del territorio.

Es un concepto genérico, y las marcas específicas del territorio son parte de la imagen del lugar. Si la imagen de un lugar no es una lista de atracciones, sino una idea o algún conjunto de ideas encarnadas por medios simbólicos e influyendo en la percepción de este lugar por la comunidad interna (residentes) y las comunidades de terceros, entonces en este caso imagen de un lugar y marca de territorio será sinónimo en su importancia.

El grado de reconocimiento, valoración de un lugar puede no coincidir en diferentes comunidades, por lo que la imagen de un lugar es el resultado de procesos naturales y socioculturales y (o) geobranding consciente (Vizgalov, 2015). La imagen de un lugar es una educación integradora dinámica formada por asociaciones contradictorias, impresiones de destinatarios de esta imagen y acciones de diferentes agentes de influencia - encuestados de esta imagen, como los medios de comunicación, comunidades de expertos profesionales, autoridades, asociaciones públicas, trabajadores móviles, etc.

Así, imagen de lugar y marca de territorio son conceptos intercambiables, y cada uno de ellos en la literatura científica nacional y fuentes empíricas se utiliza con dos significados: en los paradigmas conceptual-mitológico y topográfico material. Para eliminar la dualidad existente de estos conceptos, en este manual de formación, la marca del territorio se refiere a las características individuales del territorio, en cierta medida únicas y reconocibles (a nivel local, nacional o incluso mundial) que distinguen este territorio de otros, y por lo tanto capaz de generar demanda de mercancías ya formadas o potencialmente posibles relacionadas con el lugar (bienes, servicios, prácticas culturales).

Entonces, el Place branding es una estrategia dirigida a crear y fortalecer una imagen e identidad única para un área geográfica específica, como una ciudad, región, país o territorio. Este concepto es similar a la marca de la ciudad, pero cubre áreas más amplias, incluyendo no solo ciudades, sino también áreas más amplias e incluso países.

Los principales aspectos de la marca de lugar incluyen:

- Desarrollo de una imagen clara y única del territorio. Esto puede incluir destacar sus características culturales, atracciones naturales, oportunidades económicas y otras características clave.
- Creación de elementos visuales como logotipo, combinación de colores, fuentes que reflejen el carácter y el valor del territorio.
- Expresión de lo que constituye un territorio y posicionarlo en el mercado según objetivos y estrategia.
- Campañas de marketing, promociones y otras actividades para promover la marca del territorio. Esto puede incluir la participación en exposiciones, promociones y otros métodos de promoción.
- Involucrar a los residentes, las empresas, las instituciones educativas y otros interesados en la formación de la marca del Territorio. Esto apoya la legitimidad y el apoyo a las iniciativas.
- Organización de eventos y comunicaciones para gestionar la reputación del Territorio. Esto puede incluir responder a eventos negativos o noticias, así como formar activamente asociaciones positivas.
- Creación de estrategias para mantener la coherencia en el uso de la marca a través de los medios y contextos.
- Cobertura del potencial económico del Territorio para atraer inversiones y estimular el desarrollo empresarial.

Por lo tanto, el Place branding tiene como objetivo atraer la atención, crear una percepción positiva y fortalecer la posición del territorio a los ojos de los residentes, empresas, turistas y otros grupos interesados.

La imagen única de una región es un conjunto de propiedades creadas por residentes, autoridades municipales, medios de comunicación, empresarios, inversionistas y otras partes interesadas, con el objetivo de construir una cierta idea del territorio.

Como resultado de las actividades de los interesados, se forma un complejo de ideas asociativas sobre la región. Este proceso tiene como objetivo transmitir y difundir información de marketing a través de diversos materiales promocionales para cumplir con las expectativas y ampliar la conciencia del territorio entre los consumidores potenciales. Por lo tanto, la comercialización de los territorios puede considerarse una parte integral de la política económica regional.

Actualmente, existe una necesidad objetiva de seleccionar las herramientas más efectivas para mejorar la eficiencia de cada entidad individual y del país en su conjunto. Al mismo tiempo, es imposible aumentar la eficiencia sin la competencia del mercado, cuyos resultados dependen directamente de la competitividad existente de la empresa, industria, ciudad, región o país.

Por lo tanto, la comercialización de territorios se refiere a actividades relacionadas con el desarrollo de un conjunto de medidas para mejorar la imagen y la competitividad del territorio

con la ayuda de herramientas y tecnologías básicas de comercialización. El resultado de la implementación de las herramientas consideradas será un aumento en los flujos de inversión hacia las ciudades pequeñas, contribuyendo al desarrollo activo del territorio, el desarrollo de la infraestructura, la mejora de su desarrollo socioeconómico, las entidades en las que se encuentran y, en consecuencia, el desarrollo de la región en su conjunto.

#### **2.4.City Branding**

Para comprender el concepto de City branding, es necesario desarrollar un enfoque, no solo de los aspectos socioeconómicos de la segunda mitad del siglo XX, que provocaron una transformación urbana, dando paso a nuevas relaciones socioeconómicas, sino también al concepto de branding con su conceptualización y evolución de sus desventajas durante el período posmoderno.

Evidentemente, la marca City Branding ha sido y sigue siendo un fenómeno complejo estudiado por diversas disciplinas y muchos teóricos que han profundizado su análisis. En consecuencia, hay un número infinito de variables y conceptualizaciones que, según el enfoque o el campo de estudio, representan teorías diferenciadas entre ellas.

Un mercado impulsado por factores ambientales como la globalización, el aumento de la competencia, las nuevas tecnologías, la diversidad de productos y los cambios en los hábitos de los consumidores, entre otras cosas, sumergen a las empresas en una situación de cambio en la comercialización del producto. En este momento la marca asumió un papel de liderazgo en las estrategias de las empresas que son conscientes de la necesidad de aumentar el valor de sus productos. El producto como la empresa ya no son algo físico, sino también algo insignificante, conectados con valores. La marca tiene como objetivo dar significado a estos productos (Semprini, 1995).

El mercadeo de la ciudad es idéntico al mercadeo de la región y se lleva a cabo de una manera similar. Esto toma en cuenta los detalles del estilo de vida en la ciudad, que incluye: alta densidad de población; la concentración en las ciudades de infraestructura de transporte y negocios, que plantea tareas específicas para las industrias de transporte, comunicaciones, hotelería y turismo, y la comercialización de servicios relevantes; colocación en ciudades de autoridades locales y superiores. Esto lleva a las ciudades a combinar funciones municipales y metropolitanas, lo que aumenta la importancia de los problemas relacionados con la imagen del marketing urbano como la unidad de marketing líder del territorio de un nivel superior de organización y gestión.

Además, incluye la multiplicidad de los medios de comunicación y la saturación del entorno educativo y de información de la ciudad, que brinda oportunidades especiales para las comunicaciones de marketing, la investigación científica, la capacitación en marketing y establece los requisitos para estas áreas de actividad; provisión concentrada de comodidades urbanas modernas, bienes comunales (Kolb,2017).

El desarrollo urbano debe seguir un plan estratégico ampliado sobre la base de un análisis sistemático detallado del entorno externo e interno. Como se señaló anteriormente, cada territorio es único y la práctica de eventos de plantilla es inimaginable. Pero se pueden indicar los pasos necesarios.

Se explora el concepto de branding de ciudad, su relación con diversos grupos de interés y la importancia de su identidad, así como de su imagen. City branding hace referencia al

branding de ciudades, y una de sus implicaciones más importantes es que tiene en cuenta a diferentes stakeholders (Kavaratzis & Ashworth, 2005) como políticos, ciudadanos locales, empresas locales, visitantes y funcionarios. Los stakeholders son las autoridades que permiten el completo funcionamiento de la empresa o proyecto, en nuestro caso intentan que la fama contagie al lugar y así este pueda destacar del resto de territorios.

Tabla 6. Tipos de stakeholders

Tipo de stakeholders	Su objetivo	Costos posibles	Efectos directos que se obtienen	Efectos indirectos que se obtienen
La población	Fidelizar al territorio e involucrarlo en el proceso de branding, utilizando branding interno (promover valores, enseñar la historia de la ciudad en la escuela)	La creación y mantenimiento de sitios web de la ciudad, organización de eventos de la ciudad, la creación y mantenimiento de sitios web de la ciudad, organización de eventos de la ciudad	Mayor conciencia pública, mayor actividad y participación de la población en la promoción de la ciudad, mayor satisfacción de la población y su lealtad a la ciudad, ahorros en la promoción de la marca.	Mayor conciencia de la población y de otras ciudades, afluencia de turistas y nuevos residentes
Los residentes potenciales	Atraer al territorio y mantenerse ahí, usando el branding externo (publicidad y relaciones públicas)			
Los representantes del comercio local	de aumentar la lealtad e involucrarse en la solución de problemas territoriales a través de formación de marketing relacional y cultura territorial (contactos personales, inclusión en comités, consejos de negocios); participación en la marca (marketing orientado a eventos y negocios)	Los costos son promoción de marcas de productos producidos en la ciudad, interacción con representantes comerciales (seminarios, trabajo con asociaciones)	En este caso los efectos directos son aumento de los ingresos de las empresas locales, aumento de las exportaciones, aumento de la confianza en el gobierno	Aumento de impuestos de las empresas locales, aumento del empleo, aumento de la inversión en las empresas locales
Las autoridades territoriales	Fidelizar al territorio e involucrarse en el proceso de branding utilizando formación de marketing relacional y marketing personalizado (trabajo con personas específicas), también utilizando	Posibles costos serán costos de organización y gestión de la marca de un territorio como un sistema complejo, que incluye los siguientes componentes: planificación, organización, estimulación y control	El crecimiento de los ingresos fiscales al presupuesto, el crecimiento del valor de los activos de la ciudad	Organización de las actividades para formar el desarrollo de la marca del territorio, aumento de la imagen y la confianza en la administración

	implicación en branding (uso de herramientas de diplomacia pública)			
Los turistas	Su meta es atraer al territorio e incrementar el gasto, gestionar la fidelización.	En este caso se usa el branding externo con publicidad y RR. PP, formación de marketing relacional y marketing personalizado (desarrollo de relaciones con agencias de publicidad, personajes famosos). Aquí los gastos serán de publicidad y promoción en mercados objetivo, de mantenimiento de un sitio web turístico	Los efectos directos pueden denominarse aumento del número de turistas, aumento del conocimiento de la marca de la ciudad, aumento de la satisfacción de los turistas y aumento del gasto de los turistas debido a un mejor conocimiento de los eventos	Los efectos indirectos serán un aumento de los ingresos del turismo, aumento del número de puestos de trabajo y aumento de los impuestos procedentes del turismo
Los inversores	Su objetivo es interesarse por el territorio, mantenerse allí e involucrarse en la solución de los problemas urbanos, utilizando marcas externas y formación de marketing relacional y marketing personalizado	Los costos serán en este caso de publicidad del atractivo de la ciudad, de organización de eventos en la ciudad, de actividades de publicidad y publicaciones, de mantenimiento de sitios web	Los efectos directos serán aumento en el número de inversores, aumento en los volúmenes de inversión, aumento en el conocimiento de los inversores potenciales, aumento en la confianza y el reconocimiento de la marca de la ciudad	Los efectos indirectos serán entonces aumento de los impuestos, aumento del bienestar de la población y aumento del número de puestos de trabajo

Fuente: elaboración propia con base en Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005) *City Branding: ¿An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?* Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie, № 96.

La teoría moderna del marketing recomienda la creación de grupos financieros, científicos, industriales y de otro tipo en las ciudades en desarrollo: grupos de instituciones o empresas estrechamente relacionados que pertenecen a la misma industria o campo de actividad. Surge así un entorno crítico para el desarrollo acelerado de uno u otro sentido de la economía o de la vida social - un ejemplo puede ser Silicon Valley o el clúster automovilístico de Detroit. Pero tales agrupaciones pueden resultar atractivas principalmente para la inversión, pero no para estimular el flujo de turistas.

Como habíamos hablado antes ahora es muy más fácil atraer la atención de ciertos colectivos usando las redes sociales, especialmente si son seguidores del personaje público que está relacionado con el lugar. El problema que se puede encontrar es que esta asociación conduce a estereotipos e imágenes que no afectan positivamente al lugar y por lo tanto se hacen perder el interés de ciertos grupos, o que el personaje histórico o religioso con el que se intenta

relacionar el lugar no sea conocido. En este caso hay que intentar dar a conocerlo para que los ciudadanos sepan de su existencia al ser un elemento que los representa (Ashworth,2009).

En los últimos años, ha habido muchas teorías y prácticas destinadas a promover la ciudad a través de la gestión de su imagen: la marca de la ciudad o City branding mencionado antes. El objetivo es atraer inversionistas potenciales, crear un espacio para diseñar la imagen de una ciudad innovadora centrada en el diseño y, obviamente, donde pueda realizar negocios. Con el objetivo del turismo con alto poder adquisitivo, crean espacios que sean tan exclusivos e inaccesibles para muchos turistas, pero que brinden a la ciudad un ambiente elegante, lujoso y comfortable.

D. Vizgalov (2011) dice que el mercadeo de la ciudad no es solo un instrumento de gobernanza urbana, sino una ideología que, si se adopta, modifica todas las esferas de la vida urbana y las hace trabajar para cumplir con sus tareas.

El City Branding fue influenciado por la experiencia de marca corporativa que había adoptado esta dinámica como modelo para representar a las ciudades en la era de la globalización. Una marca de ciudad no es una simple metáfora: es un campo teórico y práctico cada vez más consolidado que representa a la ciudad como un análogo de una corporación multinacional y cree que una marca corporativa debería ser un modelo para una marca de ciudad. Además, la marca de la ciudad está dirigida al público objetivo e interviene en el proceso de toma de decisiones cuando se trata de cuestiones como la reconstrucción de proyectos y el desarrollo de políticas.

Al principio del desarrollo de la bibliografía relativa a la marca de la ciudad, que insiste en que debe tener “prueba tangible” detrás de la imagen del lugar que la marca está tratando de diseñar. Dicho de otra manera, para que una marca sea efectiva, no debe ser solo una presentación, debe tener algo significativo que un visitante, inversor, empresario, residente o quien sea el objetivo, experimente directa o indirectamente en la ciudad. De lo contrario, la marca será un engaño y, por lo tanto, perderá credibilidad (Smirnyagin L.O., 2007).

De hecho, para lograr esta “prueba tangible” no se requieren decisiones políticas que den prioridad a los intereses de los residentes. Se necesitan políticas o documentos que proporcionen evidencia convincente para su público objetivo. Si el público objetivo es clase creativa, la ciudad fomentará la creación de espacios especializados dominados por unas vacaciones específicas orientadas a los jóvenes. Todo esto hace su contribución a la imagen de una ciudad joven y creativa.

Mihalís Kavartzis y Gary Warnaby (2014) muestran como la marca de la ciudad se manifiesta a través de la intervención física y la creación de nuevas imágenes del paisaje urbano, y lo hace tanto en formas incrementales como radicales, aunque esto generalmente es menos que el acto deliberado de la marca, así como la consecuencia del desarrollo, la globalización y la nueva industrialización. Las ciudades más grandes y establecidas utilizan esta estrategia para mejorar y ampliar su oferta cultural, así como para señalar su constante crecimiento y confianza en el futuro.

Hay varias razones para comercializar lugares (Aaker D.A., 2001). Primero, la variabilidad de los factores que aseguran el éxito territorial en el desarrollo. Hoy, las megaciudades y los pequeños asentamientos tienen igual acceso a los recursos de información. Las posiciones favorables de características económicas y geográficas ya no son suficientes para garantizar el éxito económico del territorio. Los bienes modernos, el capital y la mano de obra son más

móviles y, como resultado, hoy los propios inversores compiten entre sí por el derecho a trabajar en mejores condiciones. Segundo, la colaboración o competencia en una escala global de ciudades modernas, no países. Por eso los recursos intangibles y la reputación son cada vez más importantes para el desarrollo de la ciudad. Tercero, la creación de la imagen de las zonas urbanas, lo que requiere diversas actividades, en particular, con el espacio de información, la búsqueda de ideas, la identificación del territorio.

Cuando se forma una política de inversión territorial y se desarrolla un programa de comercialización territorial, es necesario tener una posición razonable en la elección de prioridades de desarrollo para ciudades, regiones y el territorio en su conjunto. En este caso, la creación de un entorno empresarial competitivo integrará el potencial de producción de los fabricantes regionales en la economía global.

“La ciudad necesita historia y debe ser atractiva principalmente para los ciudadanos” dicen en su trabajo Greg Richards and Lian Duif (2018). Una ciudad exitosa es aquella que sabe lo que quiere y sabe cuándo llegará allí. Las ciudades pequeñas, con los resultados más negativos, tienden a ser proactivas, aceptan cambios y asumen riesgos. Las estrategias exitosas de desarrollo económico de la comunidad se basan en una visión local amplia. La cooperación con otras ciudades y ciudadanos es más importante para la competitividad de las ciudades. El cambio de una ventaja comparativa a una ventaja competitiva hace más hincapié en la forma en que usa los recursos que tiene o puede obtener.

Greg Richards and Lian Duif (2018) identifican la aparición de diferentes tipos de estrategias de marca para las ciudades:

- 1) La estrategia de marca global que ofrece una marca flexible que puede transmitir diferentes aspectos de la ciudad, como sus aspectos económicos, turísticos y culturales.
- 2) La estrategia de marca global que consiste en una declaración global combinada con un posicionamiento local, basada en aspectos locales claros.
- 3) La estrategia de marca global, que se centra en la marca como referencia global, como el nombre de la ciudad, enriquecida con elementos de diseño que reflejan los valores de la ciudad.

En la sociedad de redes contemporáneas, una serie de cambios están convergiendo para proporcionar nuevas posibilidades: los recursos intangibles cada vez son más importantes. Lo que significa que algunas ventajas de tamaño (como tener más recursos físicos) están disminuyendo. La colaboración con otras ciudades y ciudadanos es más importante en la competitividad urbana. El cambio de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva pone más énfasis en cómo usa los recursos que tiene o puede obtener. En la sociedad de redes, el poder está relacionado no solo con el contenido que tiene, sino también con el uso de redes y, en particular, con el desarrollo de centros y plataformas para distribuir conocimientos y otros recursos (Ibid).

Según Richards and Duif (2018), una amplia gama de partes interesadas debería participar en la marca de una ciudad. Esto incluye los gobiernos de la ciudad, el sector privado, el turismo y la sociedad civil. La participación de las partes interesadas debe basarse en: asociación, continuidad y liderazgo. Los representantes de las partes interesadas deben trabajar juntos utilizando un enfoque de asociación, para garantizar la aceptación y la credibilidad de la marca. Los socios interesados necesitan un liderazgo sólido para superar cualquier diferencia interna y garantizar el progreso y la toma de decisiones efectiva.

Por su parte, la continuidad es fundamental tanto en la asociación como en el liderazgo, para garantizar una estrategia a largo plazo y la durabilidad de la marca. Las partes interesadas deben compartir una visión para el futuro de la ciudad si desean formular una estrategia de marca clara. Para implementar la estrategia de marca y crear la marca, las partes interesadas deben acordar un conjunto adecuado de acciones en cada etapa para mejorar el tejido cultural, social y físico de la ciudad, incrementar la cohesión social y apoyar el desarrollo de la imagen de la ciudad. Además, para estimular el cambio a largo plazo y la renovación en la ciudad.

“Las ciudades se enfrentan a un nuevo escenario mucho más dinámico y sofisticado. Las estrategias tradicionales desarrolladas según la dimensión física han de dejar paso a nuevas herramientas para hacer frente a la fuerte competencia, el análisis de la demanda y la determinación del segmento del mercado al que pretende dirigirse la ciudad. Se produce un nuevo contexto urbano que requiere de una nueva estrategia, que se centrará en el city marketing” (Seisdedos, 2004).

Por ejemplo, en Barcelona se aplica el modelo “Efecto Gaudí” cuando la ciudad se desarrolla gracias a una figura clave cuya vida está directamente relacionada con este territorio. El modelo lleva el nombre del famoso arquitecto A. Gaudí (1852 - 1926), cuyo trabajo convirtió a Barcelona en una de las ciudades más atractivas para los turistas no solo en España, sino en toda Europa. El ambiente de la ciudad española recuerda el trabajo del maestro y las etapas de su vida. O el efecto del teatro donde la metrópoli aparece como un gran escenario teatral. El mejor ejemplo de esto es Edimburgo, donde se celebra el Fringe de Edimburgo, el mayor festival de arte teatral del mundo: todos los proyectos de mejora de la ciudad están sujetos a temas teatrales.

Para Seisdedos (2007), la aplicación del marketing urbano en las ciudades y el desarrollo de sus marcas ha evolucionado de la teoría a la realidad que ahora está de moda, ya que proporciona herramientas a la ciudad para atraer inversiones, turismo y una comunidad. Lo que provoca y causa más interés en el concepto.

Las ciudades están cambiando con una velocidad vertiginosa bajo la influencia de factores como la competencia, la globalización y el desarrollo de las comunicaciones. Las ciudades han sacado a relucir un mercado que antes les era completamente ajeno. Algunas ciudades reaccionaron con cierta velocidad y pudieron enfrentar esta nueva situación. Otras, por otro lado, enfrentan más desafíos y enfrentan esta nueva situación de cambio. El estudio de la marca de la ciudad por supuesto puede servir como orientación para todos los gestores en esta rápida evolución y cambio de paradigma.

La aplicabilidad de la teoría del marketing y la práctica de la gobernanza urbana es un gran interés, especialmente en el entorno cambiante en el que operan las ciudades europeas (Kavaratzis, 2004). La justificación teórica del concepto de marca de una ciudad, tanto en la concepción como en la contextualización y aplicación, ayuda a comprender las decisiones urbanas y estratégicas que están influenciadas por algunas administraciones.

Estudiar el branding de una ciudad nos permite comprender las estrategias implementadas por las administraciones, y también nos ayuda a comprender mejor las reglas que se aplican directamente en las ciudades. También es un elemento explicativo para comprender la política y la toma de decisiones por parte de políticos, funcionarios gubernamentales y gerentes municipales en estas ciudades. Conocer la marca de la ciudad y sus estrategias ayuda a las ciudades a mejorar su posición e imagen, enfatizando sus fortalezas, haciéndola más competitiva y mejorando su desarrollo económico para proporcionar más.

Hay varias razones que evalúan el papel turístico de las ciudades: el impresionante desarrollo de la movilidad recreativa y especialmente el turismo a corto plazo, el nuevo atractivo generado por nuevos motivos, la demanda de recursos culturales e históricos y la restauración del paisaje urbano, su apariencia y atractivo, especialmente en las regiones de industrialización antigua (Rezaei, 2015).

Por todas estas razones, se está imponiendo una nueva tipología de prácticas de turismo urbano de naturaleza cultural como visitar monumentos e iglesias y sumergirse en centros históricos, recreativas como compras, entretenimiento, gastronomía, festivales y profesionales (seminarios y reuniones).

La ciudad ofrece nuevas oportunidades para el turismo de tres maneras: como un espacio histórico donde puedes interpretar el curso del tiempo, como un espacio transaccional para la relajación y como un espacio intelectual donde se cumplen las expectativas culturales. Entonces, la cultura es una variable que se utiliza en los procesos de branding para crear imágenes culturales que contribuyan a la competitividad de una ciudad y, en particular, a su protagonismo internacional.

Así, la cultura aparece periódicamente en los procesos de transformación urbana. En muchos casos, una ciudad moderna es una nueva ciudadanía caracterizada por el uso tecnológico e informativo del territorio. Esta realidad hace que equiparar el espacio urbano o metropolitano con el progreso, la prosperidad y la innovación, mientras que los estados y las naciones a menudo son demasiado burocráticos y, por lo tanto, todavía están desactualizados.

El surgimiento de nuevas direcciones y la competencia entre ellas puede explicarse por la interferencia de varios factores. Uno de estos factores es el reconocimiento generalizado de los beneficios del turismo, ya que contribuye al crecimiento y desarrollo de la población de acogida. En consecuencia, muchos gobiernos buscan promover la inversión en ciudades con potencial turístico para crear oportunidades de desarrollo y obtener divisas. Así, el turismo se está convirtiendo en un sector relevante de la economía a nivel mundial, nacional y regional, lo que obliga a los destinos a buscar nuevas fórmulas para atraer turistas (Croes, 2011).

Otro factor que incide en el crecimiento de la competencia son los cambios sociodemográficos, que representan un aumento de la esperanza de vida, lo que conlleva un aumento de la edad de los turistas (De la O Barroso y Flores, 2006). Un aumento en la edad de los turistas puede explicar la necesidad de visitar nuevos lugares, ya que, con más tiempo para viajar, las personas mayores pueden estar interesadas en visitar nuevos lugares. Si bien un aumento en el número de personas puede significar que los flujos de turistas aumentarán, esto es generalmente relativo, ya que no todas las personas mayores tienen las condiciones físicas, mentales o económicas para viajar.

Una ciudad, como una corporación, tiene aspecto de una entidad polifacética y desigual que requiere la creación de una marca claramente identificable para transmitir un mensaje coherente para todo el mundo. También parece algo que llama la atención de un público multicultural y transnacional con un objetivo de una imagen culturalmente neutral. Básicamente, debe proyectar la imagen y la identidad, no solo en el exterior sino también en su interior. Al igual que en la industria de servicios, donde el comportamiento de los empleados es una parte importante del producto, el comportamiento de los ciudadanos y su actitud son fundamentales para el producto que sugieren las ciudades.

Se considere un algoritmo para analizar una estrategia de desarrollo urbano: el análisis de las condiciones iniciales y los patrones internos de desarrollo de la ciudad; el análisis de los factores ambientales; una evaluación exhaustiva de la situación económica y social actual; el análisis de los prerrequisitos y limitaciones del desarrollo de la ciudad; la consideración de propuestas para el desarrollo de objetivos sociales; el desarrollo de una estrategia global única, teniendo en cuenta los estudios.

Las dos primeras etapas deben implementarse mediante análisis SWOT, es decir, identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, para luego, en base a ellas, desarrollar posibles estrategias que luego constituirán la base del plan estratégico de desarrollo de la ciudad.

Para tener éxito, los funcionarios de la ciudad deben realizar un análisis estratégico de las principales tendencias en el entorno social y económico, descubrir qué valores, enfoques, principios y características clave permitieron a la ciudad lograr esto. Luego, la administración de la ciudad debería considerar cómo combinar todo para crear un atractivo diferenciado para cada público objetivo. Según los resultados de dicho análisis, se debe desarrollar una plataforma de marca integrada. Y sobre esta base, crea una estrategia integrada de comunicación de marca y un plan para su implementación. En esta etapa, los administradores determinan cómo combinar las habilidades, recursos y habilidades que se pueden presentar como beneficios relevantes para cada grupo objetivo (Vizgalov, 2011).

En cualquier ciudad, se pueden aplicar diversas estrategias para comercializar los territorios (imagen, personal o infraestructura). Los aspectos históricos del desarrollo del territorio deben convertirse en una ventaja competitiva de la ciudad. De toda la variedad de estrategias, el marketing de la imagen de una ciudad, prometedora y prioritaria para la mayoría de las ciudades merece una atención especial. Los componentes de la imagen son el himno, la bandera de la ciudad, los métodos de trabajo de las autoridades y los ciudadanos de honor, mientras que la dimensión humana de la imagen se compone de emociones, sentimientos e impresiones obtenidas al encontrarse y separarse de la ciudad. Mucha gente califica las ciudades en diferentes lugares públicos: aeropuertos, estaciones de tren, calles y plazas centrales, parques.

Con respecto a la ciudad, la comercialización se ve de manera similar a la comercialización de la región, pero teniendo en cuenta las características del estilo de vida urbano (Bayraktar y Uslay, 2016). Entre ellos están:

- alta densidad poblacional, lo que hace conveniente trabajar activamente con publicidad exterior y formas especiales y canales de venta, distribución, comercio, desarrollo del mercado de consumo municipal;
- concentración en las ciudades de infraestructura de transporte y negocios, que plantea desafíos específicos para la comercialización de servicios de transporte, comunicaciones, hotelería y turismo;
- la ubicación en ciudades de autoridades locales y superiores, que anima a las ciudades a combinar funciones municipales y metropolitanas, carácter simbólico y la importancia de los problemas de imagen del marketing urbano como la unidad de marketing líder de un territorio de un nivel superior de organización y gestión;
- la saturación del entorno educativo y de información de la ciudad, que brinda oportunidades especiales para las comunicaciones de mercadeo, la investigación científica, la capacitación en mercadeo y establece altos requisitos para estas áreas de actividad;

- la provisión concentrada de comodidades urbanas modernas (la comercialización de viviendas y servicios comunales, pueden desempeñar un papel especial);
- alto costo de vida y tierra (en relación con las zonas rurales), especialmente en las grandes ciudades;
- el estado de la ecología de la mayoría de las ciudades.

Cada vez las ciudades se están convirtiendo más en sujetos de la economía global y se ven obligadas a competir entre sí por diversos beneficios, que incluyen mano de obra más calificada, inversores y otros recursos.

El territorio comercial se convierte en un vendedor completo de bienes y servicios y en un participante en el mercado, y, por lo tanto:

1. se deben aplicar tecnologías de comercialización similares a las aplicaciones para las empresas, pero también teniendo en cuenta las características de la ciudad, entre las cuales hay una densidad de población significativa (en este sentido, por ejemplo, la exterior publicidad);
2. concentración de infraestructura comercial y de transporte (esto, a su vez, requiere el desarrollo de servicios de transformación como turismo, transporte y comunicaciones);
3. una gran concentración de servicios urbanos modernos (que contribuye al desarrollo de la distribución de servicios en vivienda); finalmente, el alto costo de vida y tierra y las condiciones ambientales adversas.

En la actualidad, las tendencias mundiales muestran que la comercialización del territorio se está convirtiendo en un componente importante de la política socioeconómica, político e internacional de organizaciones estatales y territoriales, especialmente para las regiones y países que operan activamente en el mercado global. Mejorar la política de inversión es una de las herramientas clave para aumentar la competitividad del territorio, capaz de aprovechar el potencial del territorio, expandiendo el acceso a innovaciones, tecnologías, conocimientos, servicios especializados y proyectos de cooperación conjunta (Zyazina, 2010).

Consideramos el problema de aumentar el atractivo de inversión de las ciudades pequeñas. La herramienta principal es mejorar la competitividad del territorio. Se propone la aplicación del concepto de marketing territorial para la formación de competitividad sostenible y a largo plazo del territorio. Un área clave para los pueblos pequeños debería ampliar la gama de funciones realizadas y abrir la posibilidad de desarrollar el territorio a través de la innovación. En general, las ciudades pequeñas deben ampliar la gama de funciones desempeñadas y no solo tener un enfoque industrial, abriendo la posibilidad de desarrollar el territorio a través de la innovación. Cuanto mayor es el atractivo de inversión de una unidad territorial, más inversores están interesados en invertir en su economía.

Resumimos lo que requiere el desarrollo del marketing urbano:

- 1) Creación de nuevas instalaciones de ocio, edificios y estructuras de la ciudad o patrocinadores interesados.
- 2) Formación de la imagen de la ciudad creando y popularizando símbolos urbanos: bandera, himno, emblema, lema de la ciudad, actividad de relaciones públicas para promover los beneficios del territorio.
- 3) Comercialización de infraestructura: la apertura de instalaciones para mejorar la vida de la población, trabajar en el paisajismo, mejorar el sistema de transporte urbano.

4) Marketing de atracción: los objetos que se consideran símbolos de la ciudad y a los que debe atraer la atención del público, se popularizan en los medios de comunicación, en Internet. La información sobre ellos se distribuye masivamente en medios externos. Por ejemplo: la comercialización exitosa de un lugar de interés es cuando el objeto promocionado está asociado con residentes de otras ciudades, regiones y países con su ubicación.

5) Acciones en relación con la población: existentes y desaparecidas. Para esto, se realiza un análisis del estado del mercado laboral, el clima de negocios o la situación en las instituciones educativas para atraer a la ciudad la categoría necesaria de individuos o entidades legales. Por ejemplo, la alta competencia en el mercado laboral y la disponibilidad de mano de obra barata se utilizan para atraer empresarios a la ciudad para crear nuevos empleos. Las autoridades están tomando medidas para reducir los impuestos locales, un régimen de registro simplificado y otro tipo de asistencia factible.

Podemos decir que ahora una ciudad moderna representa una nueva ciudadanía caracterizada por el uso tecnológico e informativo de su territorio. Esta realidad hace que aparezcan ciudades inteligentes en espacios urbanos o metropolitanos. Identifíquense con el progreso, la prosperidad y la innovación, mientras que los estados y las naciones a menudo se asocian con estructuras demasiado burocráticas y, en consecuencia, estancadas y obsoletas.

Freire y Gutiérrez - Rubí (2010) consideran este fenómeno: las ciudades juegan el nuevo papel en un nuevo contexto, determinado en gran medida por su capacidad de responder a sus particularidades y los estados comprometidos están jugando un papel cada vez menos importante en el escenario mundial. En cambio, cada vez más ciudades se están convirtiendo en organizaciones clave en la nueva economía y política.

Además de los beneficios económicos del efecto de concentración, las ciudades ofrecen a sus residentes muchos privilegios sociales y emocionales. Estos incluyen la capacidad de compartir información, formar lazos sociales cercanos y participar en una variedad de actividades que están en línea con sus intereses.

Huertas (2010) propone tres modelos de comunicación para una marca de ciudad, como se indica en: comunicación de marketing: campañas y acciones de comunicación marcadas por una definición preliminar de una estrategia de marketing y basadas en el posicionamiento deseado. Esta es una comunicación informativa y persuasiva. Segunda, la comunicación casual de elementos del territorio que ayudan a crear una imagen de marca específica: definiendo y utilizando un conjunto heterogéneo de activos territoriales que tienen capacidad de comunicación y, por tanto, contribuyen a la imagen del conjunto de marcas de una ciudad. Se incluyen el turismo, la socialización, las decisiones políticas, los enseres domésticos locales (denominaciones de origen) y el carácter de los habitantes. Y la tercera, la comunicación orgánica o espontánea en el territorio: es, de hecho, la capacidad comunicativa del territorio como tal y, en un sentido amplio, el retorno comunicativo obtenido como resultado de descifrar imágenes, significados en primera persona y en el lugar de basura con la ciudad. Esta opción se basa en el valor comunicativo de la experiencia y la inmaterialidad geográfica, y en este sentido, el paisaje se posiciona como imagen de marca del territorio (San Eugenio, 2008).

Las ciudades modernas, preocupadas de que la afluencia de recursos pueda ser inestable, están entrando en una feroz competencia por los recursos humanos, financieros e intelectuales. Después de todo, solo esto les garantiza un crecimiento constante. Para aumentar el reconocimiento y el atractivo de una ciudad en particular, las autoridades comenzaron a

introducir el proceso de marca como parte del desarrollo urbano y la gestión de la estrategia y la comercialización.

Por lo tanto, City branding es una estrategia de marketing dirigida a crear y fortalecer una imagen e identidad única para una ciudad o área de la ciudad en particular. El objetivo de la marca de la ciudad es destacar sus características, atractivo y ventajas competitivas, por lo que es atractivo para los residentes, turistas, empresas e inversores. La marca de la ciudad incluye no solo la apariencia y el logotipo, sino también la formación de ciertas asociaciones y emociones en las mentes del público objetivo.

Los principales elementos de la marca de la ciudad incluyen:

- Identificar qué hace que una ciudad sea única e interesante. Esto puede incluir patrimonio cultural, atracciones naturales, sitios históricos, oportunidades económicas y otras características.
- Crea un logotipo y elementos visuales que transmitan las características y valores clave de la ciudad. Estos elementos se pueden utilizar en campañas de marketing, eventos y otros materiales.
- Desarrollar un mensaje claro sobre quién y qué representa la ciudad. Esto incluye identificar a las audiencias clave y destacar por qué vale la pena visitar, vivir o invertir en la ciudad.
- Gestionar la percepción pública y la reputación de la ciudad. Esto incluye mantener una imagen positiva, responder a las crisis y abordar cuestiones que pueden afectar la reputación.
- Campañas de marketing y eventos para promover la marca de la ciudad. Esto puede incluir festivales, eventos culturales, publicidad y redes sociales.
- Implicación de los residentes locales en el proceso de creación y fortalecimiento de la marca. El éxito de la marca de la ciudad requiere el apoyo y la percepción de la ciudad como un logro común.
- Las oportunidades económicas y el potencial de inversión de la ciudad para las empresas y los inversores.
- Desarrollo de sistemas de gestión de marca para mantener la coherencia y fortalecer el impacto a largo plazo.

La marca efectiva de la ciudad ayuda no solo a atraer turistas e inversores, sino también a crear una percepción positiva entre los residentes locales y fortalecer la identidad general de la ciudad. Para ser eficaz y seguir siendo viable y relevante durante mucho tiempo, la marca de la ciudad debe ser un representante de todas las partes clave. La marca de la ciudad difiere significativamente del marketing tradicional de lugares y direcciones y estimula la inversión, ya que provoca e inspira de manera coherente con los principios del comportamiento de la marca de todos los interesados, y no solo de las organizaciones responsables de enviar mensajes de marketing (que pueden no corresponder a las realidades del lugar). Estimular la participación de las partes clave de influencia en la creación y el desarrollo de una estrategia de marca la fortalece.

## **ETAPAS DE MARKETING TERRITORIAL**

### 3 ETAPAS DE MARKETING TERRITORIAL

La mayoría de los especialistas en marketing que han estudiado el tema de la promoción del territorio han utilizado el término “branding de territorio”. Por supuesto, “marca de territorio” y “marketing de territorio” son conceptos similares, pero no idénticos. El marketing, como ciencia basada en un enfoque integrado del desarrollo de productos y un tipo de actividad empresarial, surgió a principios del siglo XX, el branding surgió un poco más tarde, cuando el énfasis cambió de la actividad de productos básicos al desarrollo de marcas específicas.

Si los componentes de la mezcla de marketing son tanto la mercancía como la distribución y la fijación de precios y, directamente, las políticas de productos, entonces los mecanismos de branding contribuyen a la creación y promoción de marcas exclusivas, que pueden ser portadas por cualquier objeto. La comunidad de expertos no da una respuesta exacta a la pregunta de cuáles son las diferencias entre branding y marketing, y en qué punto se cruzan, algunas creen que el branding es una parte de las actividades de marketing, otros que el marketing es una de las funciones del branding. En el contexto del desarrollo territorial, el concepto de marketing implicaba el uso de herramientas de marketing y significaba actividades destinadas a crear, mantener o cambiar las actitudes hacia territorios específicos, diversificar sus recursos y la capacidad de implementarlos o reproducirlos.

Si profundizamos en esta definición, se hace evidente que las actividades de marketing están dirigidas a cambios significativos en el desarrollo del territorio, al trabajo con el entorno externo e interno, a la creación de una determinada imagen y su distribución mediante la construcción de comunicaciones a largo plazo.

La marca de territorio es, como se señaló anteriormente, un proceso complejo de formación de una marca de territorio, basado en un enfoque integrado para encontrar y desarrollar la identidad de un territorio, así como transmitir sus ventajas comparativas a varios grupos objetivo mediante la creación de una imagen brillante y atractiva, que consta de atributos internos y externos. El objetivo final de este proceso es la creación de una marca, un conjunto de atributos racionales, emocionales y visuales que reflejen la idea y el concepto principal que sustenta el territorio como portador de la marca. El place marketing implica resolver los problemas del desarrollo territorial, mientras que el branding refleja el proceso de este desarrollo en la marca final.

#### 3.1. Características de marketing territorial

La competencia entre los países, las ciudades y las regiones para atraer recursos, talentos, infraestructura o eventos ha propiciado el surgimiento de una nueva lucha por la singularidad, el reconocimiento y la diferenciación que se está volviendo cada vez más popular en el contexto de una economía de identidad emergente. En este escenario, los espacios geográficos dan paso

a sus habituales proyecciones de identidad territorial a una nueva identidad simbólica, impulsada en parte por la transformación de lugares en marcas (Dzhanguzova E, A., 2023).

A diferencia de muchas tecnologías de gestión, el concepto de marketing territorial no es producto de una investigación fundamental o aplicada, más bien, surge de un número creciente de prácticas dispares en ciertos territorios que, basándose únicamente en su experiencia y evaluaciones, intentan hacer marketing.

Los componentes de fundamental importancia del marketing territorial son: la sensibilización y promoción del territorio como lugar para la ejecución de diversos proyectos, a partir del conocimiento y previsión de las necesidades de la economía global, nacional y local, la situación actual y las posibilidades reales de la territorio; solución efectiva de los problemas del consumidor, empresario y potencial inversionista que opera en el dado territorio; influencia activa en la formación de las necesidades de los sujetos del mercado de inversión regional (Malkova, 2022).

El principal objetivo del marketing territorial es mejorar la calidad de vida de la población. Esto implica un estudio sistemático del estado y las tendencias de desarrollo de los territorios para tomar decisiones racionales destinadas a crear y mantener el atractivo y el prestigio del territorio en su conjunto, así como el atractivo de los recursos socioeconómicos de producción concentrados en él y las oportunidades para su implementación y reproducción. El uso del marketing territorial significa la transformación de las autoridades territoriales en un tipo especial de socio para los empresarios, capaz no solo de tener en cuenta la individualidad de su región al tomar decisiones sobre el desarrollo socioeconómico integrado del territorio, sino también de interactuar entre autoridades y tales mercados objetivo como productores, consumidores, inversionistas, nuevos residentes, turistas y otros. En este sentido, el marketing territorial puede representarse como una actividad conjunta de entidades comerciales y no comerciales en un entorno de mercado, basado en los principios del marketing social moderno.

Las herramientas de marketing territorial incluyen: herramientas de información y publicidad. Información requerida sobre sus propias capacidades y ofertas, guías, folletos, publicaciones en los medios de comunicación, recursos de internet. Además, la influencia en funcionarios que representan estructuras de poder, empresas para promover sus intereses, campañas especiales para llamar la atención y crear una buena imagen del territorio, visitas, reuniones, presentaciones; conferencias y seminarios, exposiciones, ferias, cooperación internacional. Las herramientas de marketing innovadoras incluyen la evaluación comparativa, la creación de marcas, el modelado conceptual del desarrollo territorial y el análisis ABC de las oportunidades de recursos de la región (Sachuk, 2022).

Una de las herramientas estratégicamente prometedoras del marketing territorial, relacionado con la atracción de inversores y turistas a partir de la creación y difusión de una imagen positiva del territorio, es el marketing de imagen (Ibid). En comparación con otras áreas de marketing territorial, esta estrategia se considera económica, aunque requiere costos adicionales, dependiendo de la imagen ya establecida, los objetivos de su desarrollo o la necesidad de ajuste. La imagen del territorio es un conjunto de ideas emocionales y racionales que surgen de la comparación de todos los signos del territorio, la propia experiencia de las personas que influyen en la creación de una determinada imagen.

Algunas personas se dan cuenta de la necesidad de una estrategia de marketing integral cuando comienzan a revivir las tradiciones de las vacaciones en toda la ciudad, o buscan patrocinadores para equipos deportivos locales, o se involucran en la reconstrucción de un

museo de la ciudad. La implementación exitosa de una pequeña idea contribuye al surgimiento de nuevas ideas, un proyecto talentoso da resultados inesperados, rápidamente se llena de nuevos proyectos y atrae nuevos participantes.

El componente más importante de la imagen del territorio es un conjunto de ventajas y desventajas competitivas. El uso de herramientas de marketing de imagen territorial adecuadas a la coyuntura debe jugar un papel especial en el posicionamiento del territorio, determinando la estrategia de actuación de las administraciones y de la población para desarrollar sus ventajas y reducir las desventajas competitivas. Esto es tanto más relevante cuanto que la creación de la imagen de la región es un trabajo a largo plazo, no solo contribuye al desarrollo de la economía, sino que crea un marco propicio para mejorar la calidad de vida de la población, mejorando el microclima psicológico existente y aliviar la tensión social (Rodkin, 2020).

La creación de varios objetos puede servir para llamar la atención sobre el territorio. Estos pueden ser museos y obras de arte, centros de negocios, complejos turísticos y de entretenimiento, parques naturales a escala regional. Dichos objetos pueden guiarse tanto por las tendencias globales como por las características auténticas del territorio.

Al mismo tiempo, por supuesto, deben encajar en el concepto global de la marca territorial y, además, ser una parte significativa de la marca, utilizarse en la comunicación. Los objetos que llaman la atención pueden localizarse no solo en el espacio, sino también en el tiempo, si hablamos de la celebración de diversos eventos. Los eventos pueden ser completamente diferentes y enfocarse en diferentes audiencias objetivo. Un evento puede ser tanto único como repetido cíclicamente. A la hora de realizar eventos, es importante utilizar el código simbólico del concepto de imagen del territorio, ya que pretende ser un referente en la promoción de la imagen. Por lo tanto, se convierte en un factor de movilización para involucrar a las partes interesadas y los ciudadanos en el proceso de creación de la marca.

El branding es impensable sin trabajar con los medios. Un órgano importante de la campaña es el servicio de prensa y redes sociales, que mantienen una base de datos de los medios, genera comunicados de prensa, invita a los periodistas y responde a sus solicitudes. Además, en la última década, los servicios de prensa tienen otra función: mantener recursos de información en Internet, proporcionando comunicación directa con la audiencia. Los recursos de Internet pueden ser creados y llenados de contenido no solo por el servicio de prensa, sino también por funcionarios del territorio, organizaciones y ciudadanos activos, ya que la comunicación en Internet está descentralizada.

Para la implementación efectiva de cualquier actividad, las herramientas para monitorear sus resultados y posibles errores son importantes. En el branding, la retroalimentación de dos grupos es esencial.

La retroalimentación a los participantes de la campaña se realiza principalmente sobre los temas de estrategia y componente organizacional. Aunque puede ser sobre aspectos prácticos, tanto directamente de los participantes como retransmitida por el público objetivo. El contacto se puede construir a través de las formas organizacionales aceptadas de interacción, a través de reuniones separadas de grandes sujetos y autoridades, a través de plataformas de comunicación electrónica (Antropova, 2015).

Es más probable que el público objetivo responda a la estrategia de marca y a los esfuerzos prácticos para implementarla. Sin embargo, esta retroalimentación generalmente no será comunicación, sino indicadores medibles. Además, los indicadores no estarán relacionados con

acciones específicas dentro de la campaña, sino con los resultados esperados. Como muestra la experiencia de las ciudades más exitosas del mundo, el número de publicaciones positivas en la prensa sobre la ciudad no siempre es el factor determinante en su desarrollo exitoso. Quizás los principales indicadores de la efectividad de la imagen campaña será un aumento en el número de turistas y un aumento de la inversión en la economía del territorio. También puede medir el alcance de los públicos objetivo con una campaña de información.

En la economía postindustrial, no solo los negocios son objeto de relaciones económicas, sino también la ciudad misma. El sociólogo estadounidense R. Florida (2010) escribe que la economía moderna se está desarrollando de tal manera que sus sujetos no son cada vez más empresas, sino territorios. No son las ciudades las que persiguen a las empresas exitosas, sino las empresas que luchan por el derecho a operar en ciudades convenientes.

La ciudad se percibe cada vez más como un producto básico que se puede vender de forma rentable a los consumidores: inversores, turistas o residentes locales. La empresa vende sus productos o activos. La ciudad se vende a sí misma, sus servicios e infraestructura. Los alcaldes que han llegado al poder desde el entorno empresarial lo aceptan voluntariamente. Desde su punto de vista, las herramientas de marketing utilizadas en los negocios también pueden ser utilizadas por las ciudades.

Sin embargo, no se pueden copiar, por supuesto, debido a la diferencia en la configuración de objetivos en las actividades de la empresa y la ciudad. La empresa tiene ganancias. La ciudad tiene la calidad de los bienes públicos que produce, muchos de los cuales no generan ingresos. Este enfoque puramente pragmático, en el que la ciudad se ve como una mercancía y el marketing es su empaque, puede ser útil para comprender la esencia y los objetivos del marketing.

Los líderes de la comunidad americana y ciudades europeas que comenzaron sus primeros proyectos para avanzar los intereses urbanos no habían visto el marketing como una actividad sistemática y regular (Gnedovsky, 2007). Se enfrentaron las tareas específicas y a corto plazo: depurar el sistema de recolección de basura, encontrar dinero para la reconstrucción de las instalaciones de tratamiento y celebración de los festivales en la ciudad. Habiendo resuelto con éxito estos problemas con la ayuda de herramientas de marketing, comenzaron a aplicarlos en otros ámbitos de la gestión de la ciudad.

Como resultado, las actividades de marketing se han convertido en una de las tecnologías de gestión más importantes para resolver problemas urbanos pequeños y medianos de todo tipo. Al mismo tiempo, las funciones de marketing a menudo se imputan a estructuras administrativas creadas especialmente en la administración, y más a menudo fuera de ella. Como por ejemplo varias asociaciones empresariales, cámaras de comercio e industria, agencias de desarrollo regional. Según este concepto, el marketing territorial no es más que un conjunto de herramientas de gestión que se necesitan si surgen problemas urbanos específicos. Un proyecto de marketing específico resuelve un problema urbano específico, finaliza, luego se inicia un nuevo proyecto con otras tareas (Sachuk, 2022).

Según este concepto, el público objetivo del marketing son sus propios residentes. Y tiene como objetivo publicitar la ciudad para los propios ciudadanos. Los objetivos pueden ser muy diferentes: estimular la actividad social de los ciudadanos, consolidar la comunidad urbana, movilizar el voluntariado, estimular el patriotismo urbano y la autoconciencia. Los especialistas que comienzan a desarrollar la estrategia de marketing de una ciudad se inclinan inevitablemente hacia uno de los conceptos enumerados y con menos frecuencia se detienen en

su intersección. Todas las publicaciones sobre el tema que aparecen en la comunidad de investigación internacional generalmente abordan el marketing del territorio desde uno de los puntos de vista conceptuales enumerados. De acuerdo con esto, se formulan los objetivos de las campañas de marketing.

Antes de promover los intereses de la ciudad, es necesario comprender cuales son. ¿Qué tipo de ciudad promoveremos, qué tipo de ciudad queremos ver en 15-20 años a partir de ahora, qué nichos socioeconómicos quiere y puede ocupar frente a la creciente competencia?

¿Es posible elegir cualquier estrategia y centrarse en ella durante un período significativo, por ejemplo, de 5 a 10 años?

En lo que respecta, a los países con economías en transición, sino incluso a los países desarrollados, esto no es conveniente. Es más práctico hablar de una determinada secuencia de estrategias de marketing, teniendo en cuenta no sólo el potencial real de atracción y los problemas existentes, sino también las oportunidades financieras y de otro tipo para implementar la estrategia (Reznik, 2022).

Al mismo tiempo, se reconoce que un espacio con un potencial laboral altamente educado merece una adecuada infraestructura de investigación y transporte. También necesita oportunidades atractivas en el ámbito del tiempo libre: cultura, deporte, que se considera especialmente importante para el sustento y el desarrollo del personal altamente cualificado. Prácticamente todas ellas son prioridades de estrategia de marketing de atracción e infraestructura.

En cuanto a la estrategia de marketing para la población y el personal, el programa se centra en la necesidad de que la región sea identificada, consciente de sí misma como un territorio con un alto nivel de tecnología, inteligencia, cultura clásica y moderna.

¿Y qué es apropiado para territorios con economías en transición?

La forma más sencilla sería aconsejarles que hagan lo siguiente. Primero, desarrollar un programa de desarrollo integral, establecer principios de operación, formar infraestructura, mostrar cualidades competitivas (factores atractivos), asegurar la amabilidad, el optimismo social de la población y el profesionalismo de los trabajadores, y luego anunciarlo públicamente en televisión, radio, periódicos y a través de Internet. Pero si la infraestructura del territorio es débil, entonces no será atractiva para los financistas y la pobreza financiera, a su vez, no mejorará la infraestructura ni creará factores atractivos.

Con escasos recursos financieros, es más realista comenzar con tecnologías de bajo costo: para formar una imagen, mostrar las ventajas competitivas existentes y gradualmente encontrar y atraer grupos objetivo de consumidores territoriales, que luego ayudarán a formar una infraestructura más atractiva y atraer inversiones para la implementación de programas de desarrollo territorial de largo plazo. Por supuesto, entre esos usuarios del territorio hay que ver constantemente no sólo a los extranjeros, sino, sobre todo, a la propia población y a los círculos empresariales. La mejora gradual de su bienestar es garantía de un mayor desarrollo.

Las grandes ciudades y regiones son bastante capaces de adoptar un enfoque programático integrado y de largo plazo destinado al desarrollo integral del territorio (Vizgalov, 2011). Para otras entidades territoriales será más fácil pasar de lo simple a lo complejo. Este camino es más largo, pero más real para ellos, ya que los primeros resultados aparecerán antes.

Sin embargo, existe una tercera opción: avanzar combinando los esfuerzos de diferentes regiones, incluidas aquellas con diferentes niveles de desarrollo y diferente potencial de marketing. La posibilidad de este camino se evidencia en los primeros pasos en la creación, por iniciativa del gobierno, de un sistema de centros de marketing interregionales. En cualquier caso, la estrategia sólo podrá implementarse cuando esté respaldada por planes estratégicos específicos y se lleve a cabo con la ayuda de un mecanismo de gestión estratégica adecuado.

La estrategia de desarrollo de la ciudad es la base del marketing, le da dirección y establece sus objetivos. En el contexto del desarrollo planificado a largo plazo de la ciudad, la promoción de sus intereses adquiere sentido y propósito. Así, es más fácil para una ciudad con una estrategia clara y precisa planificar un programa de marketing cuyo criterio de éxito sea la consecución de uno o más indicadores estratégicos de éxito. Porque el marketing por el marketing no tiene sentido (Zenker, 2010).

En consecuencia, el marketing es una de las herramientas para implementar una estrategia, una forma de lograr los objetivos planteados en ella. Entonces, descubrimos que la planificación estratégica es primordial en relación con las actividades de marketing. El hecho de que las actividades de marketing estimulen a las ciudades a comenzar a desarrollar una estrategia es otra gran ventaja de las tecnologías de marketing.

Además, el marketing de la ciudad es una herramienta para el desarrollo del entorno urbano, que consta de dos componentes básicos: un entorno de vida confortable (espacial, psicológico, medioambiental); y condiciones favorables para la actividad económica. Ambos componentes determinan el nivel de bienestar de los ciudadanos. Independientemente de la estrategia de marketing que se elija, el objetivo final es mejorar el bienestar de los ciudadanos (Chizhov, 2006). El marketing urbano es una herramienta para el desarrollo económico de una ciudad.

Todo tipo de marketing tiene como objetivo mejorar determinados parámetros del mercado de la ciudad. El marketing de inversión mejora el clima de inversión y crea condiciones favorables para invertir en la economía urbana. Los mecanismos de inversión en las ciudades pueden ser variados y dependen de muchos factores. Uno de los principales mecanismos es atraer inversores a través de las administraciones locales y los organismos gubernamentales. Pueden proporcionar diversos beneficios y preferencias a los inversores, como reducciones de impuestos o la provisión de terrenos en condiciones preferenciales (Sachuk, 2022).

Otro mecanismo es la creación de fondos de inversión especiales que recaudan fondos de varios inversores y los dirigen al desarrollo de la ciudad. Estos fondos pueden invertir en diversos proyectos, que van desde la construcción de infraestructuras hasta el desarrollo de la industria turística o innovaciones científicas y técnicas. Los fondos de inversión tienen un cierto carácter público y cuentan con normas y reglamentos especiales para la gestión de los fondos de los inversores.

Además, la participación de inversores privados que invierten sus propios fondos en diversos proyectos de la ciudad es un mecanismo importante. Los inversores privados pueden ser residentes locales o empresas o particulares extranjeros. Pueden invertir en diversos sectores de la economía de la ciudad, crear nuevas empresas, desarrollar las existentes o adquirir acciones de empresas existentes.

Existe otro mecanismo: atraer inversores extranjeros mediante la creación de zonas económicas libres y regímenes económicos especiales. Muchas ciudades crean condiciones

especiales para los inversores extranjeros, como exenciones fiscales o procedimientos simplificados para registrarse y obtener permisos de construcción. Esto nos permite atraer más inversión extranjera, desarrollar la cooperación con otros países y crear nuevos puestos de trabajo (Ibid).

Algunas empresas e inversores persiguen las ciudades antes que sean exitosas en caso si la ciudad ya tiene un plan y una base para las empresas. Construir ciudades que sean atractivas para los inversores implica varias técnicas y estrategias que ayudan a crear un entorno de inversión favorable. Las ciudades que sean atractivas para los inversores deben tener una infraestructura bien desarrollada, incluidas carreteras, aeropuertos, estaciones de ferrocarril, puertos, etc. Una infraestructura de calidad facilita el movimiento de personas y bienes, lo que resulta atractivo para la inversión.

El atractivo de inversión de una ciudad debe entenderse como el estado de la economía formado por los riesgos existentes y el potencial de inversión establecido, confirmado por indicadores de rentabilidad y perspectivas de inversiones financieras en el desarrollo socioeconómico de la región (Zhirnel, 2013).

El atractivo de inversión de una ciudad consta de dos características: potencial de inversión y riesgo de inversión. El riesgo de inversión demuestra la posibilidad de pérdida de inversiones y ganancias de ellas. Se considera que sus principales características e indicadores son la seguridad y protección de los derechos de propiedad, el nivel de confianza de los inversores en el sistema judicial, el grado de gestión colectiva, el grado de criminalización de la economía y el desarrollo del sistema bancario (Ibid).

Resolver el problema del creciente atractivo de la inversión sólo es posible sobre la base de un análisis detallado de la situación en un territorio específico, que permitirá determinar los principales factores para intensificar el proceso inversor y desarrollar decisiones de gestión encaminadas a mejorar el mecanismo de gestionar el atractivo inversor del territorio y encaminarlo por la senda del desarrollo sostenible.

Por lo tanto, es recomendable desarrollar una metodología de evaluación de proyectos de inversión que permita determinar las características competitivas de cualquier ciudad, lo que, a su vez, contribuiría al desarrollo de un programa de inversión específico que desarrolle otra área particular de actividad de la ciudad.

Para mejorar el desarrollo del clima inversor del territorio, es necesario resaltar el interés en evaluar las necesidades de inversión del territorio, para lo cual se propone mejorar el mecanismo informativo para la atracción de inversión extranjera mediante la realización de una previsión continua de los objetos de inversión. Además, se propone introducir, sobre la base de un mecanismo legislativo, el concepto de estimular a los inversores, teniendo en cuenta el establecimiento de áreas prioritarias de financiación, que garanticen el volumen requerido de recursos de inversión.

Por tanto, atraer inversores permite crear nuevos puestos de trabajo, desarrollar infraestructuras, mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y estimular el crecimiento económico. A su vez, las ciudades deben crear condiciones atractivas para los inversores y garantizar la estabilidad jurídica y financiera para mantener la confianza y el interés de los inversores.

El marketing turístico conduce a la creación de empleo y proporciona un fuerte impulso para una amplia variedad de industrias de servicios, desde la hostelería hasta el transporte y el

entretenimiento. El marketing de participación de los residentes regula el equilibrio en el mercado laboral local, mejora la estructura de la población y el clima social. El uso del marketing permite rentabilizar incluso aquellas esferas de la vida de la ciudad que se consideraban deliberadamente no comerciales. La cultura en los municipios se suele encontrar al final del registro de gastos presupuestarios y se financia sobre la base de los sobrantes (Gylyarevskaya, 2013). Los gastos en cultura nunca son suficientes y es casi imposible rastrear su efectividad (la relación de resultados y costos), al igual que es casi imposible evaluar el grado de influencia de la esfera cultural en el bienestar de los residentes.

El marketing urbano es valioso no en sí mismo, sino como una herramienta para resolver problemas urbanos específicos. De lo contrario, a menudo no solo no resuelve, sino que también agrava los problemas que obstaculizan el desarrollo de la ciudad. Un criterio importante para la calidad de un programa de marketing es la presencia de indicadores del éxito del programa y sus valores objetivo. Los diseñadores e implementadores de programas deben tener claro desde el principio qué es exactamente lo que mejorará en la ciudad como resultado de un marketing exitoso (Vizgalov, 2011).

La práctica muestra que se puede utilizar para resolver una variedad de tareas urbanas, que van desde la gran escala. Por ejemplo, ampliar la base impositiva o crear nuevos empleos hasta las locales: reconstrucción de un parque de la ciudad o mejorar el alumbrado público.

Una tarea correctamente configurada facilita la planificación de marketing, la selección de participantes, objetos y sujetos de una estrategia de marketing. Después de examinar una lista de las tareas, los administradores de la ciudad pueden llegar a la conclusión de que el papel del marketing se reduce al trabajo real de encontrar inversores, vender productos turísticos y colocar anuncios en productos locales. Por lo tanto, no estamos hablando del desarrollo de la infraestructura turística y la producción de un producto turístico (para esto debería haber servicios relevantes en la administración de la ciudad y las compañías de viajes), sino de crear tal reputación para la ciudad para que los turistas fluyan aquí sin presupuestos y costos privados innecesarios.

Atraer inversiones y desarrollar el turismo como factores en el desarrollo de la ciudad no plantea interrogantes. Además, los residentes potenciales son aquellas categorías de ciudadanos que podrían elegir la ciudad como su lugar de residencia permanente, pero por alguna razón aún no lo han hecho. Pero vale la pena hablar con más detalle sobre los grupos de influencia de terceros.

Los grupos de influencia externa son aquellas categorías de personas que no viven en la ciudad (a menudo ni siquiera la visitan), pero que tienen un impacto significativo en su vida. Estos incluyen, por ejemplo, funcionarios de niveles más altos de gobierno. Determinar el grupo objetivo exacto es un elemento esencial de la planificación de marketing y garantiza en gran medida su éxito. En los países económicamente desarrollados, los destinatarios más populares son los inversores y los turistas.

Los expertos han notado que los esfuerzos de marketing de la ciudad, además de lograr los objetivos principales, a menudo conducen a un efecto secundario, cuya importancia es mucho mayor que el efecto puramente económico. La promoción específica de los intereses de la ciudad tiene un fuerte impacto moral y psicológico positivo en los propios ciudadanos. Comienza por el hecho de que se les invita a mirar su ciudad desde fuera, por ejemplo, verla con los ojos de los huéspedes, apreciar sus encantos y defectos y comprender cómo esto se refleja en su vida diaria. Sintiendo participes del proceso, cuya opinión se tiene en cuenta,

comienzan a ofrecer opciones para la resolución de problemas, mientras nacen nuevas ideas atípicas que rápidamente ganan adeptos. Además, la gente comienza a sentirse exactamente como portadora y transformadora de la imagen de la ciudad y su reputación (Rodkin, 2020).

Total, que la actividad de marketing ayuda a resolver los problemas como:

- crecimiento de la autoconciencia local y el patriotismo urbano;
- creciente interés de los ciudadanos por la historia de la ciudad, sus tradiciones y cultura;
- formación de una comunidad urbana consolidada;
- desarrollo de comunicaciones públicas internas;
- participación de la ciudad en varios procesos de cooperación intermunicipal e internacional;
- disminución del nivel de tensión social (en aquellos lugares donde tuvo lugar de forma permanente);
- aumento de la confianza y el respeto mutuos entre el público y las empresas;
- desarrollo del voluntariado en la resolución de problemas urbanos;
- una actitud más cuidadosa de los ciudadanos hacia las instalaciones y el entorno urbanos;
- alta autoridad de los órganos de autogobierno local.

Es posible lograr resultados tan importantes para la vida de cualquier ciudad si los organizadores de marketing intentan involucrar a la comunidad local en todas las actividades del proyecto y en todas sus etapas, desde la investigación de mercados y la planificación del proyecto hasta evaluar su éxito.

Por último, las estrategias de marketing se pueden dividir entre sí en función de si tienen como objetivo mejorar la imagen de la ciudad o corregir la realidad. De hecho, una ciudad que busca ahorrar costos puede enfocarse en corregir su imagen negativa sin cambiar nada. Tales estrategias, de alguna manera “engañosas”, a menudo incluso dan frutos. El efecto de tal trabajo puede ser muy grande y rápido, pero de corta duración. Tan pronto como el público objetivo tiene la oportunidad de comparar la imagen con la realidad, se produce una gran decepción, cuyas consecuencias inevitables son la salida de inversiones y turistas. Si invierte recursos en corregir la realidad, empujando la publicidad a un segundo plano, entonces no debe esperar un efecto rápido, ya que en este caso el público objetivo conocerá los cambios mucho más tarde. Pero después de aprender tomar una decisión a favor de la ciudad y este efecto será más sostenible (Breikova, 2014).

Así, en el primer caso, el factor tiempo es muy importante cuando el problema debe ser resuelto rápidamente. En el segundo, el factor de la sostenibilidad, cuando el problema debe resolverse para siempre. Es cierto que es posible (y generalizado en la práctica) un compromiso entre los dos enfoques, cuando anuncian algo que aún no existe para utilizar los primeros fondos recaudados a partir de esto para llevar todo al nivel publicitado.

Sería un error pensar que la estrategia de marketing de una ciudad se puede planificar de principio a fin (Petrov, 2013). Que eventos bien elegidos, un presupuesto sólido y la estricta ejecución del plan garantizan a la ciudad una buena reputación y prosperidad. Hay demasiados factores aleatorios y extraños que pueden interferir y el marketing no funcionará.

La principal tarea de planificación no es la elaboración de una lista detallada de los objetivos y actividades relacionadas entre sí y estrictamente ponerlo en práctica, sino para determinar correctamente las instrucciones de acción, para predecir cuál de las posibles

soluciones es más probable que sea efectiva. Con este enfoque, el plan debe ser lo más flexible posible y listo para cambios rápidos y repentinos, capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes. Hay muchos ejemplos de cómo la implementación de un proyecto de marketing llevó a la ciudad al lugar equivocado, pero con un efecto no menos positivo. Es decir, se inició una campaña de marketing, como resultado de lo cual se creó un entorno propicio para el surgimiento de nuevas ideas y resultaron ser más efectivas para la ciudad que las iniciales.

La dirección clave de las ciudades pequeñas debe ser ampliar la gama de funciones que desempeñan y abrir oportunidades para el desarrollo del territorio a través de la innovación. En particular, es necesario monitorear constantemente las intenciones de inversión de las empresas, para controlar la actividad inversora en territorios competidores. Al mismo tiempo, es necesario analizar varios segmentos del mercado para atraer inversores a nichos libres. A la hora de elegir un territorio, un potencial inversor es de fundamental importancia para tener una idea de la venta de sus productos (Korzun, 2015).

Aquí, una de las opciones para considerar nichos de libre mercado es analizar la posibilidad de reemplazar proveedores extranjeros por grandes empresas regionales. Después de analizar la información sobre los lazos de cooperación de las grandes empresas del territorio, se puede intentar sustituir esta cadena productiva mediante la localización de nuevas instalaciones productivas. Además del trabajo analítico, es necesario formar la transparencia informativa de la región, para crear las condiciones para una primera impresión favorable del territorio que recibe un potencial inversionista.

La primera pregunta que siempre surge al tomar decisiones gerenciales es la pregunta “¿por qué?” ¿Qué problema debería resolver la solución propuesta?

Por tanto, desde el principio es necesario saber qué cambiaría y mejoraría exactamente en la ciudad si el marketing tiene éxito. La elección del problema determina completamente la esencia del proyecto. Muchos proyectos, descuidando esta primera etapa de planificación, adolecen de la inutilidad (la ausencia de un problema específico para el que están diseñados para resolver) y, en consecuencia, la vaguedad de las tareas que se plantean. El problema debe ser identificado y correctamente formulado. Los errores de la redacción a menudo conducen a una definición incorrecta del grupo de marketing de destino y la elección equivocada de herramientas (Heeley, 2015).

Démosle un ejemplo de la práctica. En una ciudad, el problema se formula de la siguiente manera: falta de gerentes calificados en el sector de servicios urbanos. Al mismo tiempo, la ciudad tiene una buena base educativa para la formación de dicho personal. Parece bastante lógico que, entre otras cosas, el fortalecimiento de la base material de las universidades locales, el establecimiento de contactos entre sus egresados y empleadores, la búsqueda de nuevos profesores, se elijan medidas prioritarias para solucionar el problema.

Sin embargo, tras un examen más detenido de la esencia del asunto, resulta que las universidades de la ciudad ya están capacitando a los jóvenes especialistas requeridos, pero estos últimos, casi con toda su fuerza, abandonan la ciudad debido a las terribles condiciones ambientales.

Por lo tanto, el asunto no está en la base material de las universidades; en primer lugar, se necesitan proyectos para mejorar las condiciones ambientales y mejorar el entorno urbano. Una vez que el problema ha sido identificado, aún quedan muchas preguntas importantes por responder. Sin esto, la formulación correcta de tareas para su solución es imposible.

Por ejemplo, ¿necesita comprender si el problema propuesto se puede resolver en principio, en esta etapa de tiempo y en este nivel de poder? ¿Cuál es la causa del problema? ¿El problema está empeorando o, por el contrario, se está resolviendo gradualmente sin intervención de la dirección?

Una vez identificado el problema, es muy importante responder a la pregunta de quién es el problema. Cualquier ciudad es un conglomerado de intereses diferentes. Hay muchas fronteras a lo largo de las cuales estos intereses divergen: habitantes ricos y pobres, jóvenes y mayores, que viven en sus propias casas y en edificios de apartamentos, automovilistas y peatones. Sus intereses y expectativas de la ciudad a menudo difieren dramáticamente. Por tanto, a la hora de realizar marketing, siempre hay quienes están “a favor” y quienes están “en contra” (y no siempre ambos están dentro de la ciudad). Para identificar y determinar el grado de influencia en la situación de diversos intereses sociales se utiliza un método como el análisis de stakeholders. El arte especial no es buscar una estrategia que se adapte a la mayoría de la comunidad urbana, sino un compromiso que satisfaga a todos.

### **3.2. Etapas y estrategias del marketing territorial**

¿Cómo construir una marca de la ciudad? La planificación estratégica responde a la pregunta “¿Qué ciudad desarrollar, promover y con qué fines?”.

Por lo tanto, el marketing es una de las herramientas para implementar la estrategia y una forma para lograr sus objetivos planteados. A menudo, es el deseo de publicitar la ciudad lo que hace que las autoridades de la ciudad piensen primeramente en sus perspectivas estratégicas.

Hoy en día, el branding es uno de los procesos más importantes que ayudan a diferenciar un producto de los competidores, la formación, atracción y retención de sus propios públicos objetivo, esta es una poderosa herramienta en la lucha por las preferencias y la lealtad del consumidor. Branding es un conjunto de actividades de marketing para la selección, formación y promoción consistente de un sistema de atributos racionales, funcionales y emocionales de una empresa, producto o servicio, unidos por una marca comercial, a su mercado objetivo, que son significativos para el consumidor objetivo y satisfacen sus necesidades o expectativas del consumidor (Karpova, 2019).

Esencialmente, se necesita posicionar su ciudad en los mercados que coinciden con su público objetivo. ¿Qué significa posicionar una ciudad?

Esto significa proporcionarle un lugar diferente y deseable en los mercados y en la mente del público objetivo. El proceso de posicionamiento, a su vez, se divide en varias etapas (Zyazina, 2010).

En primer lugar, es necesario determinar qué nichos socioeconómicos se esfuerza por ocupar la ciudad, qué posiciones competitivas puede desafiar frente a otras ciudades, qué tareas debe resolver con la ayuda de su imagen. En segundo lugar, es necesario entender qué inmuebles de la ciudad se posicionarán como competitivos, es decir, serán demandados por los consumidores.

Cualquier ciudad es un conjunto de propiedades percibidas por un ciudadano (nivel de vida, condiciones ambientales, oportunidades de ingresos, seguridad, entorno social, etc.). Y una de las formas de entender por qué un consumidor (inversor, turista, etc.) elige esta ciudad y no otra es resaltar y comparar las principales propiedades de las ciudades que condicionan la elección.

Evaluar las características de las ciudades según la percepción de sus consumidores. Los resultados de la comparación se pueden presentar como un diagrama de posicionamiento de la ciudad. En algunos casos, los resultados del posicionamiento de la ciudad se formulan en forma de la llamada propuesta de ciudad única (Ibid).

La tarea de posicionamiento puede considerarse casi completada si la ciudad ya cuenta con una estrategia de desarrollo integral a largo plazo. En efecto, es en la estrategia donde se establecen las prioridades para el desarrollo de la ciudad, se predice cuál será en 15-20 años, cuáles serán sus funciones socioeconómicas y qué lugar entre otros municipios (Reznik, 2012).

En este caso, el marketing no es más que una de las herramientas para implementar la estrategia, una forma efectiva de lograr los objetivos marcados en ella. Los organizadores de marketing solo necesitan aclarar sus contornos de acuerdo con la investigación y el público objetivo identificado. Si la ciudad no tiene una estrategia, entonces los organizadores de marketing deben asumir mucho de lo que se hace en la etapa de planificación estratégica.

Algunos investigadores señalan que las marcas de las ciudades se enfrentan a una serie de barreras políticas y sociales. Esto rara vez sucede con las marcas de consumo. La marca de la ciudad debe resistir el paso del tiempo, el debate público, la crítica política, la atención de los medios y la investigación de los socios de marketing. Por supuesto, la mejor manera de deshacerse de este freno es involucrar tanto al público como a los socios en un proceso consultivo activo desde el principio para obtener su apoyo a los partidos, visión común a largo plazo, responsabilidad conjunta y confianza mutua.

Al mismo tiempo, se señala que cada una de estas asociaciones es individual, y la forma de una organización asociada y sus métodos de trabajo rara vez están predeterminados. Deben ser discutidos y acordados con las partes involucradas (Petrov, 2013). En resumen, con este enfoque se puede argumentar que una asociación destinada a formar una marca de un territorio debería representar no tanto una unidad organizacional como una unidad ideológica.

Los criterios por los que se determina el éxito de un proyecto son siempre diferentes. En un caso, el proyecto debe realizarse con un gasto mínimo de fondos presupuestarios, y en este caso el criterio del costo del proyecto es el más importante. Otro proyecto debe implementarse rápidamente y, en este caso, el criterio de tiempo es más importante. La evaluación de soluciones de marketing alternativas en términos de criterios de éxito le permite elegir la opción más beneficiosa para todos y que mejor se adapte a los intereses de la ciudad.

Entre los más importantes criterios pueden ser:

- el costo del proyecto;
- eficiencia: la relación entre los resultados de marketing y los fondos gastados;
- igualdad o justicia sociales: ¿en qué proporción los beneficios obtenidos como resultado del marketing se distribuyen entre las distintas categorías de ciudadanos?;
- simplicidad administrativa: ¿qué tan fácil es implementar un programa de marketing en términos de esfuerzo administrativo y costo?;
- elegibilidad: ¿la implementación del proyecto de marketing requerirá la adopción de nuevas regulaciones o sanciones por parte de los niveles superiores de gobierno, ¿qué tan grandes son los riesgos de apoyo regulatorio para el proyecto?;

- tiempo: ¿qué importancia tiene la velocidad de implementación del marketing?;
- aceptabilidad política: ¿en qué medida el proyecto contará con el apoyo de representantes de grupos de interés clave que influyen en su implementación, así como de la comunidad de la ciudad en su conjunto?;
- riesgos: ¿cuál es la probabilidad de la influencia de factores de terceros en la posibilidad de comercialización?

Los desarrolladores se ven obligados a seleccionar el grupo de consumidores de la ciudad que son más valiosos: este será el público objetivo del marketing. Primero, la audiencia objetivo debe definirse con la mayor precisión posible (idealmente hasta el número exacto de personas).

Supongamos que se establece que el público objetivo son los inversores y, por tanto, hablaremos de marketing de inversión. Entonces es necesario decidir qué tipo de inversionistas necesita la ciudad, extranjeros o nacionales, que trabajan en el sector real o en el sector servicios, colocando las inversiones de cartera, la inversión en empresas grandes o pequeñas, en aquellas industrias que ya existen en la ciudad.

Puede haber muchas de estas preguntas que aclaren al público objetivo. Pero cuantos más se establezcan en la etapa de planificación de marketing, con mayor precisión se determinará el público objetivo y más eficaz será todo el proyecto. En segundo lugar, los especialistas en marketing necesitan tener una buena comprensión del comportamiento público, objetivo que quieren lograr si la comercialización es exitosa. En tercer lugar, es necesario determinar con la mayor precisión posible el nivel de preparación del público objetivo para el comportamiento deseado.

Una vez que se han identificado los objetivos de marketing y el público objetivo, puede comenzar la etapa más creativa de la planificación: el diseño de la estrategia de marketing como un conjunto de acciones que la ciudad toma en un esfuerzo por generar la respuesta deseada del público objetivo. Todas las actividades en el marco de la estrategia de marketing se dividen en dos etapas secuenciales, que pueden denominarse posicionamiento de la ciudad y comunicación de marketing, o la promoción real de la ciudad.

El posicionamiento del territorio es la primera decisión estratégica basada en los resultados de un análisis SWOT, una investigación de mercado objetivo y el uso de otras herramientas para procesar información de marketing sobre el estado del entorno del mercado circundante y los factores que afectan las perspectivas de desarrollo del territorio. El propósito del posicionamiento es seleccionar los segmentos de mercado objetivo más rentables y determinar las direcciones de desarrollo desde las posiciones competitivas actuales hasta las deseadas de bienes y servicios del territorio, tanto dentro como fuera de él.

La primera etapa consiste en formular un mensaje codificado sobre la ciudad para las audiencias objetivo, la segunda es llevar este mensaje a las audiencias objetivo. En la primera etapa, se determina qué ciudad se promoverá, en la segunda, cómo se promoverá.

Además, los habitantes del territorio hacen esfuerzos directos para formar y promover la marca, por lo que las marcas territoriales muchas veces tocan el tema del capital humano. La comunidad, las personas no viven en el vacío, el entorno de vida del territorio puede ser valorado como cómodo o incómodo, lo primero, por supuesto, es más atractivo.

La formación de la imagen del territorio, como cualquier otra acción sociopolítica, es realizada por una u otra estructura organizativa: autoridades, medios de comunicación, organismos públicos, empresas comerciales. Al mismo tiempo, estas estructuras pueden tener sus propias ideas sobre cómo presentar el territorio, diferentes a las ideas de los demás. Por lo tanto, la marca territorial no es solo una adaptación de las tecnologías de marketing con fines políticos, sino una solución al problema político de armonizar los intereses de varios sujetos.

El marketing obliga a determinar a quién “vender” la ciudad, por qué, cuáles serán los resultados y si satisfarán los intereses de la ciudad. Sin respuestas a estas preguntas, los programas de marketing se vuelven ineficaces, lo que demuestran muchas ciudades. El hecho de que las actividades de marketing animen a las ciudades a comenzar a desarrollar una estrategia. Es otra gran ventaja de las tecnologías de marketing (Vizgalov, 2011).

Hablando en general, el marketing de la ciudad tiene como objetivo aumentar el bienestar de los residentes a través de la formación de un entorno urbano favorable para la vida y las actividades comerciales (Kokorina, 2009).

Recordamos cuatro tareas principales de marketing:

- formación de un clima de inversión favorable en la ciudad,
- desarrollo del turismo,
- atraer más residentes,
- estimular las ventas de los fabricantes locales.

Después de examinar la lista de cuatro tareas, los administradores de la ciudad pueden llegar a la conclusión de que el papel del marketing se reduce al trabajo real de encontrar inversores, vender productos turísticos y publicitar productos locales. Así, una tarea correctamente definida facilita la planificación del marketing, la selección de participantes, objetos y sujetos de una estrategia de marketing.

Pasamos a los tipos de estrategias de marketing por método de implementación (Treivish, 2009):

1. Externas incluyen estrategias en las que el público objetivo se encuentra fuera de la ciudad. Se dirigen a la inversión, el turismo, el marketing de atracción de residentes y las estrategias que funcionan con personas influyentes. En consecuencia, con el marketing interno, el público objetivo son sus propios residentes.

2. En los programas jerárquicos, la comercialización se inicia y gestiona desde un único centro coordinador. A menudo, esta función la lleva a cabo la administración de la ciudad. Otros participantes en el proceso o partes interesadas realizan su propio alcance de trabajo estrictamente limitado, pero sus acciones están dirigidas a lograr un objetivo común y están controladas por el centro. En las estrategias de red, hay varios centros de control, por regla general, no subordinados. La mayoría de los proyectos iniciados por empresas u organizaciones sin fines de lucro se denominan proyectos de red.

Al mismo tiempo, en la primera etapa del marketing, pueden surgir varios proyectos independientes, y solo en algunos casos sus iniciadores sienten la necesidad de unirlos en un concepto de marketing común en la siguiente etapa. Sin embargo, la administración de la ciudad está interesada en esa coordinación y atraer las tareas de los proyectos privados a las tareas del desarrollo de la ciudad y, por lo tanto, se incluye en el proceso como un socio igualitario. No

juega un papel central en el marketing, pero apoya su implementación con sus recursos administrativos.

3. Las estrategias integrales, que también pueden llamarse estructurales. Son estrategias cuya implementación exitosa requiere la reestructuración de todo el tejido del espacio urbano, ya que afectan los intereses de todas las categorías de ciudadanos. En otras palabras, todas las esferas de la vida de la ciudad están sujetas a cambios estructurales para resolver los problemas de marketing. La lucha de Londres por el derecho a albergar los Juegos Olímpicos de Verano de 2012 puede servir como ejemplo de tal estrategia. Mucho antes de la competencia, que debería determinar la sede de los Juegos Olímpicos, la ciudad comenzó un trabajo a gran escala para remodelar el espacio de la ciudad para satisfacer las necesidades de los eventos deportivos propuestos. Ingeniería, carreteras, infraestructura de la información ha sufrido cambios fundamentales (Werther, C, 2011).

La imagen del territorio es un conjunto de ideas estables (pero no necesariamente sistémicas y correctas) sobre el territorio que existe en la mente. Consta de tres componentes: uno objetivo como características del territorio que reflejan la realidad objetiva y dos subjetivos: experiencia personal, idea personal del territorio, por un lado, y opiniones, estereotipos y rumores sobre el territorio de otras personas, por otro.

Son estos tres elementos, que coexisten en proporciones variables, los que forman la idea que tiene una persona de la ciudad. Las representaciones suman convicción, y si se vuelven colectivas y estables en el tiempo, entonces podemos hablar de la formación de la imagen de una determinada ciudad (Gromova, 2013).

Finalmente, una imagen fija conduce a la formación de una categoría aún más estable: la reputación de la ciudad, que tiene una connotación positiva o negativa. Una reputación positiva hace que una ciudad sea prestigiosa para los residentes potenciales, moderna para los turistas y una ciudad con la que hacer negocios para los inversores. Pero lo más importante, la reputación de la ciudad misma se convierte en una fuente de información sobre la ciudad y también influye en la formación de su imagen.

La creación de marcas de ciudad ayuda a enfatizar y mejorar el atractivo de la imagen de la ciudad a los ojos del público objetivo, ayuda a asociar la ciudad con características positivas. Y así, por así decirlo, prueba y confirma la conformidad de la ciudad con una imagen atractiva. Esto lleva al hecho de que la ciudad no solo se asocia en la mente con características positivas, sino que posteriormente se identifica con ellas. Y esta es la tarea principal de la marca (Rodkin, 2020).

Por su parte, la búsqueda de nuevas imágenes para la ciudad se divide en varias etapas.

1. Soporte informativo del proyecto. En primer lugar, la comunidad local debe estar preparada para el próximo trabajo sobre el diseño de la ciudad y, en primer lugar, informar sobre el proyecto y sus tareas. Los principales canales de difusión de información son los medios de comunicación de la ciudad e Internet.

2. Producción de ideas. Esta es la etapa del diseño sociocultural, cuya tarea es identificar ideas que ya están en el aire y generar otras nuevas. Para ello se organizan encuentros en el modo de lluvia de ideas o discusión de preguntas preparadas previamente, a los que los expertos aconsejan invitar en primer lugar a empresarios, artistas, trabajadores de museos, historiadores locales y periodistas.

3. Formación de una línea. Como resultado del diseño sociocultural, se revelan aquellas ideas de imagen, imágenes alternativas para la ciudad, más cercanas que otras a distintas categorías de ciudadanos.

4. La elección de una imagen integral. De toda la variedad de imágenes, se debe elegir una. Esto suele ser muy difícil de hacer, pero es necesario elegir. De lo contrario, la originalidad y singularidad de la ciudad se disolverá en varias imágenes que no concuerdan entre sí, y la campaña fracasará inevitablemente.

5. Creación de un concepto de imagen. El concepto de imagen es una descripción, descodificación de la imagen de la ciudad, sus significados metafóricos, fundamentación de la idea principal de la imagen y su conformidad con el espíritu de la ciudad.

Como ya lo sabemos, los componentes principales del concepto de imagen son el lema, el eslogan estratégico de la ciudad y su justificación, explicación, la conexión del lema con las marcas de la ciudad, la historia de formación de la imagen. La etapa final del diseño del concepto de imagen de la ciudad es la entrada de todos los elementos estructurales del concepto en el libro de marca, en forma de un folleto colorido.

6. Codificación y diseño de la marca ciudad. La tarea de esta etapa es presentar la imagen de la ciudad en forma de símbolos y marcas brillantes, comprensibles y atractivos. Esta es una visualización de la imagen de la ciudad. Los elementos básicos de una marca de ciudad se pueden dividir en semánticos y visuales.

Elementos semánticos: un lema o eslogan que transmite el significado y la idea principal de la imagen de la ciudad. Este es, de hecho, el nombre de la imagen. Se puede descifrar en una serie de subesloganes y consignas que revelan los principales valores de la ciudad.

Los elementos visuales incluyen, en primer lugar, el logotipo de la ciudad, la imagen de la marca. Desarrollar un logotipo que encaje mejor con el concepto de imagen de la ciudad no es una tarea creativa fácil. Aquí todo importa: colores y posición relativa de los elementos gráficos. Pero lo más importante es desarrollar un conjunto estándar de símbolos visuales que no cambien y así garantizar el reconocimiento de la marca. En esta última etapa de construcción de imagen, las agencias locales de publicidad y diseño con experiencia en diseño de marcas corporativas y de productos pueden brindar una ayuda importante.

El sector corporativo ha desarrollado muchas técnicas para diseñar y promocionar marcas urbanas. Muchas de estas técnicas también se pueden utilizar en el marketing urbano. Por ejemplo, una de las formas más comunes de popularizar una marca es la llamada publicidad sindicada o conjunta, cuando una empresa utiliza los nombres y símbolos de ciudades que provocan asociaciones positivas en la publicidad de sus productos (Baker, 2012).

Las ciudades también podrían utilizar con éxito esta herramienta para sus propios fines de marketing: la publicidad conjunta también funciona para sus intereses. Además, la colocación de dicha publicidad puede ser gratuita para la ciudad, ya que la empresa anunciante la paga. Así, la publicidad sindicada de la ciudad es inequívocamente útil tanto en un caso, cuando se asocia la ciudad a firmas ya conocidas y populares o a sus productos, como en otro, cuando se incluyen en la publicidad de la ciudad firmas desconocidas y sus marcas, pero a condición de que se haga publicidad conjunta por su cuenta.

Las políticas de imagen orientadas al posicionamiento competitivo de las ciudades deben entenderse como nuevas herramientas surgidas de procesos interconectados que existen desde

hace al menos dos décadas, como la interdependencia económica, la congestión o el cumplimiento de la comunidad internacional con los requisitos, comenzando por el predominio de las reformas neoliberales que contribuyó a la descentralización de los estados (Keohane y Nye, 1988).

Con el desarrollo de las tecnologías de la información, la imagen de la ciudad influirá cada vez más en su desarrollo socioeconómico. Esta influencia se puede fijar y medir con la ayuda de investigaciones de marketing especiales. Una imagen positiva de la ciudad, en primer lugar, debe inspirar confianza en la ciudad por parte de visitantes, inversores, residentes del medio rural y ciudades vecinas. Y así contribuir a la compra de la ciudad por parte de ellos (Demianinko y Ucrainsky, 2013).

Las imágenes estereotipadas sugieren una preferencia por determinadas áreas sobre otras, y evidentemente mostrarán, más o menos obviamente, una mayor resistencia al cambio. Por ejemplo, la imagen turística española se construyó en torno a la playa, las corridas de toros, la paella y el flamenco, reflejando parte de la cultura mediterránea. De ahí que se pueda explicar la gran tasa de supervivencia de estos iconos, que siguen estando muy activos en la actualidad. La imagen que las personas crean en relación con un destino está en constante evolución, en un proceso continuo de construcción y modificación. Es cierto que en las últimas décadas se han realizado importantes esfuerzos para diversificar estas imágenes.

La mayoría de los programas de marca de lugar se reducen a un logotipo y un eslogan publicitario. Rara vez ahondan en la complejidad de la realidad y suelen sufrir una falta de visión estratégica que va más allá de lo obvio o superficial. Por otra parte, en la mayoría de los casos, el proyecto se centra exclusivamente en el mercado turístico, olvidando el resto del público y la marca de la ciudad. A esto se suma la dificultad de combinar una estrategia de segmentación con una imagen de marca unificada. Las ciudades o territorios atraen a los diferentes públicos con los que quieren comunicarse. Debido a que cada público tiene intereses y necesidades, las ciudades o territorios suelen desarrollar estrategias de marketing diferenciadas para cada uno de ellos.

Además, la popularización de la cultura visual y la introducción de nuevas tecnologías en la vida cotidiana han abierto importantes nuevos caminos de cognición, en principio, más alejados de las convenciones anteriores. Asimismo, la descentralización política y administrativa de muchos países ha llevado al deseo de nuevas unidades para deshacerse de viejas imágenes, mientras que muchos países se han sumado a una contundente carrera turística tratando de destruir (Sachuk, 2022).

En conclusión, señalamos las características importantes del diseño de la imagen de la ciudad:

- la imagen de la ciudad cambia constantemente para bien o para mal y, a menudo, independientemente de los deseos de la administración y los residentes;
- es imposible construir rápidamente una imagen favorable de la ciudad;
- como muestran estudios recientes, un gran presupuesto para una empresa de imagen no asegura automáticamente el éxito de un proyecto. Esto no es suficiente ni necesario para una comercialización exitosa;
- la imagen positiva y la reputación de la ciudad creada como resultado del programa de marketing es una herramienta de larga duración diseñada para una perspectiva

estratégica. Por lo tanto, no se deben esperar resultados socioeconómicos radicales y visibles inmediatamente después del final de la campaña de marketing.

Para que cualquier ciudad se desarrolle con éxito, necesita una entrada constante de capital. Si habrá tal afluencia o no, qué carácter tendrá y cuál será su efecto económico, todo esto depende de una variedad de factores que conforman el clima de inversión de la ciudad. Y las actividades de las autoridades locales para atraer inversiones son para mejorar los parámetros del clima de inversión, que puede verse influenciado por acciones de gestión. Por lo tanto, el municipio solo tiene palancas indirectas de influencia en el proceso de inversión. Lo máximo que puede hacer es crear condiciones cómodas para la actividad económica, tener éxito en esto en el contexto de los competidores y transmitir esta información a los inversores, esperando su decisión positiva (Balderian, 2008). Es por eso por lo que el marketing es tan importante para atraer inversionistas: construye la reputación de la ciudad como un socio confiable con quien tratar.

Las inversiones son principalmente una base impositiva para los puestos de trabajo. Muchos gerentes regionales y municipales entienden esto y colocan la política de inversión en la parte superior de la lista de prioridades de gestión. Sin embargo, como muestra la práctica, la política de inversión local se interpreta de manera muy restringida, como atraer inversión extranjera en producción y/o en capital fijo. Pero este sector representa solo una fracción de los flujos de inversión que pasan por la ciudad, y muchas veces no es el más grande. Aquí es importante prestar atención a las tendencias globales que están cambiando el enfoque de la política de inversión de los lugares.

Seisedos (2007) sostiene que los gestores urbanos en un entorno de competencia renovada deben pensar estratégicamente teniendo en cuenta la competencia, el medio ambiente y la demanda. De aquí nace la planificación estratégica urbanística. Las ciudades que antes regían su realidad a partir de un determinado urbanismo se organizan hoy en torno a procesos que, en particular, inciden en la globalización de la economía y la internacionalización de las empresas.

La formación de una estrategia de marketing para el desarrollo de un territorio y la gestión de su promoción es un problema urgente del desarrollo económico, social y político de un lugar geográfico. El éxito de la marca de un territorio incide directamente en la provisión de una imagen sostenible y atractiva, la atracción de inversión extranjera, la construcción de potencial económico, el fortalecimiento de los lazos de integración y cooperación, y la difusión de logros e iniciativas regionales (Kondratiev E.V., 2015).

Los métodos más eficaces para formar una estrategia de marketing pueden incluir los métodos para descubrir nuevas ideas originales que toman la forma de micro proyectos para cambiar la imagen de la ciudad y reorganizar el entorno urbano:

- 1) el trabajo de grupos temáticos de expertos con la participación de representantes de varios estratos de la comunidad urbana;
- 2) evaluación comparativa (identificación de puntos de crecimiento de las tendencias urbanas);
- 3) Análisis SWOT;
- 4) desarrollo de un perfil de públicos objetivo (quién quiere cambios, cuáles son y cuáles son las expectativas de la ciudad);
- 5) análisis de la percepción de las marcas de la ciudad por público objetivo;
- 6) el uso de tecnologías de diseño sociocultural.
- 7) lluvia de ideas (una tecnología muy eficaz sujeta a una cuidadosa selección de expertos);

8) investigación sociológica (encuesta de varias categorías de la población, dirigida a identificar propuestas para la estrategia de marketing de la ciudad);

9) el uso de mecanismos competitivos, por ejemplo, convocatoria de un concurso para la mejor idea de marketing para una ciudad o el mejor proyecto de imagen.

El segundo bloque de la estrategia de marketing es la promoción de la ciudad. Se trata de un conjunto de eventos, gracias a los cuales la ciudad como mercancía se pone a disposición del público objetivo. Se determina el arsenal de herramientas para promover la imagen de la ciudad y acercar la información sobre las propiedades competitivas y las ventajas de la ciudad a los públicos objetivo (Sachuk, 2022).

Las ciudades/regiones tienen una identidad con atributos patrimoniales, económicos, tecnológicos, relacionales, sociales y simbólicos que forman la base de los procesos de construcción de su imagen de territorio. Una marca, en cambio, a través de su dimensión funcional y simbólica, tiene la capacidad de afirmar y reforzar esa identidad, fomentando la identificación y participación de los poderes públicos.

La relación existente entre territorio, innovación y competencia surge como base fundamental sobre la que se generan factores cualitativos específicos: emprendimiento, trabajo especializado, cultura industrial, conocimiento que determinan el lugar y la influencia en los modos de producción locales (Treivish, 2009).

Para ser eficaz e importante en la participación de los ciudadanos, cualquier marca debe hacer que sus destinatarios inmediatos se sientan como ellos. Basta buscar en el mercado y constatar que las marcas más exitosas son aquellas que logran un mayor grado de implicación ciudadana, incluso emocional. Uno de los mayores éxitos comerciales es que las personas de cada área perciben la marca como propia. Esto significa que el desarrollo del territorio de la marca debe mostrarse de dos maneras. Por un lado, desde el punto de vista comercial, aportar valor añadido a las iniciativas privadas, y por otro, potenciar el prestigio de marcas existentes.

Por todo ello, un territorio de marca implica la creación de un concepto que integre las características propias y diferenciadas del territorio e implica un valor añadido para los diversos colectivos en los que se integran, dotándoles de gráficos que expresen su esencia (Gromova, 2011). Se basa en la percepción compartida por el público sobre origen geográfico, que le da un significado específico a través de la creación de una imagen que transmite sus propios atributos físicos y emocionales.

Para crear un concepto que integre las características propias y diferencias del territorio se puede basar en siguientes datos:

- políticos: régimen de gobierno, evolución histórica, acciones de política exterior, actividades de promoción en política exterior.
- económico: el grado de apertura, competencia. La marca del territorio es un valor muy importante para lograr la coincidencia de los productos, servicios y empresas que lo integran o representan, por ejemplo, y si lo favorecerá, en función del grado de desarrollo de las inversiones fuera del territorio, etc.
- cultural: en este aspecto cabe destacar la gastronomía, la pintura, la cultura e idiomas oficiales.
- investigación, desarrollo e innovación: el grado de investigación e innovación tecnológica es importante porque puede reforzar las cualidades y competencias necesarias.

En muchas comunidades ya encontramos esfuerzos basados en las características y características de la región, algunas de las cuales son tradicionales y otras que ahora están tratando de desarrollarse de acuerdo con las características regionales con el fin de crear una identidad propia y diferencia local. En este sentido, lo más importante es tener conciencia de crear una marca que proteja valores diferenciados en relación con el resto de los territorios para rentabilizar su identidad.

A menudo sucede que diferentes instituciones crean de forma independiente signos de una ciudad o área geográfica para su propio uso. El resultado es la dispersión, la inconsistencia y la imposibilidad de crear una imagen única reconocible que sea aceptada por toda la comunidad. Sin dejar de lado las consideraciones anteriores, una manera fácil de imaginar el proceso de construcción de una marca territorial es comenzar con una teoría básica de construcción de marca. Así, el proceso de creación de una marca territorial comienza con la determinación de las razones por las que la ciudad o territorio lo necesita.

Resumimos todo lo anterior dicho, para lograr la idea principal de la marca, tener éxito, control y sistematización de todos los proyectos ha de planificar y organizar el concepto de desarrollo de la marca. Primero de todo definir la base organizativa, estudiar el territorio, definir principales vectores de desarrollo de la estrategia para la zona, implantar la marca desarrollada en el entorno local, potenciar la imagen de marca como imagen de territorio. Cada etapa se analiza con más detalle a continuación.

1) Definición de la base organizativa. La estrecha interacción entre las partes interesadas es muy importante, por lo tanto, a menudo se habla de relaciones de asociación entre los diversos participantes. Este es necesario, en primer lugar, para tener en cuenta los intereses de las diferentes partes, y sin el diálogo no logra esto. Hay varios enfoques principales para la organización del sistema de branding de territorio: enfoque administrativo; enfoque orientado a los negocios; enfoque impulsado por el público y enfoque mixto (Gusev, 2012).

2) Estudio del territorio. Para explorar el territorio, evaluar su atractivo, identificar ventajas competitivas, se puede utilizar diversas herramientas de análisis del territorio, lo que le ayudará a determinar correctamente la actual y deseada posición del territorio. Como tales herramientas de evaluación, se puede utilizar lo siguiente: IMD Global Competitiveness Index, Visitor's Índice de Satisfacción, IRPEX (Índice Instituto de Política Regional), Satisfacción Ciudadana Índice, cálculo de una canasta estándar de alimentos, el nivel de calidad de vida en el territorio, ratings de Mercer Human Research Consulting and Economist, rating de marcas de ciudades en el mundo (ACBI) y National Brand Ranking (NBI) de Simon Anholt, así como SWOT, PEST, ABC y XYZ que también son análisis.

Estudio de grupos objetivo: los residentes seguirán siendo portadores de la marca, así que mucha atención debe señalarse a este grupo, a pesar de que como estrategia se podría elegir otro público como parte de la marca del territorio. La población siempre está mucho más cerca del desarrollo real del territorio, por lo que se necesita su opinión tener en cuenta en primer lugar.

Si estamos hablando de la región, entonces aquí es posible uso de métodos tales como: realizar encuestas anónimas en las calles y en los lugares grandes, realizando encuestas entre audiencias segmentadas (por ejemplo, escolares, estudiantes, jubilados, familias jóvenes, empleados de instituciones médicas, automovilistas). Los resultados de dichas encuestas reflejarán resultados tanto positivos como opiniones negativas, sobre cuya base se construirá un plan para el desarrollo del territorio.

3) Desarrollo de estrategia de marca de territorio: primero, definir la arquitectura de marca territorial o, mejor dicho, su arquitectura corresponde a la estrategia, en la que la reputación de la marca matriz juega un papel más importante que la reputación de sus marcas subordinadas. Esto se debe principalmente a la ventaja y especificidades de las marcas territoriales una marca ayuda a dar forma a una estrategia de comunicación integrada, incluso si es necesario dirigirse a diferentes grupos objetivo. Su uso da la capacidad de diseñar la arquitectura óptima de marcas territoriales.

Así, la arquitectura organiza y estructura el portafolio de marcas del territorio gracias a definiendo el papel de cada uno de ellos y el sistema de relaciones entre ellos en un marco único. La marca ayuda a optimizar los costes de gestión y promoción de las marcas existentes y reducir el costo de lanzamiento de nuevas, apoyándose en la imagen y reputación de la principal marca del territorio. Por supuesto, la marca no es un objeto material, sino, sin embargo, tiene ciertas propiedades. Su descripción cualitativa se establece en plataforma de marca.

La composición obligatoria de la plataforma de marca incluye los tres mencionados componentes: nombre de la marca, su visualización y valores. Por ejemplo, usando un brand-book, que sería una descripción detallada de todos los elementos de diseño de marca, que contiene un conjunto de reglas y normas que rigen el uso de la marca.

4. Introducción de la marca en el entorno local. Para que una marca se implemente con éxito, se deben utilizar varias herramientas de la marca: medias, como la publicidad, símbolos en souvenirs, relaciones públicas, introducción de elementos marca en el entorno urbano; especializados: concursos sectoriales y temáticos, actividades, eventos, e individuales como programas focalizados.

5. Potenciar la imagen de la marca como imagen del territorio. Es necesario distinguir entre dos conceptos como “branding” y “brand management”. El primero implica, como ya se ha señalado, el proceso de creación de una marca, y el segundo fenómeno implica la gestión, el cambio y el uso controlados de marca existente. Es importante mantener la marca, administrar y ajustarla si es necesario, lo que se llama gestión de marca. Todos los esfuerzos para crear y promover serán en vano si la imagen desarrollada no se fortalecerá en la mente de sus consumidores.

El uso de tecnologías de marketing en la gestión de entidades territoriales aumenta las oportunidades para su crecimiento y permite construir relaciones de beneficio mutuo con los sujetos del marketing territorial. Como se muestra en la tabla 7, se dividen en internos y externos, que, en diversos grados, siendo (o) consumidores potenciales o reales, y (o) inversionistas de un determinado territorio, tienen diferentes impactos en su desarrollo, configurando su atractivo.

Tabla 7. Distribución de sujetos de marketing territorial

Entidades internas	Entidades externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuras empresariales locales (todos los ámbitos de actividad).</li> <li>Consumidores: personas jurídicas y personas físicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobierno.</li> <li>Regiones vecinas.</li> <li>Medios externos.</li> <li>Empresarios fuera del territorio (extranjeros).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediarios (transporte, comunicaciones, organizaciones consultoras, estructuras financieras).</li> <li>• Gobierno local.</li> <li>• Medios de comunicación.</li> <li>• Instituciones educativas.</li> <li>• Organizaciones comunitarias.</li> <li>• Organizaciones sociales y culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones educativas ubicadas fuera del territorio.</li> <li>• Infraestructura para apoyar a los emprendedores.</li> <li>• Instituciones financieras</li> <li>• Organizaciones culturales, deportivas y de turismo.</li> </ul>
Inversores internos	Inversores externos

Fuente: elaboración propia con base en Gusev, D.A., Pavlenkova O. (2012) Territorialny marketing: praktikum. [Marketing territorial: práctica]. Moscú, INFRA-M.

Las entidades externas ubicadas fuera del territorio están interesadas en su desarrollo principalmente porque quieren recibir ciertos beneficios personales (recursos, mano de obra barata, recursos financieros), sin conectarlos con el bienestar del territorio determinado. A menudo no participan en la configuración de su atractivo y en la creación de una reputación positiva. Sus actividades en el territorio elegido están determinadas por factores que les atraen y les permiten realizar sus intereses de la forma más eficaz posible.

Los sujetos internos que viven en un territorio determinado asocian su beneficio personal con el bienestar de su pequeña patria; son los sujetos internos de las relaciones de marketing (o inversores internos) quienes promueven activamente el territorio e influyen en su atractivo.

El objetivo principal de estas entidades de marketing territorial es crear, mantener o cambiar las opiniones, intenciones o comportamientos de entidades externas: consumidores e inversores. Objetivos más específicos a este respecto son el prestigio del territorio en su conjunto y el atractivo de los recursos naturales, materiales, técnicos, financieros, laborales, organizativos, sociales y otros concentrados en el territorio, así como la posibilidad de implementar y reproducir dichos recursos.

Para crear una reputación positiva y un atractivo del territorio para la inversión, las entidades internas deben cooperar activamente con las autoridades locales, participar en la promoción del territorio, interesar y atraer inversores externos e internos, ofreciendo diversas formas de interacción en condiciones mutuamente beneficiosas.

Los inversores nacionales están representados de manera más realista por empresas y empresarios individuales que están dispuestos a desarrollar su negocio en un territorio específico, la población desempleada que está dispuesta a organizar su propio negocio y organizaciones públicas caritativas. En la mayoría de los casos son sujetos de relaciones de marketing que promocionan el territorio.

Los inversores externos a un territorio específico pueden estar representados por empresas y organizaciones que operan fuera del territorio, oficinas de representación y otras divisiones territorialmente separadas de grandes empresas con capital extranjero y nacional, bancos, así como organismos gubernamentales que invierten en el territorio más allá proporcionando empresas locales con subsidios financieros, incentivos y subvenciones.

Así, la comercialización del territorio es un proceso continuo en el que participan todos los actores de los diferentes niveles administrativos. Cada uno de los grupos de entidades presentados puede ser igualmente interesante para el territorio desde el punto de vista de atraer inversiones, tanto internas (a expensas de las entidades internas) como externas, atrayendo proyectos interesantes y rentables a su territorio. Uno de los mecanismos para aumentar el

atractivo de inversión de una región es la implementación exitosa de programas de marketing territorial destinados a atraer inversores nacionales y extranjeros.

Resumiendo todo lo anterior dicho, al crear una marca de la ciudad se pueden distinguir las siguientes etapas:

- 1) Etapa preparatoria;
- 2) Definición y formación de los términos de la ciudad;
- 3) Visualización de una imagen dada;
- 4) Promoción y seguimiento apoyando la marca de la ciudad.

Para crear una marca exitosa de la ciudad es necesario en la etapa inicial considerar varios componentes:

- económico. Para determinar este componente, es necesario entender cómo la ciudad puede ser útil para otros territorios, determinar las posibilidades de la economía regional, tener en cuenta el nivel de su desarrollo;

- sociopolítico. Para distinguir este componente, es necesario tener en cuenta la estrategia de construcción de relaciones de la ciudad con otros territorios, para destacar los aspectos más fuertes de la política social de la ciudad;

- culturales, ideológicas. A este nivel es necesario determinar qué podría ser de interés para la ciudad a nivel cultural, de valor, ideológico, qué objetos, actividades y valores culturales e históricos pueden ser de interés para los grupos destinatarios de otros territorios.

La organización de encuestas de opinión pública también requerirá un gran esfuerzo: es necesario entender cómo la ciudad es percibida por sus residentes, por los extranjeros que se alojan allí, y por los residentes de otros países y regiones.

Por lo tanto, en la fase preparatoria, es necesario llevar a cabo un estudio exhaustivo del medioambiente de la ciudad y evaluar adecuadamente sus recursos, su potencial. Debe prestarse especial atención al diagnóstico y la contabilidad de:

- la imagen actual del territorio;
- la situación real del territorio (aspectos económicos, políticos, sociales y culturales);
- necesidades del territorio en términos de su desarrollo.

Así, teniendo en cuenta los prejuicios ya existentes, las asociaciones asociadas a la ciudad, así como los recursos reales a su disposición, determinan el objetivo que se alcanzará en el proceso de branding.

También se formulan las principales tareas. Y aquí es muy importante identificar las probables consecuencias y riesgos indeseables. Por ejemplo, la excesiva popularidad del sitio puede resultar en sobrepoblación, congestión del tráfico, deterioro de monumentos históricos y culturales, rápido deterioro de la infraestructura, precios más altos de los servicios, aumento de los impuestos, problemas ambientales, así como cuestiones de multiculturalismo y seguridad. En otras palabras, es necesario no sólo comprender qué recursos tiene previsto atraer el Territorio, sino también comprender su calidad y cantidad, y también lo que debe evitarse. Un resultado importante del trabajo en esta etapa es la identificación de una comprensión precisa de la identidad de la ciudad, sobre la base de la cual una imagen, en la medida de lo posible

distante e indirecta de la representación de la realidad, que finalmente se encarnará en la marca de la ciudad.

Las dos primeras etapas de la obra son fundamentales; un proceso complejo de análisis de las fortalezas y debilidades de los territorios en relación con los competidores, el proceso de identificar la identidad, comprometer y conciliar los intereses contrapuestos de las partes interesadas.

La tercera etapa es la realización audiovisual de la imagen. En otras palabras, aparece un eslogan sonoro, un logotipo brillante, es decir, cualquier cosa que atraiga la atención en el futuro. El logo de la marca es muy importante. Todo esto está llamado a convertirse en una marca, un símbolo informal de la ciudad para la conciencia de masas de los consumidores.

Y en la última cuarta etapa se crean estructuras organizativas alrededor de la marca de la ciudad, se diseñan estrategias y mecanismos para promover y mantener la marca de la ciudad.

En todas las etapas del desarrollo de la marca, es necesario involucrar a los residentes de la ciudad, ya que son el principal público objetivo de la marca territorial y actúan simultáneamente como portadores de la identidad de la ciudad, y en el papel de los futuros consumidores de la marca. La implicación de los ciudadanos es, de hecho, la principal herramienta para el desarrollo de la marca como una idea que unirá a los residentes y servirá de base para la comunicación de la ciudad con el mundo exterior.

El nivel de reconocimiento de una unidad territorial tiene un impacto directo en el estado del turismo, el crecimiento económico, el prestigio y el respeto por la ciudad. Por tanto, es muy importante contar con un plan para el desarrollo, la gestión y la protección de un activo urbano tan valioso. Sin embargo, debido a la singularidad de cada territorio en particular, es necesario desarrollar un enfoque individual para la formación de una marca territorial.

El desarrollo de marcas territoriales debe involucrar a especialistas de diversos campos y sectores de la sociedad, incluida la población local, a fin de garantizar la legitimidad pública. La marca territorial es quizás uno de los tipos de marcas más complejos, ya que su existencia está dirigida a grupos muy heterogéneos y numerosos del público, cuyas necesidades son propensas a contradecirse entre sí. La interdisciplinariedad como principio de trabajo debe contribuir al desarrollo de las soluciones más eficaces y con este enfoque prácticamente cualquier territorio puede convertirse en una marca fuerte.

### **3.3. Herramientas para una marca exitosa**

El branding es uno de los tipos de tecnologías de marketing destinadas a crear una marca y gestionarla. Una marca se puede definir como un conjunto de características visuales, semánticas y de valor que no solo permiten distinguir un producto, sino que también le otorgan un valor social y comercial adicional.

Muchas herramientas de marketing territorial son aplicables a todos los niveles de su organización, es decir, son totalmente territoriales, por supuesto, teniendo en cuenta las particularidades de niveles específicos y teniendo en cuenta las tareas a las que se enfrentan determinados territorios. Los datos primarios sobre el estado y la dinámica, las tendencias en el desarrollo de los territorios se pueden obtener utilizando indicadores, índices y calificaciones (Vizgalov, 2011).

Los indicadores son una serie de datos estadísticos que se seleccionan específicamente para cualquier problema e indican formas de resolverlo. Suelen ser indicadores generalizados y definen claramente objetivos. También son variables o funciones de varias variables que reflejan cambios reales a lo largo del tiempo. Utilizando una serie de indicadores, es posible resaltar y formalizar el problema, dar una idea integral del tema de investigación. Además, se están convirtiendo en un componente cada vez más común de la gestión de áreas en todo el mundo.

Una de las capas más altas de información de naturaleza compleja e integradora son los índices, como, por ejemplo, el índice de precios al consumo, el índice del nivel de desarrollo humano (Ibid). En cualquier índice, varios indicadores se combinan en un solo indicador numérico (a menudo con diferentes pesos, coeficientes de significancia) que se utiliza para comparar fenómenos independientemente del tiempo y el lugar de su ubicación.

Las calificaciones suelen ser creadas por instituciones expertas socialmente reconocidas, publicadas y actualizadas periódicamente. Permiten a los sujetos de la toma de decisiones elegir entre varios objetos caracterizados, en relación con determinadas acciones. Las calificaciones de territorios sirven como guía para el público en general a la hora de tomar determinadas decisiones. Las más importantes entre las herramientas de análisis de marketing son los métodos tradicionales del marketing: análisis SWOT, análisis de mercados objetivo y posicionamiento de territorios.

La magnitud de la demanda está influenciada tanto por factores ambientales que no están controlados por el territorio como por factores que son una combinación de los esfuerzos de marketing aplicados en el mercado por empresas competidoras, intermediarios y, por supuesto, el comportamiento del consumidor.

El conjunto de herramientas de marca va más allá del sistema de comunicaciones de marketing para incluir políticas de productos, políticas de precios y soluciones de ventas. La creación de marca es una actividad de marketing para crear una impresión especial en el consumidor, que es parte de la imagen y forma la actitud del segmento de mercado objetivo hacia la marca (Chizhov, 2006).

Como ya lo sabemos, los principales objetivos de marketing de la marca incluyen: creación, fortalecimiento, posicionamiento, reposicionamiento, actualización y cambio de la etapa de desarrollo de la marca, su expansión y profundización.

La marca de ciudad se considera como un conjunto de valores perdurables que reflejan las características únicas y originales del consumidor de una ciudad y comunidad determinadas, ampliamente conocidas, reconocidas públicamente y en demanda estable por parte del consumidor. La marca se forma sobre la base de una imagen positiva pronunciada de la ciudad, que se basa en oportunidades únicas para satisfacer ciertas necesidades de sus consumidores. La marca es la máxima manifestación de las preferencias emocionales del consumidor. Al mismo tiempo, actúa como el factor más importante en las ventajas competitivas y los ingresos de la ciudad, un activo valioso de la economía de la ciudad (Dzhanguzova E, A., 2023).

El proceso de branding de territorio es un complejo conjunto multifuncional de acciones que deben tener en cuenta muchos factores que determinan el éxito de toda la campaña de branding. Además de toda la multidimensionalidad de los elementos que componen el proceso de branding de territorio, también se caracterizan por su singularidad en cada caso particular. Sin embargo, es posible señalar las principales etapas que componen el proceso de branding de

territorios y a las que los desarrolladores prestan más atención: definir un territorio como un producto, establecer metas y objetivos, seleccionar grupos objetivo, realizar análisis, dibujar elaborar una estrategia de desarrollo, creando una identidad visual, buscando canales de comunicación para la promoción y desarrollo de la marca. Cada uno de estos aspectos necesita una consideración detallada por separado, ya que son esas constantes sin las cuales es imposible un proceso exitoso de marca de territorio.

Existen varios conceptos asociados a la marca, que son utilizados por los especialistas. Cada marca tiene ciertos atributos: asociaciones funcionales o emocionales asignadas a la marca por consumidores potenciales. Los atributos de marca pueden ser tanto positivos como negativos y pueden tener diferente fuerza e importancia para diferentes segmentos de mercado (Malkova I, 2022). Por su parte, cualquier marca tiene una característica principal, básica, que define su esencia. Todos los atributos de la marca en conjunto conforman la identidad de la marca, que es creada y mantenida por el especialista en marca. La identidad de marca expresa lo que la marca debería significar y es una especie de promesa a largo plazo para los consumidores por parte de los autores de la marca.

Una marca exitosa es un factor fuerte que influye y facilita los procesos sociales, económicos y culturales. Al igual que las empresas y los productos, los países, las ciudades y las regiones también tienen sus propias características. La marca de lugar mide estas características evaluando sus fortalezas, debilidades y características atractivas.

City Brand Index (CBI) mide la percepción de las ciudades individuales por parte de los residentes de países desarrollados y en desarrollo, lo que juega un papel importante en el desarrollo de la infraestructura comercial, cultural y turística de la ciudad.

CBI mide los siguientes 6 parámetros: apariencia, evaluada sobre la base del estatus internacional de la ciudad, su reputación y fama en el mundo. También se mide la contribución de la ciudad a la ciencia, la cultura y la trascendencia en la vida del país. Luego mide la ubicación: una evaluación de la ciudad en el contexto de la percepción del clima favorable, la limpieza del medio ambiente, el atractivo de los edificios y parques. Infraestructura que determina la percepción de la infraestructura de la ciudad, también se evalúa su satisfacción general, accesibilidad y conveniencia de ubicación, instituciones públicas, instalaciones deportivas y enlaces de transporte.

Además, la gente muestra lo amables y acogedores que son los residentes de la ciudad, lo fácil que es para los recién llegados unirse a la comunidad que comparte su idioma y cultura, y también lo seguros que se sienten los recién llegados. Su ritmo evalúa la presencia en la ciudad de lugares interesantes para pasar el tiempo libre y el ocio, así como el atractivo de la ciudad en relación con nuevos lugares e ideas para el entretenimiento. Al final, potencial: mide las oportunidades económicas y educativas de la ciudad, como, por ejemplo, oportunidades para encontrar un trabajo, hacer negocios o recibir educación superior (Dzhanguzova E, A., 2023).

El branding territorial es obviamente el proceso de construcción de una marca para una ciudad, región o país. Sin embargo, esta definición no refleja las características de este proceso. Así que I. A. Vasilenko (2018) define la marca nacional como un proceso de influencia deliberada en la imagen del país con la ayuda de modernas tecnologías de marketing. Al mismo tiempo, el énfasis en la tecnología no debe bloquear el lado emocional de la marca: después de todo, como resultado, es importante crear una marca del estado como un símbolo político histórico que refleje ese sentimiento emocional común y ese orgullo, que une a millones en un solo todo.

La definición de una estrategia de marca implica establecer una meta, identificar atributos clave, características de la región, mensaje emocional, ideas que simultáneamente serán plausibles, lo suficientemente únicas e interesantes para las audiencias.

Además, como lo hablábamos antes, al desarrollar una estrategia, es necesario determinar objetivos, indicadores de qué tan exitosamente se llevará a cabo la marca. Los esfuerzos organizacionales incluyen la creación de organismos y estructuras especiales, la participación de las partes interesadas, la movilización de los ciudadanos. Acciones prácticas para la marca territorial implica el uso de una combinación de tecnologías políticas, de marketing y otras sociales destinadas a promover la marca del territorio. La división del proceso en componentes es condicional: el uso de tecnologías específicas puede ser inequívocamente la tecnología en sí misma puede convertirse en parte de la estrategia, y las actividades prácticas pueden conducir al surgimiento de nuevas ideas, enriquecimiento y modificación de la estrategia de marca.

John Houghton y Andrew Stevens (2011) escriben sobre el enfoque cíclico de la marca. El proceso no comienza desde cero, sino en el contexto de asociaciones ya existentes que las personas asocian con un territorio en particular, y el desarrollo de la estrategia comienza con una comprensión crítica de la situación actual. El desarrollo de una estrategia de formación de marca a primera vista puede parecer un componente que no se puede tecnologizar debido a su singularidad en cada caso específico. Sin embargo, se pueden distinguir dos secciones de las tecnologías de formación de estrategias de marca: principios generales de desarrollo y soluciones comunes.

Hemos hablado repetidamente sobre la importancia de confiar en la comunidad local al desarrollar una estrategia de marca. Sin embargo, al desarrollar el posicionamiento, es necesario enfocarse en el público objetivo, es decir la relación con el territorio de las personas. Aunque se pueden considerar casos cuando el público objetivo de la marca es la población de este territorio. Por ejemplo, la teoría de la “mirada del turista” se utiliza para promover una marca turística. Un turista emprende un viaje a otra zona para obtener nuevas experiencias visuales que no obtiene en la vida cotidiana. Y en esta área, el turista no presta atención a lo que les interesa a los lugareños, sino a los objetos que se destacan: las vistas. Además, tal “visión del turista” se forma a través de los canales de comunicación masiva, una persona espera ver un objeto previamente conocido (Vasilenko I, A., 2018).

Marketing territorial se le da especial importancia en los trabajos de F. Kotler y sus colegas quienes utilizan el término “place marketing” y argumentan que el marketing brinda el enfoque más integral para la solución de los problemas del territorio, en el cual su promoción es parte integral del mismo. F. Kotler (2017) presta especial atención a la planificación estratégica del marketing, que debe ser realizada conjuntamente por los vecinos, el tejido empresarial y las autoridades territoriales. Está convencido de que el propósito del marketing es fortalecer la capacidad de la comunidad territorial para adaptarse a los cambios del mercado, aumentar las oportunidades y aumentar la vitalidad de la comunidad. El marketing territorial estratégico inicia la construcción de una comunidad que satisfaga las necesidades de todas las instituciones públicas clave.

Las tareas del marketing territorial, según F. Kotler (2017), son la identificación y diagnóstico del estado de la comunidad, sus principales problemas y preocupaciones, las razones de su ocurrencia; crear una visión de las perspectivas de solución de estos problemas a partir de una comprensión realista de los valores de la comunidad, sus recursos y oportunidades; desarrollar un plan por etapas a largo plazo para la inversión y la transformación de la

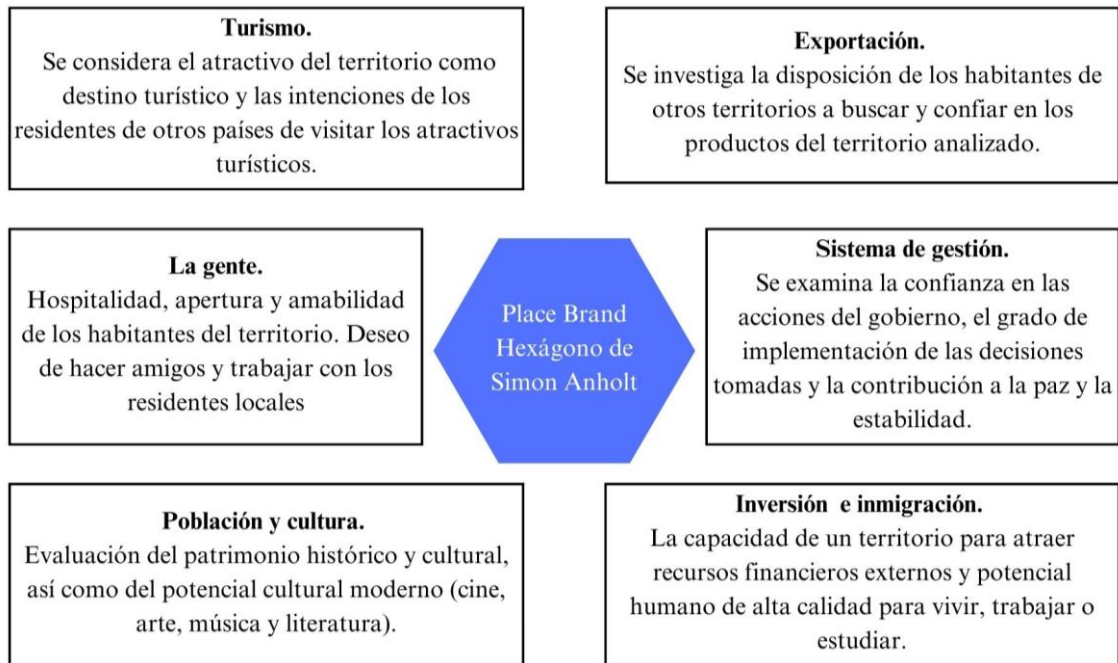
comunidad. Este enfoque es muy relevante, revela el concepto de marketing territorial como herramienta de la economía territorial y predetermina los elementos del ciclo de marketing.

La imagen negativa de la ciudad se forma como resultado del predominio de fenómenos socioeconómicos, políticos, climáticos naturales anómalos y otros negativos que representan una amenaza para una persona, su vida y sus actividades (Shleifer, 2015). Por ejemplo, un clima frío extremadamente severo o, por el contrario, uno muy caluroso, no contribuyen igualmente a una percepción positiva del territorio. Del mismo modo, el crimen, las mafias de las drogas y la pobreza se convierten en la base de la imagen negativa del territorio. Mucha gente asocia a Colombia con la mafia de las drogas y a Etiopía con la pobreza extrema de los residentes locales. Naturalmente, dichos territorios deben promover activamente los aspectos positivos de la imagen para eliminar la imagen negativa.

En el mundo moderno, todo puede ser un producto, incluido el territorio, ya que también se caracteriza por la posesión de una misión, una filosofía, un determinado conjunto de valores y un lugar en el mercado. Una marca de territorio y una marca de producto tienen una estructura interna similar, pero difieren en sus características, que deben tenerse en cuenta al desarrollar una marca de territorio. Por regla general, un producto tiene una ventaja distintiva, que a menudo se utiliza como propuesta de venta única, mientras que el territorio debe tener una imagen multifacética, que debe tener raíces en el desarrollo histórico e incluir varios elementos que enfatizan la integridad del territorio (características geográficas, naturales, recursos, política cultural y nacional del territorio, símbolos).

Simon Anholt (2004), en su libro “Brand America” propuso un modelo hexagonal de la identidad competitiva de la marca territorial. Los vértices del hexágono representan componentes importantes del territorio que, a través de sus actividades, transmiten información al mundo exterior y forman la imagen del territorio donde se hizo el curso político del país, forma relaciones diplomáticas, los representantes de la comunidad empresarial intercambian información sobre el entorno empresarial favorable, el componente cultural promueve el patrimonio cultural y la mentalidad de la población se manifiesta tanto en su comportamiento en el extranjero como en su hospitalidad y refleja las principales características específicas de las personas que viven en el país.

Este modelo es uno de los más ilustrativos y estructura el concepto de identidad de marca de territorio. El público objetivo del producto son sus consumidores directos, los grupos objetivo de la marca del territorio se dividen en sus habitantes (grupo interno de influencia) y grupos externos: turistas, empresarios, inversores, es importante tener en cuenta los intereses y necesidades de todos. Una marca de producto se crea, en primer lugar, con un objetivo económico - aumentar las ventas, y al crear una marca de territorio priman las funciones sociales: mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio creando una imagen atractiva que contribuya al desarrollo del territorio en su conjunto.



Lám.6. Hexágono de Simon Anholt

Fuente: elaboración propia con base en Anholt, S. y Hildreth, J. (2004). *Brand America: The mother of all brands*. London. Cyan.

Una marca de territorio, como una marca de producto, tiene su propio ciclo de vida. Por ejemplo, Latypova E.N. (2011) en su artículo “El ciclo de vida de los destinos turísticos y su competitividad” distingue tres etapas: la etapa de desarrollo, cuando el territorio ya es bastante competitivo, se han establecido relaciones externas, pero el flujo de personas e inversiones no es masivo; la etapa de prosperidad, cuando el conocimiento del territorio aumenta significativamente, aumenta el número de inversiones; y la etapa de estancamiento, decadencia o reactivación. En la última etapa el desarrollo del territorio pasa a una de estas fases, dependiendo de las acciones de las autoridades administrativas y grupos de interés. Los destinos turísticos son muy dinámicos y manejables en su desarrollo, su ciclo de vida, a diferencia del ciclo de vida de un producto, no se interrumpe, sino que se prolonga en nuevas formas. La duración de las etapas del ciclo de vida depende en gran medida de las capacidades del destino. Otra diferencia es que el ciclo de vida de una marca de territorio es, en cualquier caso, mucho más largo que el de una marca de producto.

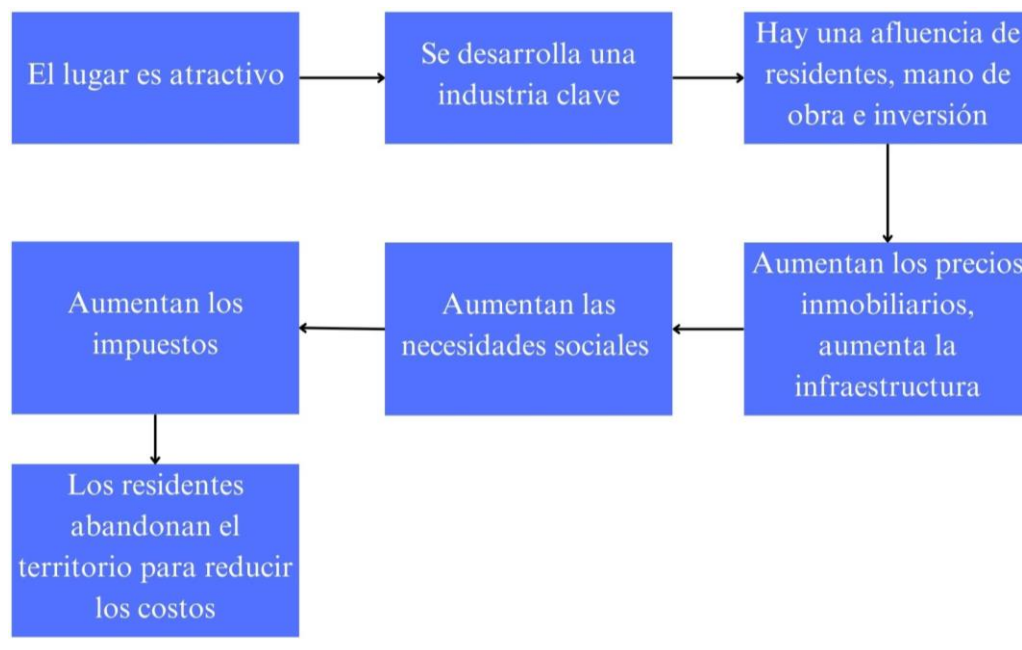
Por regla general, cualquier marca tiene atributos visuales, ya que son los principales identificadores de productos entre los competidores. Pero si el diseño del producto y la creación de un logotipo, colores llamativos se pueden desarrollar libremente, entonces los identificadores visuales de la marca del territorio deben combinarse con su identidad y ser comprensibles para una amplia audiencia (Ibid).

Una marca de producto tiene un valor de mercado, mientras que una marca de territorio tiene más capital simbólico, y es imposible estimar el valor de una marca de territorio, a pesar de que algunas empresas ya han hecho tales intentos. El desarrollo de cada territorio depende de muchos factores internos y externos, cuya influencia se siente tanto en la etapa del crecimiento del territorio y en la etapa de su crisis. El proceso de desarrollo de un territorio

desde adentro puede ser cíclico, y para reducir la etapa de crisis es necesario entender qué es lo que lleva al territorio a las dificultades y cómo evitarlas.

Philip Kotler (2017) formó los esquemas de la dinámica de crecimiento y la dinámica de la crisis del territorio, cuyas etapas finales resultan ser las mismas, sin embargo, se puede suponer que, si se desarrolla y gestiona adecuadamente una marca territorial de alta calidad, luego, después de la etapa de crisis, es posible llevar el territorio a un nuevo nivel de desarrollo.

El esquema de crecimiento del bienestar de un territorio es el siguiente:



Lám. 7. El esquema de crecimiento del bienestar de un territorio

Fuente: elaboración propia con base en Kotler, P., Armstrong, G., Amador Araujo, L., & Pineda Ayala, L.E. (2017). Fundamentos de Marketing (13a ed.). México, D. F.: Pearson.

La dinámica de la crisis interna del territorio es la siguiente: el lugar se vuelve poco atractivo debido a la situación de crisis de la principal industria o empresa → cae la infraestructura, crece el desempleo, aumenta el déficit presupuestario → hay una salida de residentes, inversiones, mano de obra, una disminución de las actividades turísticas → aumentan las necesidades sociales, el sistema bancario se endurece, se desarrolla la corrupción, la imagen de la ciudad se deteriora → el territorio aumenta los impuestos.

Para evitar una mayor caída, es importante mantener una imagen positiva de la ciudad desarrollando nuevas industrias para los procesos de comunicación de intercambio de información. La globalización y el aumento de la competencia, cuando las regiones individuales comienzan a especializarse en industrias específicas, lo que conduce a una mayor inversión y les permite competir con territorios más grandes. Actividad política, que incide directamente en la naturaleza de las relaciones entre los territorios, el nivel de injerencia de las autoridades en la actividad industrial y el vector de desarrollo del territorio. La respuesta correcta de las autoridades y grupos interesados a los cambios en los factores de influencia internos y externos

es la clave para la dinámica del desarrollo efectivo de la marca del territorio y el producto que necesita ser vendido, un paso importante en el desarrollo un sistema para el desarrollo y promoción del territorio es la fijación de metas y objetivos (Gromova, 2011).

Comprender las perspectivas de desarrollo y el potencial del territorio contribuye a una visión más objetiva de la situación y al establecimiento de metas realistas. ¿Qué se necesita lograr? ¿Quién necesita estar involucrado? ¿Sobre qué se construirá la marca? ¿Qué imagen se debe construir en torno a la región? ¿Qué herramientas usar? Estas y muchas otras preguntas deben responderse al comienzo de la construcción de una marca.

El principal problema es que los representantes de los grupos interesados (administración, comercializadores, inversionistas, analistas de negocios, población, etc.) deben estar presentes en todas las etapas del desarrollo de la marca de una región, pero en realidad, los participantes en estos grupos de proyectos rara vez logran llegar a un consenso, especialmente al establecer metas. Definir una meta, un plan y los pasos para lograrlo es uno de los aspectos más importantes de cualquier proyecto, ya que este es el principal punto de orientación para todo el trabajo posterior. Determinar el público objetivo es una de las etapas iniciales más importantes en la formación de una marca de territorio. La presencia de varios grupos objetivo, cada uno de los cuales tiene ciertas necesidades y características de atracción (Vizgalov, 2011).

En el estudio del fenómeno del Place branding se identifican varios grupos objetivo-específicos, que requieren diferentes enfoques para captar su interés. Los residentes del territorio son uno de los públicos objetivo más importantes, ya que son los portadores de la marca y su aceptación del concepto de identidad de la nueva imagen es el principal objetivo de su involucramiento en la formación de la marca.

Andrea Insch (2011) comenta sobre la influencia de este grupo objetivo de la siguiente manera: “subestimar el impacto que tienen los residentes en la formación y desarrollo de una marca puede ser perjudicial para las metas y objetivos de su estrategia original. Probablemente sea imposible satisfacer los deseos de todos los ciudadanos, pero su opinión debe tenerse en cuenta a la hora de crear una marca de ciudad. Después de todo, son ellos quienes “vivirán y respirarán” en su ambiente. Las personas pueden transmitir sus propias actitudes hacia el lugar donde viven, trabajan y juegan en forma de recomendaciones o quejas a los turistas y huéspedes. Las habilidades, el talento y la perspicacia comercial de los habitantes también contribuyen al crecimiento y la prosperidad de la ciudad y la región. De una forma u otra, los ciudadanos agregan valor a la marca del pueblo”.

También es importante entender que los trabajadores que se trasladan a otro territorio al lugar donde opera su empresa empleadora también se convierten en ciudadanos. El bienestar del territorio depende del entorno en el que viven las personas y de las oportunidades que se les brindan: vivienda, educación, infraestructura desarrollada, seguridad, cuidado del medio ambiente, oportunidades laborales, condiciones sociales y posibilidad de autorrealización.

En los estudios urbanos, existe el concepto de “ciudad creativa”, que se caracteriza por la capacidad de proporcionar a las personas un entorno óptimo para la autorrealización creativa, lo que contribuye a la formación de contenido cultural original moderno, que también es posible para el uso en la marca de territorio (Vasilenko I, 2018). Crear condiciones en las que se manifiesten las capacidades creativas individuales es un factor importante en el cuidado de la vida de la población del territorio. Es necesario crear espacios creativos donde las personas puedan implementar libremente sus ideas, compartir resultados y recibir retroalimentación. Obviamente, no todos los territorios pueden posicionarse como un lugar ideal para vivir, pero

cada uno de ellos es capaz de resaltar su fuerte ventaja clave, que puede ser de interés para los residentes potenciales.

Los visitantes de la ciudad, país o región son el segundo grupo objetivo, cuya atracción es también el objetivo de crear una marca exitosa del territorio (Vizgalov, 2005). Los visitantes pueden ser solo turistas y viajeros, así como personas en viaje de negocios, ya sean eventos científicos (conferencias, seminarios, reuniones de la industria), eventos deportivos. Los destinos turísticos, a su vez, también se dividen en varios tipos: turismo ecológico, destinos culturales y educativos, turistas que visitan a sus familiares o amigos.

Christer Asplund (2011) también identifica subgrupos de turistas en función de sus intereses específicos, lo que le permite ampliar los métodos para atraerlos. Por ejemplo, para amantes de la cerveza - Oktoberfest en Munich, para amantes del vino - tours de degustación en las provincias de Francia, para amantes del golf - nuevos campos con características inusuales.

Para que los visitantes de la ciudad se sientan cómodos en un territorio extranjero, es necesario desarrollar la infraestructura y la industria HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) tanto como sea posible, lo que aumenta el nivel de hospitalidad y lealtad (Gromova, 2011).

A pesar de que estos grupos son bastante diferentes en cuanto a sus públicos objetivos, sus necesidades y oportunidades para atraerlos, todos se caracterizan por contribuir al desarrollo del territorio como centro financiero, contribuir al desarrollo de infraestructura y la producción industrial. Las inversiones que puede atraer la región pueden ser tanto de corto como de largo plazo, lo que implica la creación de estrategias efectivas para el desarrollo de la región en el futuro.

Además, cualquier empresa tiene como objetivo encontrar personal calificado y competente y desea brindarles las condiciones de trabajo y de vida más cómodas como una motivación adicional. De ahí se deduce que el territorio no sólo debe tener una base económica, legislativa y de recursos adecuada para la entrada de inversiones, sino también un entorno propicio en el que se desarrollarán las empresas y vivirán sus empleados (Ibid).

Las autoridades de la región deben estar interesadas en mantener y desarrollar los negocios existentes, así como en atraer nuevos para crear redes comerciales amplias. Para atraer negocios, es importante acompañar a los emprendedores y atraer proyectos que sean importantes desde el punto de vista de la estrategia para un mayor desarrollo. También es importante prestar atención al mercado de exportación, ya que aquí se revela una situación de doble dependencia. Si una región produce y exporta un producto de calidad, entonces este producto publicita la región y aumenta su interés.

Por lo tanto, es importante desarrollar y reflejar actividades orientadas a la exportación en el posicionamiento de la marca y atraer mercados de exportación para construir sólidas redes de ventas. Cuando se habla de grupos objetivo y partes interesadas de la audiencia, es importante comprender a qué presta atención la gente cuando decide la elección del territorio para viajar allí con diferentes propósitos. Aquí es posible establecer una analogía con el concepto de marketing de tomar una decisión sobre compra. Las elecciones de las personas están influenciadas por una amplia gama de sus prioridades y valores intrínsecos. Solo después de la segmentación del consumidor es posible determinar los factores que son importantes para un público objetivo en particular (Rodkin, 2022).

Sin embargo, las personas, de una forma u otra, prestan atención a la ubicación geográfica del lugar, a las actividades administrativas y legales en la región, a la política social, evalúan alternativas, recopilan información, estudian calificaciones, reseñas, y solo después de una completa evaluación de todas las opciones posibles toman una decisión. Estas etapas de la toma de decisiones también deben tenerse en cuenta cuando se trabaja con audiencias objetivo y se evalúa correctamente la posibilidad de transmitir información. La marca del territorio en este caso es un intermediario entre el territorio y su público objetivo potencial, reduce la cantidad de ruido de comunicación y llama la atención sobre las características positivas de la región, que son importantes para el consumidor.

Después de estudiar las características inherentes al territorio como un producto y los principales grupos objetivo a los que se dirigirá la promoción, una de las etapas más importantes en la construcción de una marca territorial es la realización de un estudio. Las actividades de investigación en el proceso de marca se pueden dividir en dos áreas: externa e interna. El estudio de los factores externos tiene como objetivo comprender la situación del mercado, investigar las actividades de los competidores, el comportamiento del consumidor y determinar los principales vectores de desarrollo.

La investigación interna se refiere directamente al territorio en sí: su bienestar general, fortalezas y debilidades, los principales problemas que enfrentan los residentes y grupos de visitantes, el nivel de desarrollo de la infraestructura y, como resultado, la definición de las principales ventajas competitivas de la región y aquellos aspectos de su desarrollo interno que requieren ser ultimados y mejorados. La realización de investigaciones y el estudio de la opinión pública debe ser parte permanente de la comercialización y política social del territorio, ya que es la comprensión del mercado, la planificación a largo plazo, la capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno cambiante y la correcta previsión contribuyen a la progresión y desarrollo del territorio (Sachuk, 2022).

Uno de los métodos de análisis situacional más populares utilizados en el desarrollo y promoción de una marca es el análisis SWOT. El análisis contribuye a la evaluación de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo del objeto. Es una matriz dividida en 4 parámetros: S-fortalezas, W-debilidades, O-oportunidades (oportunidades de desarrollo), T-amenazas (amenazas para el desarrollo).

El análisis SWOT también ayuda a clasificar los parámetros anteriores para evaluar el grado de su influencia y la posibilidad de que ocurran. Para construir una marca territorial, el uso de tal enfoque de análisis es extremadamente útil, ya que es capaz de cubrir de inmediato la mayoría de los factores de influencia, a partir de cuyo estudio ya es posible identificar las ventajas del territorio sobre competidores y las posibilidades de su desarrollo, así como predecir posibles amenazas y planificar su prevención.

Es importante comprender que realizar cualquier investigación será ineficaz en un enfoque de una sola vez: las actividades de marketing implican la repetición y la realización de varios proyectos de investigación de forma continua para controlar completamente la situación. El principal logro del análisis SWOT es el movimiento hacia la toma en cuenta de la dinámica del desarrollo. Esto es especialmente importante para la comercialización de territorios: después de todo, solo un territorio en desarrollo puede ser reconocido como moderno y aún más atractivo (Dzhanguzova, 2023).

Junto con el análisis SWOT, es necesario realizar una auditoría del territorio, cuyo objetivo final es obtener la información necesaria sobre los factores de atractivo del territorio y las

actividades de los principales competidores. Dado que el territorio es un objeto grande y complejo, es recomendable crear grupos de investigación de trabajo que realicen investigaciones de campo en diversas áreas: recursos naturales, infraestructura, entorno educativo, condiciones para el desarrollo empresarial e industrial, programas sociales y económicos (Ibid). Las actividades de los competidores deben examinarse de manera similar para compilar una característica comparativa que ayude a identificar ventajas y desventajas.

Además, comprender a los principales competidores en la planificación posterior puede conducir a una estrategia para crear asociaciones, lo que aumentará el nivel de competitividad de la región. Dado que los habitantes del territorio (tanto existentes como potenciales) son el grupo de influencia más importante, la mayor parte de los recursos de la investigación se deben utilizar para comunicarse con ellos, ya que serán los portadores de la marca en el futuro y uno de los componentes de su núcleo (Malkova, 2022).

La población siempre está mucho más cerca del desarrollo real del territorio, por lo que su opinión debe ser tenida en cuenta en primer lugar. Si estamos hablando de la región, entonces es posible utilizar métodos tales como: realizar encuestas anónimas en las calles y en lugares concurridos, realizar encuestas entre audiencias segmentadas. Los resultados de tales encuestas reflejarán opiniones tanto positivas como negativas, sobre la base de las cuales se construirá un plan para el desarrollo del territorio.

El trabajo de investigación debe ampliar la visión de la situación y reducir el alcance de una mayor planificación estratégica. Al mismo tiempo, es necesario cubrir todos los aspectos de las actividades de la región y realizar repetidamente estudios analíticos, que permitirán evaluar la efectividad del trabajo realizado y comprender las direcciones para futuras actividades (Zyazina, 2010).

Después de establecer objetivos, identificar los principales grupos objetivo y realizar investigaciones en el desarrollo de cualquier marca, comienza la etapa más importante con respecto al desarrollo de la plataforma de marca y su estrategia de desarrollo. En esta etapa, los objetivos establecidos inicialmente se comparan con el cuadro situacional que apareció en el curso de la investigación.

La visión de futuras perspectivas de desarrollo debe estar correlacionada con los objetivos del proyecto para crear una única estrategia a largo plazo. La plataforma de la marca está íntimamente ligada a su concepto y estrategia central. La plataforma de marca territorial debe reflejar todas las características y competencias del territorio, debe cultivar sus ventajas de acuerdo con los objetivos y necesidades de los grupos objetivo. La plataforma de marca territorial también debe reflejar el nivel de diferenciación del territorio, así como trabajar con valores de marca que repercutirán principalmente en la población y los potenciales residentes. Los valores de la marca territorial pueden asociarse con las direcciones de su desarrollo y reflejarse en emociones, aspectos sociales, culturales (Vizgalov, 2011).

La arquitectura de marca también debe basarse en una variedad de elementos que en sí mismos pueden ser marcas asociadas a un lugar determinado: heráldica, monumentos arquitectónicos, elementos culturales, marcas de organizaciones cuyas actividades se desarrollan en un territorio determinado, marcas de eventos o personalidades. Hablando de la idea de una marca, no puede aparecer “de la nada” e introducirse en las condiciones de desarrollo territorial ya existentes, debe desarrollarse sobre la plataforma que existe ahora y reflejar las perspectivas para el mayor desarrollo de la marca (Vasilenko I, 2018).

En primer lugar, la identificación y el diseño de la idea principal y la identidad de la ciudad no pueden llevarse a cabo de acuerdo con un plan predeterminado. La idea de una marca no se puede obtener de la misma manera que se obtiene una mezcla deseada mezclando sustancias conocidas en las proporciones requeridas. Solo se pueden crear las condiciones bajo las cuales es más probable que surja la idea.

No estar a la altura de las expectativas y cumplir las promesas es devastador para la imagen de una marca. En el centro de una plataforma de marca de territorio debe estar la idea de una singularidad real de un lugar, basada en ciertas características positivas. El desarrollo del territorio es el escenario principal en la promoción del territorio y puede tener lugar en varias direcciones: la búsqueda de características auténticas y el enfoque en la originalidad; mejora de todo tipo de infraestructura; desarrollo de programas sociales basados en mejorar la vida de los residentes; trabajo con las principales atracciones y elementos de entretenimiento (Nikiforova, 2011).

También es posible utilizar atributos visuales en la vida cotidiana urbana, por ejemplo: un estilo unificado de signos culturales de la ciudad, la posibilidad de utilizar el logotipo de la región en publicidad social y publicidad de grandes eventos deportivos y culturales, el uso de identidad corporativa en la infraestructura de transporte de la ciudad.

Después de encontrar la idea principal de la marca y crear su plataforma basada en los valores fundamentales de los grupos objetivo, surge la pregunta de elegir el posicionamiento correcto de marca. El posicionamiento en el territorio branding es responsable de lograr que la marca territorio ocupe un lugar en la mente de los consumidores potenciales diferente al de los competidores. El posicionamiento contribuye a la creación de círculos asociativos y ayuda a reconocer, distinguir y preferir unas regiones sobre otras, a partir de las ideas arraigadas en la marca y las ventajas que el territorio está dispuesto a brindar (Karmanov, 2009). Aquí, nuevamente, es importante tener en cuenta a qué público objetivo se dirige el impacto y en qué se basará el posicionamiento del lugar: desarrollo innovador, alto nivel de vida social y raíces históricas.

El posicionamiento, ya mencionado antes, es un elemento básico en la estrategia de desarrollo posterior tanto de la marca como del territorio. Al tener una plataforma débil que no refleja la misión principal, no corresponde a los valores y no se basa en las características únicas reales del territorio, es imposible crear y desarrollar una marca reconocible original, desarrollo de una identidad visual para la marca territorio. Los atributos visuales de una marca son uno de los elementos más importantes en el desarrollo de una marca, ya que son los responsables del reconocimiento son los principales identificadores y trabajan con las emociones y percepción (Shelijova, 2015).

La marca territorial en este caso no es una excepción. Una sola identidad corporativa e imagen visual pueden generar confianza en el consumidor, y su uso armonioso en un entorno urbano aumenta la recordación y enfatiza la unidad y relevancia del concepto de marca urbana.

Al desarrollar identificadores de marca visuales, es importante comprender que no se trata solo de una comunicación decorativa externa que debe ser visible en un entorno competitivo. El eslogan y la identidad corporativa deben ser brillantes, flexibles, modernos, deben reflejar la idea clave de la marca y aumentar la lealtad del consumidor a través del atractivo y el dinamismo (Ibid). Es en esta etapa que surge la cuestión de abandonar los símbolos heráldicos obsoletos en favor de soluciones de diseño modernas.

Muchas ciudades y países occidentales se han dado cuenta hace tiempo de la importancia de crear un logotipo de territorio como identificador, y algunos de ellos incluso rediseñaron sus atributos visuales, ya que los anteriores no cumplían con las demandas de un entorno interno y externo en rápido desarrollo (Gnedovsky, 2007).

Las comunicaciones modernas se caracterizan por una alta tasa de desarrollo de varios canales y un aumento en su papel del diseño para codificar información en símbolos gráficos, por lo que el uso de técnicas de diseño gráfico de tendencia es una característica importante en el desarrollo de estilos para marcas de territorios.

La imagen del territorio y la marca del territorio son conceptos que se cruzan y que tienen como objetivo lograr metas comunes: el desarrollo del territorio y la atracción de grupos objetivo. Dado que la marca es un reflejo del propio territorio, se convierte automáticamente en portadora de su imagen y reflejo de su desarrollo en el entorno de la comunicación. La promoción de la marca del territorio, a diferencia de la marca del producto, se da principalmente desde adentro, la marca se construye en la infraestructura de la ciudad y funciona con el espacio como objeto de implementación y canal de transmisión del mensaje principal. Son muchas opciones en las que la marca de ciudad y sus principales elementos visuales se reflejan en el entorno urbano y, por el contrario, diversos aspectos de los territorios se reflejan en la marca y en la formación de su imagen (Balderian, 2008).

Además de promover la marca y dar forma a su imagen a través de la implementación en el entorno urbano, también existen canales de comunicación estándar que se utilizan para impactar masivamente en una amplia gama de personas. En este caso, la comunicación puede ser tanto indirecta como directa. La comunicación directa se refiere a la comunicación publicitaria, donde el remitente del mensaje es el desarrollador de la marca y el destinatario es el consumidor final.

Para promocionar el territorio se utilizan los siguientes canales de comunicación publicitaria: Los tipos de publicidad convencionales (publicidad televisiva, publicidad radiofónica, publicidad impresa, publicidad exterior, redes sociales) se utilizan principalmente por su amplia cobertura. La audiencia dirigida en este caso es mínima, por regla general, la publicidad se utiliza para promocionar el territorio como un producto turístico. Sin embargo, la publicidad directa, como impersonal y no es el medio de comunicación más efectivo, no puede transmitir todas las características únicas del territorio, la mayoría de las veces usa colores brillantes y apela a las emociones, lo que la priva de originalidad (Sachuk, 2022).

Las relaciones públicas siempre han sido la parte de la combinación de marketing responsable de establecer contactos y establecer relaciones con personas influyentes. En la marca de territorio, las relaciones públicas juegan el mismo papel y utilizan una variedad de herramientas. El impacto no se realiza directamente, sino a través de personas que son agentes influencia para determinados grupos objetivo, lo que le permite cubrir todos los públicos objetivo-deseados.

Las relaciones públicas también permiten evidenciar las diversas características competitivas del territorio, utilizando tramas en revistas, programas de televisión y radio, que también están dirigidos a diferentes grupos de personas. Promoción de ventas y marketing directo. Estas herramientas publicitarias también se pueden utilizar para promover una marca territorial. Los vendedores en esta situación son los operadores turísticos, las agencias inmobiliarias en el extranjero, los analistas comerciales que seleccionan nuevos territorios para que las corporaciones abran sucursales o fábricas (Malkova, 2022). La promoción de ventas

para diferentes grupos objetivo también utiliza diferentes campañas: para los turistas, pueden ser recorridos de “último minuto”, promociones (por ejemplo, “¡Compre un boleto para París ahora, obtenga un boleto para Disneyland!”); para los inversionistas o empresarios, esto puede ser ciertos incentivos fiscales y precios más bajos por el uso de la tierra o la infraestructura.

Volviendo a la comunicación directa e indirecta, cabe mencionar que la comunicación indirecta se refiere a la información que se distribuye sin la participación de los desarrolladores de la marca. Es importante monitorear y dirigir dicha comunicación en una dirección positiva, ya que la difusión de dicha información puede expandirse activamente y ganar impulso en cualquier comunidad. A la hora de elegir canales para promocionar una marca territorio, también es importante tener en cuenta el grado de preparación de los grupos objetivo para tomar decisiones, sus hábitos de comportamiento de compra y las peculiaridades de acceso a los distintos canales de medios, y el nivel de influencia de estos canales.

La elaboración de un plan de medios en base a la cobertura, costo y características del mensaje y la publicación de los mensajes es una etapa importante en la promoción de la marca del territorio, ya que de ello depende la calidad del contacto con los grupos objetivo. Hay otra etapa importante en el desarrollo y promoción de la marca territorio – la evaluación de su eficacia. La medición del desempeño de la marca siempre ha sido un tema polémico debido a la dificultad de desarrollar parámetros contra los cuales medir el desempeño.

A la hora de evaluar la eficacia del desarrollo de la marca de territorio, el parámetro principal debe ser el nivel de vida y el cumplimiento de las metas planteadas, que, como se mencionó anteriormente, deben relacionarse con el desarrollo real del territorio. También vale la pena considerar los costos de desarrollo de la marca, su cumplimiento con el producto terminado. Pero el parámetro más importante sigue siendo la impresión de las personas sobre el territorio (Rodkin, 2022).

Se puede evaluar el nivel de atracción de los grupos objetivo: cuánto ha crecido el mercado de exportación, hacia dónde se han dirigido nuevas inversiones, cuál es la ganancia del sector turístico – todos estos factores son medibles y demuestran mejor el resultado del trabajo realizado (Ibid). La investigación debe llevarse a cabo de manera continua, ya que el monitoreo refleja la realidad y contribuye a una respuesta rápida a diversas situaciones emergentes. Al desarrollar una marca territorial, es importante crear un grupo de influencia activo que esté interesado en crear un producto de alta calidad y un desarrollo real del territorio, que se reflejará en la implementación exitosa y sucesiva de cada etapa especificada en el proceso de creación de una marca territorial.

La imagen de una región es una imagen estereotipada de una región en la conciencia de las masas, formada bajo la influencia tanto de los esfuerzos específicos de la comunidad regional como de los flujos de información independientes de ella, entendida como una imagen atractiva de una región que motiva a una persona a interactuar con esta región: visitarla, comprar productos de la región, invertir en la industria regional. La marca de la región es una especie de identidad regional de exportación (Vizgalov, 2011).

La marca territorial es un proceso intencionado de influir en la imagen de un territorio con la ayuda de un complejo de políticas, marketing y otras tecnologías sociales, construido en torno a una idea atractiva. Una marca territorial eficaz implica la amplia participación de las partes interesadas y los grupos en el proceso de desarrollo de una estrategia de marca y promoción de una marca. Por lo tanto, es mucho más político que la marca del producto y requiere la coordinación de los intereses de varios grupos de influencia y la movilización de la población.

El proceso de marca territorial se puede dividir analíticamente en cuatro grupos de tecnologías (Antropova, 2015):

- la definición de una estrategia de marca: “visión del turista”, el uso de soluciones probadas,
- esfuerzos organizativos: asociación público-privada, enfoque de red,
- acciones prácticas: preservación del aspecto auténtico del territorio, mejora del entorno de vida, uso de la cultura alimentaria, creación de objetos de interés para los turistas, celebración de eventos, trabajo con los medios de comunicación, comunicación por Internet,
- retroalimentación: comunicación con los participantes de la campaña y teniendo en cuenta indicadores de impacto en el público objetivo.

A.P. Pankrujina (2006) destacó otro elemento de la metodología de marketing territorial, posibles direcciones, estrategias de desarrollo que deben aplicarse para resolver los problemas de maximizar las necesidades de los habitantes del territorio, mantener el prestigio del territorio y el atractivo para los consumidores externos. Como tales áreas, indica marketing de imagen, marketing de atracción, marketing de infraestructura, marketing de personal. Según el autor, es en estas áreas donde se deben buscar las características únicas de los territorios y formular las metas de su desarrollo. En cuanto a los métodos de marketing territorial, incluye todos los métodos asociados con la investigación de mercados, el desarrollo de bienes, su promoción y venta.

Es importante entender que la saturación de estos métodos es fundamentalmente diferente a la del marketing tradicional. Por ejemplo, la venta del territorio en su sentido tradicional no es posible, pero es obvio llamar la atención sobre el territorio de los consumidores objetivo-interesados del marketing de territorio, lo que generará ingresos.

Con base en lo anterior, podemos concluir que, a pesar de la existencia de numerosas interpretaciones del marketing territorial y prácticas para su aplicación, aún falta una teoría conceptual y sistémica del marketing territorial. La misma categoría de marketing de territorio es tan discutible que deja un campo enorme para la formación científica de un sistema de relaciones completamente nuevo asociado a actividades conscientes y propositivas para desarrollar e implementar un conjunto de medidas que contribuyan a la máxima satisfacción de los intereses socioeconómicos del territorio, así como entidades externas, en cuya atención el territorio interesado

Resumiendo todo lo mencionado anteriormente, llegamos a la conclusión de que construir la imagen de un territorio es una condición necesaria para planificar la promoción de una ciudad, región o país. La construcción de una imagen se presenta como un proceso complejo, cuyo objetivo es informar al público objetivo sobre los recursos que ya están disponibles, pero poco conocidos por los consumidores, así como las oportunidades que brinda el territorio para vivir y crear un negocio.

### **3.4. Ejemplo exitoso de City Branding**

El análisis de las estrategias de branding de lugar se llevó a cabo a partir de una serie de artículos en los que los autores examinan las marcas de varias ciudades y su grado de éxito: en qué medida una marca en particular le permite crear una marca estable, asociación positiva con una

ciudad en particular y contribuir al logro de objetivos de marketing específicos relacionados con la atracción y retención de clientes objetivo.

Sólo a primera vista, a un empresario le puede parecer superficial que la estrategia de marketing del territorio no esté relacionada con su negocio. Cualquier vendedor siente constantemente en su trabajo los efectos ambiguos del llamado efecto del país de origen de la mercancía. La información sobre el país de origen sirve como estímulo, a partir del cual los consumidores sacan conclusiones sobre la evaluación general de la calidad del producto, servicio o atributos del producto y toman decisiones de compra. En la mente de los consumidores, muchos productos están asociados de manera única con los nombres de sus lugares de origen: pasta italiana, chaquetas y patines canadienses, trajes ingleses, vinos franceses, caviar ruso, relojes y quesos suizos. Los nombres de muchos territorios se han convertido desde hace mucho tiempo en marcas y ayudan a los consumidores a tomar decisiones. ¿Qué podemos decir sobre el turismo, la educación, las actividades empresariales y de inversión? Aquí las decisiones están directamente determinadas por las características del país, el territorio de posible actividad.

De esto queda claro que el éxito a largo plazo de la actividad empresarial depende en gran medida de qué tan consciente y activamente los territorios desarrollen e implementen sus estrategias de marketing, cuál sea el enfoque y el contenido de estas estrategias. Tradicionalmente, existen cuatro grandes grupos de estrategias de marketing territorial encaminadas a atraer consumidores (residentes y no residentes), desarrollar la industria o exportar productos regionales (Malkova, 2022). Estas estrategias se pueden denominar condicionalmente: marketing de imagen, marketing de atracción, marketing de infraestructura y marketing de la población.

El objetivo principal de la comercialización de imágenes es la creación, desarrollo y difusión, garantizando el reconocimiento público de una imagen positiva del territorio. En comparación con otras áreas, esta estrategia es económica, aunque requiere ciertos costos que, como la efectividad de la estrategia en su conjunto, dependen de la imagen ya establecida y de la situación real en la región.

Por lo general, esta es una estrategia de bajo costo, ya que no requiere cambios radicales en la infraestructura, la formación de otros factores de atracción reales, sino que se centra en mejorar los aspectos de comunicación, información y promoción de las ventajas del territorio ya existentes y creadas previamente.

La principal herramienta de marketing de imagen son las actividades de comunicación que demuestran la apertura del territorio a los contactos y permiten a los actores externos conocerlo mejor, para asegurarse de que sus ventajas sean significativas.

Las estrategias para trabajar con la imagen del territorio difieren según las condiciones específicas de existencia del territorio, el estado de su imagen y los objetivos de su cambio (Ibid).

Por ejemplo, imagen positiva de Venecia, Singapur, San Petersburgo en Rusia están definitivamente asociados en la conciencia cotidiana principalmente, si no exclusivamente, con sus méritos, ya sea exotismo arquitectónico, bienestar financiero, un valioso pasado histórico o un alto nivel cultural. Esta imagen no necesita cambiarse, sino reforzarse, confirmarse y extenderse al mayor número posible de grupos de consumidores objetivo.

Por otra parte, una imagen débil cuando el territorio puede ser relativamente desconocido para grupos de consumidores y clientes deseados. Las razones principales son el tamaño pequeño, las ventajas competitivas poco desarrolladas, la falta de publicidad y la falta de voluntad para atraer la atención de los visitantes.

O, una imagen demasiado tradicional como Gran Bretaña, por ejemplo, con la llegada del Partido Laborista comenzó a promover activamente la idea de actualizar su imagen. Una imagen basada en asociaciones centenarias no permite presentar el país como un país dinámico y moderno, lo que repele a muchos grupos destinatarios importantes para él.

Imagen controvertida cuando muchas ciudades metropolitanas tienen muchas ventajas, pero al mismo tiempo suelen estar asociadas con agua sucia, tráfico excesivamente intenso y altas tasas de criminalidad. La tarea del territorio es romper tales asociaciones y así corregir la imagen.

Muy a menudo, en la imagen del territorio se observan al mismo tiempo características positivas y negativas lo que se llama imagen mixta. Así, Italia (como muchos otros países) parece muy atractiva para sus visitantes, pero sólo mientras el turista no se enfrente a una huelga de los empleados de la aviación, los ferrocarriles o los hoteles. La táctica más común en la construcción de imágenes en tales casos es enfatizar las características positivas y silenciar las negativas.

Detroit, por ejemplo, es conocida como la capital del crimen brutal de Estados Unidos, Colombia es conocida como el centro de la mafia de la droga, el Líbano es percibido como un ejemplo de oposición civil y militar, y Bangladesh parece la apoteosis de la pobreza. Estos territorios no sólo necesitan crear una nueva imagen, sino también repudiar activamente la antigua que es la imagen negativa.

Varios territorios como Finlandia, por ejemplo, se enfrentaron a la necesidad de regular el flujo de visitantes y nuevos residentes con el objetivo de reducir su número porque tienen una imagen demasiado atractiva.

Básicamente, se trata de medidas encaminadas a incrementar el atractivo de un determinado territorio para una persona y su humanización. La mayoría de los territorios no dudaría en desarrollar características especiales que les dieran una ventaja competitiva en la competencia. Para los turistas, estos suelen ser objetos históricos y arquitectónicos (Sachuk, 2022). El Partenón y otros edificios de los antiguos helenos sirven como tales para Atenas y Grecia, la Torre Eiffel y el Arco de Triunfo, para París, el Taj Mahal, para la India.

El atractivo de los territorios para las personas puede garantizarse mediante la mejora de las costas, la creación de zonas peatonales, museísticas, históricas o comerciales y el desarrollo de la arquitectura.

Para el marketing, lo principal que garantiza el éxito de un territorio es el grado de civilización de las relaciones de mercado en ese territorio. Aquí debe ser conveniente vivir, trabajar y desarrollarse, y para ello es necesario, en primer lugar, desarrollar la infraestructura de las zonas residenciales, las zonas industriales y la infraestructura del mercado en general.

El territorio implementa un conjunto de acciones y acciones políticas, jurídicas, científicas, técnicas y de otro tipo encaminadas a desarrollar la vida empresarial, socioeconómica y cultural del territorio, la infraestructura correspondiente.

Los argumentos que permiten gestionar el interés a largo plazo en el territorio por parte de sus consumidores se dividen en dos grandes grupos: argumentos de funcionamiento y argumentos de desarrollo (Petrov, 2013).

Los principales argumentos para el funcionamiento del territorio incluyen: el estado y funcionamiento del parque de viviendas; carreteras, transporte; agua, gas, calor - suministro de energía; recolección de basura; parques, paisajismo; una red de instituciones de educación general preescolar y escolar; para las empresas: incentivos fiscales, oportunidades para adquirir o arrendar terrenos y componentes de infraestructura.

Argumentos a favor de las perspectivas de desarrollo del territorio: el surgimiento de industrias nuevas y el desarrollo de industrias antiguas; infraestructura de mercado y producción, comunicaciones; el nivel de empleo y su estructura; nivel de bienestar; dinámica de inversión y desarrollo de la educación.

Como lo habíamos mencionado antes, las herramientas específicas para el marketing territorial incluyen: exposiciones, ferias, incluidas las permanentes; Parques temáticos; décadas, meses de cultura y arte; hotelería, turismo; conferencias, simposios; transporte, comunicaciones, sistema bancario, política fiscal; instituciones de educación, cultura, salud, recreación y deportes.

Territorios caracterizados por diferentes estados de la vida empresarial, diferentes problemas y necesidades en el ámbito del empleo, eligen diferentes estrategias en relación con la población y el personal. Si no hay suficientes trabajadores y hay abundancia de empleos, entonces los territorios, tratando de conseguir nuevo personal, pueden enfatizar, anunciar oportunidades positivas de vida y perspectivas de crecimiento, salarios altos y la posibilidad de elegir una profesión. También es posible que el marketing dirigido, destinado a atraer al territorio a personas de profesiones específicas y un cierto nivel de cualificación.

Está claro que la elección de la estrategia no se limita sólo a las variedades mencionadas. Son bastante diversos y pueden estar saturados con una variedad de contenidos. Puedes concentrarte en promover los recursos en los que el territorio es rico, pero en realidad será una especie de estrategia de marketing de atracción. Es posible hacer propaganda sobre la posibilidad de un uso eficiente y rentable de los recursos importados aquí desde el extranjero por origen, pero esto es, en esencia, una estrategia de marketing de infraestructura.

Ciudades como París, Roma o Barcelona apuestan fuertemente por la marca de la ciudad, que es un elemento clarificador de su imagen y así contribuye a su desarrollo económico. En segundo lugar, encontramos pequeñas ciudades que han seguido o están en camino de fortalecer su marca urbana, como Zaragoza o Málaga, y entre ellas se encuentra la ciudad Vigo indudablemente.

Vamos a analizar la experiencia de Barcelona como un ejemplo exitoso de City branding y aplicar las recomendaciones en el tercer capítulo de esta tesis. La experiencia de Barcelona reúne una serie de elementos que consideramos ideales para una marca exitosa de la ciudad. Este es un gran ejemplo, basado en el cual puede sacar conclusiones interesantes para cualquier ciudad que está desarrollando su marca.

Las perspectivas de desarrollo de los territorios están determinadas por los factores básicos que forman las ventajas o barreras al desarrollo del territorio. Existen muchos puntos de vista diferentes sobre los factores que determinan el atractivo de un territorio y sus clasificaciones. Entre ellos, los más mencionados son la accesibilidad territorial, los costos laborales, la

disponibilidad de una red de comunicación moderna, el estado del medio ambiente, así como las condiciones favorables para las políticas territoriales y regionales.

El atractivo de inversión de un territorio también puede estar determinado por los siguientes requisitos objetivos para la inversión, que incluyen una serie de potenciales privados:

- recursos y materias primas (provisión media ponderada de reservas de equilibrio de los principales tipos de recursos naturales);
- mano de obra (recursos laborales y su nivel educativo);
- producción (el resultado total de la actividad económica de la población de la región);
- innovación (nivel de desarrollo de la ciencia e implementación del progreso científico y tecnológico en la región);
- institucional (grado de desarrollo de las instituciones líderes de una economía de mercado);
- infraestructural (posición económica y geográfica de la región y su provisión de infraestructura);
- financiero (volumen de la base imponible y rentabilidad de las empresas regionales);
- consumidor (poder adquisitivo total de la población de la región).

En las evaluaciones de calificación del desarrollo territorial, los siguientes factores de competitividad se estudian con mayor frecuencia:

- indicadores económicos (economía interna, comercio, inversión, precios, empleo);
- eficiencia de la administración pública (política fiscal, estructura institucional y social, legislación empresarial);
- eficiencia empresarial (productividad laboral, métodos de gestión, valores);
- infraestructura (básica, tecnológica, científica, sanitaria, ecológica, educativa).

Todo el conjunto de factores hace que el territorio sea atractivo o poco atractivo para los actores externos e internos. Con un alto nivel de los indicadores anteriores, se forma un clima de inversión favorable en el territorio.

El análisis de los factores para el desarrollo del atractivo y la competitividad de las entidades territoriales permitió a los autores dividirlos en dos grupos principales: externos e internos, cada uno de los cuales incluye ciertas condiciones, cuya dinámica positiva en conjunto asegura una posición más ventajosa y favorable del territorio.

Tabla 8. Factores que influyen en el desarrollo de los territorios

Factores internos del desarrollo del territorio	Factores externos del desarrollo del territorio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de recursos</li> <li>• Disponibilidad de proyectos de inversión internos</li> <li>• Potencial humano</li> <li>• Actividades emprendedoras</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Eficiencia de la gestión del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico</li> <li>• Globalización de la competencia</li> <li>• Procesos políticos</li> <li>• Inversiones externas</li> <li>• Marco legal que estimula o restringe la competencia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Petrov, V. (2013). Instrumenty territorialnogo marketinga: uchebnoe posobie. [Herramientas de marketing territorial: tutorial]. Moscú. Ed. INFRA-M.

Pasamos a los factores clave de éxito en los que se basa la marca Barcelona (Barrena, 2011):

- una profunda transformación de la ciudad.
- visión y liderazgo municipal.
- participación de la sociedad civil.
- papel clave de los Juegos Olímpicos de 1992.
- identidad de ciudad única y diferenciada.
- creatividad, innovación y actividad como denominador común.

El primer aspecto para tener en cuenta al analizar el éxito de la marca Barcelona es la conceptualización de marca de la ciudad como un proceso de su transformación radical y global en la visión a largo plazo (Belloso, 2011). Una marca de ciudad no se crea en un día. Por lo general, este es un evento a largo plazo que requiere muchos años de acciones y proyectos consistentes y persistentes que dan forma a la marca.

El gran proyecto para la transformación de la ciudad se llevó a cabo desde principios de la década de 1980 hasta 1992, el año de los Juegos Olímpicos. Se reflejó en el primer Plan Estratégico del Distrito de la Ciudad de Barcelona e incluyó una serie de áreas críticas para el desarrollo de la ciudad. El proyecto incluyó nueva infraestructura (aeropuerto, puerto, rutas de entrada y salida a la ciudad), comunicación de la ciudad con el mar, restauración de vecindarios, reorganización, aumento del número de universidades, modernización de los sistemas de salud y educación, planes para crear un nuevo negocio, nuevas zonas culturales (Muñoz, 2010).

La sociedad desempeñó un papel clave en el desarrollo y la transformación de Barcelona. La capital de Cataluña tuvo que usar toda su creatividad y capacidad de innovar para avanzar, enfrentar desafíos constantes y exagerar en la prensa, en este contexto, acelerar y apoyar los procesos de transformación, de los cuales el más notable son los Juegos Olímpicos de verano de 1992. Planes estratégicos para el desarrollo de la ciudad, las herramientas creadas para realizar entrevistas, motivar la participación y la cooperación de organizaciones públicas y privadas con la ciudad para determinar su visión y estrategia futuras son la importancia de la participación de la sociedad civil en la creación de una marca de ciudad.

La reestructuración de Barcelona fue acompañada de programas de comunicación y apoyo municipal efectivos que ayudaron a explicar los objetivos y las iniciativas transformadoras, coordinar los intereses de los principales interesados públicos y privados, inspirar confianza y optimismo en ellos, asegurando su máxima participación y compromiso con el proyecto (Puig, 2009).

Los Juegos Olímpicos de verano en Barcelona en 1992 se convirtieron en la frontera entre el pasado y el futuro, un punto de inflexión en el avance de la transformación y la visión internacional de la ciudad. Los recursos producidos para una tarea de esta magnitud y la gran cantidad de energía liberada fueron el catalizador para la transformación planeada por la ciudad. Un gran escaparate internacional, que son los Juegos Olímpicos, le dio a Barcelona la oportunidad de mostrarle al mundo la ciudad reconstruida. También demostró el entusiasmo y la capacidad de la gente de la capital de Cataluña para crear y gestionar eventos de esta magnitud y complejidad de manera creativa y efectiva. La razón del gran éxito de los Juegos Olímpicos de Barcelona es la capacidad de la ciudad de extraer todos los beneficios posibles de este evento para (Vasilenko I, 2018):

- estimular la transformación de la ciudad.
- involucrar a todos los ciudadanos en un proyecto urbano colectivo.
- mostrar al mundo la ciudad reconstruida y sus diversas propiedades.
- demostrar la capacidad de los residentes de Barcelona para organizar y gestionar un evento de esta magnitud.
- utilizar el máximo de lo que la infraestructura creada puede proporcionar para el beneficio de los ciudadanos.

Los Juegos Olímpicos ayudaron a repensar por completo la imagen de la ciudad y presentarla en la arena internacional como una capital moderna, creativa, innovadora, amigable, audaz, cosmopolita, decisiva, con su propio estilo. Barcelona apareció ante el mundo como una ciudad con una excelente calidad de vida, formando un sentimiento de orgullo y alta autoestima entre sus habitantes. Solo 13 años después de que la democracia llegara a España, se completaron las tareas de transformar y cambiar la posición de la ciudad en el escenario internacional, y Barcelona ocupó el lugar que le correspondía entre las principales ciudades del mundo (Capel, 2005).

Barcelona continuó con éxito transformándose y abriéndose desde una nueva perspectiva. La reestructuración que siguió a los Juegos Olímpicos, combinada con un buen reconocimiento, rápidamente dio sus frutos. Turistas, estudiantes y profesionales de todo el mundo querían visitar la ciudad, estudiar y trabajar en ella. Barcelona se ha convertido en un lugar de moda.

Otro aspecto fundamental de la marca exitosa de Barcelona es la combinación de los elementos únicos y diferentes que forman parte de su identidad. Entre ellos están la historia, la cultura, el idioma, la cocina, la ubicación, el paisaje y el clima. Barcelona tiene una identidad distintiva de ciudad mediterránea, accesible y cercana a las personas y llena de espíritu emprendedor (Belloso, 2011). Además, el carácter amistoso y abierto de sus habitantes es otro aspecto que hace una contribución significativa a la singularidad general de la ciudad y la alta calidad de vida.

La creatividad, la innovación y la actividad fueron los principales denominadores durante todo el proceso de transformación de la ciudad. Aquí hay algunos ejemplos: el modelo urbano, la arquitectura de vanguardia, las ideas sobre el diseño, la percepción de los Juegos Olímpicos (como un proyecto de ciudad para la ciudad), el plan de desarrollo estratégico de Barcelona como modelo de participación o modelo para su organización y administración municipal (Muñoz, 2010).

Después de 1992, Barcelona no paró de reconstruir. Los nuevos planes en 1994, 1999 y 2003 siguieron el primer plan de desarrollo estratégico de Barcelona y continuaron el proceso

de transformación y consolidación del área alrededor de Barcelona como uno de los distritos urbanos más importantes en la red de ciudades europeas (Ibid). Se establecieron los “años temáticos”: el año de Gaudí, el año del diseño, el año de los libros y la lectura, el año de Picasso y el año de la ciencia, que estructuraron todas las ofertas culturales de la ciudad en torno a áreas específicas de interés. En 2004, se concibió el Foro Mundial de las Culturas, una nueva plataforma para movilizar la energía económica y completar la renovación de la ciudad.

En 2000, se aprobó una nueva regulación de la ciudad para modificar lo que ha sido el principal motor de la economía catalana y la principal zona industrial de la ciudad durante más de 100 años. Para hacer esto, las fábricas que habían sido desactualizadas, cerradas o que dejaron de generar ingresos se transforman en un nuevo grupo de actividad económica. Un proyecto llamado “22 @ Barcelona” preveía que 200 hectáreas de tierra se convertirían en un distrito innovador que ofrece instalaciones modernas para la concentración estratégica de actividades intensivas basadas en el conocimiento (Capel, 2005). La iniciativa también fue un proyecto de reconstrucción de la ciudad y un nuevo modelo de ciudad que responde a los desafíos que plantea una sociedad basada en el conocimiento. Este es el programa de transformación urbana más importante en Barcelona en los últimos años y uno de los proyectos más audaces de este tipo en Europa (Ibid).

La marca Barcelona hoy es una de las marcas más famosas de ciudades que tienen una excelente reputación a nivel mundial. Barcelona sigue siendo una ciudad europea con la mejor calidad de vida, uno de los lugares preferidos para hacer negocios, convocar reuniones internacionales y para la inversión extranjera. Cada año, crece el número de turistas, estudiantes y profesionales que desean visitar la ciudad, estudiar y trabajar en ella. La proporción de inmigrantes atraídos por la calidad de vida y las oportunidades que ofrece la ciudad aumenta constantemente. La ciudad recibe constantemente representantes de otras ciudades y países que desean estudiar mejor el “modelo de Barcelona”.

Las autoridades municipales intentan mantener y aumentar el valor de la marca Barcelona en el ámbito internacional, tratando de atraer la mayor cantidad posible de eventos deportivos internacionales, como las finales de la Copa Davis, la carrera ciclista del Tour de Francia, el Campeonato de Europa de Atletismo, etc. Barcelona también celebra una serie de eventos y reuniones del más alto nivel, incluidas conferencias médicas, el Mobile World Congress y el festival de música electrónica Sonar.

Los éxitos deportivos del equipo de fútbol más grande de la capital, Barcelona, el reconocimiento obtenido a través de la película de Woody Allen “Vicky, Cristina, Barcelona”, continúa apoyando la marca de la ciudad. Cada vez más, las empresas locales con una fuerte presencia internacional asocian Barcelona con el nombre de su marca. Se está creando una nueva infraestructura mejorada, y se están mejorando las rutas internacionales directas a las principales ciudades del mundo (Barrena, 2011). El distrito “22 @ Barcelona” continúa su transformación económica en una ciudad con una actividad vigorosa en el campo del conocimiento y las industrias de alta tecnología. Recientemente, la sede de la Secretaría Permanente del Consejo de Países del Mediterráneo se encuentra en la ciudad.

Sin embargo, los cambios que han tenido lugar en la capital de Cataluña durante las últimas décadas (sus puntos principales son el fenómeno de la inmigración y la transformación industrial o económica de la ciudad), junto con los cambios fundamentales que han surgido a nivel internacional, requieren la creación de un nuevo impulso para Barcelona. Debería permitir a la ciudad adaptarse mejor a la situación actual y hacerla más competitiva, fortaleciendo su

posición en el ámbito internacional. Actualmente, Barcelona está trabajando en un nuevo plan de desarrollo a largo plazo. Su objetivo es definir un nuevo modelo estratégico de distrito urbano y generar nuevas ideas creativas para incrementar la competitividad de la ciudad y fortalecer su posición en el mundo.

Para lograr esto, se necesita una nueva visión y un liderazgo fuerte y compartido, y especialmente la participación y participación de todas las partes interesadas clave públicas y privadas. Por supuesto, se requerirá una gran porción más de ambición, creatividad, innovación y empresa.

Barcelona moderna es una de las ciudades más impresionantes del mundo con una excelente imagen global. Los factores clave de éxito para su marca se basan en un proceso completo y continuo de transformación de la ciudad, la visión y el liderazgo, la participación y participación de la sociedad civil, el importante papel de los Juegos Olímpicos de 1992, la singularidad de Barcelona y su creatividad, innovación y actividad, los denominadores fundamentales de todo el proceso.

## MARCA DE VIGO

## 4 MARCA DE VIGO

Para escribir este capítulo habíamos entrevistado a Carlos Prado Soto, un experto en Comunicación y Marketing. También habíamos hecho una encuesta anónima de los ciudadanos de Vigo acerca de la vida en su ciudad, sugerencias, expectativas y sus esperanzas de Vigo. La estrategia de branding es en gran medida coherente con el paradigma del marketing relacional, en este caso nos permite hablar de formación de valor de marca. Hoy, vemos a nivel de intenciones que puede ser una de las estrategias prometedoras para la marca de Vigo: el sistema de educación superior y negocios ubicado en la ciudad tiene un potencial significativo para la transformación en un clúster de innovación, sin embargo, como se mencionó anteriormente, es necesario, en primer lugar, formar el propio clúster y obtener los primeros resultados de su funcionamiento para luego construir una marca sobre su base. Al mismo tiempo, el vector de desarrollo del espíritu empresarial innovador está integrado actualmente en la estrategia de desarrollo de la ciudad, lo que nos permite decir que, con el desarrollo exitoso de esta área, la formación y el desarrollo de la marca es posible en 5 a 7 años.

### 4.1. Inicio de la marca

Los territorios se esfuerzan por garantizar su propio desarrollo dinámico y sostenible, que a largo plazo cree las condiciones para aumentar los ingresos de la población y las empresas que operan en la ciudad, reducir los niveles de pobreza y estabilizar las condiciones políticas y sociales (Vizgalov, D., 2015). La ventaja competitiva de un territorio que sea país, región o ciudad es una afluencia adicional de personas altamente calificadas a un territorio determinado, así como capital que contribuye a su desarrollo.

Las ciudades compiten entre sí en las siguientes áreas (Gromova, 2011):

- creación de infraestructura moderna de soporte vital para la población de la ciudad;
- creación de mejores condiciones para los negocios, atraer inversiones nacionales y extranjeras;
- mantenimiento de la capacidad de producción existente;
- aumento del nivel de los servicios públicos y los servicios del sector público. Mejorar la gama y la calidad de los servicios, así como reducir sus precios;
- desarrollo de la industria hotelera;
- uso de tecnologías de la información. En este caso es el desarrollo de infraestructura de información, estimulación del uso de nuevas soluciones en el campo de las tecnologías de la información e Internet;
- disponibilidad de una fuerza laboral calificada y altamente educada;
- gobernanza municipal responsable y eficaz. Aumento de la apertura de las autoridades locales, desarrollo de asociaciones entre las autoridades locales y el sector privado, uso de las mejores prácticas en gobernanza municipal.

Como ya lo habíamos mencionado antes, para mejorar el atractivo de su territorio, las autoridades locales deben desarrollar una estrategia para comercializar el atractivo de este territorio. El marketing de atractivo es una estrategia de marketing territorial encaminada a incrementar el atractivo de un determinado territorio para las personas, su humanización mediante el desarrollo de características especiales que garanticen las ventajas competitivas de un determinado territorio (Ibid).

Desarrollar una marca de ciudad es un proceso complejo y de largo plazo que incluye varias etapas sucesivas. En la primera etapa del desarrollo de la marca, una condición necesaria es estudiar la identidad urbana del territorio de la marca, es decir, cómo los ciudadanos “sienten” su ciudad y con qué la asocian. Esto le permite identificar las características clave de la ciudad, así como analizar todas las instalaciones industriales ubicadas en el territorio para identificar recursos potenciales. Así, ya en la primera etapa se deben determinar las principales metas y objetivos de la marca, así como las principales prioridades de la ciudad de la marca, como ubicación, características naturales, disponibilidad de recursos, cultura, etc.

Una etapa igualmente importante es la identificación del público objetivo de la marca. Si los bienes y servicios son sus consumidores directos, entonces el territorio tiene públicos objetivo tanto internos, que incluyen a los residentes locales, como externos, que son turistas, empresarios, inversores, y aquí es importante tener en cuenta los intereses y necesidades de todos.

La siguiente etapa es desarrollar varios conceptos de marca basados en las prioridades previamente identificadas para el desarrollo del territorio. Posteriormente, de los conceptos alternativos presentados, se debe seleccionar aquel que refleje más claramente la singularidad del territorio. El resultado de esta etapa es la plataforma de marca creada.

Dado que la identidad es un elemento importante que garantiza la popularidad y el reconocimiento de una marca ante los ojos de los consumidores, se requiere un enfoque responsable para la creación y desarrollo de un estilo único y el posicionamiento del territorio, el uso armonioso de los símbolos en el entorno urbano. Es en esta etapa cuando se crean imágenes y elementos creativos que evocarán emociones positivas en los consumidores potenciales. Las investigaciones también confirman que cuanto más a menudo los consumidores ven un logotipo, un eslogan y una identidad corporativa, más rápido forman una percepción asociativa.

Crear un logotipo para la ciudad es una tarea importante que requiere un enfoque cuidadoso y un pensamiento creativo. El logotipo de la ciudad debe ser único, caracterizar sus características y crear una impresión positiva entre los residentes y visitantes.

El primer paso para crear un logotipo es hacer una investigación sobre la ciudad. Es necesario estudiar su historia, características, atracciones, cultura y otras características únicas. Esto ayudará a identificar los elementos clave que formarán la base del logotipo.

El siguiente paso es desarrollar el concepto. Determine qué ideas y valores desea transmitir a través del logotipo. Puede reflejar arquitectura urbana, belleza natural, monumentos históricos o el ambiente general del lugar. Es importante elegir un concepto que sea único y comprensible para un público amplio.

Luego va el diseño. Hay que usar colores, formas y fuentes que reflejen el concepto elegido, seleccionar los colores que están asociados con la ciudad o sus características. Las formas y

líneas también deben estar vinculadas a la ciudad - pueden reflejar su estilo arquitectónico o características geográficas.

También se recomienda probar el logotipo en diferentes audiencias objetivo y recibir comentarios. Esto ayudará a asegurar que transmite efectivamente los valores dados y evoca emociones positivas en la audiencia.

Por último, al crear un logotipo para una ciudad, es importante mantener un equilibrio entre la singularidad y el atractivo. El logotipo debe ser original y reflejar el espíritu de la ciudad, pero también deben tenerse en cuenta las tendencias visuales y los requisitos del diseño moderno.

La última etapa en el proceso de desarrollo de una marca de ciudad es determinar los enfoques para gestionar y promover la marca. La tarea principal en esta etapa es mantener la marca, gestionarla y, si es necesario, ajustarla. Para la marca recién creada es muy importante el apoyo de la población, las autoridades locales y los empresarios. De ello dependerá directamente su éxito en el futuro.

Un conjunto de trabajos para promocionar una marca puede incluir varias de las siguientes acciones:

- registro de la marca como marca. Esto es especialmente importante, ya que esta marca puede extenderse posteriormente a bienes y servicios producidos en la ciudad, pudiendo utilizarse también en la producción de souvenirs;
- creación de un sitio web de información de la ciudad, donde cualquiera pueda obtener información completa sobre la ciudad, servicios, atracciones, industrias, hoteles, entretenimiento, restaurantes, etc.;
- participación de representantes de las autoridades y empresas locales en diversas exposiciones y foros, incluidos los internacionales (por ejemplo, turísticos o industriales), con el objetivo de presentar la ciudad y sus oportunidades potenciales, atrayendo así al público objetivo que necesita la ciudad;
- uso del logotipo de la marca directamente dentro de la ciudad, en diseño de paisaje o arquitectura.

De esta manera la marca difundirá su impacto entre la población local. Cabe señalar que la labor de promoción de una marca de ciudad no es una acción puntual. Debe llevarse a cabo de manera sistemática e integral: solo tales acciones permitirán alcanzar los objetivos deseados y asegurar la victoria en la competencia por los recursos humanos, financieros y de información que necesita la ciudad.

¿Qué pasa si una ciudad no tiene atracciones?

Entonces, es necesario crearlos. Así como una persona es recibida por su apariencia, un territorio es percibido y evaluado en gran medida por sus huéspedes principalmente por los lugares de llegada y salida. Como aeropuertos, estaciones de tren y por las zonas y calles individuales (principalmente centrales). Por tanto, las autoridades locales deberían también tomar medidas para mejorar el territorio y crear una imagen exterior atractiva.

Los lugares no pueden concebirse más que a través de las personas que los habitan y los utilizan más recientemente. Los residentes han sido identificados como un electorado relativamente descuidado para las actividades de marca de lugar, tanto en términos de una audiencia potencial, como también como co-creadores de la propia marca de lugar. También

hay un contexto más amplio de la comunidad y la sociedad para la marca de lugar en términos de moldear un sentido de lugar (Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J., 2015, p. 247).

El mecanismo de esta estrategia de marketing territorial es bastante sencillo: el desarrollo y popularización de características especiales que garanticen ventajas en la competencia de los territorios. Cabe señalar que, a diferencia del marketing de imagen, el marketing de atractivo sirve como base para la creación y desarrollo de las ventajas competitivas de un territorio. El marketing de imágenes potencia las ventajas ya creadas del territorio.

Cabe mencionar que en 1993 en la ciudad olívica se forma El Club Financiero Vigo cuyo objetivo era reunir a empresarios y profesionales del sur de Galicia en un foro empresarial representativo para reafirmar el liderazgo de Vigo en el desarrollo industrial de Galicia y norte de Portugal, promoviendo también la colaboración e impulsando la cultura empresarial en esta zona. Además, fue formado para actuar como grupo de opinión en todos temas que afectan a Vigo y su entorno.

En marzo de 2003 después de casi 2 años de trabajo fue presentado el Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional, luego llamado Plan Vigo 2010. En este acto público asistieron los responsables de las instituciones que forman el Concello Xeral do Plan y directores del Plan Estratégico. El plan pretendía convertir Vigo en una ciudad moderna e integrada en el sistema europeo de ciudades. Bajo el lema “Vigo, Metrópoli Atlántica” decidieron un nuevo posicionamiento de Vigo para que fuera una ciudad atractiva para sus habitantes, visitantes e inversores.

En junio de 2007 se juntó el Club Financiero porque Vigo necesitaba notoriedad, una marca con contenido y un plan estratégico. Muchos de los participantes no tenían una idea sobre la marca de Vigo. Porque, como decían ellos, no existía Vigo fuera de Vigo.

“Vigo explica, casi por sí sola, el fuerte impulso productivo y exportador que en los últimos años se ha registrado en Galicia. Es la ciudad con más población y que más aporta al PIB gallego. Su puerto está considerado el primero a nivel mundial en descarga de pesca fresca. Es un referente nacional e internacional en sectores como la pesca, el automóvil o el granito... La economía viguesa se ha globalizado. Su imagen de ciudad, no.” - asumieron en el 2007 los expertos del Club Financiero de Vigo. De ahí empieza el inicio de la creación de la marca de Vigo.

El documento de la reunión del Club Financiero de Vigo fue el primer paso para promover la creación de la marca territorial de Vigo y con la que ganar la proyección nacional e internacional.

Como parte de la planificación estratégica, se prevé aprovechar las ventajas existentes del territorio. Su ubicación, proximidad a los principales mercados, características demográficas, desarrollo de infraestructura. Se identifican factores de competitividad que distinguen a este territorio de otros, así como posibles nuevos factores de competitividad que pueden formarse en el proceso de gestión del desarrollo económico. Así, se forman ventajas nuevas o no realizadas del territorio. El énfasis principal está en la creación de nuevas ventajas locales como una infraestructura de mercado desarrollada, la disponibilidad de líneas de comunicación, seguridad (personal y comercial), el desarrollo de instituciones que apoyen los negocios, la disponibilidad de personal calificado y condiciones favorables para la inversión (Mescheryakov, T.V., 2010).

En la fundación “ProVigo” y en el Plan estratégico 2010 habían estructurado 15 Programas de Actuaciones Estratégicas Prioritarias con las que se pretendía llevar Vigo y su Área Funcional a la nueva Posición Competitiva.

Asimismo, los programas se agruparon en cuatro grandes áreas de actuación estratégica, a los fines de su seguimiento y evaluación por la organización para la gestión del Plan:

**Tabla 9. Los Programas del Plan estratégico 2010**

Área	Programa	Propuestas
Infraestructuras y Promoción Económica	“Vigo, espacio metropolitano ordenado”	implantación de una política de ordenación y gestión urbanística de alcance metropolitano; potenciación de la gestión municipal de ordenación del territorio
	“Vigo, centro de la Eurorregión”	desarrollo y consolidación del Área Metropolitana de Vigo; potenciación de los nuevos núcleos de centralidad
	“Puerto de Vigo: Una puerta al mundo, abierta a la ciudad”	potenciación del Puerto de Vigo; mejora de intermodalidad y de la accesibilidad en la fachada marítima del puerto, mejora de la terminal de cruceros
	“Vigo, región urbana en movimiento”	mejora de la accesibilidad, articulación y conectividad del espacio metropolitano
	“Vigo presente en la economía global”	internacionalización del sistema productivo local
	“Vigo emprende y crece”	promoción de la modernización del sector comercial; estudio y desarrollo de nuevos clusters empresariales
Recursos Humanos e Innovación	“Vigo, saber hacer”	potenciación de la formación profesional y ocupacional; creación de un foro mixto de ámbito metropolitano para la coordinación de las instituciones y las empresas en materia de formación ocupacional y profesional
	“Vigo, camino a la excelencia”:	optimización de la enseñanza superior de calidad y desarrollo de habilidades para la dirección; creación de un foro mixto de ámbito metropolitano para la coordinación de las instituciones y las empresas en materia de formación superior y de directivos
	“Vigo, un entorno de conocimiento e innovación”	integración del conocimiento científico y tecnológico con la actividad empresarial local; potenciación y coordinación de la

		actividad de los centros tecnológicos locales
Bienestar, Cultura y Calidad de Vida	“Vigo, un mar de emociones”	desarrollo de una oferta turística y de ocio en torno a la Ría; potenciación del Parque Nacional de las Islas Cíes; desarrollo del concepto de “museo único” que integre todos los museos y exposiciones relacionados con el mar y otros relacionados con la historia
	“Vigo en forma”	promoción de actividades deportivas y recreativas en el área; nuevo estadio y centro de ocio de Balaídos, compatible con el funcionamiento y desarrollo del polígono
	“Vigo crea cultura”	potenciación de la actividad cultural local en los cascos vellos de Vigo y su Área Funcional; potenciación y coordinación de la actividad del MARCO, el Museo Quiñones de León, la Casa das Artes y el Museo del Mar
	“Vigo acogedor y amable”	fomento de la integración laboral y la participación ciudadana; creación de la gerencia única sanitaria para el ámbito metropolitano; puesta en marcha de un programa de acceso a la primera vivienda
	“Vigo al natural”	desarrollo de un programa metropolitano de gestión de residuos urbanos; medidas de prevención de la contaminación acústica del espacio metropolitano y creación de nuevas zonas verdes y parques públicos integrados en una red de corredores verdes

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los informes relacionados en este escrito.

En la fundación “ProVigo” también pensaron en como promocionar la imagen exterior de Vigo. Por eso crearon el programa 15<sup>2</sup>: “Enseñando Vigo al mundo” que se centraba en el desarrollo de acciones destinadas a promover y potenciar la imagen de Vigo y su Área Funcional a través de sede de actividades congresuales y feriales especializadas, para incrementar la presencia de Vigo en proyectos europeos. Entre actuaciones prioritarias definieron: desarrollo del Plan de Comunicación del Plan Vigo 2010, elaboración y puesta en marcha de un Plan Metropolitano de Marketing y Comunicación Internacional. También la creación del Vigo Convention Bureau<sup>3</sup>. Es una fundación con misión de convertir Vigo en una ciudad de excelencia para la celebración de actividades congresuales, turismo de negocios y viajes de incentivo.



<sup>2</sup> Programa 15 de Fundación “ProVigo” - <https://fundacionprovigo.org/programa-15-ensenando-vigo-al-mundo/>

<sup>3</sup> Vigo Convention Bureau - <https://vigocb.org/fundacion/>

El argumento importante para el atractivo del territorio es la favorable situación medioambiental. Las autoridades locales deben aplicar medidas efectivas de protección ambiental. La política ambiental debe ser compatible con la política social, ayudando a mejorar la salud pública, crear condiciones de vida respetuosas con el medio ambiente, desarrollar la conciencia y la educación ambientales, fortalecer los factores ambientales en la configuración de la estructura del consumo y la demanda, y la participación pública en la toma de decisiones relacionadas con los recursos naturales (Nikiforova, 2011).

Crear y mantener un alto nivel de cualificación del personal regional también es un factor muy importante en el desarrollo del territorio (Lysenko, 2013). En última instancia, el desarrollo de una región depende del nivel de cualificación de las personas que trabajan en ella, y esto está determinado en gran medida por las políticas regionales en el ámbito de la educación, la calidad del medio ambiente y la vida. Es importante que los nuevos empleos en la ciudad estén bien remunerados, altamente calificados y, por lo tanto, contribuyan a la prosperidad económica.

El marketing de atractivo consta de muchos componentes que crean una imagen atractiva de un territorio determinado ante los ojos de sus residentes y extranjeros. Los tipos de marketing de atracción se distinguen según el énfasis en: ciencias económicas, geografía, clima, historia, arquitectura, atracciones específicas, oportunidades médicas, industria del turismo, recreación y entretenimiento (Vizgalov, 2015).

Es necesario crear las condiciones para la autodeterminación económica y la autoafirmación de la persona, la libertad empresarial y la actividad creativa de todos, para que los más creativos, capaces y trabajadores alcancen un estatus social más alto en la sociedad. El desarrollo personal debe considerarse como un objetivo y como una de las fuerzas impulsoras del desarrollo social (Primak, N., 2010).

El sector educativo se está convirtiendo en un factor clave en el desarrollo actual y futuro del territorio. Para transformarlo en una potencia poderosa, con la contribución predominante del trabajo intelectual al producto nacional bruto, es necesario que entre el 40 y el 60% de la población adulta del país tenga educación superior, y el número de científicos en la sociedad en este caso sería ser del 2 al 5% de la población total (Zhirnel, 2013).

La educación ha desempeñado y sigue desempeñando un papel extremadamente importante en la vida de la sociedad y el desarrollo económico, especialmente en la era de la informatización y la globalización. Se depositan grandes esperanzas para garantizar el éxito de todas las reformas, fortalecer la seguridad nacional, modernizar la sociedad y la economía y unirse a una serie de estados capaces de influir en los procesos mundiales.

La prestación de servicios médicos de alta calidad y las oportunidades médicas en general también son un componente importante del atractivo del territorio. En este ámbito, el marketing atractivo debería tener como objetivo mejorar la salud pública. Los medicamentos deben ser gratuitos para la población y accesibles para quienes viven por debajo del umbral de pobreza. Es necesario crear condiciones e incentivos para prevenir en la mayor medida posible enfermedades y lesiones de la población. Esto puede verse facilitado por los últimos avances de la ciencia y la tecnología en el campo de la medicina.

Además, deben crearse condiciones favorables en el territorio en el ámbito de la política de vivienda, apoyo y protección social de la población. El alto nivel de vida de la población del territorio también sirve como un importante argumento de atractivo para los inmigrantes. El nivel de vida se refiere a la provisión a la población de los bienes y servicios materiales

necesarios, el nivel alcanzado de su consumo y el grado de satisfacción de las necesidades razonables y racionales.

El costo de vida es la característica más importante e integral del atractivo de cualquier territorio. Es este indicador, junto con la provisión de comodidades y beneficios modernos, uno de los principales. El costo de vida en un territorio determinado es especialmente importante para evaluar las perspectivas de migración y el desarrollo del mercado de servicios turísticos. Para los turistas de todo el mundo, el coste de vida en el territorio de su estancia se reduce significativamente y se refiere principalmente al nivel de los gastos de bolsillo, ya que los viajeros realizan los principales gastos en casa, pagando el paquete turístico.

La protección social en un sentido amplio se entiende como un sistema de relaciones sociales para asegurar los derechos y garantías socioeconómicas de una persona, independientemente de su lugar de residencia, nacionalidad, sexo, edad y otras circunstancias objetivas (Vizgalov, 2015). Las principales prioridades y direcciones de la protección social y la garantía del nivel de vida necesario son las siguientes: indexación de los ingresos de la población, asegurar garantías sociales mínimas de ingresos, regulación de normas y reglamentos mínimos, provisión de beneficios, seguro social obligatorio y ayuda social.

La política social incluye necesariamente áreas como las relaciones laborales y el empleo. Deben ser garantizados la igualdad de los sujetos en el mercado laboral, la libre elección de profesión, ámbito y lugar de empleo. Para ello, existe un sistema de acceso público para la obtención de educación secundaria, especializada y superior, las condiciones de trabajo socialmente aceptables, el nivel del salario mínimo, la duración de la semana laboral, las vacaciones están regulados por ley y los derechos de los trabajadores al ser contratados o despedidos están determinados.

La regulación del empleo es parte de la política social destinada a mejorar el nivel y la estructura del empleo. Es necesario crear condiciones de trabajo favorables y mejorar las características de la fuerza laboral. Estos incluyen: desarrollo e implementación de programas para crear nuevos empleos, tanto en el sector estatal como no estatal de la economía; programas de empleo para personas con discapacidad, que obligan a las empresas a proporcionar un determinado porcentaje del número total de puestos de trabajo a personas con discapacidad (Stepkina, 2020).

Se están desarrollando programas para combatir el desempleo y ayudar a los desempleados. La implementación de tales programas generalmente la llevan a cabo las bolsas de trabajo, cuyas funciones incluyen estudiar el mercado laboral, determinar qué especialistas tienen demanda en el momento actual y qué cambios en el mercado laboral son posibles en el futuro. De acuerdo con esto, se deben planificar y llevar a cabo la formación, el reciclaje y el movimiento de mano de obra. Además, las bolsas de trabajo pagan beneficios a los desempleados. Los sindicatos deben intensificar su trabajo, especialmente a nivel de empresas y organizaciones.

Así son los fundamentos conceptuales de la comercialización del atractivo de un territorio que están indisolublemente ligados a la creación de condiciones que aseguren una vida humana digna, su nivel y calidad. Las ciudades más grandes y establecidas utilizan esta estrategia para mejorar y ampliar su oferta cultural, y para señalar su continuo crecimiento y confianza en el futuro (Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J., 2015).

Naturalmente, en el territorio deben desarrollarse instituciones económicas y sociales como las empresas de la industria ligera y alimentaria, los medios de comunicación y otros. El territorio debe proporcionar vivienda y servicios comunales, seguridad contra incendios, transporte público, carreteras al más alto nivel (Zhukova, 2010).

Sin embargo, hay factores que las autoridades locales no pueden regular. Estos incluyen la ubicación geográfica, las condiciones climáticas y los recursos naturales del territorio. En el pasado, una ubicación geográfica conveniente influía en el nivel de desarrollo de un estado en particular que se encontraba en la intersección de rutas comerciales o en su periferia. Vigo tiene una excelente posición geoestratégica y enorme potencial de su ría desde los aspectos turístico y medioambientales.

Al mismo tiempo, hoy en día ni las ventajas geográficas ni las climáticas tienen una influencia tan fuerte en el nivel de desarrollo del país. Como lo mencionamos antes, para los turistas, los principales indicadores del atractivo de un territorio son: el clima, los atractivos, la presencia de complejos sanatorios y centros recreativos, así como instituciones médicas y de salud, y el costo de vida en un territorio determinado.

El marketing de atracción complementa el marketing de imagen. El territorio utiliza atractivos naturales (terraplenes de ríos, lagos, mares, montañas) o patrimonio histórico (museos, monumentos arquitectónicos, templos), o personalidades famosas, o instalaciones culturales y recreativas (estadios, centros culturales y comerciales, parques). Cuanto más individuales y famosas sean las atracciones, mejor. Las estrategias de turismo varían dependiendo de cuántos o pocos sean y de cuántos días se suele tardar en verlos. El diseño integrado del territorio como todo aumenta su atractivo, singularidad y méritos estéticos. Una herramienta necesaria aquí es la planificación territorial (Ibid).

Vigo, al ser la ciudad tan grande no fue la capital de provincia Pontevedra por eso necesitaba crear canales de comunicación para ofrecer una imagen real y combatir aquello que se dice de la ciudad. Una marca para Vigo pretendía recoger las conclusiones como la visión de los empresarios vigueses sobre la necesidad de dotar a Vigo de una marca territorial a través de la cual difundir la imagen del área metropolitana. Ahí determinaron el plan estratégico de Vigo que incluía el plan metropolitano de marketing y comunicación internacional, propuesta de la fundación “Provigo” (Club Financiero Vigo, 2007).

La disponibilidad de una marca territorial generaba reciprocidad en los retornos ciudad empresa, de manera que permitiera reducir el marketing singular por tener el apoyo de una marca compartida. La creación de la marca debía convertirse en una especie de proyecto de estado que trascendía las ideologías políticas, ha de partir del consenso entre los agentes socioeconómicos, instituciones y ciudadanos para garantizar un plan al alcance y sostenible en el tiempo.

Vigo supo producir y crear riqueza, pero nunca se supo vender como ciudad a pesar de contar también con grandes atractivos naturales como una extraordinaria considerada como uno de los mejores puertos naturales del mundo.

La creación de una “Marca para Vigo” exigía una serie de fases estratégicas, cuyo objetivo final es que el consumidor global sepa qué es Vigo, dónde está y por qué venir a visitar esta ciudad. Para desarrollarlas, planearon la coordinación de las instituciones y agentes sociales del área metropolitana.

El primer Plan Estratégico de Vigo contenía tres principales objetivos:

1. mejorar el posicionamiento competitivo de Vigo y su Área Funcional en el Sistema Europeo de Ciudades.
2. generar un proceso de reflexión y participación de los actores políticos, económicos y sociales, que permitiera construir una visión viable de Vigo y su Área Funcional a largo plazo.
3. conseguir un entorno adecuado para producir y vivir, de cara a impulsar un sistema productivo como motor básico del desarrollo social y económico.

Siempre hay experiencias positivas como las negativas. Para Vigo era necesario determinar los atributos que se quieren potenciar y actuar sobre los negativos, corrigiéndolos si es posible o difuminándolos. Analizar qué pensaron los vigueses de Vigo que pensaron sus visitantes y que querían que pensarán, sin ocurrir en objetivos ilusorios o falsos, fue una de las primeras tareas a desenvolver.

Luego usaron todas las etapas de creación de la marca que habíamos mencionado en capítulos anteriores como resultados de análisis SWOT, una investigación de mercado objetivo y el uso de otras herramientas para procesar información de marketing sobre el estado del entorno del mercado circundante y los factores que afectan las perspectivas de desarrollo de la ciudad.

Veamos los resultados del análisis SWOT que definieron para “el Plan Vigo 2010”.

**Tabla 10. El análisis SWOT de Vigo en el año 2003**

Las debilidades	Las fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de bienestar por debajo de las potencialidades y mercado de trabajo con disfuncionalidades;</li> <li>• Insatisfacción de expectativas sobre calidad de vida;</li> <li>• Insuficiente desarrollo de la identidad urbana y débil imagen de marca territorial;</li> <li>• Sistema productivo basado en actividades maduras con escasa;</li> <li>• Formas de organización interna de las empresas que dificultan la comunicación y la coordinación;</li> <li>• Déficits en infraestructuras de transporte, equipamientos y servicios avanzados y públicos;</li> <li>• Falta de estructuración urbana y existencia de disfunciones metropolitanas;</li> <li>• Insuficiente convergencia y sinergia entre las estrategias empresariales y las políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad media con acentuado dinamismo económico;</li> <li>• Población creativa, emprendedora y trabajadora;</li> <li>• Disponibilidad de importantes recursos naturales y empresariales;</li> <li>• Presencia de una plataforma portuaria competitiva;</li> <li>• Tradición de ciudad abierta, cosmopolita, industrial y con proyección internacional;</li> <li>• Región metropolitana en formación;</li> <li>• Posición con gran potencial estratégico en la Eurorregión;</li> <li>• Espacio atractivo para las inversiones productivas a escala internacional;</li> <li>• Sistema productivo en proceso de ajuste y mejora de la productividad y competitividad.</li> </ul>
Las amenazas	Las oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancamiento y envejecimiento demográfico, sobre todo en el municipio de Vigo;</li> <li>• Nueva emigración de los recursos humanos más cualificados hacia ciudades más innovadoras y competitivas;</li> <li>• Persistencia de elevadas tasas de paro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del dinamismo demográfico y atracción de recursos humanos cualificados;</li> <li>• Mantenimiento del crecimiento de la riqueza generada, junto a la mejora del funcionamiento del mercado de trabajo;</li> <li>• Posibilidad de aumentar el bienestar y la calidad de vida urbana a niveles más acordes con el dinamismo económico vigués;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro del bienestar y el entorno urbano, con problemas para la cohesión social y el clima de convivencia ciudadana;</li> <li>• Estancamiento del proceso de modernización, ampliación, diversificación e internacionalización del sistema productivo local;</li> <li>• Aparición de fenómenos de deslocalización empresarial fuera del Área Funcional;</li> <li>• Freno del proceso de formación de clusters de empresas;</li> <li>• Persistencia de la inadecuada dinámica institucional junto con los elevados costes de transacción actuales, que limitan el desarrollo;</li> <li>• Mantenimiento de la desestructuración de la región metropolitana que limita la centralidad de Vigo y la mejora de su competitividad;</li> <li>• Deterioro de la posición competitiva en el nuevo escenario de interacción de las ciudades y las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de economías de aglomeración mediante la articulación de la región urbana con infraestructuras y servicios metropolitanos;</li> <li>• Existencia de condiciones favorables para la potenciación y diversificación del sistema productivo local, cara al desarrollo de entornos innovadores internacionalizados;</li> <li>• Posibilidad de establecer un nuevo marco institucional de carácter plural y alcance metropolitano, con capacidad de actuación estratégica;</li> <li>• Condiciones favorables para la formación y liderazgo de una Región Metropolitana Atlántica, competitiva en el nuevo Sistema Europeo de Ciudades.</li> </ul>
--	--

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los informes relacionados en este escrito.

Según los datos del análisis, Vigo era una región urbana con economía fuerte, que se había desarrollado gracias a la disponibilidad de recursos humanos y naturales. Por eso Vigo se veía como un territorio con un importante potencial de desarrollo. Como podemos ver, en los años 2000 Vigo tenía siguientes problemas: el funcionamiento deficiente de las fuerzas y de los mecanismos que condicionaban la evolución de productividad y de la competitividad, entre otros, la insuficiente difusión de las innovaciones, los problemas de gestión de desarrollo urbano y ciertas carencias en la dinámica y flexibilidad de las instituciones.

En el “Plan Estratégico 2010” también definieron seis ejes y veintiséis estrategias de actuación.

**Tabla 11. Los ejes y las estrategias del Plan 2010**

Eje	Estrategia	Concepción
“Dimensión y centralidad urbana” con objetivo de formación de una Región Metropolitana Atlántica capaz de estructurar una red de cooperación y sinergia	Ordenación y gestión urbanística de los municipios de Vigo y su Área Funcional, desde una perspectiva metropolitana	La estrategia buscaba el desarrollo equilibrado territorialmente de las actividades urbanas: los usos residenciales y productivos, dotacionales y los espacios libres o zonas verdes. Su desarrollo debía satisfacer la demanda existente y prevista de nuevas implantaciones residenciales, industriales y terciarias de oficina y de almacén, comerciales y de ocio, y con las necesarias reservas para dotaciones y parques públicos, así como de corredores para infraestructuras de transporte y comunicaciones. En particular, la estrategia apuntaba a favorecer la centralidad de Vigo en la

		formación de una región metropolitana ordenada, con un creciente atractivo residencial
	Fortalecimiento de la vertebración, la accesibilidad y la conectividad interior y exterior de la ciudad y su entorno funcional y metropolitano	La estrategia resolvía las deficiencias de accesibilidad e intermodalidad interior del ámbito funcional metropolitano, así como de mejorar su conexión con las redes de transporte exteriores. En particular, la estrategia buscaba mejorar la conexión de viajeros y mercancías de Vigo con las principales ciudades de Galicia y el resto de España. Contemplaba la mejora de infraestructuras viaria, ferroviaria, aeroportuaria y portuaria
	Implantación del Área Metropolitana de Vigo	La estrategia creaba una entidad con atribuciones de estudio, seguimiento, control y capacidad normativa en el ámbito del Área Metropolitana, bien bajo la legislación de Administración Local de Galicia como Área Metropolitana, o bajo otras figuras legales
	Potenciación de la capacidad productiva del Puerto de Vigo y ordenación del frente marítimo de la ciudad	La estrategia buscaba potenciar la principal infraestructura productiva y nodo de vinculación internacional de Vigo y su Área Funcional. Al mismo tiempo, se trata de integrar espacialmente la ciudad de Vigo con su ría, consolidando su imagen de ciudad portuaria moderna, atractiva y competitiva
El eje “Bienestar y calidad de vida” gestionaba desarrollo urbano de cara a mejorar el bienestar de la población y su dinámica cultural, el entorno medioambiental	Preservación del patrimonio medioambiental y recuperación de espacios degradados	La estrategia garantizaba redundar una mayor calidad de vida y la potenciación de uno de los más importantes recursos de la región urbana de Vigo: sus espacios naturales
	Mejora de las redes de suministro eléctrico y de agua, así como de saneamiento vinculadas a los desarrollos residenciales existentes y a la actividad productiva	Otra estrategia se centraba en la mejora de las infraestructuras básicas que contribuían a obtener una adecuada calidad de vida como a viabilizar la capacidad productiva de empresas localizadas en Vigo y su Área Funcional
	Desarrollo de los equipamientos y los servicios públicos en Vigo y su Área Funcional, especialmente los relacionados con la sanidad, la educación y los servicios sociales	La estrategia pretendía la mejora del bienestar y la calidad de vida ciudadana de Vigo con objetivos sociales de cohesión y convivencia y de carácter económico, en lo que se refiere a la mejora del atractivo residencial del territorio
	Fomento de la oferta de suelo residencial y de viviendas asequibles de calidad	La estrategia consistía en el desarrollo de políticas locales orientadas a aumentar la disponibilidad de suelo para uso residencial, especialmente el destinado a la construcción de

		viviendas asequibles de calidad en el conjunto del espacio metropolitano. Con ello, se trataba de ampliar y adecuar la oferta local de vivienda de cara también a mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo
	Potenciación de los procesos de participación ciudadana en la dinámica local	Otra estrategia se basó en el aprovechamiento del dinamismo social existente en el área, que requería una mayor incardinación en los procesos de decisión relacionados con el desarrollo local y en la ejecución de actividades ciudadanas
El tercer eje “Competitividad y Desarrollo Empresarial” apoyó a la modernización y creación de empresas para la mejora, expansión y diversificación del sistema productivo	Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	Estrategia estructuró un conjunto de medidas que favoreciesen e impulsaran el proceso de internacionalización del sistema productivo de Vigo, potenciando la presencia de Vigo en el escenario de la economía global. Una estrategia ofensiva, en la medida que favoreciesen la expansión de las empresas, y defensiva para mejorar la competitividad de las empresas locales en sus mercados naturales
	Impulsar proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial	La estrategia contenía un conjunto de medidas y acciones previstas para favorecer la coordinación sinérgica de las actividades de innovación y transferencia tecnológica, favoreciendo el crecimiento cuantitativo y cualitativo de Vigo
	Formación del nivel directivo y superior adaptada a las necesidades de las instituciones y empresas del Área	Otra estrategia llevó adelante un conjunto de medidas y acciones orientadas a la formación continua y el desarrollo de habilidades para la dirección de empresas e instituciones adecuadas al escenario de competencia e integración económica, dirigidas a los gestores públicos, responsables de empresa y emprendedores con actuación en el sistema institucional y productivo de Vigo y su Área Funcional
	Formación de mandos intermedios y del ámbito operativo de las empresas del Área	fue creada para mejorar el factor de competitividad de Vigo
	Innovación y modernización de la tecnología y los procesos de producción y gestión	constituyó una actividad estratégica para asegurar la supervivencia de las empresas y el desarrollo en condiciones de competencia global. Con este marco, esta estrategia apuntaba a favorecer la supervivencia y la expansión local e internacional del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional, teniendo como

		horizonte la gradual configuración de clusters sectoriales y entornos innovadores
El cuarto eje “Conocimiento, Innovación y Cooperación” definía la potenciación de los acuerdos y los procesos de formación de redes de innovación y cooperación para competir, promoviendo la formación de entornos innovadores	Potenciación de la especialización de la Universidad de Vigo para la creación de un entorno metropolitano proclive al desarrollo del conocimiento y la innovación	La estrategia relacionada generaba un proceso sostenido de crecimiento de la actividad local de formación y difusión del conocimiento y las innovaciones. Todo ello, orientado a un modelo de integración ciencia/tecnología/empresa que estimulara la investigación básica, su conversión en tecnología y su transferencia a las empresas y los mercados
	Aumento del número de empresas innovadoras en el tejido productivo de Vigo y su Área Funcional	Con esta estrategia se pretendía elevar el nivel de innovación y de internacionalización del sistema productivo local, promoviendo la creación de empresas de base tecnológica con la participación de tecnólogos y científicos locales
	Fomento de la cooperación entre organizaciones para estimular los procesos de innovación	La estrategia implantaba y consolidaba el funcionamiento de una red local de cooperación para el desarrollo de la innovación, potenciando el papel de los organismos interfaz para la divulgación de la oferta de servicios de apoyo a la innovación. Asimismo, mejorar los servicios de información tecnológica para el entorno productivo y continuar estimulando la cooperación interempresarial; a través del instrumento de los clusters
	Creación y potenciación de centros tecnológicos y foros de innovación	Otra estrategia centró en estimular en Vigo y su Área Funcional el proceso de formación de la sociedad del conocimiento; configurar nuevos espacios y redes de intercambio de conocimientos y experiencias innovadoras que se constituyeran como un atributo diferenciador positivo del área, para la localización residencial y productiva
Quinto eje “Empleo con Futuro” pretendía mejorar la gestión del mercado de trabajo local para incrementar los niveles de actividad y ocupación, así como la estabilidad y calidad del empleo de la región urbana de Vigo	Promoción de la creación local de empleo, en especial en actividades con futuro	La estrategia relacionada potenciaba las condiciones locales que promovían la creación de nuevos empleos y la existencia de un mercado de trabajo local con capacidad para incorporar a un creciente número de trabajadores; nuevos empleos promovidos que se concentrasen en las actividades productivas; desarrollo de actividades que contribuían a la modernización, diversificación e internacionalización del tejido productivo de Vigo y su Área Funcional

	Incentivar la mejora de la calidad del empleo local	La estrategia estimulaba la mejora de las condiciones de trabajo en el ámbito local, de cara a favorecer la mejora de las condiciones de vida y trabajo en el área; implantación de normas y prácticas locales de contratación para favorecer la estabilidad laboral y la reducción del paro
	Potenciación de la formación continua en materia profesional y ocupacional	Otra estrategia consistía en desarrollar procesos de optimización de las acciones locales de formación profesional y ocupacional, en un marco de formación continua de los trabajadores que posibilitaba el desarrollo de su carrera profesional asociada a los aumentos de la productividad, la capacidad innovadora y la competitividad de las empresas locales
	Eliminación de barreras y apoyo local a la integración en el mercado de trabajo de los grupos de difícil inserción laboral	La estrategia llevó adelante programas locales que eliminaron las barreras existentes, a la vez que se apoyaba la integración laboral de las mujeres, los jóvenes, los inmigrantes, los discapacitados y cualquier grupo con dificultades de inserción en el mercado de trabajo
El último, el sexto eje “Identidad e Imagen” se centraba en el desarrollo de un papel atractivo y protagonista de Vigo en el sistema internacional de ciudades, a través del fortalecimiento de la imagen territorial y su identidad	Potenciación de Vigo y los municipios del Área Funcional como sede de actividades congresuales, culturales y deportivas internacionales	La estrategia pretendía el desarrollo de programas coordinados de actividades para fortalecer la personalidad y el sentimiento de pertenencia de la población de Vigo y su Área Funcional, así como su nivel de autoestima y la mejora de la imagen exterior de la ciudad y su región urbana a nivel nacional e internacional. Todas las actividades de los programas debían ser de calidad reconocida y, en la medida de lo posible, de proyección internacional. En especial las actividades de carácter cultural y deportivo debían cuidar su imbricación en los tejidos y actividades de base de la región urbana, sobre todo en términos de participación y programación
	Fomento y dinamización de actividades culturales y de ocio que favorezcan el fortalecimiento de la identidad viguesa y la proyección de su imagen	Otra estrategia se basó en el desarrollo de programas coordinados de actividades público-privadas, orientadas a la dinamización de la actividad social y cultural de base en los barrios y en las parroquias. Por esta vía, se trataba de fortalecer la personalidad y el sentimiento de pertenencia y de autoestima de la

		población de Vigo y su Área Funcional. En la medida de lo posible, estas actividades debían contar con atributos diferenciadores de carácter innovador que les confieran una cierta capacidad de proyección a nivel nacional e incluso internacional, de cara a favorecer la mejora de la imagen pública de Vigo y su Área Funcional.
	Promoción de la imagen nacional e internacional de los sistemas productivo, financiero e institucional de Vigo y su Área Funcional	La estrategia contenía actividades y gestión de la imagen internacional de Vigo
	Desarrollo de una estructura de coordinación de la actuación estratégica institucional	La última estrategia del Plan Vigo 2010 se trataba de desarrollar una estructura con las suficiente capacidad estratégica y flexibilidad operativa para llevar a cabo con éxito la gestión de la ejecución del Plan Vigo 2010.

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los informes relacionados en este escrito.

Dicha estructura de gestión del desarrollo estratégico territorial de Vigo y su Área Funcional, se concretaba sobre la adecuación de las misiones y funciones de la Fundación “ProVigo” y su Área y su inserción en un marco estratégico institucional de carácter plural.

El cliché positivo había de ser reforzado con otros que deben ser delimitados por el objetivo de la marca. Vigo siempre contaba con un entorno paradisiaco con las Islas Cíes como un referente que en aquellos años empezaba a alcanzar relevancia internacional. El empuje empresarial se sustentaba sobre una universidad con un marcado carácter científico y tecnológico. Por lo tanto, no se trataba solo de atraer turistas sino también inversión talento y población, fue muy importante ofrecer información sobre ocio, bienestar, nivel de renta, presencia y capacidad para llegar a los mercados. Un proceso largo que exigía un esfuerzo continuo y visión estratégica, así como anticipación, proactividad, pluralidad y financiación pública y privada.

Otro aspecto que querían mejorar los participantes del Club Financiero fue estar en el mapa y ser único en algo. Construir una marca potente que dejara a todos sin aliento, imaginación y creatividad fueron los primeros requisitos para el desarrollo de una marca, necesidad de sustentar la marca en las ventajas comparativas optimizando y reafirmando en todo momento aquellas que generan mayor valor añadido. La eficacia de la marca está muy vinculada a la veracidad de sus ventajas comparativas. Son cuatro: el puerto, el sistema productivo y sus recursos endógenos, su universidad. Sistemas de comunicación, infraestructuras productivas, nuevos proyectos e iconos atractivos a los visitantes son sus elementos.

En el foro de Club Financiero de Vigo concluyeron que la gestión de la marca Vigo debía basarse en un plan del que no cabe esperar beneficios inmediatos por lo que resulta conveniente comenzar limitando mercados para irlos ampliando poco a poco. Los expertos aconsejaban limitar la competencia inicialmente a aquellas zonas con las que más comparan Vigo. Obviamente una marca no podía sobrevivir sin producto. Vigo necesitaba desarrollar su propia

identidad enraizada en su territorio natural que es Galicia y rechazó el minifundismo parroquiano y los localismos trasnochados. Sobre este aspecto apeló a la construcción de una identidad corporativa de Galicia que conllevó el desarrollo de una buena imagen de sus productos, que son sus imágenes y sus territorios.

El plan principal fue poner la ciudad en el mapa. ¿Y cómo se hace? Con ayuda de un alcalde entusiasta. La marca convirtió a Abel Caballero en el alcalde más votado en España. Vigo es imparable, mejorando día a día, para bienestar de sus ciudadanos y visitantes de la ciudad. Pero principalmente para los ciudadanos. Porque la marca está dirigida principalmente a Galicia y a los vigueses. “De no ser la capital de provincia los vigueses sienten el orgullo de presumir de ser de Vigo porque la ciudad se ha transformado físicamente, es más moderna, más líder, más cosmopolita. Lo que no pasaba antes de que llegara Caballero. Si antes la ciudad era solo para trabajadores ahora se puede visitarla y disfrutar como un turista.” - nos comentó Carlos Prado.

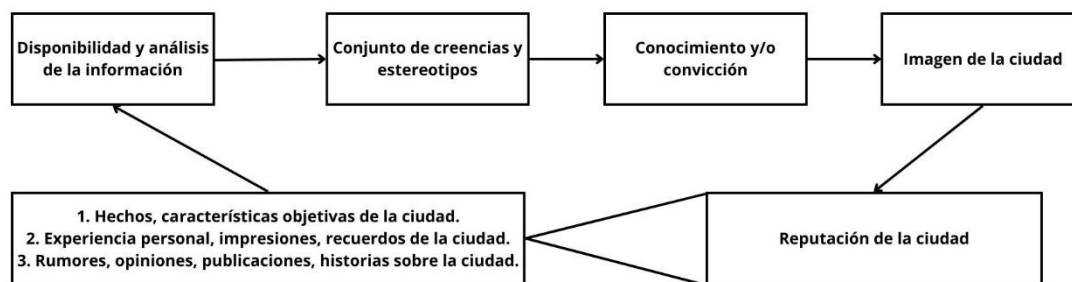
De acuerdo con las perspectivas multidimensionales, las marcas no funcionan simplemente como etiquetas o signos, sino que brindan a las personas un contexto particular de acción o ambientes que permiten ciertos tipos de encuentro y compromiso. Como sugiere el teórico de la marca. Las marcas no solo están definidas por sus elementos simbólicos, sino que operan más como plataformas para la coordinación y la gestión de la actividad de producción y consumo y la interacción (Bookman, S., 2018).

Las marcas han sido elementos visibles del tejido urbano, desde las primeras marcas producidas en masa que aparecen en los anuncios y que se promocionan en los grandes almacenes de las ciudades industriales modernas, hasta los paisajes de marca globales que bordean los espectaculares corredores comerciales de las ciudades postindustriales de hoy. La importancia económica y cultural se ha intensificado en las últimas décadas, a medida que las ciudades emprendedoras han recurrido a la cultura y al consumo para hacer crecer su imagen cultural y cultural de éxito postindustrial. Por eso, el valor de la marca debe dar como resultado el procesamiento de información subjetiva, actitudes u opiniones permanentes que sean resistentes a los cambios y el comportamiento afectado por estas opiniones. Dado que cada consumidor tiene su propia percepción de la importancia del beneficio de marca prometido y el funcionamiento de la marca, el patrimonio de marca debe ser una construcción a nivel individual.

#### **4.2. Desarrollo de la marca Vigo**

La imagen de la ciudad es un conjunto de creencias y sentimientos de las personas que surgen en torno a sus características. Esta idea subjetiva de la ciudad puede formarse como resultado de la experiencia personal directa. Por ejemplo, como resultado de vivir en su territorio o indirectamente: de las palabras de sus residentes, de materiales de los medios u otros.

La imagen de la ciudad es una imagen muy diversa, colorida emocionalmente, a veces creada artificialmente, a menudo superficial, que se forma en la mente de las personas. Por cierto, los medios de comunicación son el instrumento más importante de formación de imágenes.



Lám. 8. Formación de la imagen de la ciudad

Fuente: elaboración propia con base en Sachuk, T.V. (2022). *Territorialnyj marketing: teoriya i praktika: uchebnik*. [Marketing territorial: teoría y práctica: tutorial]. Moscú. Ed. INFRA-M.

Cualquier ciudad puede tener su marca, ya que es una construcción informativa, además, la más antigua y poderosa. Según Sachuk (2022), el entorno urbano moderno tiene tres cualidades importantes:

1) comodidad, determinada - mecánica por el nivel de desarrollo de tecnologías aceleradas y que brindan una existencia cómoda a los residentes de la ciudad, armonizando sus necesidades materiales con las condiciones naturales;

2) trascendencia asociada al grado de no utilidad del medio ambiente. La trascendencia está determinada por el nivel de desarrollo de las tecnologías de control (humanitarias) y cubre las necesidades existenciales de los residentes de la ciudad;

3) sistémica, que se entiende en varios sentidos:

- como representación en la ciudad de los cuatro procesos básicos del socio sistema;
- como enlace de las representaciones materiales, informativas y sociales de la ciudad;
- como conexión entre el confort y la trascendencia, es decir, entre los espacios de las tecnologías humanitarias y físicas;
- como conexión entre los diferentes tipos de actividades que se presentan en la ciudad;
- como la presencia de un objeto de información asociado a la ciudad.

Para analizar los componentes del territorio como portador del futuro, se requiere realizar un estudio de todos los aspectos del territorio, como aspectos positivos y negativos. Para ello se utiliza análisis SWOT, que ayuda a analizar no solo las fortalezas y debilidades del territorio, sino también para identificar posibles obstáculos desde el impacto exterior que se ejerce sobre el territorio desde el exterior, así como destacar oportunidades proporcionadas por el medio ambiente para su uso en favor del territorio.

El análisis SWOT es una tecnología básica en una estrategia de planificación y desarrollo de una marca territorial. Marca de territorio implica el desarrollo inicial de la misión del proyecto, así como la definición de nuevas estrategias para su proyecto. Al mismo tiempo, este análisis permite mirar de lado el territorio, el objeto branding, con la posibilidad de un estudio más profundo desde el lado de los futuros consumidores de esta marca. El análisis permite un enfoque estructural para la selección de información que ayuda a informar la selección y el desarrollo de estrategias de marca y elegir su trayectoria (Korzun, 2015).

El análisis SWOT debería proporcionar respuestas a ciertas preguntas.

1. ¿Se puede capitalizar las fortalezas a través de las oportunidades?
2. ¿Se puede evitar las amenazas a través de sus fortalezas?
3. ¿Las debilidades evitarán que se eviten las amenazas?
4. ¿Las debilidades le impiden aprovechar las oportunidades?

A través de este análisis, se justifica el desarrollo de la marca, pero debe centrarse en el hecho de que la marca en sí misma no se puede construir solo sobre argumentación, porque el propio concepto de marca pretende evocar en el consumidor desear usar la marca, y solo entonces en el proceso evaluar subjetivamente todas sus ventajas. De ahí el hecho de que este análisis contribuye al desarrollo de una imagen real del territorio, ayudando al desarrollo de marca para profesionales, pero tampoco resuelve el problema del desarrollo de marca (Gilyarevskaya, 2023).

Con este fin, los desarrolladores de marca enfrentan una tarea difícil no solo tener en cuenta los datos del análisis, pero ser capaz de encajarlos en el general concepto de marca sin generar polémica en relación con lo visual manifestación del concepto de la marca desarrollada, diseñada para tener colorido emocional con el fin de llamar la atención.

Después de haber considerado las principales diferencias en la promoción de bienes en comparación con el avance de territorios, se puede ir directamente a investigación, que consiste en un análisis de los factores externos e internos.

Los factores externos son procesos que tienen lugar en el entorno de ambiente externo, se puede representar como un ambiente competitivo, el estudio de los procesos mercado, incluyendo la demanda entre los consumidores. Estudio de factores exteriores tiene como objetivo comprender la situación del mercado, investigar actividades de los competidores, comportamiento del consumidor, identificación de las principales direcciones para un mayor desarrollo (Nikulina, 2012).

La investigación interna se refiere al análisis de partidos relacionados con territorio, estas partes pueden significar el nivel de bienestar del territorio, sus características positivas, así como negativas, nivel de desarrollo de infraestructura, ventajas competitivas de territorio. En base a esto, se forman recomendaciones, en base a las cuales parte de la administración de la ciudad, así como aquellos involucrados en la marca, deben formarse una estrategia para eliminar estas deficiencias con el fin de mejoras.

Sistematización en la realización de investigaciones a través del análisis de los factores externos e internos que afectan a la propia marca es una parte integral del éxito no solo en el desarrollo de la marca en sí, sino también en el proceso de su promoción, con el fin de monitorear constantemente posibles cambios emergentes y la implementación oportuna de medidas para ajustar la marca misma bajo estos cambios para revelar completamente el potencial del territorio (Ibid).

El proceso de analizar la opinión pública, cualquier cambio en el mercado y también otros posibles cambios en el ambiente externo, deben estar presentes como parte de una estrategia de promoción y monitorear cualquier cambio a lo largo de todo el proceso del ciclo de vida de la marca, con el fin de responder de forma rápida y ajustando la estrategia al entorno cambiado,

porque sólo aceptando, teniendo en cuenta cualquier fluctuación, es posible predecir un mayor desarrollo de territorio (Korzun, 2015).

Analicemos con más detalle los componentes de este situacional análisis, que es utilizado activamente por especialistas para desarrollar y promoción de proyectos, en particular de branding.

Con la ayuda del análisis SWOT, los factores que tienen un efecto directo o impacto indirecto en la propia marca. Hay cuatro componentes: S – fortalezas, W – debilidad (puntos débiles), O – oportunidades de desarrollo, T - amenazas de desarrollo.

También, para el análisis, se debe utilizar una auditoría del territorio para identificar posibles problemas clave existentes en el estado actual del espacio urbano. El propósito de este análisis es rastrear cambios en la valoración general del territorio, según los residentes, así como el análisis de posibles competidores del territorio y posibles formas de beneficio mutuo de cooperación con ellos (Sachuk, 2022).

Comenzamos con una breve descripción de la ciudad olívica. Primero de todo, Vigo siempre ha sido la ciudad marinera y trabajadora. Mucha gente vivía fuera y trabajaba en el puerto o en las fábricas. Es una ciudad muy emprendedora e innovadora con vocación por la internacionalización y el conocimiento con notables cualidades, pero antes Vigo solo era conocido por sus huelgas.

Vigo es el municipio más poblado de Galicia, con aproximadamente 300.000 habitantes. No obstante, esta zona urbana acoge a casi 200.000 personas de otros municipios que se desplazan diariamente para trabajar (57%), acceder a servicios públicos (21%), realizar compras (5,47%) o participar en actividades de ocio (3,52%). La mayoría de quienes se trasladan a diario a Vigo provienen de municipios cercanos. Esta población representa el 36% de la población de Pontevedra, casi el 12% de la población total de Galicia y la 12ª área de España en términos de población, según el Concello de Vigo.

La distribución de la población se concentra principalmente en las áreas urbanas de mayor densidad (el 68% en el Centro de Vigo y la primera periferia), mientras que el restante 32% se dispersa en otras áreas (como Bembrive, Valadares y Zamáns, que son barrios con menor población y densidades inferiores a 500 hab/km<sup>2</sup>) (Ibid).

En este proceso de ocupación del territorio, el borde litoral de la ría y el río Lagares se destacan como dos ejes estructurantes, no solo desde una perspectiva ambiental y geográfica, sino también en la generación de actividades y espacios de centralidad.

El papel de los ciudadanos y de los empresarios resulta vital para fortalecer una imagen de marca, que ha de atraer turismo, inversión y capital humano y elevar la presencia cultural del área metropolitana en el panorama nacional e internacional. Los vigueses valoraban negativamente el ruido, los transportes, la sanidad y la vivienda. Son un elemento fundamental a la hora de divulgar una imagen positiva o negativa. Su calidad de vida y su grado de satisfacción deben de ser un objetivo fundamental en la política de los gobernantes.

Vigo es el primer puerto a nivel internacional en descarga de pesca fresca. La ciudad no estuvo para vivir bien, por lo tanto, ahora Vigo encabeza la lista de las mejores ciudades para vivir. ¿Cómo se había construido Vigo y su marca?

En 2007, en el mismo año cuando se reúne el Club Financiero de Vigo, con el objetivo de crear una marca para Vigo, Abel Caballero fue elegido alcalde de la ciudad. En su campaña electoral decía “Vigo es mi ciudad en la que vivo, a la que quiero y en la que viviré el resto de mi vida. Para esta ciudad quiero lo mejor...En Vigo llegó el tiempo de la verdad.”

Para Caballero era muy importante que Vigo tuviera su AVE, el aeropuerto central de Galicia y el norte de Portugal. Que Vigo estuviera hecho no solo para trabajar sino para vivir. Que fuera una ciudad con parques, zonas verdes y además una ciudad segura. Con Caballero Vigo se ha convertido en gran una ciudad de Galicia. Hoy en 2023 Abel Caballero fue elegido alcalde de Vigo por quinta vez.

Por lo tanto, la marca de alcalde es el proceso de formar una imagen única y el posicionamiento de la personalidad del alcalde a los ojos de los votantes, residentes y el público en general. Cuyo proceso tiene como objetivo crear una percepción positiva, establecer confianza y destacar las cualidades y valores clave asociados con la personalidad del alcalde (Vizgalov, 2015).

Estos son algunos aspectos clave que pueden influir en la marca del alcalde:

1. Cualidades y valores personales:
  - Autenticidad: Los votantes valoran la autenticidad y la sinceridad. La marca del alcalde debe basarse en sus valores y cualidades reales.
  - Liderazgo: El alcalde debe mostrar liderazgo en la resolución de problemas y entrenamiento por delante presentándose como un líder de acción.
2. Comunicación e interacción social:
  - Apertura y accesibilidad: La marca efectiva del alcalde incluye comunicación regular con el público, acceso a la prensa y eventos públicos.
  - Capacidad de escuchar: Un alcalde que presta atención a las opiniones de los residentes puede formar una imagen más positiva.
3. Logros y proyectos:
  - Transparencia en las acciones: Los votantes quieren ver los resultados del trabajo del alcalde. Los logros y los proyectos exitosos deben centrarse en la marca.
  - Capacidad de resolución de problemas: La marca del alcalde debe estar asociada con una solución exitosa a los problemas actuales de la ciudad.
4. Impacto emocional:
  - Crear un vínculo emocional: Calificar al alcalde puede ser más efectivo si se crea un vínculo emocional con los votantes. Esto puede incluir historias de historias personales relacionadas con la ciudad.
5. Marketing de eventos:
  - Participación en eventos públicos: El alcalde puede participar activamente en eventos públicos, eventos culturales y acciones caritativas, lo que promueve una percepción positiva.
6. Gestión de Crisis:
  - Respuesta eficaz a las crisis: El alcalde debe estar preparado para responder a las crisis con responsabilidad y un plan de acción.
7. Redes sociales y presencia online:
  - Activismo en las redes sociales: El uso efectivo de las redes sociales puede mejorar la marca del alcalde al proporcionar comunicación directa con los votantes.

Calificar al alcalde es importante para la comunicación efectiva y las relaciones a largo plazo con la comunidad de la ciudad. Por lo tanto, una marca exitosa ayuda al alcalde a comunicarse mejor con el público, resolver problemas y crear condiciones favorables para el desarrollo de la ciudad.

El papel del alcalde en la marca de la ciudad puede ser crítico, ya que el alcalde juega un papel clave en la presentación y promoción de la imagen de la ciudad. Un alcalde eficaz puede convertirse en la cara y el alma de una ciudad, influir en su percepción pública y participar en la creación de una imagen positiva.

Por ejemplo, el alcalde puede jugar un papel clave en la articulación de una visión para el desarrollo de la ciudad y la creación de una imagen única. Un líder carismático e inspirador puede movilizar a la comunidad urbana en torno a un objetivo común.

El alcalde es el principal representante de la ciudad en el público. Sus palabras, promesas y reacciones a los eventos pueden influir significativamente en la opinión pública sobre una ciudad. El alcalde puede participar activamente en eventos culturales, educativos y de otro tipo, promoviendo asociaciones positivas con la ciudad. Además, el alcalde puede apoyar y promover proyectos clave que promuevan la marca de la ciudad.

Atraer inversiones y asociaciones de negocios puede ser parte de una estrategia de marca de la ciudad. El alcalde puede trabajar con el sector privado y otras partes interesadas para apoyar proyectos que contribuyan al crecimiento de la ciudad.

El alcalde, preocupado por la calidad de vida de los ciudadanos, puede crear condiciones para un entorno urbano favorable. Esto incluye mejorar los espacios públicos, la infraestructura, la naturaleza y el medio ambiente.

La cooperación con la comunidad local es clave. Involucrar a los residentes en los procesos de toma de decisiones y apoyar sus iniciativas puede fortalecer los vínculos y crear una imagen positiva de la ciudad.

Además, tiempo de crisis (desastres naturales, problemas económicos) es un período en el que el papel del alcalde es especialmente importante. La gestión eficaz de crisis puede ayudar a minimizar el impacto negativo en la marca de la ciudad.

Al atraer nuevos residentes y talentos a la ciudad, el alcalde puede desempeñar un papel en la conformación de la imagen de la ciudad como un lugar atractivo e innovador para vivir y trabajar.

Combinando todos estos aspectos, el alcalde se convierte en un actor clave en la creación y el fortalecimiento de la marca de la ciudad, lo que influye en su percepción en el ámbito mundial y entre sus propios residentes.

Sin embargo, Vigo es la ciudad más grande de Galicia, aunque no es la capital de provincia. Como lo mencionamos anteriormente, en las reuniones de Club Financiero de Vigo decidieron que para tener los mismos derechos había que presentar el proyecto “La carta de la ciudad de Vigo”. La carta es una propuesta para que la ciudad sin pretender la denominación equipara al estatus de una capital de provincia administrativamente y financieramente. Además, crearon esta municipal para facilitar el desarrollo del régimen jurídico de la ciudad que responda a las necesidades de Vigo.

La carta reforzaba la autonomía de la ciudad al mismo tiempo que le otorgaba los servicios que su condición particular hacía necesarios. Reforzaba el papel del Concello como gobierno de la ciudad al mismo tiempo que mejoraba la gestión administrativa y aumentaba los mecanismos de participación ciudadana. La carta otorgaba al Concello un papel más relevante en sus relaciones interinstitucionales, tanto con la administración autonómica, como con el gobierno central.

Así Vigo mostró su clara vocación donde la coordinación y la colaboración fortalezcan y potencien el liderazgo de Vigo y su área de influencia como centro comercial estratégico de Galicia y de la Eurorregión. Una ciudad tradicionalmente industrial que ha hecho de su carácter periférico su mayor virtud, dirigiendo su mirada hacia el exterior y demostrando su potencial económico con la potenciación del comercio y las relaciones empresariales internacionales. Es una ciudad de servicios, que ofrece calidad de vida a sus ciudadanos, segura, respetuosa con el medioambiente y con los valores de la democracia. Vigo y los vigueses querían crecer y para ello necesitaban de esta carta, que permitiera una mejora sustancial de los servicios municipales.

En mayo de 2007 en este momento todavía el candidato a la Alcaldía de Vigo, Abel Caballero presentó al conjunto su propuesta de “Carta de la Ciudad”.

La Carta de la Ciudad manifestaba:

- 1) participación y organización política del territorio y refuerzo del papel de los distritos.
- 2) participación en la gestión de las infraestructuras y bienes de dominio público marítimo y terrestre. Gestión de los servicios de transporte e infraestructuras que sean competencia del estado y afecten directamente a la ciudad en los servicios ferroviarios estatales que afecten a su término municipal y en el aeropuerto conforme a lo que se establezca en la legislación sectorial correspondiente.
- 3) todos los ciudadanos tienen derecho a gozar de un servicio de telecomunicaciones de calidad que permita la prestación de servicios avanzados e interactivos con capacidad de adaptación a la evolución de la tecnología y prestado en régimen de competencia. La construcción, ampliación, reforma o alteración de redes de telecomunicaciones.
- 4) financiación del área metropolitana.
- 5) establecimiento en Vigo de una biblioteca pública del estado.
- 6) ampliación de competencias sobre servicios que no se dispongan y equivalentes a los que tienen las capitales de provincia.
- 7) despacho del subdelegado del Gobierno para la provincia de Pontevedra dos días por semana en Vigo.
- 8) registro mercantil con sede en Vigo.
- 9) creación de una comisión interadministrativa – Concello, Xunta y Gobierno central.
- 10) servicios sociales e igualdad.
- 11) fomento de la participación ciudadana: servicio de acceso a la información municipal y ciudadana por sistemas telemáticos, audiencia pública, establecimiento mediante reglamento de supuestos de colaboración con los ciudadanos.

Carlos Prado anotó que esta carta organizó un futuro próspero y de calidad a Vigo y a los vigueses. La ciudad tiene vocación internacional, toma parte activa en las redes europeas de ciudades y su papel debe ser protagonista en una Europa donde la subsidiariedad y la cercanía al ciudadano se erigen como principios fundamentales de gobierno.

Comencemos nuestro análisis SWOT de la ciudad de Vigo, empezando por:

En el campo de desarrollo empresarial y apoyo a las pequeñas y medianas empresas las fortalezas de Vigo son: la ubicación en la intersección de vías férreas y carreteras, que se utilizan por muchos vehículos, su personal y pasajeros a través de la ciudad. Buenas conexiones de transporte para conectar a las empresas con clientes y proveedores reales y potenciales en la provincia. Además, el aeropuerto internacional y el puerto marítimo. De ahí viene la posibilidad y disponibilidad de una base para la creación de nuevos puestos de trabajo y recursos laborales libres. Oportunidades para la financiación presupuestaria de medidas de apoyo al emprendimiento. Una más es la asistencia significativa y asistencia de los gobiernos locales para el desarrollo de pequeñas empresas y el espíritu empresarial.

Entre las debilidades definamos la reducción de la construcción de vivienda pública, insuficiencia de recursos internos de la economía urbana para invertir en el desarrollo de empresas. Además, insuficiente e ineficiente labor de las asociaciones empresariales para proteger los intereses de las empresas locales, ausencia o trabajo insuficientemente eficaz de los departamentos de marketing para promocionar los productos de las empresas en los mercados, insuficiente diversificación de la economía local. Depreciación moral y física de las instalaciones productivas que no sean aptas para la elaboración de productos competitivos en el mercado exterior y número insuficiente de trabajadores calificados en el mercado laboral local.

Las oportunidades son: mejorar la legislación en la dirección de reducir la carga fiscal, brindando incentivos fiscales, inversión estatal y externa, así como la apertura de programas preferenciales de crédito para empresas de la ciudad y región. Además, reducir el nivel de las tasas bancarias sobre los préstamos. Participación del Estado en la restauración del potencial industrial en todas las esferas de la economía de la ciudad y región. Disminución de las tasas de inflación y establecimiento de relaciones económicas más estrechas entre la ciudad y la región. Adicionalmente, atracción y llegada de industrias innovadoras en la ciudad. Implementación de tecnologías de ahorro energético en los emprendimientos de la ciudad.

Por otra parte, mayor competencia para las empresas locales, aumento de los precios de la energía y aumento de las tasas de inflación son los peligros. Con ellos, cambios en la legislación que son desfavorables para el emprendimiento (aumento de la carga fiscal). Reorganización de empresas locales en sucursales y subsidiarias de estructuras registradas en otras ciudades. Competencia desleal (por ejemplo, colocar en el mercado productos falsificados de empresas locales). También, ruina de las pequeñas empresas y su absorción por los grandes monopolios e incremento de la corrupción.

La gestión del Vigo no se debe centrar exclusivamente en aspectos relacionados con el bienestar social y el consumo colectivo, sino que debe tener una visión más empresarial, en la que las autoridades urbanas y metropolitanas deben buscar formas para planificación territorial y urbana más proactivas, en el sentido de que la expansión de los negocios y la inversión interna sean promovidas directamente. Esta estrategia se puede complementar con otras actividades en Vigo como: el lanzamiento de campañas de marketing urbano, la preparación de candidaturas para la organización de grandes eventos deportivos o culturales a escala internacional o la inversión en proyectos diseñados para incrementar el atractivo de la ciudad para los inversores internacionales y los turistas.

Vigo es la ciudad de los proyectos frustrados, las realizaciones detenidas, cosas que nunca se acaban. Con el verdadero espíritu de una ciudad que se caracteriza por su empuje y su iniciativa. Esta ciudad ha estado siempre por encima de sus políticos y gobernantes. Que ha

generado una cierta sensación de desánimo, de impotencia y de incredulidad. Es posible construir una ciudad guiada por los principios de la solidaridad, la igualdad y el crecimiento sostenible.

Entre las fortalezas en el campo “Mejorar la calidad de vida” definimos: conveniencia de la ubicación geográfica de la ciudad para viajar en cualquier dirección. La ciudad tiene buenas oportunidades para inversionistas. La estructura bancaria está suficientemente desarrollada. Crecimiento salarial estable en los últimos cinco años. Suministro estable de agua, gas, electricidad a los ciudadanos. Buena calidad del agua en el sistema de abastecimiento de agua. Buena calidad de la educación secundaria proporcionada por las escuelas.

Las debilidades son: bajo nivel de ingresos de la población de la ciudad y región, principalmente en agricultura, salud, pequeña y mediana empresa, educación e industria. Nivel insuficiente de los servicios proporcionados por las instituciones locales de atención de la salud. Baja calidad de la vivienda y los servicios comunales prestados. Alto costo de los servicios públicos. Falta de competencia en el sector de la vivienda. Insuficiente atención en la ciudad a los temas de familia e infancia. Volumen insignificante de construcción de vivienda nueva. Falta de puestos de trabajo para los trabajadores en muchas especialidades.

Mejora de la seguridad presupuestaria como resultado de una reforma administrativo-territorial favorable y ampliación legislativa de los derechos de los gobiernos locales son las oportunidades. Entre otras: aumentos sustanciales de salarios para empleados del sector público y pensiones para pensionados. Mejora de la legislación en el campo de la educación y medicina. Incremento de la financiación pública para la medicina local, la educación secundaria y la cultura. Fomento de la competencia en el sector de la vivienda. Además, mejora las condiciones crediticias para la construcción y compra de vivienda. El desarrollo de nuevas tecnologías y la creación de industrias con puestos de trabajo atractivos para los jóvenes. Y desarrollo de una política unificada para atraer inversiones a la ciudad a todos los niveles.

En este caso los peligros son: restricción legislativa de los derechos de los gobiernos locales y subida de precios (inflación). De ahí los retrasos en el pago de salarios y pensiones y ampliación de la brecha cultural y de riqueza entre ricos y pobres. Además, accidentes y catástrofes tecnogénicas, por ejemplo, en el ferrocarril. El desarrollo de enfermedades crónicas y peligrosas epidemias (por ejemplo, gripe aviar o hepatitis por contaminación del agua del grifo por roturas en las redes). Mayor reducción de la esperanza de vida y envejecimiento de la población. Aumento de los precios de los servicios públicos. Reducción del tiempo de descanso con el crecimiento de la intensidad laboral.

En caso de desarrollo de la fuerza laboral las fortalezas son siguientes: disponibilidad de instituciones educativas que brindan formación profesional y la necesidad de las empresas y organizaciones de la ciudad de trabajadores calificados. Prestación de servicios para empleados por parte del Centro de Empleo. Disponibilidad en las empresas de un gran número de trabajadores experimentados y especialistas, incluso edad de jubilación que pueden convertirse en mentores para los jóvenes. El interés de las autoridades locales en la creación de nuevos puestos de trabajo. Además, el enfoque tradicional de los jóvenes en obtener una educación.

Las debilidades son: papel insuficiente de la escuela secundaria en la orientación vocacional realista de los jóvenes, falta de tutoría laboral cuando un gran número de puestos de trabajo están ocupados por trabajadores en edad de jubilación. Además, falta de viviendas departamentales y albergues para especialistas y trabajadores. Los atrasos salariales.

Insuficiente motivación de los jóvenes para trabajar en la producción. Entre otros, falta de un sistema para recompensar a los empleadores por crear nuevos puestos de trabajo.

Entre las oportunidades definimos el aumento de la participación de la educación a expensas del presupuesto estatal, proporción de beneficios estatales a las empresas que crean nuevos puestos de trabajo, apoyo estatal a la creación y desarrollo de industrias de alta tecnología que requieran mano de obra altamente calificada. También, reactivación del sistema de formación específica de especialistas a expensas de las empresas. Empleos bien remunerados y oportunidades de formación avanzada.

Para terminar los peligros de este sector son: reducción de puestos de trabajo por quiebra de empresas. Ampliación de la participación de la educación paga en el sistema de educación superior. Mayor envejecimiento de los trabajadores del sector manufacturero. Además, disminución del nivel de salarios en el ámbito de la producción y la pequeña empresa. Reducción de puestos de trabajo en el contexto de la introducción de nuevas tecnologías y aumento del salario mínimo. Pérdida de la titulación de los especialistas durante la crisis económica.

El uso de tecnologías de marca contribuye al desarrollo del atractivo de inversión, al crecimiento del capital de reputación del territorio, permite cultivar un sentimiento de orgullo por su región y tiene un impacto positivo en el bienestar social de los residentes.

Es necesario destacar dos etapas principales en la creación de una marca:

1. Encontrar y resaltar las diferencias: crear su propio tema, idea - misión, objetivo;
2. Magnificación de las diferencias: consiste en magnificar los rasgos distintivos más pequeños hasta que adquieran la importancia suficiente para impresionar la mente de otras personas. Estas etapas se utilizan al desarrollar una marca territorial.

Pero además de crear una marca, es necesario diseñar inicialmente mecanismos de promoción y mantenimiento de la marca del territorio.

Hay cuatro objetivos que deben tenerse en cuenta al promover una marca territorial:

- apoyar la promoción de bienes (incluidos los bienes para exportación) producidos en la región;
- atraer inversiones;
- apoyar el turismo, convirtiendo la región en un territorio atractivo para visitar;
- atraer mano de obra calificada.

Según el Plan Estratégico, Vigo ha sido históricamente una ciudad abierta, cosmopolita y con proyección internacional, se situó en el primer tercio del siglo pasado a la cabeza del sistema de ciudades de Galicia, ocupando un lugar destacado en el sistema de ciudades español de la época, gracias a su especialización productiva en las actividades de pesca, construcción naval y conserva. Gracias al desarrollo del automóvil y a la potenciación de las industrias de transformados metálicos, químicas y de alimentación la región urbana de Vigo obtuvo una economía fuerte, que se ha ido desarrollando gracias a la disponibilidad de una importante cantidad de recursos naturales, humanos, empresariales e institucionales, por lo que es común valorar a Vigo como un territorio que cuenta con un importante potencial de desarrollo. Teniendo todos los recursos necesarios lo único que faltaba a Vigo es la marca para promover la ciudad al mundo.

Nueva Agenda Urbana Vigo 2030 “Vigo: la mejor ciudad para vivir” es el plan de acción para la implementación de la agenda urbana española del Concello de Vigo. El Plan se fundamenta en la experiencia acumulada durante los procesos de reflexión estratégica llevados a cabo en los últimos años por el Ayuntamiento de Vigo. Este plan abarca un grupo de trabajo interno compuesto por representantes de cada área de servicio. La estructura del plan de acción se centra en los 10 objetivos estratégicos establecidos en la Agenda Urbana Española, junto con sus correspondientes objetivos específicos.

“El Plan de Acción para la implementación de la Agenda Urbana del Concello de Vigo es una oportunidad para hacer converger las políticas urbanas, las ya desarrolladas, los proyectos de humanización, de desarrollo deportivo, las mejoras en las calles, en una ciudad sostenible, segura, inclusiva y resiliente” - Abel Caballero.

El Ayuntamiento de Vigo ha estado trabajando en la revisión de su ordenamiento territorial y su planificación estratégica durante la última década. Esto incluye iniciativas como el Plan Xeral de Ordenación Municipal, el Plan de Movilidad Urbana Sostenible, la Estrategia de Desarrollo Urbano Integrado Vigo Vertical, la Reordenación del Barrio do Cura, entre otros. Estas acciones buscan alinear las prioridades de desarrollo con los principios de la Nueva Agenda Urbana y la Agenda Urbana Europea. Se apuesta por una economía resiliente con referencia transfronteriza, accesibilidad universal en el entorno urbano, integración de personas con movilidad reducida, y la lucha contra el cambio climático a través de la movilidad sostenible, eficiencia energética, reducción del consumo de recursos naturales, turismo sostenible, preservación y valorización de recursos naturales y patrimoniales, entre otros.

En la Agenda Urbana Vigo 2030 se presenta nueva planificación estratégica, veámosla en la tabla 12.

**Tabla 12. Los Programas de la Nueva Agenda Urbana Vigo 2030**

Programas	Definición
Plan Xeral de Ordenación Urbana (PXOM) 2022	El nuevo enfoque busca redefinir las intervenciones en el territorio, incentivando y promoviendo la rehabilitación, renovación y regeneración urbana. Asimismo, busca reposicionar al municipio a escala regional y recuperar la importancia de la escala de barrio y área en contraposición a una gobernanza centralizada de la ciudad. Las temáticas sectoriales que se han identificado para abordar son la movilidad, la restauración del sistema hídrico en áreas urbanas, la revitalización del patrimonio natural e inmaterial, y la integración de espacios naturales (incluyendo el borde costero) en la red de espacios públicos e infraestructuras verdes y azules. El Concello tiene como objetivo abordar la consolidación de un sector económico estratégico y resiliente.
Plan de Movilidad Urbana Sostenible (PMUS) 2020	El plan presenta una serie de propuestas y medidas destinadas a abordar uno de los mayores desafíos de la ciudad: la elevada dependencia del vehículo privado con motor. Con este fin, el PMUS de Vigo se enfoca en cinco objetivos estratégicos: fomentar el uso de medios de transporte alternativos, no contaminantes y de movilidad personal; potenciar el transporte público en detrimento del vehículo privado; lograr un uso más eficiente del espacio

	público urbano; influir en la conducta de movilidad de la ciudadanía; y contribuir a la planificación sostenible del desarrollo urbano.
Proyecto Vigo Smart City	El proyecto de la plataforma de Ciudad Inteligente VCI+ 2.0 tiene como meta centralizar todos los datos generados en la ciudad y poner en marcha herramientas de análisis y visualización, entre otros servicios avanzados. Esto se hace con el propósito de facilitar la toma de decisiones y la distribución eficiente de los recursos en el territorio. Vigo Smart City 2.0 se enfoca en mejorar la accesibilidad a datos e información para los ciudadanos de Vigo mediante la creación de nuevos servicios, como el nuevo Portal de Datos Abiertos, el portal de Datos Geográficos y la aplicación Vigo. Además, contribuye al personal del Concello proporcionando herramientas para la gestión de la ciudad, como Smart Cop, con el objetivo de reducir el tiempo de respuesta de la policía municipal. La plataforma VCI+ ha experimentado mejoras significativas a través de los fondos DUSI, incluyendo la incorporación de un proyecto de evolución digital y la ampliación de servicios avanzados en analítica Big Data, servicios de Open Data, entre otros.
Estrategia DUSI "Vigo Vertical" 2016	Es un plan estratégico integral que tiene como objetivo intervenir en el área central (eje Traviesas-Teis, en los distritos 1, 2 y 3) y aborda cuatro temáticas principales: la promoción de la movilidad sostenible en la ciudad, la mejora de la relación entre el ciudadano y la administración, el impulso a la economía local y el empleo, así como la optimización de los recursos energéticos. Este plan se ha concebido y diseñado como una expansión del exitoso Plan de Humanizaciones (2010), que implicó la transformación y mejora de diversas áreas de la ciudad mediante la peatonalización del viario, la ampliación de aceras y el incremento del mobiliario urbano.
Plan de Sostenibilidad Turística en Destino 2021	El Plan de Sostenibilidad Turística en Destino de Vigo tiene como meta abordar los desafíos y continuar con la transformación del modelo turístico de Vigo, con el propósito de convertirse en un destino sostenible, innovador, competitivo y de calidad, mediante la promoción de la innovación y las tecnologías turísticas.
Proyecto Vigo Edificios Inteligentes - 2018	El proyecto "Vigo Edificios Inteligentes. Una Ciudad para las personas. Accesible, Eficiente y Comprometida" (VEI) se enfoca en intervenir en edificios clave que actúan como "nodos positivos" o puntos de influencia en sus áreas, conformando así una Red Inteligente de Bienestar (RIB). Este proyecto fue seleccionado como uno de los beneficiarios de la Convocatoria de Pilotos de Edificios Inteligentes de Red.es, entidad dependiente del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Los objetivos del proyecto incluyen contribuir al avance continuo de la eficiencia y calidad de los servicios municipales, mejorar la sostenibilidad de la ciudad en términos ambientales, energéticos y económicos, y brindar servicios a la ciudadanía, empresas y emprendedores para mejorar su calidad de vida. Además, se busca incrementar la cohesión entre los ciudadanos, mejorar la calidad del entorno para

	atraer empresas y nuevos servicios, promover las plataformas de datos abiertos, y llevar a cabo un plan de difusión de las medidas desarrolladas y la información generada.
Proyecto de Turismo DTI - 2022	El proyecto "Vigo Destino Turístico Inteligente" (2022) es una iniciativa que plantea medidas para el crecimiento del turismo en Vigo mediante el uso de tecnologías digitales. Este proyecto se inspira en la experiencia del municipio en procesos de innovación, aprovechándolos para incorporar nuevas funcionalidades relacionadas con el turismo. Las acciones se centrarán en cuatro áreas clave: el repositorio de recursos turísticos, el portal web de turismo, el observatorio de turismo Big Data y las campañas de formación y sensibilización en destino.
Agenda Urbana del Eixo Atlántico - 2018	La Agenda Urbana del Eixo Atlántico es un instrumento de desarrollo transfronterizo diseñado para fortalecer el sistema urbano de la Eurorregión Galicia Norte y constituye la primera agenda transfronteriza de la Unión Europea. Esta estrategia se enfoca en coordinar el desarrollo de los aproximadamente 40 entornos urbanos españoles y portugueses que forman parte de ella, respetando al mismo tiempo el ritmo, las prioridades y las decisiones de cada ciudad. Los objetivos principales de la Agenda incluyen lograr un desarrollo territorial policéntrico y equilibrado, garantizar la competitividad global mediante una economía local sólida, fomentar ecosistemas urbanos con bajas emisiones de carbono para minimizar el consumo de recursos naturales, y promover comunidades urbanas inclusivas, tolerantes y democráticas.
Plan Especial de Protección de Reforma Interior del Casco Vello de Vigo - 2016	El Plan Especial de Protección y Reforma Interior (PEPRI) del Casco Vello de Vigo es una intervención integral en la zona histórica de la ciudad. Su propósito es revitalizar social, económica y habitacionalmente las 22 hectáreas del Casco Vello, aprovechando su centralidad y el contexto histórico que la rodea. Los objetivos del PEPRI incluyen la conservación del patrimonio y los valores urbanos, la recuperación de elementos constructivos, productivos, culturales y morfológicos que actualmente han desaparecido o están muy degradados. Además, busca crear nuevos espacios compatibles con los anteriores y con la nueva cultura viguesa, con el fin de mejorar la calidad de la ciudad y de sus habitantes. Estos objetivos abarcan la mejora del parque de viviendas, la intervención en el espacio público y equipamientos, entre otros aspectos.
Plan de Transformación Integral de la Administración Municipal - 2016-2021	El Proyecto de Modernización Integral de la Administración Municipal es una iniciativa centrada en la innovación y la implementación de nuevas tecnologías en la administración y gestión del Concello de Vigo. El objetivo primordial es afianzar la Administración electrónica como base y herramienta fundamental en todos los ámbitos de la gobernanza de la ciudad, así como para brindar servicios eficientes a la ciudadanía y a todas las personas interesadas en Vigo.

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los informes relacionados en este escrito.

En general, la Agenda Urbana de Vigo 2030 presenta un resumen de las medidas y acciones contempladas en los instrumentos de planificación existentes, así como los proyectos singulares que destacan por su alineación con los objetivos estratégicos y específicos. Estas medidas, intervenciones y proyectos singulares se complementan con una serie de acciones y proyectos ya planificados por el Ayuntamiento de Vigo hasta el año 2030.

Además, se incluyen proyectos tractores que, debido a su naturaleza integradora y multidimensional, desempeñan un papel fundamental en la consecución de los objetivos del plan de acción. Todas estas medidas, acciones y proyectos se estructuran en relación con diversos desafíos temáticos y específicos que Vigo ha identificado en consonancia con la Agenda Urbana Española.

La Agenda Urbana también incluye un análisis SWOT general y temático de cada área presentada en el documento, como, por ejemplo: modelo urbano de Vigo, planificación estratégica actual, tierra y población, alojamiento, economía y sociedad urbana, movilidad y espacio público, cambio climático, buen gobierno y participación.

Veamos el análisis SWOT según la Agenda Urbana de Vigo en la siguiente tabla 13.

**Tabla 13. El análisis SWOT de Vigo según la Agenda Urbana 2030**

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la ciudad de Vigo marcada por accidentes naturales y topográficos que ha condicionado su forma urbana y su relación con territorio.</li> <li>• Crecimiento disperso en bolsas urbanas conectadas por viarios de carácter general y desconectadas de la trama urbana consolidada.</li> <li>• Poco nivel de adaptación del entorno construido existente al cambio climático y elevadas emisiones de GEI.</li> <li>• Elevado consumo de recursos: hídricos en los hogares y de origen fósil en los sectores de vivienda, movilidad y actividad productiva.</li> <li>• Concentración de actividades económicas y productivas y de servicios públicos y equipamientos en el núcleo urbano.</li> <li>• Envejecimiento de la población y bajos índices de natalidad por la situación económica y la dificultad de conciliar de los vigueses.</li> <li>• Poca colaboración entre el sector productivo con la Academia y los clústeres de innovación para la incorporación de nuevas tecnologías en la actividad económica.</li> <li>• Parque construido de vivienda antiguo, con poca diversidad de los regímenes de tenencia y concentrado en el área urbana de Vigo.</li> <li>• Productos disponibles no adecuados a las demandas de los nuevos hogares.</li> <li>• Brecha digital de la población en general y de los técnicos municipales.</li> <li>• Lento avance en la consolidación de herramientas para la coordinación interna y con otros niveles administrativos.</li> <li>• Pérdida progresiva de tejido asociativo por falta de renovación generacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconexión de los espacios de infraestructuras y con las redes de calles y espacios públicos del núcleo urbano acuciada por el deterioro del sistema hídrico.</li> <li>• Existencia de viario estructurante, espacios de valor medioambiental y estructura de parcelas de origen agrario que actúan como barreras y fragmentan el núcleo urbano.</li> <li>• Previsión de incremento de la severidad de los impactos del cambio climático en el área urbana</li> <li>• Incremento de la necesidad de desplazamiento de la población debido al crecimiento disperso y progresiva segregación de usos sobre el territorio. Las principales actividades económicas y servicios públicos se concentran cada vez más en el centro urbano consolidado.</li> <li>• Incremento de los movimientos pendulares de la población para acudir a los puestos de trabajo y hacer uso de los servicios que ofrece la ciudad de Vigo.</li> <li>• No concordancia entre el nivel educativo y la formación de los vigueses y el mercado laboral disponible en el municipio.</li> <li>• Progresivo traslado del liderazgo industrial atractor de Vigo a otras ciudades del norte de España y Portugal.</li> <li>• Disminución de la capacidad adquisitiva de la población debido al deterioro de las condiciones laborales y a las presiones sobre el mercado inmobiliario en las zonas de mayor interés de Vigo.</li> <li>• Bajo aprovechamiento de las nuevas tecnologías por parte del sector productivo.</li> <li>• Desafecto por parte de la población más joven hacia la administración.</li> </ul>

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de estrategias como de instrumentos municipales para la ordenación del territorio de manera compatible con su entorno.</li> <li>Experiencia en la intervención en el entorno construido a través de la rehabilitación de vivienda y la regeneración urbana.</li> <li>Vigencia de planes de eficiencia y ahorro energético y de un nuevo contrato integral de residuos para la revalorización de éstos como materia prima secundaria.</li> <li>Alta capacidad de inversión para la ejecución de nuevas infraestructuras en movilidad, espacio público e infraestructuras verde y azul.</li> <li>Gran experiencia en la implementación de acciones para la mejora de la movilidad no motorizada.</li> <li>Gran tradición asociacionista y sentimiento arraigado de pertenencia de la población al municipio.</li> <li>Consolidación de los tejidos económico-industrial tradicionales.</li> <li>Experiencia en transformación inteligente de la ciudad y en la transformación digital de la administración.</li> <li>Pertenencia a redes de ciudades, interés y experiencia en la gestión de fondos internacionales y avance en la alineación con los marcos globales de desarrollo y la simplificación normativa.</li> <li>Consolidación de APP Vigo como vía de comunicación principal entre el Concello y la ciudadanía.</li> <li>Gran liderazgo político y reconocimiento del gobierno local en la sociedad que impulsa que Vigo se posicione como 1 de las 5 mejores ciudades de España en identidad de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apuesta por la conexión con el medio rural para facilitar el acceso a actividades económicas y servicios públicos de la población a través de la consolidación de áreas de centralidad de usos diversos sobre el territorio.</li> <li>Existencia de suelos vacantes y áreas con usos obsoletos o infrautilizados con posibilidad de consolidación.</li> <li>Elaboración de planeamiento estratégico específico que permita anteponerse a los efectos del cambio climático (PACES).</li> <li>Optimización de los recursos hídricos a través del establecimiento una estrategia integral del ciclo del agua y la recuperación de espacios asociados al sistema hídrico del municipio.</li> <li>Potencial integración de las barreras existentes: viario estructurante e infraestructura verde, a la red de calles y espacios públicos humanizados de la ciudad.</li> <li>Provisión de servicios en cantidad y calidad a la población que habita o desarrolla sus actividades en el municipio de Vigo a través del refuerzo de la APP Vigo y de la recopilación de datos urbanos actualizados.</li> <li>Existencia de tejidos productivos tradicionales con potencial de innovación y deslocalización en áreas de centralidad.</li> <li>Existencia de parque de vivienda construido con capacidad de transformación para dar solución a las demandas de la población actual.</li> <li>Rápida evolución e implementación de sistemas electrónicos para la participación y la coordinación administrativa.</li> <li>Disponibilidad de herramientas de participación (APP Vigo) y de coordinación administrativa (LexNET e INSIDE) en marcha y con capacidad de desarrollo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los informes relacionados en este escrito.

A la luz del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, los principales desafíos que enfrenta Vigo con respecto a los Objetivos Estratégicos de la ciudad y que se abordarán en este Plan de Acción son:

- 1) Desarrollar un modelo territorial rico y diverso que enriquezca la vida urbana incorporando el medioambiente como una oportunidad adicional de desarrollo económico y social, contribuyendo a preservar y poner en valor el paisaje y el patrimonio municipal, integrándolos con la realidad urbana. Para lograr esto, Vigo continuará el proceso de humanización de la ciudad para impulsar un modelo territorial de proximidad y diversidad.
- 2) Apostar por un desarrollo urbano equilibrado y respetuoso con el territorio y los condicionantes ambientales, basado en la compacidad y continuidad urbana que responda a grandes desafíos urbanos como la dispersión urbana, la relación puerto-ciudad y la fachada litoral, la emergencia de nuevos nodos de centralidad y la movilidad urbana. Se fomentará, entre otras estrategias, la densificación del entorno construido consolidado en áreas de centralidad.

- 3) Avanzar hacia la descarbonización de la ciudad y su adaptación al cambio climático, acelerando la transición ecológica de Vigo, descarbonizando los principales sectores productivos, la edificación y la movilidad, y fomentando la economía circular.
- 4) Reducir el consumo de energía de fuentes fósiles priorizando las energías renovables y desarrollar una gestión sostenible de los ciclos del agua y los residuos basada en la reducción, reciclaje y reutilización, así como en la optimización de los recursos hídricos.
- 5) Favorecer el acceso a equipamientos, servicios y medios de vida en cantidad y calidad mediante el impulso de áreas de centralidad que prioricen los desplazamientos a pie o en bicicleta, y fomentar el acceso al transporte público y la descarbonización de la movilidad para promover la equidad social.
- 6) Mejorar la calidad del entorno construido y las redes de apoyo municipal desde un enfoque integral, creando espacios de centralidad en barrios urbanos y núcleos rurales que aborden los déficits de su espacio público y residencial, apostando por una movilidad descarbonizada que favorezca la intermodalidad entre medios de transporte.
- 7) Crear un tejido productivo local distribuido en las potenciales áreas de centralidad, impulsando la modernización y diversificación de la actividad económica, incentivando la atracción de talento y promoviendo el emprendimiento, la innovación y el desarrollo de un modelo turístico propio para consolidar la imagen de la ciudad a nivel internacional.
- 8) Impulsar la rehabilitación del parque de viviendas existentes y el acceso a la vivienda, aumentando la oferta de viviendas protegidas y diversificando los regímenes de acceso, tenencia y promoción predominantes. Se promoverán soluciones habitacionales diversas, modernizando, transformando y adaptando el parque de vivienda existente a la nueva composición de los hogares, favoreciendo soluciones bioclimáticas y nuevos modelos de acceso y promoción.
- 9) Favorecer la innovación y la economía del dato, fortaleciendo el posicionamiento de Vigo como foco de atracción regional.
- 10) Mejorar los instrumentos de intervención y la gobernanza mediante el impulso de una gobernanza intergeneracional del siglo XXI. Se buscará promover una participación ciudadana adaptada, mejorar los sistemas de coordinación pública y reforzar la capacidad técnica instalada en el Concello.

El Plan de Acción de la Agenda Urbana de Vigo 2030 incluye las acciones recientemente ejecutadas, en marcha o en cartera del Concello de Vigo, destinadas a lograr los objetivos estratégicos de la Agenda Urbana Española.

Entonces, la reputación de la ciudad es una característica dinámica de su vida y actividad, que se forma en la sociedad durante un período de tiempo suficientemente largo. Estas son creencias de valor, una opinión formada por una persona (o personas) basada en la información confiable recibida sobre la ciudad, la experiencia personal de interacción (Nikiforova, 2011).

Para resumir, la imagen de la ciudad también es de gran importancia desde el punto de vista de quienes viven en ella. La formación entre la población de la ciudad de la confianza en el futuro, el optimismo social, la confianza en las autoridades locales: todo esto afecta la formación de una imagen favorable de la ciudad en la mente de sus residentes. La publicidad y los medios de relaciones públicas también se utilizan para fines tales como fomentar el amor por la ciudad, cuidar el medio ambiente y organizar la ley y el orden de la ciudad.

### 4.3. Herramientas para la marca de Vigo

En las condiciones modernas de desarrollo social, está surgiendo una situación en la que no sólo los países y regiones, sino también las ciudades se ven obligados a competir por los recursos. Las ciudades se esfuerzan cada vez más por demostrar su potencial único, muestran las ventajas comparativas de su territorio para atraer inversiones, turistas, emigrantes talentosos y altamente calificados.

No hay duda de que el desarrollo de las ciudades está determinado, entre otras cosas, por el grado de éxito en la promoción de sus intereses, tanto ante el centro federal como en el mercado exterior. Es por ello por lo que hoy en día las administraciones recurren cada vez más a promover el potencial de sus ciudades y el branding territorial les ayuda a ello. Sin embargo, la marca no debe percibirse como una panacea; no resolverá los problemas funcionales de la ciudad; sólo puede ayudar a acelerar este proceso en combinación con otras medidas. El branding, es un sistema claro y de múltiples niveles y, por tanto, es necesario considerar con más detalle el branding territorial, que no sólo estructurará la experiencia práctica acumulada, sino También contribuirá al surgimiento de nuevas técnicas en el contexto de este tema.

Con un alto grado de probabilidad, se puede suponer que el dominio de las tecnologías de marketing y marca por parte de las ciudades conducirá a un replanteamiento y reiniciará la planificación estratégica en el desarrollo del lugar. Si hoy evaluamos la efectividad de las estrategias que se desarrollaron hace 10, 15 o 20 años, resulta que la mayoría de ellas no se han implementado, a pesar de que influyeron mucha política socioeconómica de las autoridades locales, incluido el replanteamiento por parte de estas últimas de los mecanismos de desarrollo del territorio.

Sin embargo, las nuevas condiciones no significan abandonar la planificación estratégica. Es necesario mejorarlo, adaptarlo a las nuevas realidades. Muchas ciudades de todo el mundo están adoptando estrategias de marketing y la creación de marcas, entre otras cosas, para su uso como base de la política socioeconómica.

Hoy en día se ha convertido en norma que los gobiernos locales confíen el desarrollo de una estrategia de desarrollo territorial a organizaciones e instituciones especializadas sobre una base competitiva. Y ellos, a su vez, se ven obligados a involucrarse en la participación en el proceso, tantos representantes de la comunidad local como sea posible, tanto como expertos en el lugar como simplemente como residentes, el principal público objetivo de la estrategia.

El principal objetivo de la gestión de la ciudad será gestionar complejos económicos: redes, objetos, microdistritos y comunidades, diversos intereses presentes en la ciudad y que forman un orden social.

Vale la pena señalar que el marketing y la marca a nivel de ciudad están mucho mejor institucionalizados que a nivel nacional y regional. La mayoría de las ciudades de los países económicamente desarrollados tienen especialistas o incluso departamentos completos responsables del marketing y la marca. Esto no es lo mismo que las agencias de promoción de inversiones o agencias de viajes municipales y regionales.

Los gobiernos nacionales hoy en día están interesados en el marketing territorial, por regla general, sólo en dos aspectos puramente comerciales: la promoción de las exportaciones fuera y estimular el turismo receptor desde el exterior.

Cada ciudad necesita su propia apariencia individual, una identidad visual, un sistema de diseño expresivo y bien organizado que refleje el alma de la ciudad, su riqueza histórica y

espiritual, sus logros modernos y sus estrategias de desarrollo. Pero para crear una imagen fiel y memorable es necesario un profundo estudio previo al proyecto, identificando las necesidades del público y el código cultural del lugar.

El diseño es una fuerza que puede cambiar el entorno urbano y crear una apariencia única de la ciudad. Cada ciudad tiene su propio carácter único, que está determinado por muchos factores, entre ellos la arquitectura, la cultura, la historia y los recursos naturales. El diseño es uno de los elementos clave que puede aportar una nueva perspectiva al entorno urbano y hacerlo más vibrante y moderno. En este artículo me gustaría considerar la importancia de la marca territorial y su impacto en la formación de la apariencia única de la ciudad. Una marca es, ante todo, un concepto, una coraza mental en torno a un determinado producto, es una promesa de un futuro mejor. Y como resultado, la creación de una imagen reconocible de un producto o servicio, asociaciones y emociones asociadas.

Por lo tanto, la tarea principal de la marca territorial es crear una estrategia integral de desarrollo de la ciudad, desarrollar e implementar una idea que una a los residentes locales y crear una imagen que enfatice la singularidad del territorio, su patrimonio histórico y cultural.

En 2007 cuando el Club Financiero de Vigo estaba planeando la ruta para marca de Vigo, la ciudad no figuraba en los rankings que evaluaban las mejores ciudades para vivir o las zonas más atractivas para invertir en España. Hoy en día ha sido posible. Un estudio de la Organización de Consumidores y Usuarios nombró Vigo como la gran ciudad de España que tiene mejor calidad de vida<sup>4</sup>. Vigo se distingue por sus buenas valoraciones en seguridad, limpieza, medio ambiente y contaminación, educación. Es una ciudad que ya tiene oferta de ocio, deporte y cultura y es una gran ventaja para las familias con niños. Además, en el 2021 Vigo fue elegida por el diario británico “The Guardian” como una las mejores ciudades de España no solo para vivir sino también para vacaciones gracias a su gastronomía, ambiente, el movimiento de la ciudad y las playas<sup>5</sup>.

Como habíamos mencionado antes, una importante herramienta de branding es el posicionamiento de la ciudad, que implica declarar la ciudad de su misión a nivel regional, nacional e internacional en determinados públicos objetivos (Sachuk, 2022).

Cualquiera que sea el concepto de marca de ciudad, afecta los intereses de todos los sectores de la comunidad local. Por lo tanto, es natural que la cristalización de una nueva idea para una ciudad nunca se desarrolle sin. Por tanto, un proyecto de marca no puede prescindir de buenos facilitadores y lobistas en el buen sentido de la palabra.

¿Y quién podría ser mejor cabildero de marcas que el jefe electo del gobierno local? El papel del líder de la ciudad en el desarrollo de la marca es de vital importancia. Y si el alcalde no está imbuido del significado y los objetivos de la marca, lo más probable es que la campaña pronto desaparezca, sin importar de dónde venga la iniciativa principal.

Es importante recordar que un concepto de marca es siempre una elección. Elegir lo mejor sacrificando inevitablemente lo bueno. Hacer esa elección es muy difícil, especialmente si la ciudad es grande y tiene una variedad de recursos culturales y materiales. No es casualidad que en muchas grandes ciudades occidentales surjan constantemente iniciativas de marca, pero

<sup>4</sup> Organización de Consumidores y Usuarios - <https://www.ocu.org/consumo-familia/derechos-consumidor/informe/calidad-vida-urbana>

<sup>5</sup> Vigo: a city break and a beach holiday// “The Guardian” - <https://www.theguardian.com/travel/2015/aug/16/vigo-cies-islands-galicia-spain-beaches-city-break>

invariablemente se ahogan por la imposibilidad de elegir una idea dominante. Y la responsabilidad política por el éxito de la marca también es muy grande. Formar una marca de ciudad es un proyecto de riesgo, y los riesgos de su implementación son importantes. Así, si el alcalde decide ser el impulsor de un proyecto, su reputación corre un riesgo proporcional. Y aquí vale la pena enfatizar la importancia de la participación pública en el proyecto.

Si el proyecto es público y el número de partes involucradas es grande, entonces la comunidad comparte los riesgos de implementar el proyecto junto con la administración. En este escenario, aunque falle, es fácil mantener el proceso y seguir buscando otros conceptos de marca. Si el proyecto se hace a puerta cerrada, entonces no hay nadie con quien compartir la responsabilidad.

Resulta que todo alcalde debería tener ante sí una tarea a largo plazo para el desarrollo de la ciudad: preservar la población que aún queda y atraer a la ciudad a aquellos que el mercado laboral local necesita con urgencia. Pero no sólo debemos ver este mega objetivo, sino también armarnos de la filosofía de gestión adecuada para lograrlo, implicando el uso de tecnologías que operen no con sectores de la economía ni con complejos inmobiliarios, sino con los públicos objetivo de la ciudad. Son ellos quienes expresan y promueven los intereses de la ciudad. Esta filosofía no es más que marketing de ciudad (Vizgalov, 2015).

Las principales herramientas de marca siguen siendo símbolos verbales y visuales. Estrategia de desarrollo y nuevas tecnologías son las palabras clave que permiten crear una nueva marca territorial. Para ser moderno, uno necesita ser más moderno que otros en algo. Vamos a ver que herramientas utiliza Vigo para su marca, como son y su eficacia.

La marca exitosa del territorio, en primer lugar, depende de la actividad pública del líder político del territorio, su participación en eventos regionales y centrales, una imagen positiva en la ciudad y el país (Lysenko, 2013). En otras palabras, es necesaria la actividad del alcalde de la ciudad y el trabajo competente de su servicio de prensa y departamento de relaciones públicas. Una de las herramientas más poderosas en este caso sería el mismo alcalde de Vigo.

Abel Caballero es alcalde de Vigo desde hace 16 años. El futuro alcalde ha tenido una extensa carrera política que comenzó desde muy joven con un fuerte compromiso con el socialismo. Entre 1985 y 1987 fue ministro de Transportes, Turismo y Comunicaciones. También fue diputado al Congreso hasta 1997, cuando abandonó las Cortes y se presentó como candidato del PSDEG-PSOE a la presidencia de la Xunta de Galicia<sup>6</sup>.

Los ciudadanos y visitantes de la ciudad saben muy bien quien es alcalde de Vigo también por su marca personal. Cabe mencionar que las redes sociales de Caballero se actualizan diariamente con novedades de las actividades, planes u otra información útil de Vigo para que los ciudadanos estén al día. El alcalde es bastante conocido por sus discursos en inglés, “Viva Vigo” o por empezar a preparar la Navidad en junio. En los años que lleva en el poder Abel Caballero subió al escenario de Castrelos junto con los cantantes, ha montado a una “BMX”, ha instalado un “macrotobogán” hinchable en el centro, ha bailado y ha cantado villancicos entre otras muchas anécdotas que le han dado la hegemonía... y esto no ha terminado todavía. En la entrevista Carlos Prado nos ha comentado que Caballero es así, le gusta la ciudad donde vive y quiere hacer todo para que los ciudadanos y turistas sienten lo mismo y disfrutan de la vida en Vigo con él.



<sup>6</sup> Biografía del alcalde // Concello de Vigo - <https://hoxe.vigo.org/oconcello/alcaldia1.php?lang=cas>

Pero el alcalde carismático no es la única herramienta que hace a Vigo reconocido. La segunda herramienta poderosa es la Navidad de Vigo. Carlos nos ha comentado también que la idea de Navidad fue suya, porque a los ciudadanos les faltaba la alegría y la Navidad fue la mejor resolución. Sin duda todos tienen sus mejores recuerdos de la fiesta navideña.

La Navidad empezó a ser una de las herramientas poderosas de la marca en el año 2018 y todavía sigue siendo la razón por la que Vigo atrae cada año a los turistas de toda España y países extranjeros en los días de diciembre. También Abel Caballero invita a muchos artistas famosos para los festivales de verano. Y si los artistas vienen a Vigo es por algo.

Para analizar la situación turística en Vigo, veamos los resultados del Instituto Nacional de Estadística de viajeros<sup>7</sup>. Tomemos como indicadores los meses de vacaciones de verano y Navidad. Descartamos los meses de año 2020 por la pandemia de COVID<sup>8</sup>.

**Tabla 14. La situación turística en Vigo 2016-2023**

Periodo	Cantidad de Visitantes (residentes de España)	Cantidad de Visitantes (extranjeros)
Diciembre 2016	17.760	n/a
Agosto 2017	36.939	n/a
Diciembre 2017	19.501	n/a
Agosto 2018	33.239	n/a
Diciembre 2018	26.218	n/a
Agosto 2019	33.289	30.926
Diciembre 2019	40.154	23.158
Agosto 2021	36.669	36.613
Diciembre 2021	34.828	21.446
Agosto 2022	37.619	46.109
Diciembre 2022	40.058	31.145
Agosto 2023	36.192	36.815

Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística.

Podemos ver claro cómo incrementa el número de los visitantes a partir del diciembre de 2019 cuando empezaron la campaña navideña “Donde vive la Navidad” que es más popular entre los residentes de España. Los extranjeros prefieren visitar Vigo, islas Cíes y otras playas del municipio en verano.

La Navidad se convirtió en el evento del año para los vigueses y también para los millones de visitantes que la ciudad ha recibido en apenas el mes y medio de 2019 que el tendido

<sup>7</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=52052>

<sup>8</sup> Datos del Instituto Nacional de Estadística <https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=EOT2819&c=2&>

luminoso esté encendido. Desde ahí ya se entendía que las fiestas de Navidad de Caballero van a ser anuales y cada año con más actividades. Con la ocupación de los hoteles al cien por cien varios fines de semana, la Navidad de Vigo se ha consolidado como uno de los destinos turísticos en España para tener en cuenta durante estas fechas de Navidad. El comercio de la zona centro también se vio beneficiado por la multitud de visitantes y vigueses. El ingreso del fin de semana fue superior a todo el coste de la iluminación, solamente en dos días.

Desde el año 2018 Abel Caballero hizo los esfuerzos por abrir a la ciudad gallega al mundo. Primero ha declarado que en Vigo iban a poner “el más importante alumbrado de Navidad que haya habido nunca en ciudad alguna”<sup>9</sup>. Le ha seguido a Madrid en su competición por ser la ciudad más navideña y luminosa de España. Uno de los grandes atractivos de 2019 año era una gran noria decorada con motivos navideños, además la noria ha sido una de las grandes diferencias con Madrid. Sin embargo, para su marca de la ciudad, Vigo adopta mil versiones bajo un mismo objetivo: hacer la ciudad uno de los territorios navideños por excelencia en el plano nacional e internacional. De esta manera las actividades reflejan el sentimiento navideño, así como lo propuso el alcalde.

En 2018 el día cuando encendieron las luces cifró en 170 mil de visitantes y 100 mil personas que lo han visto a través de Internet.<sup>10</sup> Teniendo en cuenta que prácticamente todas las televisiones de España conectaron en directo, la cifra de gente que lo vio asciende a bastantes millones. Este momento no se puede comparar a ningún acto festivo de estas características en ninguna otra ciudad en España. Fue un éxito y el alcalde sin duda pudo recuperar y renovar las fiestas navideñas. Prometió el alcalde de Vigo, Abel Caballero, que sus luces navideñas ganarían a las de Madrid y se verían en Nueva York. Y ahora, para intentar ganar el mayor número de visitantes posibles, el Ayuntamiento de la ciudad gallega coloca los anuncios en diferentes puntos de la geografía española y portuguesa, y entre ellas, el metro de Madrid. Lo que en 2018 fue muy importante para el desarrollo de la marca de Vigo, que la gente conociera Vigo fuera de Vigo.

En 2019 llegó cargado de novedades por parte de la Navidad de Abel Caballero, aunque, sin duda, la más llamativa fue la noria gigante de 62 metros que, en palabras del propio alcalde, “podrá verse desde Nueva York”<sup>11</sup>. Era una de las más grandes de España y con una gran pantalla en el centro que proyectará diferentes mensajes navideños. Además, las calles de Vigo fueron decoradas con belenes que siempre han sido una de las visitas más tradicionales del periodo navideño. De los mercados navideños el más espectacular sin duda sigue siendo ahora también el de la Alameda, adornado con nieve artificial. También se podrá disfrutar, en la misma zona, de varias actividades orientadas también a los más pequeños.

La fiesta más esperada de Vigo también ha recibido su parte de crítica. Los ciudadanos y sus visitantes podrían aprovechar y admirar la ciudad con diez millones de luces que, desde luego, pretenden no dejar indiferente a nadie. Eran más de 300 calles adornadas por estas pequeñas bombillas. Vigo fue criticada por “The New York Times España” por su extrema luminosidad. Vigo gasta un millón de euros en las luces de Navidad, ya que decenas de miles

---

<sup>9</sup> Diez millones de luces led: "el resplandor de la Navidad de Vigo llegará a Nueva York" // “Faro de Vigo” - <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2019/09/11/diez-millones-luces-led-resplandor-15568333.html>

<sup>10</sup> Récord de visitantes en Vigo por las luces // “Faro de Vigo” - <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2018/12/08/record-visitantes-vigo-luces-15829950.html>

<sup>11</sup> Guía para no perderte nada del encendido navideño en Vigo // “ABC Galicia” - [https://www.abc.es/espana/galicia/abc-encendido-luces-navidad-vigo-guia-para-no-perderte-nada-encendido-navideno-vigo-201911221140\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/galicia/abc-encendido-luces-navidad-vigo-guia-para-no-perderte-nada-encendido-navideno-vigo-201911221140_noticia.html)

de personas han respondido a la llamada de Caballero y visitan una ciudad que tenía hasta entonces como mayor reclamo ser el principal puerto pesquero de España.

La Sociedade Galega de Historia Natural presentó un escrito en el Ayuntamiento reclamando una actitud respecto de la contaminación lumínica y el despilfarro energético que se hizo esta navidad en Vigo. “Estamos ante un consumo energético innecesario (9.000.000 bombillas LED), contaminación lumínica y el desvío de una cantidad importante de recursos económicos (800.000 €)”<sup>12</sup>, censuró la asociación científica, dedicada al estudio, divulgación, conservación y defensa del medio natural. El problema de la extrema luminosidad será tópicico durante todos siguientes años.

En 2021 en tiempo de COVID, la Navidad en Vigo continúa expandiéndose. Las últimas fiestas navideñas estuvieron muy condicionadas por la pandemia. El Concello se vio obligado a suspender todas las actividades organizadas en espacios cerrados para prevenir contagios. Por razones obvias no había tantos visitantes como los años pasados.

El año siguiente la Navidad de Vigo ya se convirtió en un fenómeno. Abel Caballero ha asegurado que la Navidad en la ciudad es “el fenómeno turístico emergente más importante de Europa”.<sup>13</sup> Caballero ha resaltado que más de dos millones de personas visitaron Vigo en la Navidad de 2021 y ha enfatizado que las cifras se han conseguido sin gastar un euro en publicidad.

La Navidad de 2022 ha sido diferente también por terminar más temprano por la causa de la crisis energética. Las luces estaban encendidas una hora menos para ahorrar, pero el Concello seguía recibiendo quejas. El marketing de eventos es el campo de las comunicaciones de marketing, tanto externas como internas, cuyo objetivo es un evento especial. Los eventos especiales (la principal herramienta del marketing de eventos) se llevan a cabo para crear una cierta conexión emocional entre la marca y el consumidor, así como para aumentar el nivel de lealtad del cliente hacia la marca.

El marketing de eventos, ubicado en el cruce de direcciones, es una combinación compleja de marketing, relaciones públicas y publicidad. No es tan importante dónde comienza una dirección y termina otra. Lo principal es que el marketing de eventos se basa en un evento.

Es en conjunto con el evento que se considera un programa que debe llevar a la ciudad al resultado de marketing deseado. Los eventos que se toman como base pueden ser de distinta naturaleza: desde informativos y educativos: conferencias, congresos, exposiciones, hasta deportivos y de entretenimiento; torneos, fiestas, festivales, conciertos, espectáculos. Como parte de los eventos básicos, a su vez, se pueden realizar eventos originales, desarrollados teniendo en cuenta las especificidades de las actividades de la empresa, sus tradiciones y preferencias.

Las ciudades como Badalona, por ejemplo, comenzaron a competir con Vigo, copiando el modelo de Vigo. Podemos decir que compitiendo por la altura del árbol navideño las ciudades

<sup>12</sup> El derroche eléctrico de las «navidades top de este planeta» del alcalde de Vigo // “ABC Galicia” - [https://www.abc.es/espana/galicia/abci-derroche-electrico-navidades-este-planteta-alcalde-vigo-201809271230\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/galicia/abci-derroche-electrico-navidades-este-planteta-alcalde-vigo-201809271230_noticia.html)

<sup>13</sup> Caballero: “Se habla más de la Navidad de Vigo que de la Navidad de Roma o de Belén” // “Vigo hoy” - <https://vigohoy.es/caballero-se-habla-mas-de-la-navidad-de-vigo-que-de-la-navidad-de-roma-o-de-belen/>

demuestran que la marca Vigo funciona y funciona bien. En el futuro se extenderá y sin duda no sólo se convertirá en motivo de copia sino también en ejemplo a seguir.

Para resumirlo podemos concluir que al final y acabo todos los gastos e incluso la crítica sirve para promover la marca de la ciudad. Sin duda, en estos años Abel Caballer, alcalde de Vigo, encendiendo las luces, se convirtió en un sinónimo de Navidad para Vigo y para toda España. Hay símbolos de la Navidad que llevan décadas en la retina de los españoles y otros, recién llegados hace poco, lo hacen con tanta fuerza que ya logran un hueco en el podio de los símbolos navideños. Sin embargo, muchas ciudades ahora intentan repetir el éxito de Navidad de Vigo, pero es casi imposible. Caballero tiene claro que las navidades seguirán siendo de Vigo.

Volvemos a otras herramientas que usa Vigo para su marca. En las calles de Vigo se exponen obras de arquitectos populares, que no sólo no supieron publicitarse, sino que cambiaron con el tiempo en función de los gustos de los políticos que se encontraban en el poder en cada administración. Algunos de estos casos ya han resultado incorrectos debido al largo período de tiempo transcurrido entre la elaboración del plan y su finalización.

El alcalde de Vigo hizo un balance de un 2020 en el que el Museo MARCO consiguiera mantener su actividad cultural y expositiva en condiciones sanitarias seguras, además de hacer mejoras en el propio edificio y ampliar la colaboración con otras instituciones y museos, como es el caso de Universidade de Vigo, Fundação Carmona e Costa, Instituto Camoes, AC/E, Fundación “La Caixa”, Fundación Sabadell y Fundación Abanca y varios museos, especialmente el MEIAC de Badajoz para la coproducción e itinerancia de las muestras de Celeste Garrido y Glenda León en ambas sedes.

Cada territorio se esfuerza por destacarse y competir con el otro. Cada uno tiene su particularidad, idea, marca. La característica distintiva de un desarrollador es la presencia de un estanque cercano, otro pone énfasis en las terrazas con salida al apartamento, alguien diseña un gran parque alrededor de las casas. Estos acentos aumentan el atractivo del complejo residencial y ayudan a incrementar las ventas. De igual forma, las ciudades tienen características propias que atraen a residentes, empresas, eventos y turistas. Un área urbana debe ser atractiva para los principales grupos de partes interesadas. Podemos sacar la siguiente conclusión de que el branding territorial es un proceso serio de creación de una marca basado en un conjunto de medidas para el desarrollo del territorio de la ciudad. Ya que es muy importante mostrar a varios grupos objetivo todas las ventajas de una determinada zona urbana y de un microdistrito específico, que consisten en una imagen de características internas y externas. El proceso de branding comienza con la definición del territorio, su estudio en profundidad y análisis integral.

Dado que este proceso es bastante complejo y de múltiples niveles, es necesario considerar todas las opciones para promocionar la marca a través de varios canales de comunicación. Para formar una marca territorial, es importante determinar la base, desarrollar un plan conceptual, formar un grupo de características atractivas y un nombre brillante, revelador y atractivo. Es necesario tener habilidades y capacidades para gestionar y evaluar el desempeño de la marca.

En los últimos años Vigo ha cambiado mucho. Ahora tiene una nueva estación de buses y de trenes, que está unida, no como antes. Lo que facilita el viaje y para turistas y para vagueses que trabajan fuera de Vigo. En 2021 la inauguración del centro comercial “Vialia” era una de las citas más esperadas en Vigo por su tamaño y ubicación.

Otro proyecto muy interesante es el proyecto Halo de Vigo, que ha sido premiado en la segunda edición de los premios internacionales de arquitectura Loop Design Awards en la categoría de arquitectura no construida.<sup>14</sup> Es un elevador que unirá las calles y también un mirador para disfrutar las vistas de la ría de Vigo. Será tanto útil a los ciudadanos, mejorando la accesibilidad como para los turistas. El ascensor panorámico puede convertirse en otro símbolo de la ciudad.

El presente ya es imposible de imaginar sin los productos de la industria cinematográfica, se ha convertido en parte integral de la vida de la sociedad actual. El cine es un poderoso canal de información y muy buena herramienta para procesos de Place branding que permitan promover la marca territorial en el ámbito internacional, formar la imagen del territorio y fortalecer su posición frente a los competidores (Korzun, 2015). El hecho es que el cine, que fue inventado hace más de un siglo, ocupó de inmediato una posición de peso en la esfera de la actividad humana, al mismo tiempo que brindó grandiosas oportunidades tanto en términos de desarrollo de los rasgos morales y estéticos del carácter de un ciudadano, como como un medio crudamente utilizado para reemplazar el contexto artístico con apelaciones propagandísticas.

Las películas y series, más que nunca, se están convirtiendo en poderosos canales de comunicación. El cine es una forma de arte bastante flexible que puede responder rápidamente a las demandas de la sociedad, y el cine también afecta la esfera emocional de la conciencia, formando imágenes claras en la mente. Por lo tanto, genera activamente una imagen ilusoria del mundo en la imaginación del espectador, y muy a menudo en una forma mitificada. El papel del cine como herramienta para la comunicación, la influencia y el desarrollo están creciendo constantemente.

Ante esto, cobra relevancia fundamentar y estudiar las posibilidades del cine en la creación y promoción de una marca de un lugar, en nuestro caso de una entidad tan territorial como una ciudad. Poner tal tema en la agenda se debe tanto a las tendencias teóricas como a los procesos sociopolíticos que se dan en el mundo.

Al crear la mayoría de los largometrajes, se utilizan escenarios de filmación abiertos sobre el terreno. Al mismo tiempo, la tarea de las películas no es hablarle al espectador sobre estos lugares. Las ciudades y los países sirven como escenario, un fondo colorido contra el cual se desarrolla la historia principal, y esto abre oportunidades invaluable de marca (Nikiforova, 2011).

La ciudad se posiciona como un nivel territorial idóneo para recibir los negocios y se convierte en un polo transaccional y operativo de primer orden. En efecto, la lógica de la gestión de la ciudad con criterios de marketing se justifica, como en otras escalas territoriales, por la entrada de las ciudades en el mercado global de plazas, donde el conocimiento de las necesidades de los clientes y, en particular, de los clientes especiales, la capacidad de atender las necesidades centradas en la gestión de la ciudad hacia una globalización, estrategias de marketing y branding (De Elizagarate, 2008).

Hoy en día la práctica de visitar localizaciones de películas está cada vez más de moda y en Vigo también se puede hacerlo.

“Además de consolidar la importancia de Vigo como escenario seguro para rodajes, esta actividad pone en valor también a la industria local y revierte un impacto económico importante

<sup>14</sup> El ascensor 'Halo' de Vigo recibe un premio internacional entre 650 propuestas // “Faro de Vigo” - <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2021/09/30/ascensor-halo-vigo-recibe-premio-57869594.html>

en conceptos como personal y figurantes, hoteles, vestuario, equipo y personal técnico, hostelería, transporte, logística, equipamientos, etc.”, - considera Caballero.<sup>15</sup>

En la oficina de promoción de rodajes de la ciudad dependiente de la Fundación Vigo Convention Bureau, ha apoyado cerca de una 30 de producciones durante 2020. En futuro Vigo se convertirá en un lugar de referencia en Galicia para la producción audiovisual. La misión de este cineasta sin ánimo de lucro es ofrecer todas las posibilidades que tiene Vigo como lugar de producción audiovisual, además de una gestión eficiente de los recursos del producto.

La ciudad de Vigo es una de las productoras preferidas de películas, cortometrajes y comerciales y ya ha acogido una gran variedad de rodajes de películas y series de televisión famosas. Entre todas las series y películas nos gustaría mencionar una serie que se llama “Un asunto privado”. La serie se estrenó en Amazon Prime Video y por la función de esta plataforma es visto en más de 240 países y territorios. Otra serie “Auga seca” la primera serie en gallego en el catálogo de HBO. La coproducción se ha registrado en diversas zonas del puerto de Vigo y el puente de Rande.

El objetivo es que la ciudad siga atrayendo a las grandes plataformas como Amazon, Netflix, HBO o Movistar para el rodaje de sus series y películas. Que sin duda será un elemento importante para la marca de Vigo.

Además, Vigo y su ría están de moda, no solo para convertirse en escenario de series y películas de las principales plataformas, sino también para algunos de los grupos de música con mayores ventas en los últimos tiempos.

Resumiendo todo lo anteriormente dicho, las herramientas de publicidad y relaciones públicas, el seguimiento de la situación socioeconómica de la región puede ayudar realmente a dar forma a la imagen de la ciudad, desarrollar e implementar proyectos de inversión y, en última instancia, ayudar a atraer fondos presupuestarios y no presupuestarios para el desarrollo de la industria y la sociedad, infraestructuras de la ciudad.

Por otro lado, la fama tanto dentro del país como en el extranjero tiene la oportunidad de obtener solo aquellas regiones que tienen líderes ambiciosos y brillantes. Así, el alcalde de la ciudad es el principal impulsor de la marca regional. En última instancia, personifica el estilo sociopolítico y el clima de la región. Actúa no solo como garante personal de las inversiones, sino también como símbolo del estilo de hacer negocios en la región, actividad empresarial, intereses, competencia y carácter.

#### **4.4. Recomendaciones para marca de Vigo y sus resultados**

Anteriormente hemos definido las herramientas, el inicio y el proceso de desarrollo de la marca de Vigo. Ahora nos enfocamos en las recomendaciones para los creadores de su marca y definimos sus resultados. Sin duda, el poder de la marca es una poderosa herramienta en una economía global en la que las ciudades compiten unas con otras para incrementar el turismo y el comercio, atraer inversiones y recursos humanos, así como aumentar su presencia cultural y política.

Para desarrollar una marca de ciudad, es importante trabajar con las siguientes herramientas (Vizgalov, 2011). Primera herramienta es trabajar con el espacio territorial: proyectos arquitectónicos, diseño de paisajes, zonificación temática (reurbanización de la ciudad, dividiéndola en diferentes áreas según el público objetivo), introducción de elementos de diseño en el entorno urbano. Luego, trabajar con la infraestructura local: comodidad del entorno urbano, accesibilidad de la ciudad para residentes y visitantes, proyectos de infraestructura emblemáticos, infraestructura para el público objetivo. Tercera, vida cultural como revitalización de la marca: organización de eventos simbólicos, gestión de recursos culturales, mitología de la ciudad, entorno específico para la movilización de la clase creativa, diseño sociocultural, culto a las iniciativas, estimulación del patriotismo local. Y por fin, gestión de marca: formación y apoyo de instituciones de marca, distribución de roles dentro de la comunidad, cultura del proyecto, calidad de la gestión urbana, asociación público-privada y el papel de las empresas, la capacidad de la población para autoorganizarse.

Las ventajas competitivas que mejoran significativamente la imagen de la ciudad incluyen (Gilyarevskaya, 2023):

1. atracción a la población capacitada, elevando el nivel de su formación profesional al nivel de cumplimiento de los estándares internacionales de calidad del personal;
2. colocación y preservación de empresas, atracción de nuevas empresas, especialmente aquellas que forman clústeres modernos intensivos en ciencia, tienen ventas estables de sus productos y trabajan sobre los principios de una actitud hacia el medio ambiente;
3. atracción de nuevas inversiones en el desarrollo de empresas existentes o creación de nuevas, en infraestructura pública, en vivienda y en el complejo social;
4. implementación y desarrollo de las funciones de transporte y tránsito;
5. desarrollo del sistema de educación y de salud como ramas de especialización, universidades, centros médicos y clínicas;
6. atracción y desarrollo de centros de información, medios de comunicación, estudios de cine, televisión y radio;
7. atracción de flujos turísticos de todo tipo;
8. celebración de importantes eventos y actividades culturales, políticas, científicas, deportivas y de otro tipo, que atraigan a mucha gente, que mejoren la imagen positiva de la ciudad y la región;
9. incremento del potencial cultural e histórico regional, que aumenta el atractivo de la ciudad;
10. colocación en la ciudad instituciones administrativas y públicas, organismos, fondos de importancia estatal, internacional y mundial.

Al pensar en los criterios para evaluar proyectos de marca, conviene hablar de tres etapas del branding de ciudad: desarrollo, implementación y promoción. Cada una de estas etapas tiene sus propias tareas y los criterios de evaluación deben variar. Así, en muchos trabajos científicos se intenta evaluar los resultados del desarrollo de la marca mediante una simple comparación con cambios en los indicadores de flujo turístico y actividad inversora.

Por cierto, una marca puede influir en varios aspectos de la vida económica y cultural de una ciudad, pero una cantidad significativa comienza a tener un impacto sólo después del desarrollo y la implementación sistémica. Muchos iniciadores del branding de ciudad se equivocan en cuanto a la rapidez con la que se obtienen beneficios del proyecto.

En este aspecto, la marca de ciudad es un proceso a mucho más largo plazo, que la marca del producto. Durante el desarrollo, implementación y promoción de una marca de producto, la eficacia suele evaluarse a través de la relación entre ingresos y costos. Para una ciudad, no está justificado calcular la eficiencia únicamente en términos monetarios, ya sea evaluando una marca, el trabajo de una sección o una biblioteca.

Las marcas de las ciudades pueden y deben aportar indirectamente mucho más, que solo ganancias. Debe tener significado, motivar, inspirar, deleitar.

Una marca de ciudad tiene dos indicadores principales: la fama entre los residentes y aceptación de la marca por parte de los residentes. ¿Por qué son los principales? No tiene sentido invertir en la promoción de una marca en el mundo exterior si los residentes de la ciudad no son sus portadores. Y conocimiento (proporción de residentes que conocen la marca) y aceptación. (el porcentaje de residentes que tienen una actitud no negativa hacia la marca): indicadores cuantitativos que ayudan a hacer una evaluación comparable.

¿Como son los resultados de una marca exitosa, como deben ser los resultados de marca de Vigo?

Primero de todo, formación de una imagen positiva de la ciudad, su prestigio, competitividad empresarial y social. Siguiendo, expansión de la participación de la ciudad en la implementación de programas internacionales y federales. Luego, aumento de la eficiencia en el uso de recursos propios fuera de la ciudad y atracción de pedidos estatales y comerciales a la ciudad.

Por lo tanto, se debe reconocer la necesidad de la marca de Vigo para mejorar la vida de los residentes, atraer inversiones, atraer turistas y como un elemento importante en la creación de una imagen positiva de la ciudad. El branding nos permite aumentar el prestigio de la ciudad ante los ojos no solo del público interno, sino también del externo, lo que finalmente tendrá un impacto positivo en el desarrollo tanto de la región como de todo el país (Korzun, 2015).

Para evaluar con mayor precisión la efectividad del proyecto de marca que se está implementando, se propone utilizar el siguiente sistema de indicadores (Ibid). Primero, los indicadores de la efectividad estratégica de la marca de la región. Estos indicadores son en realidad metas formalizadas que la administración regional quiere alcanzar a través de la elaboración e implementación de un programa en el que la marca es una herramienta para lograr las metas. Los objetivos establecidos pueden expresarse como no económicos (por ejemplo, atraer turistas a la ciudad), así como económicos.

Segundo, los indicadores de la eficacia comunicativa de la marca territorial. Estos indicadores incluyen: memorabilidad, conciencia de marca territorial, la proporción de consumidores objetivo a la marca, conocimiento de las ventajas competitivas de la región.

Tercero, los indicadores de la eficiencia económica actual de la marca de la ciudad que son ingresos de la implementación del programa objetivo, costos de marca.

Cuarto, el indicador de la dinámica del capital de marca simbólico de la región que caracteriza la fortaleza de la marca a escala global. Antes de evaluar este indicador, es necesario incluir a la región en las regiones y otras entidades territoriales sujetas a tal evaluación.

Quinto, los indicadores normativos de desempeño de la marca que se determinan y ajustan periódicamente (alrededor de una vez al año) mediante la realización de estudios de evaluación comparativa de marcas en otras regiones. Esto permite a las autoridades regionales tener una idea clara del nivel de efectividad de la marca, lo que determina el enfoque óptimo para la formación del presupuesto de marca de la ciudad.

Sexto, el valor actual de la marca. Podemos decir que este indicador es el más importante, ya que ayuda a determinar qué beneficios se pueden obtener utilizando la marca.

Séptimo, el indicador de la eficacia de las inversiones en la marca que caracteriza la eficacia de la inversión en el proyecto y el proceso de creación y desarrollo de una marca. El uso de este indicador de desempeño de la marca tiene las siguientes ventajas: es el criterio más apropiado para comparar posibles proyectos de marca; permite financiar las etapas de branding según su grado de importancia; ayuda a evaluar la eficacia y eficiencia del gestor de marca.

Los principios de una implementación exitosa de la marca territorial son (Sachuk, 2022):

- el reflejo adecuado de las características existentes de la ciudad en su marca;
- el potencial natural, climático, cultural y de recursos en la formación de una estrategia de marketing;
  - armonización de la identidad de la unidad territorial con los valores establecidos del territorio;
  - búsqueda y formulación de una misión global para el desarrollo de la ciudad;
- desarrollo de la identidad de marca a través de la interacción continua de los consumidores internos;
  - gestión de la fidelización de los consumidores utilizando los mecanismos de marca territorial interna;
  - la formación de un conjunto complejo de ventajas del territorio y la creación de una percepción global y específica de sus consumidores potenciales.

Además, se utilizan los siguientes métodos para determinar el éxito de la marca regional: evaluación del desempeño del proyecto, evaluación del desempeño de la marca, evaluación de la viabilidad de la marca, evaluación de la influencia de la marca, evaluación de la eficacia de la marca (Nikiforova, 2011).

La gestión estratégica de la imagen es un proceso continuo de aprendizaje de cómo es la imagen de una ciudad para diferentes audiencias, segmentación e identificación de audiencias objetivo, posicionamiento de las características únicas de un lugar para respaldar la imagen deseada y promoción de la información a los grupos objetivo (Nikulina, 2012).

La orientación estratégica de la ciudad permite en un momento dado orientar esfuerzos y recursos con el vector general de desarrollo para resolver numerosas pequeñas tareas actuales. La estrategia define la visión de la ciudad en el futuro, que es la base para la formación o actualización de la imagen y marca de la ciudad.

Por lo tanto, para tener una marca exitosa hay que empezar con una buena estrategia de su desarrollo. La estrategia crea una justificación detallada para la marca, que es la primera etapa del desarrollo de la marca. El próximo paso en este proceso es la descomposición y puesta en práctica la estrategia en un conjunto de metas y objetivos que están diseñados para determinar la posición de la ciudad en áreas específicas reconocidas por las autoridades de la ciudad como relevantes para su desarrollo.

Los principios fundamentales del marketing territorial son comparables a los del marketing tradicional. La región puede considerarse como un conjunto de bienes con propiedades únicas: base de recursos, monumentos culturales e históricos, potencial científico. La tarea del marketing territorial es identificar e incluso formar parcialmente tales propiedades, elegir canales para entregar el producto al consumidor. Y el objetivo global de estas comunicaciones es vender el producto. Por ejemplo, para convencer a los turistas de que pasen sus vacaciones en la ciudad y gasten aquí su dinero. O para asegurarse de que la ciudad fuera elegida como sede de un gran evento. Vigo cada año se consolida como la ciudad favorita de España para visitar en verano y navidades.

Crear una marca del territorio es una de las formas de establecer el reconocimiento de la ciudad por parte de sus grupos objetivo: turistas, empresarios, nuevos residentes. En cierto modo, la marca cumple una función educativa, informando a la gente sobre la singularidad de un lugar (Richards, G., & Duif, L., 2018, p.5). Por lo tanto, las ciudades pequeñas tienen algunas ventajas importantes sobre las más grandes, que pueden incluir: ubicación, porque a menudo están cerca de recursos importantes para las industrias tradicionales. También se diferencian por bienes culturales, alta calidad de vida y por eso altos niveles de felicidad. Además, tienen recursos de educación superior (las universidades se fundaron en lugares más pequeños), alto capital social y puesta en marcha e innovación.

Las relaciones públicas y la marca en particular afectan activamente los componentes afectivos de la conciencia de los grupos objetivo. El propósito de la influencia afectiva es la transformación de la información en un sistema de actitudes, motivos y principios del receptor.

Se necesitan esfuerzos de marca para todas las ciudades. Las ciudades que cuentan con una marca conocida y fuerte deben cuidar de preservar y mantener su adecuada sonoridad en el espacio informativo. Los lugares poco conocidos e insuficientemente atractivos con ambiciones de convertirse en centros turísticos deben seguir una política activa de construcción y promoción de sus marcas (Sachuk, 2022).

En las ciudades pequeñas, el desarrollo comunitario es una estrategia económica. Las ciudades pequeñas con los resultados más dramáticos tienden a ser proactivas y futuras, aceptan el cambio y asumen riesgos. Las estrategias exitosas de desarrollo económico de la comunidad están guiadas por una visión local de amplio alcance. La definición de activos y oportunidades en general puede generar estrategias innovadoras que aprovechen la ventaja competitiva de una comunidad. El gobierno local innovador, las asociaciones y las organizaciones mejoran significativamente la capacidad de desarrollo económico de la comunidad (Richards, G., & Duif, L., 2018).

Una importante herramienta de branding es el posicionamiento de la ciudad, que implica declarar la ciudad de su misión a nivel regional, nacional e internacional en determinados públicos objetivos.

La gestión estratégica de la imagen es un proceso continuo de aprendizaje de cómo es la imagen de una ciudad para diferentes audiencias, segmentación e identificación de audiencias objetivo, posicionamiento de las características únicas de un lugar para respaldar la imagen deseada y promoción de la información a los grupos objetivo.

Los criterios de eficacia de la marca territorial se establecen en función de los objetivos. Si la marca, por ejemplo, se lleva a cabo a través de la organización de proyectos culturales y eventos significativos para atraer a la mayor cantidad de visitantes posible, entonces uno de los indicadores será la relación entre el número de personas que se sintieron atraídas por los eventos y los costos totales del proyecto. En otras palabras, cuanto menor sea el costo por visitante, mayor será la eficiencia. Como en el caso de Vigo sería la campaña de Navidad.

La marca de Vigo sigue construyéndose, las recomendaciones para el proceso de promoción de Vigo pueden ser las siguientes.

En la primera etapa, se deben seguir determinando los objetivos de promoción de la ciudad. Pueden ser aproximadamente las siguientes: seguir atrayendo nuevas empresas y empresarios; formación de un clima económico favorable; atracción de recursos de inversión; creación de nuevos puestos de trabajo; mejorar la apariencia estética de la región; fortalecer la economía en su conjunto.

En la segunda etapa, se desarrolla una estrategia de comunicación. Para desarrollar una estrategia de comunicación, se recomienda uno de los tipos más efectivos de comunicaciones de marketing - las relaciones públicas. Las principales funciones de las relaciones públicas incluyen: recopilación de información sobre las opiniones, actitudes y comportamiento del público; análisis del impacto de las políticas, procedimientos y actuaciones de la administración local sobre la ciudadanía. Para ello, puede utilizar varios métodos de estudio de la opinión pública.

Una dirección importante en la promoción de las ciudades es trabajar con los medios de comunicación. El principio fundamental de dicho trabajo es informar verazmente al público sobre todo lo que sucede en la ciudad. Además de desarrollar una estrategia de comunicación, el plan de promoción de Vigo involucra también otras áreas de actuación, entre las que destaca la formación de una imagen favorable. La esencia de este trabajo es formar y difundir una imagen favorable de Vigo y mantener una actitud positiva hacia la ciudad por parte de los inversionistas, la población de otras regiones, las agencias gubernamentales, así como de países extranjeros.

Así, la imagen de la ciudad no es una formación que surja espontáneamente, sino un producto de la integración mutua de las fuerzas externas dadas existentes en relación con la ciudad, así como de los esfuerzos para su formación y desarrollo dirigidos, lo cual es un requisito de la modernidad. La imagen de la ciudad también se puede formar y promover a través de la organización de ciertos eventos. Un evento organizado con éxito que va más allá de la escala de la ciudad, provisto de métodos apropiados de comunicación de relaciones públicas, puede crear una marca fuerte de la ciudad. Como por ejemplo las fiestas de Navidad en Vigo o conciertos en Castrelos de verano.

La intensidad y naturaleza del flujo de eventos en la ciudad es un indicador del sincronismo del cronómetro territorial con el tiempo de la historia moderna y, en consecuencia, un factor que determina el lugar del territorio en el histórico momento. En otras palabras, el flujo de eventos, en resonancia con las tendencias generales en el desarrollo de eventos, convierte al

territorio en un lugar donde se está creando la historia moderna, lo que determina su significado global.

En consecuencia, que este evento tenga un carácter simbólico, que exprese algo más de lo que realmente está sucediendo. Deben tener lugar antes, con mayor intensidad y mejor que en otras ciudades, presagiando el desarrollo de eventos similares, estableciendo el prototipo de la forma y determinando los parámetros de su curso. Es obvio que para entrar en la agenda y estar en el epicentro del campo de la información, ya no es posible limitarnos a las ocasiones informativas que surgen espontáneamente, necesitan ser formadas y fortalecidas con un propósito (Lysenko, 2013).

La construcción de espacios informativos está asociada a la presencia de cierta tradición de organización de eventos multitudinarios: fiestas, festivales, congresos, exposiciones y otros con resonancia internacional, que todos los años, casi en la misma época, sitúan a la ciudad en el campo informativo, actualizar su significado y valor para la comunidad mundial, recordar su singularidad, en relación con lo cual sirven para mantener, fortalecer y desarrollar su imagen.

El marketing de eventos se puede considerar como una herramienta eficaz para la marca territorial, y en relación con el objeto de los pueblos pequeños, su momento de venta se debe a los efectos de gestionar los ciclos temporales (los eventos pueden atraer turistas en diferentes períodos de tiempo), la posibilidad de crear singularidad adicional del territorio (la capacidad de organizar eventos únicos y originales), la capacidad de fortalecer la marca (un evento objetiva los componentes abstractos de la marca, utiliza modelos de comportamiento de los consumidores). En general, el uso sistemático de las tecnologías de marketing de eventos permite formar la práctica del turismo de eventos, cuando el motivo principal del turismo es la participación en unas vacaciones únicas.

En esta parte del capítulo indicaremos los resultados de una encuesta anónima que se realizó en las calles de la ciudad de Vigo. Preguntamos a los vigueses qué les atrae y qué les repele de la ciudad, qué problemas hay y qué esperan de la ciudad y del alcalde en el futuro.

El marketing urbano es una herramienta valiosa para resolver problemas específicos de la ciudad. Según muchos investigadores, puede utilizarse para resolver diversos problemas urbanos, que van desde tareas a gran escala. Por ejemplo, ampliar la base imponible o crear nuevos puestos de trabajo hasta tareas locales como mejorar el alumbrado público, reconstruir parques, etc. En general, el marketing de territorio tiene como objetivo asegurar el crecimiento del bienestar de los residentes a través de la creación de una actividad económica y un entorno urbano favorable.

Una tarea correctamente configurada facilita la planificación de marketing, la selección de participantes, así como los objetos y sujetos de una estrategia de marketing. Las principales áreas de investigación en el campo del marketing de territorio son la formación y gestión de la imagen del territorio, el desarrollo de estrategias de posicionamiento, el desarrollo del territorio y el análisis competitivo. Se cree que el sistema de medidas de la política de marketing del territorio incluye diversas formas de actividad dirigidas a determinados grupos de consumidores, que en gran medida son iniciadas por las autoridades (Gromova, 2011).

Vigo es una ciudad hermosa, cómoda y segura. Por lo tanto, el área metropolitana de Vigo se debe desarrollar como un sistema urbano policéntrico que genere un área económica dinámica, atractiva y competitiva en un mundo global, en la que exista una red urbana interconectada y en estrecha cooperación territorial.

Para ello será necesaria una articulación de las políticas de desarrollo territorial y uso del suelo con la planificación del transporte y de las telecomunicaciones. La gestión del área no se debe centrar exclusivamente en aspectos relacionados con el bienestar social y el consumo colectivo, sino que debe tener una visión más empresarial, en la que las autoridades urbanas y metropolitanas deben buscar formas de planificación territorial y urbana más proactivas, en el sentido de que la expansión de los negocios y la inversión interna sean promovidas directamente. Esta estrategia se puede complementar con otras actividades como: el lanzamiento de campañas de marketing urbano, la preparación de candidaturas para la organización de grandes eventos deportivos o culturales a escala internacional o la inversión en proyectos de prestigio diseñados para incrementar el atractivo de la ciudad para los inversores internacionales y los turistas.

La constitución de un área metropolitana en torno a Vigo, creada sobre la base del consenso y de interrelaciones socioeconómicas reales, es una magnífica oportunidad para entrar con pie firme en el escenario de los actores globales. Partiendo de que un área metropolitana precisa, para su existencia, de un enclave central, que actúe como dinamizador, motor económico, industrial y social, y se perfila claramente como referente poblacional, habrá que determinar qué municipios se han configurado dentro de su área de influencia, hasta el punto de que no se entendería la evolución de estos sin la interactividad con aquel.

El Área Metropolitana debe ser un promotor de la cooperación transfronteriza con el Norte de Portugal e impulsor de la configuración de una Región Urbana (en la que sí se integrarían Pontevedra y otros municipios del norte de la provincia, así como Oporto). Vigo está, ante una oportunidad única para convertirse en el verdadero referente del Noroeste Peninsular, lo que, teniendo en cuenta los principios de solidaridad y cohesión territorial, indiscutibles para la sociedad de Vigo, redundará en beneficio de toda Galicia.

Vigo ha de ser un modelo de ciudad y modelo de crecimiento urbano transparente, que permita un adecuado ambiente para producir (inversiones, negocios, etc.) y para vivir (viviendas, espacios, cultura, estética, etc.). Para ello, es necesario un extraordinario esfuerzo en la comunicación a los ciudadanos, tanto directa como a través de los medios, que sea más integradora y que colabore con la idea básica de una mejora continua en la mentalidad, una cultura ciudadana en general y agentes productivos en particular.

Lo que nos comentaron los ciudadanos de Vigo, “es que hay poca oferta y mucha demanda para alquiler, además los precios están muy altos. Es muy difícil vivir en el centro.” Otro comentario ha sido: “Lo que me molesta es que hay mucho tráfico siempre, a ciertas horas es difícil salir o entrar a la ciudad o hasta aparcar es casi imposible. Los peajes son muy caros. También, hay problemas con conexiones de transporte público urbano, muchos buses van al centro, pero no hay conexiones entre barrios. Con los taxis también hay un problema. Lo que sí estuvo bien es unificar la tarjeta de PassVigo, que sirve para barco y bus.”

Para que una política de urbanismo triunfe los actores que directa o indirectamente diseñan la calidad del entorno urbano residencial deben trabajar al unísono. Dentro de una ciudad las agencias municipales y las compañías públicas deberían cooperar y coordinar apropiadamente sus actividades, trabajando para la idea elegida de ciudad partiendo de una filosofía común. La aproximación regional requiere además una cooperación entre la ciudad central, los municipios suburbanos y los gobiernos regionales.

En 2022 Vigo ha ganado su octava escoba de platino, lo que significa que es una de las ciudades más limpias de España.<sup>16</sup> Los vigueses ven la ciudad muy limpia: “Vigo tiene muchos parques y zonas verdes para pasear. Pero todavía hay barrios que no están limpios como la zona del río Lagares que está contaminado y en general esta zona se ve abandonada y poco cuidada”. Falta más vegetación en la zona del casco histórico y el centro.

Las asociaciones estratégicas con otros municipios son elementos esenciales en una administración integral y la cooperación estratégica para ayudar a crear factores de bienestar y una mejor situación y, de este modo, aumentar el atractivo de la ciudad. El acercamiento a los factores de localización es importante para toda ciudad, pero especialmente para aquellas que aspiran a tener un papel preferente como centros logísticos.

Una condición básica es que el concepto de ciudad debiera tener en cuenta toda la aglomeración y no limitarse al municipio central. Ninguna política responsable se puede diseñar sin una visión clara de la clase de ciudad que se pretende. Así, algo que el municipio debe hacer es definir la estructura espacial que tiene concebida, ya que es la estructura espacial de la ciudad lo que determina en su mayor parte el tipo de tráfico y la accesibilidad del espacio urbano.

“Vigo fue solo ciudad industrial gracias a Citroën, se juntaron varios barrios y la ciudad empezó a crecer, pero todavía hay zonas que están renovándose, rehabilitándose o hasta están abandonadas”.

La zona urbana de Vigo se encuentra en la costa atlántica y presenta una morfología urbana compleja, influenciada por su topografía. Esta morfología se ha desarrollado en las laderas del monte O Castro, absorbiendo pequeñas aldeas y aglomeraciones urbanas circundantes. El crecimiento gradual de la ciudad ha resultado en una falta de compactibilidad y densidad en diversas áreas, con numerosos espacios urbanos vacíos y una intensa urbanización del territorio, ejerciendo presión sobre los espacios naturales y patrimoniales existentes.

Si La Coruña es la ciudad burguesa liberal orientada a los servicios y Santiago de Compostela es la histórica y además, capital de Galicia, Vigo es la ciudad joven, moderna, emprendedora, en pleno crecimiento, llena de energía, abierta, crisol de una cultura gallega actual, eje cultural y económico de Galicia y del norte de Portugal situada en un enclave natural único y volcada al mar, que se está haciendo a sí misma en contra de los elementos, y con el esfuerzo, tesón y capacidad de iniciativa que caracteriza a sus ciudadanos. Toda esta energía juvenil hay que encauzar hacia la construcción de la gran área metropolitana del Noroeste peninsular, centralidad estratégica para el marco Galicia-Norte de Portugal.

De hecho, ha sido la ciudad que más ha contribuido al desarrollo de una cultura gallega moderna. En Vigo han nacido y se han desarrollado las dos editoriales más importantes de Galicia y aquí han surgido los movimientos artísticos y culturales más innovadores de la cultura gallega de los últimos años. Hay que entender la ciudad como un espacio simbólico que integra culturalmente y da identidad colectiva a sus habitantes y que también tiene un valor de marca hacia el exterior.

Nos comentó un vigués: “En Vigo no hay mucha historia, como en Santiago, por ejemplo. No hay edificios bonitos como en La Coruña. Aunque Vigo es una ciudad con patrimonio de

---

<sup>16</sup> Vigo recoge su octava Escoba de Platino con un premio especial tras quince años de limpieza // “Faro de Vigo” - <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2022/06/23/vigo-recoge-octava-escoba-platino-67605214.html>

humanidad, hay pocos museos, edificios históricos o estatuas que podríamos enseñar a los turistas. Si vas a Vigo de turista muchas cosas de la ciudad no vas a saber.”

Aunque, el nuevo modelo turístico debe llevar a la ciudad a reflexionar sobre las verdaderas demandas del turista, mucho más exigente que el veraneante tradicional, y acostumbrado a moverse mucho para conocer mucho, tanto si viaja en grupo como de forma individual. Se hace imprescindible disponer de una oferta amplia, capaz de atender la demanda y de competir en un mundo cada vez más globalizado en el que surgen continuamente nuevos destinos de interés. Sólo es posible desde la coordinación de las administraciones. Galicia es un territorio no excesivamente grande, pero que cuenta con referentes turísticos históricos de indiscutible atracción.

También preguntamos qué opinan los vigueses sobre la mayor fiesta del año y la vida cultural en la ciudad. La mayoría nos ha confirmado que es la fiesta más esperada del año, a mucha gente le gusta el ambiente en las calles, las decoraciones y programas culturales que hacen en la ciudad en navidades. Aunque también nos comentaron que en esta época es muy difícil aparcar en el centro si quieres ir a ver las luces. También hay mucha gente y casi 3 meses con ruido en la zona de mercadillo en Alameda. Además, la Navidad genera empleo, pero temporal y precario.

“El 1 año de luces no había tanta gente, pero cuando el alcalde empezó a salir en la tele todo cambió. Abel es el alcalde que más miro a Vigo que todos los alcaldes anteriores.”

Le preguntamos a otro vigués que opinaba de la política de Abel Caballero. “Tengo buena impresión de él. Caballero está todo el día fuera, en la calle, habla con la gente, conoce sus problemas y escucha. Me acuerdo de que un amigo vio Caballero en la calle, le ha comentado lo que pasaba en su barrio y en 2 semanas el problema se ha resuelto. Él escucha a la gente y lo hace.

“Vigo cambió mucho con él, otros no miraban a la ciudad. Otros solo hacían cosas antes de las elecciones. Una semana antes - todo Vigo en obras. Él lo hace durante todo el tiempo- por eso la gente lo elige, por eso votamos por él. Es el mejor alcalde del mundo.”

Otro comentario: “Se ha notado un montón su paso por la ciudad. Llegué cuando iniciaba su mandato y viví casi 8 años la evolución de la ciudad: la recuperación del casco vello, los murales, las labores de humanización, el impulso de la cultura y la proyección de la marca Vigo”.

La vida cultural en general fue evaluada bastante bien, hay muchas fiestas y conciertos en la ciudad. Además, cada año invitan más cantantes famosos a festivales.

Entrevistamos a una persona que acababa de mudarse a Vigo y le preguntamos su opinión. “A mí me gusta mucho la localización de Vigo, su clima y que está cerca de Portugal. Vigo también tiene zonas bonitas para pasear, el puerto, por ejemplo. Hay muchas cuestas y subidas en la ciudad, pero por lo menos tienen escaleras eléctricas, lo que me parece muy útil. Y lo que más me gusta y lo que se nota es la seguridad en la ciudad. Si vuelvo a casa por la noche no tengo la sensación de que me pase algo. La ciudad está muy segura”.

Otro problema que tiene Vigo que nos han comentado los vigueses es su aeropuerto. “Tiene muy pocas conexiones y casi no tiene líneas low-cost, por eso todos van al aeropuerto de Oporto”.

Habíamos preguntado a los vigueses lo que opinan del nuevo ascensor-mirador Halo, a muchos les gusta por su utilidad, por unir las calles que están separadas y alejadas.

Las indicaciones que dieron los ciudadanos de Vigo y lo que esperan en futuro son, que a nosotros también nos parece muy importante:

- mejorar la conexión de transporte dentro y fuera de la ciudad.
- crecer, pero hacerlo bien, manteniendo zonas verdes y parques públicos.
- fortalecer la industria y el puerto, porque parece que se está perdiendo.
- bajar precios de alquiler.
- enfocarse en otros campos, como deporte, por ejemplo, que ahora está un poco dejado, hay pabellones deportivos cerrados.
- tener más aparcamientos.
- tener un metro o un tranvía.

La mayoría de los ciudadanos nos han dicho que en el futuro esperan ver Vigo creciendo, pero no mucho para no tener problemas de las ciudades grandes. Hace 50 años la ciudad era solo para trabajar, ahora hay mucho turismo. Los vigueses están preocupados que ahora el gobierno solo se centre en esta área y se olvide de ellos. Cada año hay más turistas, muchas cosas están enfocadas en el sector turístico. La ciudad está perfecta para vivir y para turistar, sin embargo, los vigueses piden que no se olvide de ellos organizando planes de Vigo.

Para concluir, la ciudad exitosa es aquella que sabe lo que quiere y puede decir cuándo llegará o ya ha llegado allí. En este caso la medición del número de visitantes o la cantidad de impacto económico no es suficiente. Debe haber una consideración realista de lo que el programa ha hecho para la ecología cultural y social de la ciudad. Esto debería basarse en una serie de indicadores que se miden desde antes del inicio del programa, con estructuras establecidas para garantizar que la medición también pueda continuar con los efectos a largo plazo. Desarrollando el atractivo se puede utilizar un programa para mejorar las características particulares de la ciudad con el fin de aumentar su atractivo para los residentes, visitantes, negocios y aquellos que quieran invertir en la ciudad. Generando un programa bien diseñado puede dinamizar la ciudad, sincronizar agendas y estimular a diferentes partes interesadas a avanzar más rápidamente hacia su sueño compartido. Una ciudad exitosa es casi siempre aquella ciudad que toma riesgos. Sin riesgo, nada nuevo puede ser creado. En otras palabras, la disponibilidad de una marca territorial no es la panacea con garantía de éxito, pero su carencia puede ser determinante y conlleva pérdida de oportunidades.

## **RESULTADOS**

## 5 RESULTADOS

Este trabajo se dedicó al marketing territorial y la marca, y se puso especial énfasis en estudiar la influencia de las herramientas del marketing territorial en el desarrollo de la ciudad de Vigo y la formación de su imagen. La tesis se dividió en tres capítulos. En el proceso de redacción de trabajo se analizó la literatura especializada.

En el primer y segundo capítulo se realizó un análisis exhaustivo, así como de las prácticas exitosas en la creación de una marca territorial, a partir del cual se formularon las etapas de formación de una marca de ciudad y los principales errores cometidos en la creación de marcas. Fueron definidas la terminología de marketing y branding territoriales, sus características y herramientas de marketing territorial. El trabajo se aplica a la investigación de conceptos para la marca territorial de Vigo, recomendaciones para su implementación y promoción, así como la definición de las etapas de la marca territorial.

En tercer capítulo se realizó un análisis integral del territorio, se estudiaron los componentes funcionales y emocionales de la ciudad de Vigo. El estudio incluyó encuestas en línea y entrevistas en profundidad, así como un análisis SWOT. A partir de los resultados del estudio del territorio, se identificaron sus fortalezas y debilidades, que se utilizaron en el futuro en la formación de conceptos de marca para la ciudad. Se seleccionaron residentes locales y turistas como audiencias clave. Los ciudadanos entrevistados definieron problemas actuales en la ciudad, sus esperanzas de la marca de Vigo, además, propusieron sus ideas para mejorar Vigo.

Los resultados que hemos logrado a lo largo de la investigación son:

- 1) La teoría de los territorios de marca está en constante evolución. Los problemas modernos del desarrollo socioeconómico integrado de las regiones se reflejan ampliamente en los trabajos científicos. Un análisis de las fuentes literarias mostró que en la actualidad existe un creciente interés por solucionar los problemas del desarrollo territorial. La construcción de un sistema de comercialización tiene como objetivo garantizar el desarrollo sostenible del territorio, así como la formación de un mecanismo para su posicionamiento en el entorno externo, que permita integrar el producto territorial en la economía. Sin embargo, hasta ahora, el concepto de marketing territorial como sistema de organización de la actividad económica basado en el estudio de la demanda del mercado, la posibilidad de vender productos y vender servicios, no ha sido considerado como un aspecto básico de la política territorial.
- 2) En los últimos años, el número de estudios científicos dedicados a este tema ha aumentado. Esperamos un aumento en el interés en él, porque la competencia entre ciudades se está volviendo más activa. Los territorios compiten en atraer talentos e inversiones, desarrollar el turismo, organizar eventos deportivos y culturales y otras áreas en las que planean desarrollarse y actualizarse. En el futuro, comenzará a prevalecer un enfoque interdisciplinario para la marca de la ciudad. Reflejará la necesidad de una

variedad de justificaciones teóricas y la necesidad de comprender la plenitud y la multidimensionalidad de este tipo de marca.

3) Los datos obtenidos mostraron que los residentes de la ciudad creen que la imagen de la ciudad está influenciada, en primer lugar, por la infraestructura y, para que la gente quiera venir a esta ciudad, es necesario reconstruir una serie de instalaciones de infraestructura, mejorar la situación de tráfico y conexiones de transporte lo que puede afectar la imagen positiva de la ciudad. En cuanto a las marcas, la mayoría de los residentes creen que las luces y las fiestas navideñas y su propio alcalde expresan en mayor medida la marca de la ciudad. Debido a que los residentes son uno de los parámetros por los cuales la gente percibe las ciudades, es necesario cultivar un sentido de patriotismo e involucrarlos en el proceso social de creación de nuevas ideas creativas.

4) El objetivo de la creación de la marca de Vigo era aumentar el atractivo de la ciudad y el grado de conocimiento de sus ventajas entre el público interno y solo después de haberlo conseguido el público externo.

5) La marca de la ciudad y la marca de alcalde en caso de marca de Vigo, están unidas, aunque principalmente es una marca de alcalde. Sin una buena marca de alcalde la marca de la ciudad no podía avanzar tan rápido y Vigo no tuviera todo lo que tiene ahora en sus calles.

Por tanto, los resultados obtenidos durante este estudio se pueden utilizar para mejorar la estrategia de marketing destinada a la comercialización del territorio, lo que conducirá a la formación de una imagen positiva de Vigo y a atraer tanto un gran flujo de turistas como de inversores, pero teniendo en cuenta las sugerencias de los ciudadanos. Para que la marca de la ciudad sea efectiva, es necesario trabajar de varias maneras para formar cierta imagen. Marca territorial requiere costos significativos, pero mucho más caro sale su ausencia.

## **CONCLUSIONES**

## 6 CONCLUSIONES

En el mundo moderno, cualquier cosa puede convertirse en una marca: una tienda, un producto, una agencia gubernamental, una persona y, en particular, un territorio. La marca juega un papel innegablemente importante en la mezcla de marketing. Una marca se convierte en marca cuando comienza a ser escuchada, asociada a un conjunto de cualidades diferentes para el consumidor final.

El branding trabaja en la mente del consumidor, con sus valores y emociones, y también es responsable del proceso que ayuda al portador de la marca a formar parte del día a día del usuario, ayudarlo y satisfacer todas sus necesidades. La marca debe impulsar la elección del consumidor, y elementos visuales como logotipo, eslogan, empaque, enviar señales a su público objetivo y atraer su atención. Crear las expectativas que el producto debe cumplir, y el branding es la ubicación de la marca y su punto de diferencia en la mente del consumidor. Lo más importante es mantenerse enfocado en lo que representa la marca.

Tras una investigación basada en varias hipótesis, llegamos a conclusiones irrefutables. La hipótesis 1: el impacto del marketing urbano en la comunidad local fue confirmada. Involucrar activamente a los residentes en el marketing urbano puede aumentar el orgullo y la lealtad al lugar de residencia. El desarrollo de actividades culturales y educativas puede ayudar a fortalecer los vínculos sociales en la comunidad local. Esto sugiere que nuestra suposición era correcta, y hay un vínculo estrecho entre causa y efecto.

La hipótesis 2: el uso de tecnologías en el marketing urbano también ha sido confirmada. El uso de tecnologías digitales y móviles puede mejorar significativamente la interacción con residentes y turistas. En caso de Vigo las redes sociales ayudan a los ciudadanos estar al día con lo que está pasando en la ciudad. Las tecnologías inteligentes optimizan la infraestructura urbana al aumentar el confort.

Sin embargo, la hipótesis 3: La marca de Vigo es la marca de una ciudad, no de su alcalde, no fue confirmada. La marca de Vigo es un conjunto, una simbiosis entre la marca de ciudad y su alcalde, aunque la marca alcalde ocupa la mayor parte. Nuestra investigación indica que el impacto de estos factores es insignificante o inexistente. Esto puede deberse a una formulación incorrecta de las suposiciones o a una información insuficiente que las respalde.

La hipótesis 4: La marca Vigo no existiría sin la marca Abel Caballero, fue confirmada parcialmente. La marca de Vigo no existía antes de Caballero como la sabemos hoy, pero tenía todos los requisitos previos para su desarrollo. La hipótesis puede necesitar ser reexaminada y reformulada en un estudio adicional del tema para obtener resultados más precisos.

La última hipótesis: La Navidad es la única herramienta exitosa de la marca Vigo, fue descartada. Aunque es el evento más grande e importante de Vigo, la ciudad utiliza otras herramientas exitosas para promover su marca. Sin embargo, la estrategia de eventos es la principal en la construcción de la marca de Vigo.

A partir de las hipótesis formuladas, pasamos a las preguntas de investigación.

Las tendencias actuales en el desarrollo de territorios muestran que, en el mundo moderno, bajo la influencia de la globalización, se ha formado un mercado informal de territorios, donde cada unidad intenta ofrecer el producto óptimo, presentado en forma de condiciones internas y externas para vivir, hacer negocios y hacer turismo. Además, por diversas circunstancias, los territorios se van nivelando paulatinamente según las características funcionales existentes, lo que lleva su rivalidad a otro nivel, donde los factores no funcionales, sino emocionales, juegan un papel importante. En tales condiciones, el branding territorial comienza a adquirir especial significado y relevancia, porque esta herramienta puede influir significativamente en la imagen de un lugar y en el grado de conocimiento sobre el mismo.

¿Cómo el City branding puede potenciar las estrategias de la ciudad?

En un mundo globalizado con un sin fin de símbolos y estrategias de comunicación, la competitividad de una región no solo está relacionada con el potencial disponible de los recursos utilizados, sino que depende cada vez más de las ventajas competitivas en el futuro, el posicionamiento estratégico que tomen y la imagen que logren proyectar en el ámbito nacional e internacionalmente.

El city branding puede mejorar significativamente la estrategia de una ciudad, aportando individualidad, atractivo y competitividad. Para ello puede:

1. Desarrollar un logotipo y eslogan únicos que transmiten el carácter y los valores de la ciudad.
2. Hay que destacar los aspectos únicos de la historia, la cultura y las tradiciones que hacen especial a la ciudad.
3. Crear una marca de viajes para atraer visitantes y turistas o promoviendo la ciudad como un lugar atractivo para los negocios y la inversión.
4. Usar activamente las redes sociales, sitios web y otros canales digitales para promover la ciudad e interactuar con la sociedad.
5. Desarrollar infraestructura para proporcionar comodidad y comodidad a los ciudadanos y visitantes.
6. Apoyar las iniciativas ecológicas y posicionar la ciudad como un lugar ambientalmente sostenible.
7. Organizar de diversos festivales y eventos culturales que atraerán la atención y crearán una percepción positiva de la ciudad.
8. Trabajar con empresas y marcas locales para construir asociaciones mutuamente beneficiosas y apoyar las economías locales.
9. Promover la participación de los ciudadanos en el desarrollo y la toma de decisiones a través de debates y foros públicos.
10. Desarrollar iniciativas educativas y científicas para atraer a personas con talento y crear un entorno innovador.

Calificar una ciudad es un proceso complejo que requiere la participación de varios actores y una renovación constante. Es importante tener en cuenta las opiniones y necesidades de los ciudadanos para que la marca refleje sus valores y ambiciones.

El marketing del territorio se lleva a cabo mediante un conjunto de estrategias y programas de marketing que atraen inversiones para el desarrollo del territorio, teniendo en cuenta las

necesidades de los grupos de consumidores destinatarios. A fin de aplicar esos programas, se está elaborando un conjunto de medidas para asegurar:

- Construir y mejorar la imagen del territorio, su prestigio, competitividad empresarial y social;
- Aumentar la participación del territorio y sus sujetos en la implementación de programas federales, regionales y regionales;
- Aumentar el atractivo de las inversiones y la realización en el territorio de los recursos externos a ella;
- Alentar la adquisición y utilización de los recursos propios del territorio en su beneficio.

Así, se reconoce que una estrategia de marca adecuadamente diseñada y gestionada contribuye al desarrollo económico y cultural del espacio local, ya que es un factor poderoso para atraer turismo, negocios e inversión, potencia el sentido de identidad inversora y potencia el sentido de identidad inversora.

Diseñar y desarrollar proyectos de ordenación territorial en el sector turístico que sean capaces de ofrecer fórmulas óptimas para el aprovechamiento de oportunidades, obligando a la interconexión de diversas escalas de intervención, coincidiendo con el ordenamiento territorial.

De ahí que el enfoque territorial sea adecuado como método de trabajo para planificar el espacio para el desarrollo de una función turística o, a la hora de cambiar la situación de un problema, desde un punto de vista demencial, mantiene las necesidades actuales. En la práctica, el enfoque territorial promueve el conocimiento de las diferentes realidades locales y, como resultado, ayuda a fortalecer su capacidad y buscar soluciones a sus problemas y disfunciones.

Desde este punto de vista, el territorio es un ser vivo con múltiples vertientes, que no es estático, sino dinámico, por lo tanto, con el tiempo, se desarrolla, aunque se reconoce que cada territorio es el resultado de una conexión entre el pasado y el presente, pero analizando que un territorio, de ninguna manera irremediablemente condicionado por su pasado.

Es comprensible que los funcionarios municipales pongan cada vez más énfasis en la creación de marcas poderosas para sus territorios y ciudades. La tarea que requiere convenio es el mundo de la empresa, así como los activos públicos y privados ubicados en su territorio. El resultado de este diálogo y colaboración entre diversos actores es la nueva gestión y diseño de territorios. El interés de ciudades y lugares en reinventar sus marcas es una manifestación de la marca de lugar.

Con ello se busca concienciar sobre la necesidad de optimizar la oferta de servicios que brindan los territorios, y el principal obstáculo para avanzar en este sentido es la escasa comprensión de la importancia de este tema para la ciudadanía y los funcionarios de gobierno. En este proceso, la construcción de marca debe implicar una nueva gobernanza de un territorio integrado y multisectorial, con metodologías que sirvan al doble propósito de articular identidades coherentes e integradoras y crear imágenes atractivas que vayan más allá de lo habitual.

Sin embargo, hay que recordar que una ciudad sin un plan estratégico no puede tener proyectos de imagen sostenible a largo plazo y no puede pretender que con la ayuda de una campaña de comunicación de una temporada cambiará por completo las percepciones históricas.

Inicialmente, la plataforma de cualquier marca se construye sobre cuatro pasos, cada uno de los cuales se refleja en la percepción de sus consumidores: valores que implican una conexión asociativa para el consumidor con algunas de las emociones inherentes a la marca, modelos situacionales que cumplen con las orientaciones de valor del público objetivo previsto; atributos externos que son responsables de la gama de elementos e imágenes visuales fácilmente reconocibles que se utilizan en el empaque, colocación y publicidad de la marca; reputación, imagen de marca, que se forma a partir de la totalidad del conocimiento sobre la vida y existencia de la marca y sobre la cual se construye la lealtad del público objetivo, que considera este conocimiento sea confiable; una política de precios que le permite ocupar uno u otro nicho en un mercado segmentado.

Las etapas de creación de una marca pueden diferir dependiendo de la situación y las condiciones en las que crece la marca, pero, por regla general, este proceso incluye: mercado y competidor análisis, planificación, formación de esencia de marca, estrategia de gestión de la marca, promoción de la marca, su construcción y seguimiento de líneas de comunicación.

La marca de una ciudad no es lo mismo que su logo. Un concepto competente puede existir con éxito sin una identidad visual. Sin embargo, su creación puede incrementar el conocimiento de la marca y multiplicar su efecto positivo, pero pese a ello, en ningún caso se deben equiparar estos conceptos. Para formar el concepto de marca territorial, es mejor involucrar a profesionales que entiendan cómo debe estructurarse todo el proceso.

La identidad de la ciudad no se puede inventar; ya está formada y sus portadores son los residentes locales. Por tanto, para analizar la identidad es necesario implicar al máximo a la ciudadanía en el proceso.

La creación de marcas es toda una ciencia que se está desarrollando a gran escala y que estudia cada vez más profundamente la conciencia del consumidor y la estructura del mercado; sin embargo, en el contexto de este estudio, la creación de marcas es interesante desde un punto de vista diferente. La tarea principal de la marca no es solo establecerse en la mente de los consumidores, sino también aumentar el nivel de desarrollo para que el 60% de los consumidores en esta categoría de productos puedan identificarla fácilmente por cualquier característica clave, distinguir este producto de los productos de la competencia, es decir, aquellos elementos verbales, visuales y otros mediante los cuales el consumidor puede diferenciar la pertenencia de un producto dado a un nombre dado, incluso sin ver el nombre.

El branding tiene como objetivo crear preferencias a largo plazo del público objetivo, que se basan en el efecto combinado sobre el consumidor de todos los atributos de la marca y formas de su comunicación. Ante todo, el branding es un reflejo de la identidad de una ciudad, cuyos portadores son los vecinos. Por eso es necesario involucrar al máximo a este grupo de interesados en el proceso de creación de una marca de ciudad. Para aumentar la eficacia de una marca territorial, es necesario involucrar al mayor número posible de representantes de las partes interesadas. Un aspecto importante en la creación de una marca territorial es la formación competente de una estrategia, así como el establecimiento de problemas y metas.

Actualmente países, regiones y ciudades compiten activamente entre sí por la atracción de inversiones, turistas, por el crecimiento del empleo y el bienestar del territorio. El éxito de esta lucha depende no solo de la correcta política administrativa, sino también de la capacidad de encontrar fortalezas y debilidades, evaluar oportunidades de desarrollo y prever amenazas y opciones para su prevención. La creación y el desarrollo de una marca territorial es un proceso largo e intensivo en recursos que requiere estrategias a largo plazo y confianza en la lealtad del

consumidor. Así que la implementación de una marca territorial es un proceso a largo plazo y no está diseñada para lograr resultados rápidos.

¿A qué retos se enfrenta el City branding para potenciar la imagen de marca de la ciudad?

La marca de una ciudad puede enfrentar una serie de problemas y desafíos complejos que afectan su capacidad para mejorar la imagen y el atractivo de la ciudad. Algunos de estos desafíos incluyen:

- Competir con otras ciudades: muchas ciudades buscan crear una marca única, y en este contexto puede haber un problema de diferenciación y separación entre muchas marcas urbanas.
- Prejuicios y estereotipos: algunas ciudades se enfrentan a estereotipos negativos que pueden dificultar la creación de imágenes positivas.
- Pobreza y Crimen: si una ciudad se enfrenta a problemas de pobreza y crimen, esto puede crear obstáculos para la formación de una marca positiva.
- Diferencias políticas y socioculturales: las diferencias en la sociedad pueden dificultar la formación de una marca única que sea aceptada por todos los ciudadanos.
- Problemas ambientales y contaminación: los problemas ambientales pueden tener un impacto negativo en la imagen general de una ciudad.
- Mala gestión de la reputación: la incapacidad para responder eficazmente a las crisis o noticias negativas puede afectar la reputación general de una ciudad.
- Falta de compromiso ciudadano: el branding de una ciudad debe tener en cuenta las opiniones y necesidades de los ciudadanos. La falta de compromiso puede conducir a intentos fallidos de formación de marca.
- La recesión económica: las ciudades que enfrentan una recesión económica pueden tener dificultades para crear una imagen atractiva.
- Cambios en el paisaje urbano: la construcción u otros cambios en la infraestructura urbana pueden afectar la percepción de la ciudad.

Hacer frente a estos desafíos requiere un enfoque integral y a largo plazo, que incluya la participación pública activa, la participación de todas las partes interesadas y el desarrollo de una estrategia de marca que refleje las cualidades únicas de la ciudad y aborde sus desafíos actuales.

La principal herramienta para atraer a residentes e inversores puede considerarse con razón la marca del territorio. Los municipios de países de todo el mundo han utilizado esta técnica con éxito. Esto permite utilizar la herramienta para el desarrollo de las zonas urbanas y el desarrollo socioeconómico de la región en su conjunto. Esta área tiene una seria competencia por la inversión. La inversión hace su trabajo, contribuye al desarrollo de infraestructuras, financia diversos sectores y forma parte del presupuesto y crea puestos de trabajo. Muchos territorios hoy no quieren luchar por su posición geográfica «ventajosa», su fama ecológica, transfiriendo fuerzas a áreas más significativas de la administración pública, y esto tiene sus consecuencias negativas, salida de población, poco desarrollo de infraestructura.

Para crear una marca exitosa es necesario gastar muchos recursos, pero con la estrategia adecuada, los beneficios obtenidos superarán todos los costos. El nivel de reconocimiento de una unidad territorial afecta directamente el estado del turismo, el crecimiento económico, el prestigio de la ciudad y el respeto por ella. Por lo tanto, es muy importante tener un plan para el desarrollo, gestión y protección de un activo tan valioso de la ciudad.

Muchos interesados están involucrados en el desarrollo de la marca de la ciudad. La base de su trabajo debe ser la metodología utilizada para la marca de productos y servicios comerciales. Se puede adaptar teniendo en cuenta la naturaleza multifacética y compleja de las comunidades formadas por empresas, productos y desarrollos comerciales independientes y competitivos. Sus propietarios y gerentes: varias organizaciones, por regla general, no tienen un solo equipo de marca. Algunos investigadores señalan que las marcas de la ciudad enfrentan una serie de barreras políticas y sociales. Esto rara vez ocurre con las marcas de consumo. La marca de una ciudad debe resistir el paso del tiempo, el debate público, la crítica política, la atención de los medios y la investigación de los socios de marketing. Sin ninguna duda, la mejor manera de deshacerse de esta prueba es involucrar tanto a la sociedad como a los socios en un proceso de consulta activo desde el principio para obtener su apoyo.

Las marcas exitosas siempre se desarrollan de acuerdo con el mismo escenario: desde la creación de una imagen característica (en comparación con las ciudades/ regiones de la competencia) hasta el aumento del reconocimiento y respeto por una marca basada en esta imagen. Una imagen distintiva está formada por la comprensión de cómo los valores fundamentales, atributos, actitudes y características se incorporan en las habilidades, recursos y competencias de una ciudad específica. Cómo encajan en las tendencias crecientes de desarrollo económico, ambiental, social y tecnológico. Esta imagen se convierte en una marca de pleno derecho solo cuando se desarrolla y aplica un plan estratégico apropiado, que se entrega de manera consistente al público objetivo. Una marca fuerte de la ciudad no es solo publicidad y comunicaciones, sino también parte de un gran plan estratégico.

El enfoque de comercialización debe aplicarse cuando hay un cambio o propuesta para intercambiar información a través de diferentes etapas de la dirección estratégica: planificación, recuperación de la ciudad, construcción de varias instrucciones de infraestructura, comunicación creativa para generar notoriedad a través de una marca territorial. En las ciudades de los países desarrollados, que han alcanzado indicadores más o menos altos de calidad de vida, se avanza desde los aspectos económicos, industriales y de infraestructura hasta enfatizar la superioridad urbana del estilo. Los países se esfuerzan por desarrollar su identidad y ser percibidos como objetos de elementos culturales y elementales.

¿Cómo se mide el éxito de una marca?

La efectividad de la marca es el nivel de implementación de objetivos y estrategias, el logro de ciertos resultados cualitativos y cuantitativos, así como económicos de la marca. La eficiencia está representada por un cierto complejo que incluye varios indicadores. Como la eficiencia es el grado en que la región logra sus metas. Una función de gestión como la planificación está estrechamente relacionada con la eficacia, ya que al planificar se establecen objetivos específicos para el desarrollo de la marca. La medición del desempeño generalmente compara lo que se planeó hacer y lo que realmente se logró.

La eficiencia es la medida en que un territorio utiliza los recursos necesarios para la marca. Para determinar el indicador de eficiencia, se realiza una comparación matemática de los recursos que se suponía que se utilizarían para lograr ciertas metas y realizar un trabajo con los recursos que realmente se gastaron. La calidad de vida de la población es el impacto en la población de los aspectos socioeconómicos de la marca (condiciones psicológicas, sociales y económicas de trabajo). En otras palabras, podemos decir que la calidad de vida es el grado en que se satisfacen las necesidades personales importantes a través de la participación en el proceso de marca.

Al evaluar la efectividad de la marca, se puede juzgar en qué medida se han alcanzado los indicadores objetivo del proyecto para desarrollar la marca territorial. En esta etapa, generalmente se verifica la calidad de la planificación del proyecto: si se han desarrollado indicadores medibles, al alcanzar los cuales el proyecto se considerará exitoso. Las tasas de éxito están inextricablemente vinculadas a los objetivos de la marca. Si, por ejemplo, la tarea principal de construir una marca es atraer inversiones al territorio, entonces los indicadores de éxito del proyecto también serán relevantes: la cantidad y calidad de las inversiones atraídas, junto con indicadores que reflejen la opinión y las impresiones de los inversores sobre la ciudad. Si el objetivo de la marca es atraer residentes a la región, entonces los indicadores de desempeño estarán relacionados con la cantidad y calidad de la migración y la dinámica de los precios de la vivienda.

En nuestra opinión, el período de tiempo óptimo para evaluar los resultados del proyecto es de cuatro años después del inicio de la etapa de promoción de la marca. Como muestra la práctica, es durante este tiempo que la marca logra volverse reconocible. Los buenos programas necesitan tiempo.

Una ciudad con éxito de marca se destaca con una serie de características que contribuyen a su atractivo y la hacen reconocible en el ámbito global.

En primer lugar, una marca exitosa de la ciudad se basa en su singularidad y características distintivas. La ciudad debe tener una historia brillante y memorable, un rico patrimonio cultural y un ambiente auténtico. Debe ofrecer un estilo de vida único y oportunidades para satisfacer los diversos intereses y pasiones de los visitantes.

En segundo lugar, la presencia de importantes atracciones e instalaciones turísticas contribuye al éxito de la marca de la ciudad. Sitios simbólicos como monumentos, edificios históricos, construcciones artificiales o naturales crean asociaciones únicas y atraen la atención de turistas de todo el mundo.

En tercer lugar, la marca exitosa también incluye infraestructura desarrollada y comodidad para residentes e invitados. Esto incluye redes de transporte bien desarrolladas, acceso a servicios urbanos y condiciones de vida y trabajo cómodas. La ciudad debe ser segura, limpia y adecuada para todos los grupos de edad e intereses.

Además, la exitosa marca de la ciudad atrae activamente la inversión y crea condiciones favorables para el negocio y el emprendimiento. Tiene diversas oportunidades económicas, altos niveles de empleo, sectores tecnológicos avanzados y mercados. La ciudad interactúa fuertemente con la comunidad empresarial, apoya a las nuevas empresas e iniciativas, fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Finalmente, la exitosa marca de la ciudad está siendo activamente promovida tanto a nivel local como internacional. Una estrategia de marketing eficaz, el uso de tecnologías modernas y las redes sociales permite atraer la atención y promover una imagen positiva de la ciudad. La ciudad participa activamente en exposiciones y foros internacionales, organiza eventos públicos que revelan su potencial y atractivo.

Como resultado, una ciudad con una marca exitosa es un lugar atractivo para la vida, el trabajo, el ocio y la inversión. Tiene un patrimonio cultural único, atractivos significativos, infraestructura desarrollada y gestiona activamente su propia imagen. Esta ciudad atrae a personas de todo el mundo, crea condiciones favorables para su desarrollo y contribuye a su prosperidad a largo plazo.

El marketing urbano y la marca territorial a menudo se ven con conceptos e ideas incompletas y, a veces, incluso con consideraciones claramente incorrectas. El marketing urbano y de áreas no es solo una promoción turística, que es uno de los diversos intercambios urbanos y nacionales. La comunicación adecuada con todos los grupos involucrados en la ciudad y el país es clave, especialmente con los ciudadanos, visitantes e instituciones.

Así, la marca se convierte en un elemento estratégico de diferenciación a la hora de construir un adecuado posicionamiento de territorios. Pero, de hecho, solo existe cuando tiene una identidad propia y única basada en valores diferenciadores y exclusivos.

Hay que monitorear constantemente el progreso, comparando el éxito alcanzado con el nivel de los competidores. La estimación por indicadores establecidos es importante, pero no es suficiente para obtener una imagen completa. El progreso debe informarse lo más ampliamente posible a los públicos externos e internos. La comunicación de datos en un sitio de la ciudad no puede considerarse una comunicación exitosa a menos que se haya realizado una campaña activa para atraer la atención de las personas. Hoy, durante el período de popularidad del marketing en las redes sociales, es de vital importancia crear un zumbido publicitario en torno a una ocasión informativa.

El marketing como filosofía de gestión puede ayudar a comprender y orientar las necesidades de los ciudadanos, turistas y visitantes, instituciones e inversiones. También puede ayudar a desarrollar propuestas adaptadas a las necesidades de diferentes grupos, realizar publicidad y comunicación adecuadas. Convenientemente, los enfoques de gobernanza territorial y marketing son concebidos por instituciones relacionadas con las ciudades y territorios como un marco conceptual que integra enfoques de diferentes áreas - urbanismo, sociología, economía, medio ambiente, cultura, o determinación de las ventajas competitivas de la ciudad y el territorio.

Además, la búsqueda creativa de la diferenciación, la creación de valores de tolerancia, integración multicultural, equilibrio con la naturaleza y superioridad en las condiciones físicas y paisajes urbanos. Al mismo tiempo, cuando se consideran los mejores lugares para vivir, ciudades, regiones y países están desarrollando hacia el concepto de competir productos, y que en algunos casos se convierten en marcas de acuerdo con su identidad.

El marketing de atracción es una estrategia de marketing de territorio destinada a aumentar el atractivo de un territorio determinado para una persona, su humanización mediante el desarrollo de características especiales que garanticen las ventajas competitivas de este territorio.

Así, el mecanismo de esta estrategia de marketing territorial es bastante simple: el desarrollo y popularización de características especiales que garanticen ventajas en la rivalidad de territorios. Una característica del marketing de atracción es la orientación humana, teniendo en cuenta los estilos de vida, los comportamientos y las necesidades de las categorías individuales.

Como parte de la planificación estratégica, se prevé aprovechar las ventajas existentes del territorio (ubicación, proximidad a los principales mercados, características demográficas, desarrollo de infraestructura). Se identifican los factores de competitividad que distinguen a este territorio de otros, así como posibles nuevos factores de competitividad que pueden formarse en el proceso de gestión del desarrollo económico.

Así, se forman ventajas nuevas o no realizadas del territorio. El énfasis principal está en la creación de nuevas ventajas locales como una infraestructura de mercado desarrollada, la disponibilidad de líneas de comunicación, seguridad (personal y comercial), el desarrollo de instituciones que apoyen los negocios, la disponibilidad de personal calificado y condiciones favorables para la inversión.

Los esfuerzos destinados al desarrollo de la infraestructura del mercado regional, en las condiciones modernas, se están convirtiendo en uno de los principales factores en el desarrollo de la región en su conjunto: el desarrollo socioeconómico depende de la amplitud de las instituciones bancarias, de seguros, de consultoría, de inversión y otras las que están representados en el territorio. En el mundo moderno, es el entorno financiero desarrollado el que contribuye a la introducción de ideas innovadoras, flexibilidad y adaptabilidad de todo el complejo económico. Una ventaja regional muy importante hoy en día puede ser el grado de seguridad (personal y empresarial). Por eso es imposible contar con atraer inversores estratégicos a la región con un bajo nivel de seguridad.

La creación y mantenimiento de un alto nivel de calificación del personal regional es también un factor muy significativo en el desarrollo regional. En última instancia, el desarrollo de la región depende del nivel de capacitación de las personas que trabajan en ella, y esto está determinado en gran medida por la política regional en el campo de la educación, la calidad del medio ambiente y la vida. Es importante que los nuevos puestos de trabajo en la ciudad sean bien remunerados, requieran una alta cualificación y, por tanto, contribuyan a la prosperidad económica.

En el proceso de creación de nuevos puestos de trabajo, no solo se debe tener en cuenta su número, sino también su calidad. Si bien cada nuevo empleo contribuye al crecimiento de los ingresos de las familias y de la comunidad en su conjunto, la diferencia entre la creación de empleos simples y la creación de empleos modernos de alta calidad es innegable: solo estos últimos brindan condiciones de trabajo normales y de mayor nivel de vida.

El marketing de atracción consta de muchos componentes que crean una imagen atractiva de un territorio dado a los ojos de sus residentes y extranjeros. La identidad de los territorios no es un tema secundario hoy. Ahora es algo cercano a la supervivencia, no tanto por problemas comerciales, sino por la obvia y necesaria elevación de la identidad en tiempos de globalización. Esta declaración de identidad se puede realizar parcialmente mediante el uso más amplio del concepto de marca tradicional. Así, crear una marca en cualquier caso no implica la tematización de un territorio, sino que implica la exploración y posterior fortalecimiento de sus raíces de identidad.

El establecimiento de una identidad especial, concretada a través de la percepción, el reconocimiento y la diferenciación de determinados espacios geográficos, lo que contribuye a un posicionamiento ventajoso, que, a su juicio, se torna decisivo sobre las preferencias.

Además, la marca del territorio implica tanto gestión como comunicación. La gestión no solo desde el lado de la marca, sino también a través de una nueva intervención en el territorio basada en criterios de marca y, finalmente, marketing. Las diferencias más características entre una marca territorial y una marca comercial surgen, preferentemente, de las connotaciones de la reactivación económica asociada a la introducción de marcas territoriales. Las implicaciones sociales contra los intereses del mercado son una confirmación más de los impulsores conceptuales y actuales de entrega entre las dos tipologías de marca.

La marca del territorio debe proporcionar una salida confiable para tres propósitos principales: posicionamiento, sentido de pertenencia y pertenencia por parte de las comunidades locales, y finalmente, debe actuar como un dispositivo que genera desbordes. Además de esto, la identidad es un elemento de singularidad predominantemente territorial. Cultura, capital humano e intelectual, el patrimonio o la historia son los atributos más importantes de la identidad territorial, de los cuales se puede posicionar una marca de territorio de valor agregado. En el futuro, una marca de institución representativa se convertirá en un activo fundamental para atraer inversión, talento, infraestructura, empresas o eventos. Sin embargo, se debe enfatizar que una marca territorial no implica necesariamente producción alguna. En muchos casos, la marca ya existe en el territorio de manera implícita, oculta, y, por tanto, en estos casos, las tareas exclusivas asociadas a la marca corresponden a las funciones de visibilidad y proyección de la realidad ya existente.

Por lo tanto, el marketing territorial resuelve dos tareas interrelacionadas:

1) se determina la competencia interterritorial y se desarrolla una política industrial que permite, sobre la base de las expectativas insatisfechas de los consumidores, formar nuevas direcciones para mejorar la calidad del producto, la estructura de un producto territorial, formas y métodos de producción a fin de obtener un producto territorial avanzado y progresivo, que sea capaz de satisfacer con anticipación las necesidades actuales del mercado y las necesidades futuras de los consumidores; se vuelve muy posible formar un programa adecuado y selectivo para el desarrollo de la estructura del complejo industrial sobre una base innovadora;

2) el posicionamiento de productos de producción regional y municipal en el mercado interterritorial permite identificar nichos de libre mercado y nichos ocupados por bienes sustitutivos, donde existe un grado bastante alto de demanda insatisfecha, demanda acumulada y demanda orientada a períodos futuros.

Entonces, podemos concluir que, en el marco del marketing territorial, es posible formar nuevas direcciones e industrias en la estructura de la producción industrial a partir de la base de producción históricamente establecida, los recursos humanos, los recursos disponibles y la posición geopolítica.

En consecuencia, el marketing territorial determina el desarrollo de enfoques innovadores para el desarrollo de la economía del territorio, centrados en las posibilidades del entorno externo, y métodos innovadores para implementar estos enfoques como su tarea principal.

En este proceso, el marketing territorial actúa como el primer y principal eslabón de la cadena innovadora de formación de nuevos tipos de producción, una nueva gama de bienes dentro de la economía territorial. La estructura y el nivel del programa de innovación del territorio dependerán de cómo el marketing territorial articule claramente las necesidades futuras y actuales del mercado, determine la capacidad y estructura del mercado consumidor y las características de los nichos de libre mercado. Así, el marketing territorial es la base para la formación de una política innovadora del territorio.

¿La ciudad de Vigo dispone de una marca ciudad?

Vigo tradicionalmente ha sido una ciudad emprendedora, que en las últimas décadas ha desarrollado actividades como la construcción naval, la alimentación, la industria química, la confección o la industria del automóvil. Progresivamente aumentó la presencia de servicios públicos con la creación de la Universidad de Vigo, mejoró los servicios sanitarios y la

localización de oficinas de la Xunta de Galicia. Al mismo tiempo, también las actividades culturales y las actividades de ocio mejoraron de forma significativa en los últimos años.

La estrategia de Vigo comenzó a definirse en los años noventa a través del cambio de sus funciones, la diferenciación y diversificación de la actividad industrial, el aumento de la actividad de servicios de alta productividad como los servicios financieros y de ocio, y la configuración de un nuevo espacio - la Eurorregión.

Hoy Vigo forma parte de un conjunto de centros regionales proveedores de bienes y servicios, de vocación supramunicipal, con una estructura productiva diversificada en la cual destacan los equipamientos sociales de educación y sanidad y servicios especializados como el comercio, la intermediación financiera o los medios de comunicación, y en los que se localizan centros de decisión de empresas nacionales y multinacionales.

Vigo sigue siendo el ámbito más dinámico de la Comunidad Autónoma de Galicia al experimentar, demográficamente hablando, un crecimiento superior al del resto de las concentraciones urbanas, o al disfrutar del mayor nivel absoluto de capacidad de compra de Galicia y detentar la segunda posición en recaudación impositiva a partir de la actividad económica general. Es más, en algunas actividades en las que está especializada, tiene un índice superior al de las áreas urbanas competidoras (como en comercio, industrias extractivas y de transformación) mientras que en otras comparte con A Coruña el grado de especialización (como en intermediación financiera y servicios empresariales). Lo que favorece la consolidación de la red urbana gallega y abre una importante área de la cooperación entre las ciudades competitivas en el escenario internacional.

La importancia del reforzamiento del carácter metropolitano de Vigo y de las relaciones intrarregionales toma una dimensión aún más estratégica cuando se analiza en términos de la Eurorregión. En este contexto, Vigo desempeña en la actualidad un papel relevante como área industrial y de servicios privados, y está llamada a desarrollar importantes funciones en la medida en que consiga aprovechar su potencial de crecimiento y su posición geoestratégica.

Vigo se comporta como una metrópoli dinámica y activa en la Eurorregión con una especialización productiva, en buena medida, diferente a la de Porto y de las demás ciudades de la Eurorregión. Esta circunstancia le posibilita el poder ejercer un cierto liderazgo en aquellas funciones en las que tiene ventajas competitivas, siempre que se integre y se desarrolle el espacio transfronterizo. Vigo se convirtió durante las últimas décadas en un centro comercial estratégico en la Eurorregión que ejerce atracción sobre el sur de Galicia y el norte de Portugal.

Los aspectos territoriales y funcionales, junto con los movimientos de internacionalización e integración financiera, constituyen la base sobre la que se puede apoyar la mejora de la competitividad de Vigo y su Área Funcional en la Eurorregión.

La integración económica parece un movimiento imparable, porque el mercado transfronterizo muestra un enorme potencial de crecimiento y Vigo tiene la capacidad de mejorar su posición. Como ocurre en Galicia, por ejemplo, y en la zona Norte, la comunidad y los negocios con mayor actividad se ubican en la franja costera. De esta manera, el área urbana de Vigo tiene la oportunidad de aprovechar su posición central y su potencial de desarrollo para endeudarse en un acuerdo aparentemente ganador.

En el contexto del Noroeste Península, el casco urbano de Vigo será un polo de atracción por ser una ciudad atlántica. Esto sucede en la medida en que contenga las infraestructuras de transporte y comunicaciones necesarias, los equipamientos urbanos y metropolitanos

adecuados necesarios para la difusión del conocimiento y la innovación - especialmente en el marco de la estructura productiva regional - y la coordinación institucional que, a través de una gestión general y organizaciones en red, promueve la existencia y desarrollo de funciones y ofertas urbanas a nivel suprarregional.

Hoy, en la ciudad de Vigo, continúan formándose condiciones económicas que requieren el uso de un sistema de mercadeo territorial. En primer lugar, se necesita una economía altamente competitiva centrada en la satisfacción del consumidor. Sin esto, el marketing territorial como nueva filosofía de gestión del territorio no tendrá demanda. La atención principal debe centrarse en mejorar la eficiencia del uso de las ventajas existentes del territorio, así como en la creación de otras nuevas; en la intensificación de los procesos de desarrollo del marketing territorial; en desarrollar el potencial de comercialización a través de la introducción de tecnologías avanzadas y el uso de las últimas herramientas y medios de comercialización territorial, contribuyendo a la expansión de la participación del producto territorial total en los mercados nacionales e internacionales.

Al ser una herramienta para regular las relaciones de mercado y reflejar las especificidades y características de un lugar, el marketing territorial está diseñado para implementar la idea de posicionar un territorio en el mercado. A pesar de la base teórica y metodológica formada del marketing territorial y la experiencia existente de su aplicación en Vigo, ciertos aspectos de esta categoría económica requieren un importante replanteamiento y desarrollo en la práctica. En gran medida, esto se refiere a la mejora del mecanismo para el desarrollo del marketing territorial en una ciudad o región en particular.

Pocas ciudades consideran la marca como un elemento significativo de la estrategia de su desarrollo, lo que las lleva a la pérdida de ventajas competitivas formadas por la marca territorial. Dados los innumerables desafíos a los que se enfrenta Vigo en la actualidad, las actividades de creación de marcas de área conllevan una carga para el desarrollo de varios subsistemas. En poco tiempo, la marca territorial está pasando del arte a la ciencia y, lo que es más importante, se está convirtiendo en una de las herramientas clave para un modelo innovador de desarrollo de autogobierno local.

Vigo y su Área Funcional constituyen un territorio con un importante atractivo residencial, lo que conlleva una dinámica poblacional y un saldo migratorio positivos, junto con un cierto rejuvenecimiento de la población.

En Vigo se implantó el proceso estratégico de desarrollo local sostenible, compatibilizando el dinamismo económico con el bienestar y la calidad de vida. Además, Vigo se proyecta como ciudad del conocimiento y motor de la sociedad de la información en Galicia, sobre la base de la coordinación de la actuación institucional y el impulso de los nuevos entornos innovadores. Los centros tecnológicos formaron una red con un nodo central en la Universidad de Vigo, capaz de satisfacer las necesidades y demandas de know-how e innovación de las empresas locales.

El desarrollo urbano de Vigo mejoró sustancialmente, atenuando el desorden urbanístico y se gestionan eficazmente los usos del suelo y la relación de la ciudad con el puerto. Además, ha mejorado notablemente la conectividad interna y se han generado economías de aglomeración. El diseño urbano está bastante bien planificado, gestionado y valorado. Vigo consiguió al mar, sin disminuir el desarrollo de la actividad portuaria.

La situación y funcionamiento de las infraestructuras urbanas de transporte han mejorado sensiblemente. Aunque según la opinión ciudadana podría ser mejor. Los servicios públicos y privados a las personas, tanto básicos como de valor, son eficientes y bien valorados.

La ciudad de Vigo logró conectar y articular su Área Funcional mediante un sistema moderno y eficaz de infraestructuras energéticas, de transporte y comunicaciones internas y externas, la disponibilidad de servicios públicos metropolitanos y la formación de una red integrada de centros de actividad económica, mejorando su dimensión y capacidad para competir.

Vigo consiguió estructurar una Región Metropolitana Atlántica, que ejerce liderazgo en la Eurorregión, siendo reconocida como atractiva y competitiva a nivel internacional. Además, tiene una presencia activa, a la vez que acoge, actividades y foros internacionales. Es un ámbito dinámico favorecedor del desarrollo de actividades innovadoras y proyecta internacionalmente una imagen de marca territorial.

La industria viguesa sigue manteniendo los altos niveles de productividad observados, gracias a una intensificación de los procesos de capitalización y tecnificación y la profundización de los cambios organizativos y de gestión en curso. Se ha generalizado entre las PYMEs locales la utilización de las nuevas tecnologías de gestión, información y comunicaciones. Aparecieron nuevas actividades industriales y de servicios con futuro, muchas de ellas derivadas de las actuales, que funcionan como motores del dinamismo económico local y otras nuevas relacionadas con la utilización y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Significativamente crecieron el comercio exterior y la inversión externa estratégica de las empresas locales, así como la atracción de empresas e inversiones del exterior. Los actuales clústeres y complejos productivos en torno a las actividades del sector del automóvil, la pesca y sus transformados, las piedras ornamentales y el naval, se convirtieron en entornos innovadores y ocupan posiciones de liderazgo en el entorno europeo.

La ciudad de Vigo dispone de un mercado de trabajo con una mejor oferta y una mayor capacidad de demanda, sobre todo en las nuevas actividades industriales y de servicios, lo que permite reducir significativamente las actuales tasas de paro.

Vigo es una ciudad con una fuerte personalidad, cuya población tiene un acentuado sentido de pertenencia, y el clima urbano se caracteriza por la convivencia y el dinamismo social y cultural. Se ha formado una fuerte identidad urbana con los atributos de una personalidad metropolitana moderna enraizada en la tradición. El sentido de pertenencia de la población y los valores compartidos alcanzan altos niveles de adhesión. Los vigueses mayoritariamente se sienten satisfechos viviendo en Vigo y con la perspectiva de la ciudad. Los procesos culturales se han integrado a la dinámica ciudadana y la actividad cultural viguesa es un atributo diferenciador positivo de la marca territorial de Vigo. Por lo tanto, la marca de Vigo sigue construyéndose, pero ya podemos ver sus resultados.

¿Cuáles son las estrategias del City branding que utiliza la ciudad de Vigo para demostrar su imagen de ciudad?

Como ya lo sabemos, las estrategias de City branding son enfoques integrales para crear una imagen única y atractiva de la ciudad con el fin de aumentar su atractivo para residentes, turistas, inversores y empresarios, desarrollar características especiales que garanticen ventajas competitivas en la competencia de los territorios. Diferentes ciudades de todo el mundo han

utilizado con éxito estrategias de marca para atraer la atención y crear una imagen positiva de sí mismos. En los últimos años gracias a las herramientas de la marca Vigo, la ciudad se ha convertido en una de ellas.

Las estrategias que ha usado Vigo para promoverse son: una de las estrategias más populares de branding urbano es "Posicionamiento". En esta estrategia, las ciudades identifican su singularidad e importantes ventajas competitivas, que luego se promueven activamente como las principales características de la imagen urbana. Puede ser una dirección en el desarrollo de ciertas industrias, atracciones culturales o históricas que hacen de la ciudad especial y único. Como, por ejemplo, Citroën, la marca fabricante de automóviles o el evento más esperado del año – la Navidad en Vigo. Esta estrategia ayuda a crear una imagen positiva y abierta del territorio, formando su reputación, asegurando su posicionamiento atractivo.

Vigo está promoviendo activamente las oportunidades turísticas, el patrimonio histórico y cultural para atraer a más visitantes. Desarrolla diversas actividades, festivales, organizan rutas turísticas y ofrecen servicios adicionales para aumentar el flujo de turistas y promoverse como destinos turísticos en verano e invierno.

Usando la estrategia de “Marketing de infraestructura” - organización y desarrollo de un conjunto de acciones políticas, legales y otras acciones sociales destinadas al desarrollo integral del territorio y la infraestructura relacionada, proporcionando el suministro de productos y servicios del territorio, la ciudad ofrece beneficios especiales, infraestructura, diversos programas de desarrollo y apoyo empresarial para atraer inversiones y crear un entorno empresarial propicio. Esto le ayuda atraer nuevos negocios, empleos y desarrollo económico. También promueve activamente sus oportunidades profesionales, industrias innovadoras y alta calidad de vida para atraer a jóvenes profesionales y talentos.

Vigo desarrolla diversos proyectos culturales, eventos deportivos, programas educativos y de entretenimiento para atraer y retener a sus ciudadanos. La creación de un entorno urbano confortable, el desarrollo de infraestructuras, zonas verdes y espacios públicos también forman parte de esta estrategia.

Todas estas estrategias de City branding un propósito - crear una imagen atractiva de la ciudad y mejorar su competitividad. Al combinar y adaptar diferentes enfoques, las ciudades pueden promover eficazmente sus características únicas y convertirse en lugares populares para la vida, el trabajo y el ocio. Para esta estrategia propongan las acciones dirigidas a trabajar con personas - residentes del territorio, cuyo objetivo principal es asegurar la actividad de comercialización del territorio desde el interior; Promover las cualidades atractivas y útiles del territorio para informar a sus consumidores de sus ventajas distintivas.

Además, Vigo es reconocido como el motor económico e industrial de Galicia, siendo el municipio con el PIB más alto en la comunidad. La posición urbana de Vigo ha experimentado una evolución notable, pasando de ser una ciudad predominantemente industrial y pesquera para convertirse en un centro urbano de servicios. Ahora ofrece no solo oportunidades laborales, sino también servicios sociales, culturales, turísticos y ambientales, lo que contribuye a su elevada competitividad y posición actual y futura como un centro de atracción no solo para su Área Metropolitana, sino también para la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal.

Vigo cuenta con una base económica industrial sólidamente establecida, donde el Puerto de Vigo juega un papel crucial desde el punto de vista funcional, social, económico y ambiental. Alrededor del puerto, se ha consolidado un ecosistema económico, compuesto por actividades

pesqueras y de servicios, empresas de intermediación, gestión marítima y portuaria, así como logística. Además, existe un componente administrativo representado principalmente por el Consorcio de Zona Franca, la Administración Portuaria y el Concello, que fortalece la economía local.

En torno a la actividad marítima y pesquera, ha surgido un ecosistema de centros e instituciones dedicados al conocimiento y al progreso tecnológico, contribuyendo al desarrollo económico, la generación de empleo de alta calidad y la atracción de talento. Destacan iniciativas como el Campus de Excelencia Internacional – Campus do Mar liderado por la Universidad de Vigo, el Centro Oceanográfico de Vigo y el Instituto de Investigaciones Marinas del CSIC.

Además, la ubicación estratégica del Puerto de Vigo ha atraído a empresas no relacionadas con la actividad marítima, como la fábrica del grupo Stellantis y toda la industria auxiliar de la automoción circundante. Esta factoría emplea a más de 6.500 trabajadores y es vital para las exportaciones gallegas al representar alrededor del 30% del total.

En el ámbito turístico, Vigo se ha consolidado como destino turístico, acercándose al millón de pernoctaciones al año. Su patrimonio natural, que incluye el Parque Natural de las Islas Atlánticas, su gastronomía y cultura, así como su posición en el turismo de cruceros y de convenciones, son atractivos turísticos destacados.

A nivel urbano y territorial, Vigo debe continuar su compromiso con la sostenibilidad y la diversificación, acogiendo industrias y servicios tecnológicos vinculados a los vectores económicos consolidados en la ciudad. También debe impulsar la dinamización y conservación de sus recursos turísticos, contribuyendo a consolidar su marca ciudad. Vigo se posiciona como una de las cinco mejores ciudades de España en identidad de marca, siendo considerada un referente junto a Madrid, Barcelona, Valencia y Bilbao. La desestacionalización del turismo, el refuerzo de sus funciones metropolitanas como ciudad de servicios, y la participación en plataformas logísticas y empresariales de carácter transnacional son aspectos clave para su desarrollo futuro.

El gobierno municipal ha estado comprometido durante mucho tiempo en el desarrollo de acciones y políticas urbanas destinadas a superar las barreras orográficas y promover la cohesión social entre sus habitantes. La zona del Centro Histórico presenta desafíos significativos en cuanto a la accesibilidad universal peatonal debido a su topografía complicada, con pendientes superiores al 12% en ocasiones y la necesidad de escaleras para superar desniveles mayores al 20%. Esta condición ha sido un problema clave en relación con la calidad del espacio urbano, resultando en áreas de convivencia separadas por "grandes taludes" con distancias verticales de más de 40 metros. Por otro lado, el borde litoral, que es esencial para la relación de la ciudad con el mar, enfrenta una alta presión industrial, una transformación significativa respecto a su estado natural y una falta de continuidad en los itinerarios del borde litoral.

El municipio de Vigo está implementando acciones para mejorar la conectividad peatonal y la accesibilidad universal a través de su Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible Integrada llamada "VIGO-VERTICAL". Bajo esta estrategia, los elementos de conexión mecánicos, como escaleras o ascensores, se han demostrado como soluciones eficientes para superar los grandes desniveles en ciertos puntos del núcleo urbano. Un ejemplo exitoso es la instalación de rampas mecánicas en Gran Vía, que fue premiada en la Semana Española de la Movilidad (2020). Esta actuación incorpora elementos mecánicos que salvan un desnivel de 50 m,

facilitando el desplazamiento de personas con dificultades de movilidad. Además, se ha planteado una reordenación y regulación ambiciosa del viario urbano para promover la movilidad sostenible.

El “Plan de Humanizaciones” ha estado implementando acciones desde 2008 para eliminar barreras arquitectónicas en vías y pavimentos públicos, realizar rebajes en todos los pasos de peatones y plazas accesibles para discapacitados, instalar pasamanos y barandillas, acondicionar el mobiliario urbano, canalizar aguas pluviales, agregar pavimento antideslizante, instalar semáforos inteligentes y mejorar la iluminación en pasos de peatones, entre otras medidas. Hasta la fecha, Vigo ha ejecutado más de 200 km de calles y ha invertido 358 millones de euros en este proyecto.

Para abordar el cambio climático, el Concello de Vigo ha implementado medidas de mitigación destinadas a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y adaptar el entorno a la subida de las temperaturas. La movilidad urbana, el sistema productivo y el envejecido parque de viviendas son los principales factores generadores de esta problemática. La apuesta por la movilidad sostenible está vinculada al ocio y a las medidas de mitigación del cambio climático. El gobierno local está promoviendo la creación de un anillo verde de aproximadamente 50 km que protegerá a Vigo de los incendios forestales y proporcionará un espacio accesible para el senderismo y el contacto con la naturaleza, siendo caminable y ciclable en todo su recorrido.

En cuanto a la eficiencia energética, el 40% de las viviendas de Vigo fueron construidas antes de los años 80 sin tener en cuenta criterios energéticos en su diseño. El consumo de energía eléctrica del sector residencial absorbe un tercio de todo el consumo energético del municipio, ligeramente por encima del consumo eléctrico industrial.

Se prevé que, sin medidas correctoras, para el año 2030 haya un 17,7% más de desplazamientos y un aumento del 15% en el número de hogares en Vigo. Este crecimiento, junto con el potencial de mejora para la adaptación y mitigación del cambio climático, será crucial para la agenda de financiación y planificación de la movilidad del municipio.

¿La marca de Vigo es la marca de una ciudad o de un alcalde?

Contestando a la hipótesis de la tesis definimos que principalmente la marca de Vigo es la marca de un alcalde. Las herramientas analizadas nos permiten ver que Vigo atrae turistas por sí solo, por lugares de interés, naturaleza, playas Islas Cíes, aunque todas las herramientas actuales fueron realizadas gracias al alcalde actual. Con trabajo de Abel Caballero Vigo desde una ciudad trabajadora se ha convertido en una ciudad para vivir y para turistar, donde los ciudadanos se sienten orgullosos de ser vigueses y vivir en Vigo. Lo que nos confirmaron los propios ciudadanos de Vigo. Sin embargo, con todos los eventos (como Navidad en Vigo) y apariciones del alcalde en la tele y redes sociales atrae más fama y reconocimiento a la ciudad olívica. En futuro, cuando cambie la alcaldía veremos cómo será la marca de Vigo, pero por ahora podemos asegurar que la campaña de marketing obtuvo buenos resultados.

Una marca de ciudad no se puede inventar. Se puede crear una marca para un producto o servicio, pero la ciudad tiene su propia identidad, sin la cual la marca nunca funcionará. Una marca de ciudad sólo puede desarrollarse, crear y crecer con la participación de un gran número de residentes de la ciudad. La tarea de un desarrollador de marca no es inventar, sino encontrar ideas en el espacio emocional de la ciudad. Por eso es tan importante estudiar en profundidad la identidad de la ciudad e involucrar al máximo número de habitantes en el proceso de

discusión de su esencia. Las ideas de las marcas pueden surgir de muchos tipos de compromiso: encuesta, entrevista, grupo focal, etc.

Lo principal es entender que la mayoría de los residentes de las ciudades no piensan en términos de “marca”, “idea de ciudad” y “concepto”. Por cierto, esto es un error en los concursos de marcas de ciudades más populares.

En general, la principal fuente de ideas de marca son los eslóganes existentes y las opiniones de los residentes sobre su ciudad. Es importante tener en cuenta las ideas sobre la ciudad provenientes del mundo exterior, pero deben basarse en la identidad.

Hay dos elementos clave en la tecnología de desarrollo de marcas urbanas: aspectos, cuya calidad de implementación determina en gran medida si la marca tendrá éxito entre los residentes y visitantes de la ciudad al mismo tiempo.

Es más probable que la marca de la ciudad sea de interés para los representantes del mundo exterior. Entonces, la receta simple para una marca urbana sabrosa y saludable es ésta: construir una relación profunda entre residentes de su ciudad al desarrollar conceptos de marca, que tenga en cuenta las opiniones de las audiencias externas que le interesan al tomar la decisión final del concepto. Sí, es posible y vale la pena esforzarse por lograrlo. El punto clave para crear una marca de este tipo, es necesaria la secuencia correcta de acciones: primero tenemos en cuenta las opiniones de los residentes, luego las opiniones de los invitados.

Marcar una ciudad es absolutamente inútil si no sabes qué estará haciendo tu ciudad dentro de 10 años. ¿Cómo puedes construir una marca, sin entender con qué industria específica y con qué audiencia funcionará? – esta es la lógica de quienes defienden la prioridad de la estrategia de desarrollo sobre el desarrollo de una marca de ciudad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Aaker J. L. (1997). *Dimensions of Brand Personality* // Journal of Marketing Research. № 34 (3), pp. 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Aaker, D. A. (2001). *Strategic Market Management*: 6 ed. Wiley.
- Alloza, (2002): *La marca experiencia y su papel estratégico en el sector servicios, en Las marcas renombradas españolas - Un activo estratégico para la internacionalización de España*, McGraw-Hill, Madrid.
- Andranovich, G. (2001). *Olympic Cites: Lessons Learned from Megaevent Politics*. Journal of Urban Affairs, № 23 (2), pp. 113–131.
- Anholt S. (2006). *Why Brand? Some Practical Considerations for Nation Branding* // Journal of Place Branding. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990048>
- Anholt S. (2010). *Definitions of place branding — Working towards a resolution* // Ed. Place Branding and Public Diplomacy.
- Anholt, S. (2002) “*Nation brands: The value of ‘provenance’ in branding*” en *Destination branding: Creating unique destination proposition* (Morgan, N., Pritchard, A. y Pride, R. eds.). Oxford, Elsevier, pp. 42-56.
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World*, Elsevier, Oxford.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: New Brand Management for Different places*. Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2010). *Places; identity, image and reputation*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. y Hildreth, J. (2004). *Brand America: The mother of all brands*. London. Cyan.
- Antropova, O.A. (2015). *Territorialny marketing selskij territory; opyt y perspektivy*. [Marketing territorial de zonas rurales: experiencia y perspectivas] // Ciencia y educación agrícola. - №1(57), pp. 31-36.
- Ashworth G.A., Voogd H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector*. Urban Planning. Belhaven Press.
- Ashworth, G. J. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Tourism recreation research, Vol. 33, №. 3, pp. 377-378. <https://doi.org/10.1080/02508281.2008.11081568>
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (eds). (2010). *Towards effective place brand management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Ashworth, G.J. (2009). *The Instruments of Place Branding: How Is It Done?* / G.J. Ashworth // European Spatial Research and Policy. №1. pp. 9-22. <https://doi.org/10.2478/v10105-009-0001-9>

Asplund, C. & Ikkala, J., Kotler, P. (2011). *Place Management: New Roles for Place Managers in Rebuilding European Wealth*.

Avraham E. (2004) *Media strategies for improving an unfavorable city image* // Cities.

Bailey, T., (1989). *Marketing Cities in the 1980-s and Beyond*. Chicago.

Baker, B. (2012). *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*. Creative Leap Books.

Balderian, I. (2008). *Marketing territorii*. [Marketing de territorios]. San Petersburgo. Ed. SPBGUEF.

Barroso González, M. de la O., & Flores Ruiz, D. (2006). *La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico*. Cuadernos de Turismo, (17), pp.7–24.

Bayraktar, A. & Can, U. (2017). *Global Place Branding Campaigns across Cities, Regions, and Nations*. Hershey, PA: IGI Global.

Belloso, J. (2011). *The city branding of Barcelona: a success story*. City branding: theory and cases. In Dinnie, K., Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 118-123. DOI: 10.1057/9780230294790\_15

Berjozkina, G. (2020). *Destination Marketing: A Case of Nicosia City*. Lambert Academic Publishing.

Bookman, S. (2018). *Brands and the City: Entanglements and Implications for Urban Life*. Abingdon: Routledge.

Borja J., Castells M., (1997). *Local and Global. The Management of Cities in the Information Age*. London.

Brabazon, T. (2013). *City Imaging: Regeneration, Renewal and Decay*. GeoJournal Library.

Bragado, M. (2019). *Vigo, puro milagre*. Edicións Xerais de Galicia, S.A. Vigo.

Breikova, N.L. (2014). *Upravlenie marketingom kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti mestnyh territorij*. [La gestión del marketing como factor de incremento de la competitividad de los territorios locales]. // Ciencias humanitarias. №3(37). pp.113-118.

Calvino, I. (2022). *Las ciudades invisibles*. Ed. Siruela. Madrid.

Capel, H. (2005). *El modelo Barcelona*. Barcelona: Ediciones del Serbal.

Chizhov, D. (2006). *Imidzh rossiskij regionov: strategiya y metody prodvizheniya*. [Imagen de las regiones rusas: estrategia y métodos de promoción]// Publicity. №1, pp. 15-18.

Conde Barreras, P. (2005). *Plan Vigo 2010. Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional*. Fundación ProVigo y su área.

Croes, R. (2011): *Measuring and Explaining Competitiveness in the Context of Small Island Destinations*, Journal of Travel Research, № 50 (4), pp. 431-442. <https://doi.org/10.1177/004728751036813>

De Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1998): *Defining a brand: Beyond the literature with experts interpretations*. Journal of Marketing Management, vol. 14, № 5, pp. 417-443. <https://doi.org/10.1362/026725798784867798>

De Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades*. Ediciones Pirámide.

Demianinko, A.N., & Ucrainsky, V.N. (2013). *Branding mest: zarubezhni opyt y mutazii na rossiskoi pochve*. [Marca de lugar: experiencia extranjera y mutaciones en territorio ruso]. Economía espacial. №4. pp. 164-179

Dinnie K. (2015). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice* / Routledge.

Dinnie, K. (2008): *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Dinnie, K. (2011). *City branding: theory and cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dinnie, K. (2013). *Territory branding. The world's best practices*. Moscú, Ed.: Mann, Ivanov and Ferber.

Dubejkovskij, V. (2015) *Brend goroda? 35 otvetov [¿Marca de ciudad? 35 respuestas]*, Moscú. Ekaterinburg: Kabinetnyj uchyonyj.

Dubrovskaya, O.A. (2004). *Upravlenie razvitiy territorialnyj marketingovyj strategii*. [Gestionar el desarrollo de estrategias de marketing territorial]. // Boletín de la Universidad Económica de Rusia de G. V. Plejánova. - №3(43), pp.80-87.

Durovich, A.P., (2012). *Marketing v turisme [Marketing en turismo]*, Moscú. Ed. INFRA-M.

Dzhanguzova, E.A. (2023). *Marketing turiststkih territorij*. [Marketing de zonas turísticas]. Moscú. Ed. Uright.

Feijoo, P. (2018). *Camiñar o Vigo vello. Un paseo pola historia da cidade*. Edicións Xerais de Galicia, S.A.

Felix, M. & Vaesken, P. (2021). *Rethinking Territorial Development Policies: Theory, methods and implementations. A new framework for territorial stakeholders*. Economic Development. Vernon Press.

Fernández-Cavia, J. (2011). *Ciudades, regiones y países como marcas: luces y sombras del place branding*. En: San Eugenio, J. (ed.). *Manual de comunicación turística*. Girona: Documenta Universitaria.

Ferrás Sexto, C. (2002) *El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial*. Universidad de Santiago de Compostela.

Ferrás Sexto, C., Macia Arce, C., García Vázquez, M. Y., & Garcia Vázquez, P. (2001). *El Territorio Como Mercancía. Fundamentos Teóricos Y Metodológicos Del Marketing Territorial*. Revista De Desenvolvemento Económico, №5, pp. 68–79.

Finka, M., Jasso, M. & Husár, M. (2019). *The Role of Public Sector in Local Economic and Territorial Development: Innovation in Central, Eastern and South Eastern Europe*. EAI/Springer Innovations in Communication and Computing.

Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Nueva York: Basic Books.

Florida, R. (2010). *La clase creativa: la transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.

Fomina, O.A. (2009). *Territorialny marketing kak sredstvo privilecheniya investizii: sbornik nauchnyj trudov*. [El marketing territorial como medio de atracción de inversiones: una colección de artículos científicos]. Ed. Innovación.

Freire, J. y Gutiérrez-Rubí, A. (2010). *2010-2020. 32 tendencias de cambio*.

Gad, T. (2001). *4D Branding: Cracking the Corporate Code of the Network Economy*. London, Financial Times Prentice Hall.

Gandrabura, E. (2006). *Vysokaya moda dlya gorodov*. [Alta moda para ciudades]. // Urban Almanac. - Vol. 2. — Moscú. Fundación de Instituto de Economía Urbana.

García, J. A., Gómez, M. & Molina, A. (2013). *Posicionamiento de marcas destino: una aplicación en cinco regiones españolas*. Revista Innovar de la Universidad Nacional de Colombia. Vol 23, № 50.

García, J.A., Gómez, M. & Molina, A. (2012) *A Destination-Branding Model: An Empirical Analysis Based on Stakeholders*. Tourism Management, №33, pp. 646-661.

Gibson, C. (2004). *Tamworth, Australia's 'country music capital': Place marketing, rurality, and resident reactions* / Journal of Rural Studies.

Gilyarevskaya, P.E. (2013). *Territorialnyj marketing i ocenka territorialnogo potenciala* [Marketing territorial y valoración del potencial territorial]. // TM: Marketing territorial. №3(31). - pp. 10-17.

Gnedovsky, V. (2007). *Sovremennyye problemy razvitiya postindustrialnogo obshestva v gorodaj SSHA y Evropi*. [Problemas modernos del desarrollo de la sociedad postindustrial en ciudades de Estados Unidos y Europa]. Moscú.

Gnoth, J. (2002). *Leveraging export brands through a tourism destination brand*, Journal of Brand Management, Vol. 9, №. 4, pp. 262 – 280.

González Fernández, J.M. (2021). *Breve historia da cidade de Vigo*. Instituto de estudios vigueses. Vigo.

Govers R., Go F. (2009). *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced.*: Palgrave Macmillan.

Greenberg, M. (2000). *Branding cities: a social history of the urban lifestyle magazine*. Urban Affairs Review, № 36(2), pp. 228-263.

Gromova, E. (2011). *Branding territorii*. [Branding territorial]. Revista Reclamny idei. №6. – pp. 110–119.

Gusev, D.A., Pavlenkova O. (2012) *Territorialny marketing: praktikum*. [Marketing territorial: práctica]. Moscú, INFRA-M.

Hall, T, & Hubbard, P. (1996). *The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies?* Progress in Human Geography, vol. 20, №2, pp. 153-174. DOI:10.1177/030913259602000201

Hankinson G. (2001). *Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities*. Journal of Brand Management.

Hankinson, G. (2004). *Relational network brands: towards a conceptual model of place brands*. Journal of Vacation Marketing, №10(2), pp. 109-121.

Hankinson, G. (2005). *Destination brand images: a business tourism perspective*. Journal of Services Marketing, vol.19, №1, pp. 24-32. DOI:10.1108/08876040510579361

Hankinson, G. (2007). *The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*. Journal of Brand Management, vol. 14, № 3, pp. 240-254. DOI:10.1057/palgrave.bm.2550065

Heeley, J. (2015). *Urban Destination Marketing in Contemporary Europe: Uniting Theory and Practice*. Aspects of Tourism.

Houghton, J.P. & Stevens, A. (2011). *City Branding and Stakeholder Engagement*. Palgrave Macmillan Books, in: Keith Dinnie (ed.), Palgrave Macmillan.

Huertas, A. (2010). *Las claves del citybranding*. En Institut de la Comunicació, Portal de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Insch, A. (2011). *Branding the City as an Attractive Place to Live*. In: Dinnie, K. (eds) City Branding. Palgrave Macmillan, London.

Kapferer, J. (2012) *The brand France, a source of great appeal* // HEC Paris. №6.

Kaplan M. D. (2010). *Branding places: applying brand personality concept to cities* // European Journal of Marketing. Vol. 44.

Karmanov, P.V. (2009). *Territorialnyj marketing goroda*. [Marketing territorial de la ciudad]. Ekaterimburgo. Ed. Universidad de Ural.

Karpova, S.V., (2019). *Marketing: teoría y práctica*. [Marketing: teoría y práctica]. Moscú. Ed. Urait.

Kavaratzis M. & Hatch, M.J. (2013). *The dynamics of place brands: Identity-based approach to place branding theory*. Marketing Theory, № 13, pp. 69–86.

Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. (2005) *City Branding: ¿An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?* Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie, № 96, p. 506-514. DOI:10.1057/palgrave.pb.5990056

Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands*. Place Branding, № 1(1), pp. 58- 73. DOI:10.1057/palgrave.pb.5990005

Kavaratzis, M., Warnaby, G., & Ashworth, G. J. (Eds.) (2015). *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*. Springer International Publishing.

Kearns G., Philo C. (1993). *Selling places: The city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon Press.

Keohane, R. & Nye, J. (1988). *Poder E Interdependencia*. Ed. Gel. Madrid.

Kokorina, V.A., (2009). *Territorialny marketing: teoría y práctica*. [Marketing territorial: teoría y práctica.]. Moscú.

Kolb, B. (2017). *Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Social Media and Branding to Attract Tourists*. 2nd Edition. Routledge.

Kondratiev, E.V., (2015). *Strategia territorialnogo marketinga na regionalnom rynke truda*. [Estrategia de marketing territorial en el mercado laboral regional]. *Revista de Universidad de Siberia*. №8. pp.43-50.

Korzun, A.V. (2015) *Organizacia marketinga y brendinga territorii: rossiiskaya practica y recomendacii*. [Organización del marketing y branding de territorios: práctica rusa y recomendaciones] //Brand-management.

Korzun, A.V. (2015). *Marketingovaya koncepciya upravleniya razvitiem territorij*. [Concepto de marketing para gestionar el desarrollo de territories]. // Brand-management № 3.

Kotler P., Hamlin M.A., Rein I., Haider D.H., (2002). “*Marketing Asian Places*”, *Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*. Singapore, John Wiley & Sons.

Kotler P., Levy S. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. *Journal of Marketing*. Vol. 33, №1, pp. 10-15. DOI:10.2307/1248740

Kotler, P., (2005). *Marketing Places – Cities, States and Nations* / P. Kotler, D. Haider, I. Rein. — SAGE Publishings.

Kotler, P., Armstrong, G., Amador Araujo, L., & Pineda Ayala, L.E. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). México, D. F.: Pearson.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe*. Financial Times.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I., (1993). *Marketing places*. New York: Free Press.

Kureichik, I.M. (2017). *Territorialnyj marketing: teoriya i praktika*. [Marketing territorial: teoría y práctica.] Moscú. Ed. KnoRus.

Lam, P. (2022). *Online Place Branding: The Case of Hong Kong (Routledge Advances in Management and Business Studies)* 1st Edition, Kindle Edition.

Latypova, E.N. (2011). *Zhiznenny cikl turisticheslij napravleny y ij konkurentnosposobnost*. [Ciclo de vida de los destinos turísticos y su competitividad].

López-Lita, R. y Benlloch, M.T. (2005). *De la marca comercial a la marca territorio*. *Recerca: Revista de pensament i anàlisi*, № 5, pp. 87-100.

Louro, M.J., & Vieira Cunha P. (2001) *Brand Management Paradigms*, Journal of Marketing Management, pp. 849-875.

Lucarelli, A. and Olof Berg, P. (2011). *City branding: a state-of-the-art review of the research domain*, Journal of Place Management and Development, Vol. 4 No. 1. pp. 9-27. <https://doi.org/10.1108/17538331111117133>

Lysenko, O.V. (2013). *Obraz zhitelya provincialnogo goroda*. [La imagen de un residente de una ciudad de provincias]. // Revista de investigaciones sociales y humanitarias “Laberinto”.

Maccannell, D. (2003). *El Turista: una nueva teoría de la clase ociosa*. Barcelona, Melusina Ed.

Malkova, I. (2022). *Marketing territorij. Uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata*. [Marketing territorial. Libro de texto y taller para licenciatura académica]. Moscú. Ed. Exmo.

Mazurenko A. V. (2014). *Formirovanie klyuchevykh pokazatelej ocenki effektivnosti brendinga territorii*. [Formación de indicadores clave para evaluar la efectividad de la marca territorial]. San Petersburgo.

Medvedev, V.I. (2016). *Territorialny marketing: teoriya, metody, issledovaniya*. [Marketing territorial: teoría, métodos, investigación]. Ed. Piter. San Petersburgo.

Medway, D., & Warnabe, G. (2008). *Alternative perspectives on marketing and the place brand*. European Journal of Marketing, № 42, pp. 641-653. <https://doi.org/10.1108/03090560810862552>

Melnikov. V.M. & Kruzhkova, N.V. (2016). *Territorialny marketing y modernizaciya regionalnoy ekonomiy*. [Marketing territorial y modernización de la economía regional] // Problemas de previsión. - №1(225). - pp.146-153.

Mescheryakov, T.V (2009). *Territorialnyj marketing kak raznovidnost geomarketinga: sushnost i razvitie terminologicheskogo apparata*. [El marketing territorial como tipo de geomarketing: esencia y desarrollo del aparato terminológico]. // Boletín de Integración Económica. №8 (18).

Mescheryakov, T.V. (2010). *Konceptualnye polozheniya po upravleniyu territorialnym marketingom: institucionalnyj podhod*. [Disposiciones conceptuales para la gestión del marketing territorial: enfoque institucional]. San Petersburgo. Ed. SZGTU.

Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Palgrave Macmillan; 2009th edition.

Muñiz, N. & Cervantes, M. (2010). *Marketing de Ciudades y Place Branding*. Revista Pecunia, № 1, pp. 123-149. DOI: <https://doi.org/10.18002/pec.v0i2010.767>

Muñoz, F. (2010). *Urbanización*. Barcelona: Gustavo Gili.

Mut, M. (2010). *Revisión de intangibles territoriales que contribuyen al avance socioeconómico*. Pensar la Publicidad, 4 (1), pp. 117-128.

Nikiforova, G.U. (2011). *Ocenka effektivnosti brendinga territorii*. [Evaluación de la eficacia de la marca territorial]. // Emprendimiento ruso. № 10(58). – pp.109-116.

Nikulina, K.G. (2012). *Metody ocenki stoimosti brenda*. [Métodos para evaluar el valor de la marca]. // *Gestión de la economía nacional*. №4. – pp. 31-36.

Olins, W. (2004): *Brand: Las marcas según Wally Olins*. Madrid. Turner.

Oliveiro, E. (2012). *Instruments of Place Branding and Regional Dynamics*.// *Innovation and Regional Dynamics*. №6. pp. 232-242.

Ollé, R, & Riu, D. (2009) *El nuevo Brand Management*. Gestión 2000.

Paganoni, M. C. (2012). *Representing the City. Linguistic Perspectives, Discursive Strategies and Multimodality in City Branding*. Lubrina Editore.

Paganoni, M. C. (2015). *City Branding and New Media: Linguistic Perspectives, Discursive Strategies and Multimodality*. <https://doi.org/10.1057/9781137387967>

Pankrujina, A.P. (2006). *Marketing territori*. [Marketing territorial]. 2 ed. San Petersburgo.

Parshin, P.B. (2015). *Territoriya kak brend: marketingovaya metafora, identichnost i konkurenciya*. [Territorio como marca: metáfora del marketing, identidad y competencia]. Moscú: Universidad MGIMO.

Pasotti, E. (2017). *Political branding in cities: the decline of machine politics in Bogotá, Naples, and Chicago*. (Cambridge Studies in Comparative Politics). Cambridge University Press. Reprint edition.

Paz, S. (2005). *Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), pp. 177-195.

Peralba, R. (2002): *Posicionamiento internacional de la “marca España”, en Las marcas renombradas españolas - Un activo estratégico para la internacionalización de España*. McGraw-Hill, Madrid.

Peralba, R. (2009). *El Posicionamiento Estratégico de la Marca España*. Madrid: Círculo de empresarios.

Petrov, V. (2013). *Instrumenty territorialnogo marketinga: uchebnoe posobie*. [Herramientas de marketing territorial: tutorial]. Moscú. Ed. INFRA-M.

Pikuleva, O.A. (2012). *K voprosu o marketinge i brendinge territorij*. [Sobre el tema del marketing y branding de territorios]. *Telescope*. №6 (96).

Puig, T. (2009). *Marca ciudad: cómo rediseñar para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.

Rezaei, S. (2017). *A Reputation for a City: An Essay on City Branding*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Reznik, M.G. (2012). *Territorialnyj marketing: unikalnye vozmozhnosti goroda*. [Marketing territorial: oportunidades únicas de la ciudad]. Moscú. Ed. Omega-L.

Richards, G., & Duif, L. (2018). *Small Cities with Big Dreams*. Routledge.

Riezebos, R. (2007). *Citybranding, sense or nonsense?* Ámsterdam: European Institute for Brand Management (EURIB).



- Rodkin, P.E. (2020). *Brending territorij: gorodskaya identichnost i dizajn*. [Branding territorial: identidad y diseño urbano]. Moscú. DirectMedia.
- Sachuk, T.V. (2022). *Territorialnyj marketing: teoriya i praktika: uchebnik*. [Marketing territorial: teoría y práctica: tutorial]. Moscú. Ed. INFRA-M.
- San Eugenio, J. (2008). *Consideraciones en relación con los lenguajes de la comunicación entendidos como indicadores identitarios del paisaje*. En R. Pérez-Amat, S. Núñez y A. García (eds.), *Comunicación, identidad y género*. Madrid: Fragua.
- San Eugenio, J. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona: UOC.
- San Eugenio, J. (2013). *Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio*. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, Nº 62, pp. 189-211. <https://doi.org/10.21138/bage.1575>
- Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del city marketing al urban management*. Madrid: Pearson Educación.
- Seisdedos, H. (2006). *La marca ciudad como antídoto para la “bonsainización” del “city marketing”*. Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas, Nº 76, pp. 46-53.
- Semprini, A., (1995). *El marketing de la marca una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Serebrovskaya, A.V., (2021). *Territorialny marketing kak instrument upravleniya razvitiem* [El marketing territorial como herramienta de gestión del desarrollo]. Revista de la universidad de Tomsk. Nº3(11). pp.86-91.
- Sevin, H. E. (2014). *Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network*. Cities, Nº 38, pp. 47–56. DOI:10.1016/j.cities.2014.01.003
- Shelijova, I.V. (2015). *Metodologicheskie osnovy territorialnogo marketinga*. [Fundamentos metodológicos del marketing territorial]. // Marketing en Rusia y en el extranjero. Nº1. - pp.50-55.
- Shleifer, S.M. (2015). *Territorialny marketing: upravlenie realnimi ideyami*. [Marketing territorial: gestión de ideas reales]. Moscú. Olimp-Buisness.
- Sirotkina, I.V., (2005). *Kak prigotovit vkusny brend* [Como preparar un brand rico]. Moscú, Ed Alfa-Press.
- Stas, A. (2017). *Novaya geraldika. Kak strany, regiony i goroda sozdayut i razvivayut svoi brendy*. [Nueva heráldica. Cómo los países, regiones y ciudades crean y desarrollan sus marcas]. Moscú. Ed. Grupo IDT.
- Stepkina, A.V. (2020). *Rol brendinga krupnyh gorodov v konsolidacii regionalnogo sociuma: sravnitelnyj analiz praktik Liverpulya, Manschestera, Permi i Ekateringburga*. [El papel de la marca de las grandes ciudades en la consolidación de la sociedad regional: un análisis comparativo de las prácticas de Liverpool, Manchester, Perm y Ekaterimburgo]. Negocio. Sociedad. Poder, Nº 35. pp. 89–106.

Tishkov, V.A. (2010). *Novie y starie identichnosty* [Nuevas y viejas identidades]. San Petersburgo.

Tkachenko, A. (1999). *Territorialny interes- uskolzaushi determinant regionalnogo razvitiya*. [El interés territorial es un determinante esquivo del desarrollo regional] // Intereses territoriales. Universidad de Tver.

Treivish, A. (2009). *Gorod, raion, strana y mir. Razvitie Rossii glazami stranoveda*. [Ciudad, región, país y mundo. El desarrollo de Rusia a través de los ojos de un historiador regional]. Moscú. Ed. Nuevo cronógrafo.

Urry, J. & Larsen, J. (2011). *The tourist gaze 3.0*. Londres. UK: Sage Publications.

Valls, J. F. (1992): *La imagen de marca de los países*, McGraw- Hill, Madrid.

Van Ham, P. (2001): *El ascenso de los “estados marca”*. *La política posmoderna de la reputación y la imagen*. Publicaciones Foreign Affairs, volumen 80, № 5.

Vanolo, A. (2017). *City Branding: The Ghostly Politics of Representation in Globalizing Cities*. Routledge.

Vasilenko, I. (2018). “*Umnyj gorod*” XXI veka: *vozmozhnosti i riski smart-tehnologij v gorodskom rebrendinge*. [Ciudad inteligente” del siglo XXI: oportunidades y riesgos de las tecnologías inteligentes en el cambio de marca de la ciudad]. Ed. Relaciones Internacionales. Moscú.

Vizgalov, D. (2011) *Branding goroda* [Branding de ciudad]. Moscú: Instituto de Economía Urbana.

Vizgalov, D. (2015). *Pust goroda zhivut*. [Que vivan las ciudades]. Moscú. Ed. Sector.

Vlasova, M.L., (2005). *Sociologichesky metody v marketingovij issledovaniyay*. [Métodos sociológicos en la investigación de marketing]. Moscú. Ed GU VSHE.

Ward, S.V., (1998). *Selling Places. The Marketing and Promotion of Towns and Cities, 1850-2000*. New York: Routledge.

Werther, C. (2011). *Rebranding Britain: Cool Britannia, the Millenium Dome and the 2012 Olympics* // *Moderna Sprak*. №1. pp. 30-44. DOI:10.58221/mosp.v105i1.8281

Zavattaro Staci M. (2014). *Place Branding Through Phases of the Image: Balancing Image and Substance*. Palgrave Macmillan.

Zenker, S. (2015). *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* / S. Zenker, B. Jacobsen - Springer.

Zhirnel, E.V. (2013). *Investicionnaya privlekatelnost rossijskih regionov kak uslovie ekonomicheskogo rosta*. [El atractivo de inversión de las regiones rusas como condición para el crecimiento económico]. // *Actas del Centro Científico de Carelia de la Academia de Ciencias de Rusia*. №5. pp. 77-86.

Zhukova, I.A. (2010). *Territorialnyj marketing: osnovy i praktika*. [Marketing territorial: fundamentos y práctica]. // *Marketing en Rusia y en el extranjero*. №3. pp.70-77.

Zyazina, V.A. (2010). *Principy territorialnogo brendinga*. [Principios de marca territorial] // Brand-management. №5.

### 7.1. Material de periódicos:

1. Alonso, L. *Navidad 22-23 en Vigo: ¿Conoces todas las novedades?* El Español, 19 de noviembre 2022. <https://www.elespanol.com/treintayseis/articulos/vivir/navidad-22-23-en-vigo-conoces-todas-las-novedades>
2. Barrena, X. *La marca BCN ya vende*. El Periódico, 9 de mayo, 2011. <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20110509/marca-bcn-vende-999156>
3. Blanco, A. *El ascensor 'Halo' de Vigo recibe un premio internacional entre 650 propuestas*, Faro de Vigo, 30 de septiembre 2021. <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2021/09/30/ascensor-halo-vigo-recibe-premio-57869594.html#:~:text=El%20proyecto%20del%20'Halo'%20de,el%20alcalde%20de%20Vigo%2C%20Abel>
4. Caballero: “*Se habla más de la Navidad de Vigo que de la Navidad de Roma o de Belén*”, Vigo Hoy, 10 de junio 2022. <https://vigohoy.es/caballero-se-habla-mas-de-la-navidad-de-vigo-que-de-la-navidad-de-roma-o-de-belen/>
5. Carruébano, E.D. *Guía de la Navidad en Vigo 2019: sus secretos navideños más allá de las luces*. ABC, 9 de diciembre 2019. [https://www.abc.es/espana/galicia/abci-guia-navidad-vigo-2019-secretos-navidenos-mas-alla-luces-201912091911\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/galicia/abci-guia-navidad-vigo-2019-secretos-navidenos-mas-alla-luces-201912091911_noticia.html)
6. *Diez millones de luces led: “el resplandor de la Navidad de Vigo llegará a Nueva York”*, Faro de Vigo, 11 de septiembre 2019. <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2019/09/11/diez-millones-luces-led-resplandor-15568333.html>
7. *Guía para no perderte nada del encendido navideño en Vigo*, ABC Galicia, 22 de noviembre 2019. [https://www.abc.es/espana/galicia/abci-encendido-luces-navidad-vigo-guia-para-no-perderte-nada-encendido-navideno-vigo-201911221140\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/galicia/abci-encendido-luces-navidad-vigo-guia-para-no-perderte-nada-encendido-navideno-vigo-201911221140_noticia.html)
8. Lamas, J. *Concluye el “sueño de la Navidad” en Vigo*. La Voz de Galicia. 16 de enero 2023. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/vigo/vigo/2023/01/15/concluye-sueno-navidad-vigo/00031673811023173961388.htm>
9. *Ni Vigo ni Badalona: Cartes monta el árbol de Navidad más grande de España, de 65 metros de altura*. La Sexta, 22 de noviembre 2023. [https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/vigo-badalona-cantes-monta-arbol-navidad-mas-grande-espana-45-metros-altura\\_20231122655e4fb00d39ec000166d239.html](https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/vigo-badalona-cantes-monta-arbol-navidad-mas-grande-espana-45-metros-altura_20231122655e4fb00d39ec000166d239.html)
10. Pita E.V. *Caballero enciende las luces: “Vigo tiene las mejores Navidades del mundo”*. La Voz, 24 de noviembre 2019. [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/galicia/2019/11/24/caballero-enciende-luces-vigo-mejores-navidades-mundo/0003\\_201911G24P9991.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/galicia/2019/11/24/caballero-enciende-luces-vigo-mejores-navidades-mundo/0003_201911G24P9991.htm)
11. Santos, A. *Récord de visitantes en Vigo por las luces*, Faro de Vigo, 8 de diciembre 2018, <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2018/12/08/record-visitantes-vigo-luces-15829950.html>
12. *Vigo enciende la mejor Navidad de su historia*. Faro de Vigo, 23 de noviembre 2019. <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2019/11/23/vigo-enciende-mejor-navidad-historia-14815317.html>
13. *Vigo recoge su octava Escoba de Platino con un premio especial tras quince años de limpieza*. Faro de Vigo, 23 de junio 2022. <https://www.farodevigo.es/gran-vigo/2022/06/23/vigo-recoge-octava-escoba-platino-67605214.html>

## 7.2. Material de conferencias:

1. Agenda Urbana Vigo 2030. Plan de acción para la implementación de la agenda urbana española del Concello de Vigo. Vigo: La mejor ciudad para vivir. Bloque A: Diagnóstico.
2. Agenda Urbana Vigo 2030. Plan de acción para la implementación de la agenda urbana española del Concello de Vigo. Vigo: La mejor ciudad para vivir. Bloque B: Plan de Acción.
3. Balance 3+4 años. (2014). Concello de Vigo.
4. Balance Goberno da cidade 2+3 anos. (2018). Concello de Vigo.
5. Balance Goberno da cidade 2+2 anos. (2016). Concello de Vigo.
6. Balance Goberno da cidade 2 anos. (2013). Concello de Vigo.
7. Balance 3 anos de goberno. (2010). Concello de Vigo.
8. Balance 5 anos de goberno. (2012). Concello de Vigo.
9. Club Financiero Vigo (2007). *Una Marca para Vigo. 1. Panel de expertos*. Caudernos para el debate n 8. Foro de entorno socioeconómico.
10. Club Financiero Vigo (2007). *Una Marca para Vigo. 2. La opinión de los Expertos*. Caudernos para el debate n 8. Foro de entorno socioeconómico.
11. Club Financiero Vigo (2008). *Área metropolitana de Vigo: ¿una oportunidad o un problema?*. Caudernos para el debate n 10. Foro de entorno socioeconómico.
12. Foro de Opinión del Club Financiero Vigo. *¿Se corresponde el peso político de la ciudad de Vigo con su nivel de desarrollo económico?* (1999). Área del entorno Socioeconómico.
13. Club Financiero Vigo (2011). *Vigo como destino turístico: estrategias e infraestructuras en el Área Metropolitana*. Caudernos para el debate n 20. Circulo de empresarios de Galicia. Área de Urbanismo e Infraestructuras.
14. Primak, N., (2010). *Malye skulpturnye formy kak simboky territorii y chast ee imidzha*. [Pequeñas formas escultóricas como símbolos del territorio y parte de su imagen] // Materiales del I Congreso Científico y Práctico Internacional “Promoción del territorio a través de marcas culturales: uso de las nuevas tecnologías de la comunicación”. Omsk.
15. Smirnyagin, L.O. (2007). *O regionalnoy identichnosty* [Sobre identidad regional] // Espacio y tiempo en la política mundial y las relaciones internacionales: Materiales de la IV Convención RAMI: en 10 volúmenes. Volumen 2: Identidad y soberanía: nuevos enfoques para comprender los conceptos. Moscú. Universidad MGIMO.
16. Zenker S. (2010). *Branding a City/ A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management* /S. Zenker - European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark.



La experiencia muestra que la construcción de las marcas se mueve entre el branding city y el branding leadership, Vigo aparece como un territorio especial para ver cómo estas concepciones se encuentran. Los objetivos de la investigación son analizar la formación y promoción de la imagen de la ciudad y qué relación tiene esto con los enfoques del marketing para su desarrollo. En otras palabras, vamos a analizar los factores de desarrollo de la ciudad de Vigo, realizar un estudio de la imagen interna y externa de Vigo entre los residentes, aclarar el concepto de "marca de la ciudad" como un componente del marketing territorial y desarrollar un modelo para la construcción y sostenibilidad de la marca de Vigo.