

# LA COMUNICACIÓN TRANSVERSAL EN EL PROCESO DE MARKETING CITY PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y POSICIONAMIENTO DE MARCA CIUDAD.

*Jorge Eduardo Vásquez Giraldo*<sup>1</sup>  
*Universidad Católica de Pereira*  
[jorge.eduardo89@gmail.com](mailto:jorge.eduardo89@gmail.com)

## **Resumen**

Las ciudades actualmente no son solo centros urbanos de habitación, trabajo y comercio, son conjuntos vivos que se comercializan y promocionan frente a otras ciudades y regiones. Bajo este contexto, las presentes líneas se ocupan de reconocer la importancia de los elementos vectores de identidad, imagen y reputación en el proceso gestor y de comunicación transversal del marketing city para la planificación estratégica y el posicionamiento de la marca ciudad.

Aplicando el enfoque reflexivo se abarca un andamiaje teórico, conceptual y de antecedentes para entender el tema en desarrollo; luego se hace la reflexión sobre los principales fundamentos de identidad, imagen y reputación y su importancia como elementos del marketing city, para posicionar la marca ciudad a nivel interno e internacional y por último se delibera sobre el papel de la comunicación transversal en el marketing de la marca ciudad desde experiencias investigativas documentales y empíricas.

**Palabras Clave:** Marca ciudad, Marketing city, elementos vectores, comunicación transversal.

---

<sup>1</sup> Comunicador Social – Periodista. Universidad Católica de Pereira. Candidato especialista en Gerencia de la Comunicación Corporativa. E-mail: [jorge.eduardo89@gmail.com](mailto:jorge.eduardo89@gmail.com)

## **TRANSVERSAL COMMUNICATION IN THE CITY MARKETING PROCESS FOR STRATEGIC PLANNING AND CITY BRAND POSITIONING.**

### **Abstract**

Currently cities are not only urban centers of habitation, work and commerce, they are living groups that are commercialized and promoted in front of other cities and regions. In this context, these lines are concerned with recognizing the importance of the vector elements of identity, image and reputation in the management process and transversal communication of marketing city for the strategic planning and positioning of the city brand. Applying the reflective approach, a theoretical, conceptual and background scaffolding is covered to understand the subject under development; Then there is a reflection on the main foundations of identity, image and reputation and their importance as vector elements of city marketing to position the city brand internally and internationally and finally it is deliberated on the role of transversal communication in the marketing of the city brand from documentary and empirical investigative experiences.

**Keywords:** City brand, Marketing city, vector elements, transversal communication.

### **Introducción**

Las ciudades del siglo XXI ya no son solo centros urbanos de habitación, trabajo producción y comercio, son conjuntos vivos que tienen una identidad, una imagen y una reputación como elementos integrales que las diferencian de otras, y que las hacen más llamativas para que las personas las visiten por turismo, inviertan en ellas o simplemente se sientan más orgullosos de habitarlas, bajo este panorama actual, los gobernantes y dirigentes buscan la forma para que las ciudades logren posicionarse como un producto que tiene una marca propia, que se promueve y comercializa a nivel local e internacional y para ello el marketing y la comunicación juegan un papel transversal en esta apuesta.

El proceso de reconocer el conjunto de atributos diferenciadores de una localidad en lo particular, de una región o de un país y su contraste con otras cercanas, es lo que se reconoce

como estrategia de marca-ciudad y para lograr un posicionamiento del ente territorial como producto mismo, el marketing desde la comunicación transversal se convierte en elemento fundamental para esclarecer la perspectiva de atracción generado por la creación de marca, de forma tal que logre estimular positivamente la apreciación de los atributos de una comunidad en particular y de esta frente a otras, y para ello se emplea el mercadeo de las ciudades o marketing city.

En los países latino hablantes se toma como un plan de marketing city a una campaña de comunicación, como un propósito publicitario y de prensa para atraer más inversionistas y turistas, restringiendo la posibilidad de una metodología y procesos que ayudarían a la ciudad a descubrir un marco para la solución de sus problemas y la visualización de sus fortalezas y debilidades.

Bajo este precepto, el marketing city deja de ser solo la proyección de mercadear o vender la imagen de la ciudad, para convertirse en las estrategias que consisten en diseñarla; más allá de aprovechar las ventajas que tiene, debe propender por establecer nuevas ventajas competitivas y entender no sólo la inmediatez de las acciones de promoción, sino una estrategia de largo plazo que cuente con una institucionalidad, capaz de convocar y producir a los distintos actores públicos y privados de la ciudad, para el desarrollo y materialización de proyectos y nuevos desafíos.

Un plan de marketing city es una potente herramienta de promoción activa, a través de la cual se diagnostica la situación actual, se delimitan objetivos, elaboran estrategias y plantea una cadena de acciones dirigidas a mejorar la calidad de los servicios urbanos, abrir nuevos canales de comunicación y certificar una distribución libre hacia sus públicos y mercados de interés. Del mismo modo, esta metodología se ubica al apoyo institucional que gerencia las demandas públicas y privadas, y fortalece la planificación estratégica de la ciudad, con lo cual se espera posicionar a la región en el ámbito local, nacional e internacional; y al mismo tiempo, promover sus valores y oportunidades, además de motivar a la ciudadanía para atraer el interés de nuevos visitantes e inversionistas.

La competencia y rivalidad entre ciudades, surgió como producto de elementos económicos y sociales diferenciando cuatro factores que han favorecido a su fortalecimiento: la mundialización

y la prolongación de la competencia, la puesta en valor de lo local, el progreso rápido de los instrumentos de comunicación y; finalmente, la evolución misma del marketing. En este sentido, hablar de comunicación transversal es hablar de marketing, y para el tema de las ciudades, éste no ha sido un asunto ajeno, ya que durante los últimos años ha existido una verdadera revolución del marketing de ciudad cuya definición más precisa, se define como una estrategia funcional de desarrollo de la ciudad alineada a satisfacer mejor que otras ciudades competidoras, “las necesidades de los usuarios actuales y futuros del conjunto de los servicios de la ciudad”. (Tomado de revista Eure por Hernández Rojas, Edmundo).

Los antecedentes investigativos sobre el marketing y la gestión de marca ciudad, como lo afirma Fuentes M. (2008), se ha convertido en uno de los temas obligados para los gobiernos y las organizaciones privadas y públicas de los centros urbanos y de los países. Empleando una metodología aplicada para evaluar los resultados, denominado FutureBrand. Este es un sistema de evaluación de tres pisos para el ranking de marcas de país, en el que se incorpora la investigación de mercado donde incluye opiniones de expertos y referencias estadísticas importantes, que enlazan el valor de la marca con el activo, crecimiento y expansión. El estudio de FutureBrand llega a concluir que la marca ciudad y país, como frente de gestión de marketing y comunicación cobra gran importancia, ya que gracias a su planificación se puede evidenciar logros importantes en el fortalecimiento de la competitividad y la imagen de las ciudades y de los países.

De igual forma Precedo, Orosa y Míguez (2010), plantean un modelo de marketing city, en el cual serían los propios ciudadanos los que concretan el producto ciudad, a partir de una serie de propuestas identificadas y a través de un proceso articulado en etapas como identificación del posicionamiento, proyección del análisis estratégico, disposición de las estrategias sectoriales y elaboración de un plan participativo. El estudio de tipo descriptivo cualitativo se enfocó en proponer una metodología participativa innovadora en la fase intermedia del diseño del proyecto, a partir de la definición inicial del producto como marca ciudad.

Los autores llegan dentro de sus conclusiones a enunciar, que las propuestas y procesos de marketing city requieren de la comunicación transversal de mercadeo para la planificación estratégica y el posicionamiento de la marca ciudad, y esto los convierte en la suma de valores e identidades locales con sus marcas de referencia y que a la vez permiten el diseño del producto

ciudad y “esto lejos de convertirse en el final del proceso, constituye el punto de partida para la experimentación de un modelo de planificación participativa, inscrito en una estrategia de marketing city que se sitúa en el núcleo mismo del proceso planificador y en el inicio del diseño del plan de marketing” (Precedo, Orosa y Míguez, 2010).

El turismo es un factor determinante en el marketing de ciudad, orienta a estimular la apreciación positiva de los atributos de una comunidad que se apoya en la comunicación transversal, porque con ella, “productos, íconos, lugares, personajes, arte, cultura, empresas y sociedad, son sintetizados de manera eficiente en una serie de mensajes atractivos y coherentes, que procuran promover el interés externo e interno por una comunidad” (Valenzuela, 2015).

Empleando la metodología de investigación descriptiva de revisión documental, el autor llega a concluir, que resultaría ineficaz fomentar esquemas y abrir paradigmas que fortalezcan la política de fomento al turismo mediante recursos innovadores como la marca ciudad empleando solo el diseño gráfico, porque se requiere de la unión de elementos de marketing city y de estrategias de comunicación transversal para posicionar la marca-ciudad, exaltando su identidad y encumbrando su grado de atracción turística.

A nivel regional, los antecedentes investigativos dan cuenta que la idea de marca se debe manejar desde la generación de percepción y reconocimiento que las personas tengan de una ciudad y no solo de productos y servicios, es así como surge el marketing city (Betancourt, 2008). Bajo un estudio analítico-descriptivo que permite ser tomado y aplicado a otras ciudades con similares características para analizar su situación actual, en este caso el objeto de estudio fue la ciudad de Manizales, Colombia y su objetivo general consistió en desarrollar un diagnóstico general de la situación actual de la urbe y plantear unas maniobras de marketing city como una alternativa de desarrollo turístico. Al finalizar la investigación, esta concluye que se ha de tener en cuenta, que las estrategias de este tipo de mercadeo comunicacional buscan integrar todas las potencialidades de una ciudad y es muy importante contar con el apoyo de expertos que validen el proceso y den sugerencias para lograr los objetivos.

Por otro lado, Badillo (2010), bajo la necesidad de generar acciones metodológicas y académicas para desarrollar un mecanismo que permita el diseño de un instrumento de gestión y promoción de ciudades intermedias, aplicó un estudio documental y el uso de instrumentos cualitativos,

mediciones cuantitativas, estudios de imaginarios y cartografía urbana, con el objetivo de diseñar e implementar un plan de marketing city para la ciudad de Palmira en el departamento del Valle del Cauca. La investigación muestra en sus conclusiones, que para lograr un adecuado marketing hacia la marca ciudad, se requiere de herramientas aplicadas con el fin de analizar los aprendizajes del funcionamiento de las políticas públicas, sus métodos e intereses, en favor de la ciudad, de sus gentes y de quienes la visitan.

Los estudios antes mencionados, fundamentan la hipótesis según la cual, los proyectos de marketing city hacia el posicionamiento de marca ciudad se orientan teóricamente, en gran medida, desde una propuesta de la comunicación como eje conceptual y como estructura de análisis y el uso de las ciencias sociales para lograr un eje interdisciplinario de técnicas y elementos de estudio desde las bases de identidad, de conceptualización de imagen región y con una mirada hacia la reputación de la ciudad desde su tradición, su vocación, su esencia cultural y posición geográfica.

En consideración a lo antes planteado, el presente artículo de reflexión parte del planteamiento del problema, según el cual, las ciudades en la actualidad dejaron de ser centros urbanos de vivienda y trabajo, para convertirse en espacios con vida propia, en un producto mismo que debe ser posicionado bajo pautas de mercado y comunicación, entendiendo este concepto como “el conjunto de todos aquellos elementos que intervienen al interior de una empresa como los mensajes, los medios, canales y públicos que se relacionan o interactúan en pro de un objetivo en común” (Acosta, 2018).

Sin embargo, las ciudades como conjunto vivo presentan dificultad para definir su identidad propia, y este argumento viene del hecho según el cual, los conceptos de identidad y de imagen son subjetivos y que esta es una materia intangible, la identidad y la imagen son instrumentos de nuestra cultura de lo inmaterial, no son cosas ni productos; son impresiones, significados, información y valores.

Es importante mencionar con respecto a la clave de la gestión en la era de la información y los valores intangibles:

Sabemos que es lo que hace un consumidor con un producto que ha comprado, porque consumir que es destruir, es un acto verificable, pero no sabemos que hacen los

individuos con la información que reciben, porque no siempre hay relación de causa-efecto clara, ni observable entre informaciones recibidas y conductas del individuo (Costa, 1999).

La utilidad de la identidad y de la imagen se comprueba en la capacidad de atraer, retener y fidelizar a los públicos; la suficiencia de vender unos valores debido al icono de confianza y la presencia mental de la percepción colectiva que comprende los tres factores: notoriedad, notabilidad y valores. La identidad y la imagen son aspectos psicológicos, subjetivos y emocionales que requieren otra clase de enfoque investigativo, especialmente sociológico y cualitativo.

Es por ello que actualmente, la identidad y la imagen están expuestas a presiones y situaciones arriesgadas, por la fuerza que adquiere la opinión pública y la cohesión social a través de los medios masivos, por eso es necesario reaccionar con rapidez, tanto en el reconocimiento de problemas, como en el tratamiento comunicacional de la información con el fin de obtener éxito en el posicionamiento de una marca ciudad.

Para llegar a reflexionar sobre el proceso de creación de la marca ciudad, destacando la importancia de elementos como identidad, imagen y reputación en el proceso gestor y de comunicación transversal de marketing city, para la planificación estratégica y el posicionamiento de esta, se desarrolló una metodología de tipo descriptiva, bajo el método cualitativo y enfoque reflexivo que comienza por abarcar un andamiaje teórico y conceptual para entender mejor su contenido como tema de desarrollo. Luego se hace la reflexión sobre los principales fundamentos de identidad, imagen y reputación y su importancia como elementos vectores del marketing city, para posicionar la marca ciudad a nivel interno y externo, y por último se delibera sobre el papel de la comunicación transversal en el marketing de la marca ciudad desde experiencias investigativas documentales y empíricas.

### **Método.**

El tipo de metodología aplicado al presente análisis reflexivo corresponde a la investigación descriptiva de tipo cualitativa, considerando que en esta clase de estudios “se propone la comprensión de la realidad desde las múltiples perspectivas, lógicas y visiones de los actores sociales que construyen e interpretan la realidad” (Marín M. E., 2004). De igual forma el método

corresponde a saberes descriptivos, ya que estos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collados, & Baptista Lucio, 1997). Los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así puntualizar lo que se investiga. En este caso el objeto de descripción, será el de reconocer el proceso de creación de la marca ciudad destacando la importancia de los elementos vectores de identidad, imagen y reputación en el proceso gestor y de comunicación transversal de marketing city para la planificación estratégica y el posicionamiento de dicha marca.

En lo que respecta al enfoque, en el caso en desarrollo, la investigación puede iniciarse como descriptiva (Hernandez Sampieri, Fernandez Collados, & Baptista Lucio, 1997), porque se encuentran ciertas variables en las cuales se puede fundamentar el estudio desde el enfoque reflexivo a partir de la revisión documental. Pese a contarse con poca literatura a nivel de Latino América sobre marca ciudad, si se pueden encontrar registros y descripciones de casos compuestos por empíricos y estudiosos de la imagen, identidad, reputación y el marketing city.

Al reflexionar sobre resultados de estudios con respecto a la importancia de la comunicación transversal de marketing city, para la planificación estratégica y el posicionamiento de la marca ciudad, se tomó como unidad de análisis la muestra representativa aplicada en la investigación “City marketing, la experiencia de la construcción de marca ciudad en el Medellin Convention & Visitors Bureau” desarrollada por el autor del presente artículo (Vásquez, 2013), es decir, la organización Bureau de Medellín como gestora de la marca ciudad y el marketing city, y como personas sus públicos objetivos: Inversionistas, turistas, congresistas y ciudadanos, donde un individuo de cada uno de los tres públicos externos, contó su experiencia con la marca ciudad o se indagó registro de esta, mediante instrumentos de investigación como la entrevista y los documentos soporte.

## **Acercamiento teórico conceptual a la marca ciudad desde el marketing y la comunicación transversal.**

Para llegar a reflexionar sobre el proceso de creación de la marca ciudad destacando la importancia de los elementos vectores de identidad, imagen y reputación en el proceso gestor y de comunicación transversal de marketing city para la planificación estratégica y el posicionamiento de la marca ciudad, se debe comenzar por abarcar un andamiaje teórico y conceptual para entender mejor su contenido como tema de desarrollo. Así que, a primera instancia los antecedentes investigativos dan cuenta que el marketing city para el posicionamiento de marca ciudad es un tema joven como disciplina, que primero se enunció bajo producto ciudad con origen en trabajos de tipo empírico que se orientaron en el área de la comunicación (Benko, 2000) y de forma específica en la imagen y la reputación de las ciudades (Seisdedos, 1999).

Sumado a lo anterior, el marketing city como disciplina para el posicionamiento de la marca ciudad desde la comunicación transversal como proceso, ha sido abordado desde la influencia de las políticas particulares y públicas en el entorno de negocio (Blume, 2006), así mismo, algunos han analizado el marketing desde las claves de éxito de una ciudad para lograr posicionarla como producto mismo (Bornemeyer y Decker, 2001) y (Branwell y Rawding, 1994); también se reconocen autores que han estudiado la repercusión de un acontecimiento internacional como vehículo de atractividad urbana (Broudehoux, 2007); además el tema se ha abordado desde las posibilidades que brindan el etnomarketing territorial (García y Páramo, 2009) o el turismo (Dahles, 1998 y (Limburg, 1998a, 1998b).

Otros aspectos abordados por el marketing city para el posicionamiento de la marca ciudad se han entablado desde los modelos de marketing estratégico (Fernández y Friedmann, 2007) y (Franz, 2000). Sumado al andamiaje mostrado por los antecedentes teóricos investigativos ya destacados, debe mencionarse la publicación de un amplio número de trabajos de tipo práctico, los cuales se centran en ciudades en particular, dentro de estos se encuentran Amsterdam (Kavaratzis y Asworth, 2007), Avilés (Alcalde, 2009), Barcelona (Palou, 2009), Bilbao (González, 2006), (Martínez Cearra, 2009), Buenos Aires, y Montevideo (González y Spinetto, 2009), Glasgow (Reason y García, 2007), Guayaquil (Zuloaga, 2009), Kuala Lumpur (Sina Raja, Thilaganathan y Muñiz, 2009), Londres (Thornley, 1998), New York, Dubai y Abu Dhabi

(Domingo, 2009) y Río de Janeiro (Iwata y del Río, 2004) y en Colombia, Medellín (Vásquez, 2013), Manizales (Betancourt, 2008) y Palmira (Badillo, 2010).

Del anterior entramado teórico y del estado de la cuestión, se logran destacar diversos aportes que ponen en evidencia los problemas que afectan la funcionalidad de una ciudad, y que se contraponen a que estas se posicionen de manera positiva a nivel interno y externo como marca ciudad, “sino que repercuten sobre la calidad de vida de la misma y solamente pueden resolverse con la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo económico y social, nuevas formas de convivencia y cultura ciudadana” (Chacón, 2009).

Desde el fundamento teórico según el cual, el marketing city es el conjunto de estrategias para desarrollar ciudades atractivas y competitivas y comunicar los beneficios que ésta ofrece, para ello se precisa de un cambio en el modelo de gestión de la ciudad, una transformación del paradigma de gestión tradicional que hará emerger a la urbe innovadora, meditando que “se considera a los usuarios no como administrados, sino como clientes, y se gestiona la ciudad para proporcionar calidad de vida, impulsando nuevos servicios y apoyándose en la utilización de nuevas herramientas como son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad”. Dice (Seisdedos, H, 2006).

Así mismo, las estrategias del marketing city, se fundamentan en ofrecer a los clientes más valor que otras ciudades competidoras, creando un coste único que las haga diferentes. La ciudad que genera más valor que la competencia es innovadora, porque hace cosas distintas o de forma diferente. En este escenario, se desarrollan las estrategias que podrán proporcionar mayor calidad de vida a los ciudadanos, la revitalización del comercio y del entretenimiento en las urbes, la conservación del patrimonio cultural y la organización de eventos como atractivos para el turismo urbano. Como también las estrategias para fomentar las inversiones y la atracción de empresas.

Es necesario entonces, un cambio en el modelo de gestión de la ciudad, una transformación del paradigma de gestión de la localidad tradicional que hará surgir una ciudad novedosa, donde se considera a los públicos, no como sujetos administrados, sino como usuarios, y se gestiona el entorno local para proporcionar calidad de vida, impulsando nuevos servicios y apoyándose en la

utilización de nuevas herramientas como son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad.

Con fundamento en los anteriores postulados, toma mayor fuerza la denominada marca ciudad, originada desde la analogía entre la empresa y la ciudad, que origina la aplicación de herramientas como el marketing estratégico a la gestión de las urbes (Marketing city), actúa también sobre la función que puede desempeñar el desarrollo de una determinada marca-ciudad. Entonces, al reconocerse el valor que tienen las marcas en el contexto empresarial, es necesario adaptar su aplicación al marketing de ciudades por diversas razones, como son la propia naturaleza del producto ciudad y las características del mercado urbano.

Al considerarse el proceso de entrega de valor en la ciudad y la utilización de estrategias de segmentación en el mercado urbano para comprender las necesidades de los públicos, Seisdedos, H. (2006), dice que la ciudad es un lugar para vivir y trabajar, para visitar o invertir, hecho que hace que esta necesite diferentes marcas para llegar a estos públicos, así es posible considerar la marca ciudad como una marca corporativa, una marca paraguas que ampara a los múltiples productos ofrecidos por la ciudad, dirigidos a una gran variedad de usuarios o stakeholders.

De acuerdo con lo anterior, el marketing debe fundamentarse en tres elementos identidad, imagen y reputación que deben ser esenciales y converger como uno solo para posicionar la marca ciudad a través del marketing city. Así entonces, la identidad como primer elemento de la comunicación transversal de marca ciudad, es la ciudad en sí misma, porque la identidad es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden, así dentro de esta misión se debe comprender que el gestor de las comunicaciones es el responsable de la imagen, la profundidad y el valor real de esta noción de identidad, que es precisamente redescubrir (Vázquez, 2013).

Sumado a lo anterior, la identidad es el eje principal de la marca, es el fundamento, la razón de ser y la definición, la columna desde donde se estructura toda la gestión. La parte particular de la identidad es el valor diferenciador y singular por excelencia, es un supra coste porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo, cuya cima práctica para el público es la imagen. Es por ello que se expresa al respecto “La Identidad no se puede copiar, ni imitar. Los productos y las marcas se pueden imitar e incluso falsificar. Pero no la Identidad ni sus

expresiones funcionales y emocionales: la personalidad, el estilo, la cultura y la Imagen” Costa, (1999).

Por su parte, la imagen como elemento de comunicación en el marketing city, se constituye como un efecto de vivencias, emociones, experiencias, sensaciones, proyecciones y percepciones de los individuos que interactúan en este caso con la ciudad, que es el elemento inductor y capitalizador, es por ello que “de la identidad, nace la imagen y que gestionar identidad es gestionar la imagen”, dicen Gaitan y Piñuela (2009).

Así las cosas, en lo que respecta con la imagen, esta ilumina de manera estratégica el estilo y la conducta de la marca ciudad, el sentido de las decisiones que se toman y realizan; su modo propio de concebir servicios y de innovar su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y relacionarse con ellos. La imagen posee condiciones originales que atraviesan toda la dinámica de la ciudad, porque la diferencia globalmente de todas las demás, la gente no la elige por ellos mismos, sino por su imagen que les confiere significados y valores; agrega valor duradero a todo lo que se hace, realiza y comunica, es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social y además todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

El último de los elementos de la comunicación transversal, recordando este concepto en palabras de Acosta, (2008), “comprende todos aquellos elementos que intervienen al interior de una empresa como los mensajes, los medios, canales y públicos que se relacionan o interactúan en pro de un objetivo en común para la marca ciudad a través del marketing city”, este elemento es la reputación, y esta a su vez, “es la cristalización de la imagen de una ciudad cuando es el resultado de un comportamiento excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos”, (Villafañe, 2004). Así las cosas, en términos de marketing city, la reputación es el resultado de una imagen positiva de la ciudad, cuando esta encierra valores identitarios y de confianza que apelan al compromiso de esta con sus públicos de interés y un grado de compromiso con sus habitantes.

Por lo tanto, se puede decir que el resultado de la gestión planificada de la identidad y la imagen, es la reputación de la ciudad, tras una identidad definida y la proyección de una imagen estratégica, que construye confianza en la urbe, en palabras de Vásquez (2013). La reputación

está ligada a la actitud y conducta de las personas, organizaciones y miembros de la ciudad. La reputación se apoya en una plataforma de principios y valores que se practican en realidad y que no solo se proclaman, sino que se mantienen y perduran unidos a la imagen y la identidad, que como vectores fundamentales deben ser la parte integral de la marca ciudad.

Sin embargo no se puede dejar de mencionar, que el proceso de comunicación transversal en el proceso de marketing para el posicionamiento de la marca ciudad y entrega de valor en la misma, requiere comunicar el valor ofrecido tanto a nivel interno como externo. Se trata de anunciar todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad con el objetivo que los clientes perciban el mayor valor ofrecido por esta urbe, en lugar del ofrecido por otras.

Debe tenerse entonces claro, que después de considerarse en muchas ocasiones y hasta de forma errada que la aplicación del marketing a las ciudades consistía en la realización de una campaña publicitaria, en la actualidad, la política de comunicación de la imagen de la ciudad es una parte importante de la realización del plan de marketing, pero en la medida en que es el soporte necesario de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos fijados para la ciudad.

### **Trascendencia de los procesos gestores de marketing city y comunicación en el posicionamiento de marca ciudad**

Después de haberse reconocido las características conceptuales y teóricas de cada uno de los elementos vectores que intervienen en el proceso de marketing city desde los antecedentes investigativos, ahora es preciso ocuparnos de la trascendencia de los procesos gestores del mercadeo para las ciudades y la comunicación en el posicionamiento de marca ciudad. Al analizar los resultados de estudios previos, desarrollados por el autor de la presente reflexión (Vásquez, 2013), se encuentra que el tema de marca ciudad es muy nuevo en América Latina, se encuentran solo textos académicos de revistas con adaptaciones de branding (promoción de un producto) al caso ciudad. Los autores que más han desarrollado bibliografía, lo han hecho en idioma inglés, pues son norte americanos en su mayoría, ya que los primeros pasos se dieron en ciudades de Estados Unidos.

La gestora de marca del Bureau de Medellín (Trujillo, 2013), considera que el branding es el tema que abarca a la marca ciudad, y que el mercadeo apoyado en

unos planes de comunicación que refuerzan la reputación, es una estrategia de dos muy fuerte para gestionar una ciudad. (Vasquez, 2013)

Como se puede observar, las estrategias de marketing para gestionar ciudades atractivas y competitivas se fundan en brindar a los clientes más valor que otras localidades competidoras, creando un valor único que las haga diferentes. La ciudad que crea más valor que la competencia es innovadora, porque hace cosas diferente o de manera distinta. En éste escenario, se desarrollan las estrategias de marketing que podrán proveer mayor calidad de vida a los ciudadanos, la revitalización del comercio y del entretenimiento en las ciudades, la supervivencia del patrimonio cultural y la organización de eventos como atractivos para el turismo urbano. Como también las estrategias para fomentar las inversiones y la atracción de empresas.

Debe agregarse, que comunicar los beneficios que la urbe promete y que la hacen diferente de otras es un gran aliado de una ciudad y su promesa a los públicos. Es de ahí, que una buena comunicación transversal interna resulta elemental si se piensa que la vida de las ciudades se afirma y sostiene en sus ciudadanos, en los que viven y trabajan, o en los que han establecido sus empresas, pero indistintamente la comunicación deberá traer a los visitantes, empresas, inversores o nuevos residentes como profesionales o personas con talento.

Además, se debe considerar que las ciudades brindan productos y servicios a diferentes públicos objetivos, internos y externos. Estos públicos tienen necesidades e intereses diferentes y variables, y su atención y satisfacción pueden suponerse como táctica estratégica de una buena comunicación.

Acorde con lo anterior, el marketing de ciudad se puede definir como una política activa de actuaciones orientadas, por una parte a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y por otra parte, a “desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda”. (Elizagarate, 2008)

Ligado al anterior precepto, el marketing city pretende incentivar la proyección externa de una ciudad y posicionarla adecuadamente, y es fundamental para mantener su imagen. También accede a vender la ciudad utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción. Gestionar la ciudad, permite comunicar e informar sobre lo que se está haciendo, proyectar y

promocionar sus atributos más interesantes para alcanzar los diferentes objetivos estratégicos que se tengan definidos, trasladando los valores de la urbe al público de interés.

Para el mercadeo de una ciudad y su marca como motor de venta, la comunicación transversal y el marketing son un conjunto de dos herramientas que deben ir muy ligadas, porque la comunicación es la que le da continuidad a la estrategia de marketing, ya que esta crea una campaña que debe entender a los públicos y debe buscar unos medios para llegarles, siendo así, que la comunicación tiene ese rol de crear los canales adecuados para que el mensaje sea transmitido finalmente a unos segmentos diferenciados de posibles clientes.

Por otro lado, la planificación estratégica en las ciudades es una cuestión de debate ciudadano, donde se habla de la situación actual y sobre las posibilidades a medio y largo plazo. Es una forma práctica de conocer la realidad urbana, de verla e interpretarla. Esta conducta estratégica debe ir acompañada de la gestión del cambio, para mejorar el presente y crear el futuro al tiempo.

La consideración de una “ciudad que es todo y para todos” y siendo este planteamiento necesario en muchas ciudades, pues es su territorio y se debe manejar un lenguaje universal para referirnos a Medellín en éste caso, si se va a visibilizar, todos deben saber ese objetivo común que se va a perseguir, pero se debe saber cómo los ven, para saber que cambiar y cómo van a comunicar todo eso nuevo que son y que quieren potenciar. Pero sucede que cuando la ciudad no muestra un mayor atractivo que otras para algún segmento concreto, porque no tiene en realidad una ventaja competitiva en alguna de sus características, o no concentra sus recursos en el segmento en el que podría lograr un liderazgo, no hay un trabajo común y unificado (Vásquez, 2013).

En relación con la ciudad, los agentes que intervienen en la misma deben desarrollar su capacidad de adoptar decisiones, definiendo objetivos, estrategias y planes de actuación apoyados en la realidad, con la finalidad principal de conseguir un modelo urbano deseado, para mejorar la calidad de vida, tanto para el habitante, como para quien quiere conocerla.

Por lo tanto, se entiende que para poder administrar la ciudad eficazmente, el equipo de gobierno deberá decidir que estrategias adoptara para alcanzar sus objetivos. Esta elección se apoya en la metodología del marketing estratégico, que no debe ser ajena a la voluntad política de los

dirigentes municipales, ya que la misión y los objetivos a alcanzar por una ciudad surgirán de la fusión de ambas perspectivas.

La promoción de Medellín ha sido encargada a varias entidades que se hermanan para lograr un mismo objetivo: Posicionar a Medellín en el ámbito internacional. El Bureau decidió entonces diseñar una marca que representara a Medellín en el mundo y el país, para darle unos valores que representaba a todos los puntos de la ciudad (Vásquez, 2013).

Con base en lo anterior, puede deducirse que las características propias de ese lugar, deben satisfacer las necesidades de los clientes de la ciudad, implicando también un nuevo modelo de relación interna en la urbe entre los diferentes actores inmersos en el plan de creación de marca ciudad. Esto supone algo más que satisfacer las necesidades del mercado urbano y mejorar la atención al cliente, consiste en generar un compromiso con la ciudad e infundir confianza para estimular la colaboración entre los entes locales. Además una orientación estratégica, en el sentido de que no se debe limitar a la satisfacción de necesidades individuales, sino que deberá lograr que sus acciones favorezcan a largo plazo a la comunidad en su conjunto.

Este planteamiento pone de manifiesto que el desarrollo del marketing de ciudades requiere de la colaboración pública y privada, siendo un buen ejemplo de la misma los modelos de colaboración desarrollados tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido, en España y en la mayor parte de las ciudades europeas, constituyéndose en clave en los programas de colaboración urbana.

Las ciudades abordan procesos de colaboración y revitalización del área urbana, por medio de actuaciones que basadas en la asistencia público-privada permitan desarrollar estrategias basadas en ofertas de valor para los consumidores, impulsando la competitividad y los servicios del área urbana (Elizagarate, 2008).

Se observa entonces, la destreza que han demostrado muchas ciudades al incluir a todos los agentes económicos y sociales para desarrollar el plan de marketing de ciudad, generando nuevas ideas, ampliando e implementando las estrategias, lo que se ha denominado, la organización de las capacidades.

De este modo se ha puesto de manifiesto, que es un factor fundamental para el logro del proceso gestor de marca ciudad basado en la comunicación transversal del marketing city, la organización de las capacidades de gestión y los recursos de la ciudad, estableciendo la visión y las estrategias, el nivel de la colaboración público-privada, así como la calidad del liderazgo necesario para llevar a término el proceso.

### **El proceso de comunicación transversal de marketing para la planificación estratégica y el posicionamiento de la marca ciudad**

Después de ocuparnos en ítems anteriores de reconocer los antecedentes investigativos o estado de la cuestión y las características conceptuales y teóricas de cada uno de los elementos vectores de identidad, imagen y reputación y de la trascendencia del proceso de comunicación transversal dentro del marketing city como herramientas estratégicas en los métodos gestores del mercadeo para las ciudades y la comunicación en el posicionamiento de marca ciudad; ahora es pertinente hacer énfasis en la reflexión sobre la importancia que tiene el proceso de comunicación transversal de marketing para la planificación estratégica y el posicionamiento de la marca ciudad.

Que mejor que ilustrar el tema, con los resultados de investigaciones previas como la investigación “*City marketing, la experiencia de la construcción de marca ciudad en el Medellín Convention & Visitors Bureau*” (Vásquez, 2013), en la que se destacó que los elementos vectores antes referidos, fueron fundamentales para la marca ciudad “Medellín es primavera”, considerando que esta, abarcó las categorías principales de la investigación, las cuales debe tener una marca pensada para una ciudad, tales como: Identidad, imagen y reputación, y el proceso de posicionamiento y difusión mediante un plan estratégico que incluya a todos los sectores, lo cumple la comunicación transversal en el marketing city.

La marca cumplió con una fase de investigación antropológica que permitió conocer esa identidad de los ciudadanos y esa personalidad de Medellín, lo que evoca, lo que cuenta su historia, sus costumbres, lo que sienten sus habitantes al convivir e interactuar a diario y con el paso del tiempo con su territorio, esa columna vertebral de la marca, su razón de ser, lo que es en definitiva (Vásquez, 2013).

Demuestra lo anterior, que para posicionar la ciudad en este caso en particular, se pensó en una primera fase en una marca para promocionar la ciudad en turismo, el fuerte del Bureau, y eso fue lo que se propusieron los entes públicos de la ciudad para posicionarla y visibilizarla en el exterior, atraer sobre todo turismo de congresos y convenciones; pero el Bureau vio más posibilidades en su gestión como promotor, y adoptó las estrategias de turismo vacacional y de ferias de ciudad.

Para ello debió reunirse con personas de otras ciudades, que participaran con sus opiniones y conocimientos en la definición de la marca, por esta razón se definió, para el caso en particular que la marca “Medellín es primavera” era la más adecuada para cumplir y atravesar ese proceso de posicionamiento en turismo. La ciudad es conocida por el popular refrán que reza “La ciudad de la eterna primavera” y se refuerza en su tradicional feria de las flores, que ayudó a dar continuidad con esa marca elegida finalmente.

Se pudo concretar entonces, que la marca representa una ciudad que florece, que está en primavera, que quiere sorprender de nuevo por las buenas prácticas sociales, políticas y económicas; una ciudad que se abre de nuevo después de una época gris, de violencia y narcotráfico, que se recupera, que vuelve a la vida, que no se deja caer, que se levanta, y gracias a las políticas sociales que se empezaron a aplicar desde inicios del milenio, hoy se ha logrado recuperar la reputación de Medellín.

De este caso, se puede destacar que las acciones que se han tomado han sido beneficiosas para los ciudadanos, la razón de ser de la ciudad, mediante políticas transparentes e incluyentes que dan cuenta de una ciudad pensada para su gente, con amplios espacios urbanos de entretenimiento y cultura, con una movilidad del transporte público que es ejemplo a nivel nacional, con una economía sostenible por esa clase empresarial y la seguridad que ha ido mejorando paso a paso, pero que ha sido un proceso que ha tomado años.

Debe destacarse entonces que el marketing city para una ciudad, se constituye en un proceso que atraviesa la toma de decisiones estratégicas para posicionarla, apoyándose del plan de desarrollo, la creación de políticas públicas, lo cual evidencia que la ciudad y la marca representan entonces esas categorías principales ha abarcar, para dar cuenta del proceso de la comunicación transversal del marketing city en la función de una marca ciudad.

La experiencia fue positiva, para tener en cuenta en una estrategia de marca pensada para un futuro, que esta nace desde el interior de la ciudad, en cómo se ven y se piensan los ciudadanos y ese el principal valor de la marca, el fin de esta es transmitir esos valores intangibles que reputan el territorio, mediante una imagen que inspira experiencias y percepciones de un lugar.

En lo que respecta a la comunicación transversal, es indispensable mencionar que esta debe jugar un valor estratégico y clave en la creación y difusión de la marca, pues posee unas tácticas que no solo deben ser de mercadeo, para hacer llegar esos valores intangibles a los públicos objetivos, que son quienes le dan una diferenciación de las demás propuestas competidoras. Para lo anterior se deben usar canales específicos de comunicación, alcanzándolos de manera acertada, para lograr la persuasión que se espera.

Se suma además, que la comunicación de la imagen de ciudad se proyectará a nivel interno a los ciudadanos y a nivel externo a los inversores, empresarios, turistas y nuevos residentes. La utilización de nuevas técnicas e instrumentos capaces de hacer llegar en toda su amplitud los atractivos de una ciudad a diferentes públicos objetivos, pone de manifiesto el avance que se está produciendo en la actualidad en la comunicación del valor de las ciudades.

El posicionamiento de la marca ciudad, debe enfocarse en comunicar de forma transversal los beneficios que esta ofrece y la hacen diferente de otras urbes o regiones con las que compite, esta fase deberá ser coherente con la estrategia de diferenciación de la ciudad, con la imagen y con el posicionamiento que se hayan decidido en el proceso de marketing, por lo que será necesario tener presente estos componentes del marketing estratégico y operativo.

Por lo tanto, lograr que la ciudad mejore sus atributos y cree más valor para los ciudadanos, turistas, inversores y empresas, con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, es el objetivo de la diferenciación del producto. Corresponde a la estrategia de posicionamiento, diseñar la oferta e imagen de la ciudad, destinada ocupar un lugar en la mente del público objetivo, que hará necesario desplegar una determinada comunicación empleando diferentes medios.

Conjuntamente “aunque la imagen no es la identidad de la ciudad, esta se está configurando también a partir de su historia a lo largo del tiempo; la imagen se genera en los públicos objetivos como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad o identidad de la

ciudad” (Elizagarate, 2008). De esta manera, el tener una imagen positiva de la ciudad puede ejercer una influencia favorable para su desarrollo económico y social, mientras que los efectos de una imagen negativa pueden ser perniciosos para el desarrollo de todos los agentes económicos y sociales de ese lugar.

De esta forma, se comprende la importancia que tiene la imagen de una ciudad, y que ha llevado a considerar que se trata de un elemento esencial en la aplicación del marketing a la gestión de las ciudades. La situación económica vivida por muchas ciudades a finales del siglo XX, enfoca los procesos de regeneración urbana al diseño de nuevos espacios apoyados en la denominada arquitectura de autor, siendo estos nuevos símbolos los que configuran la nueva imagen de la ciudad, creada para atraer inversiones, empresas, turistas. Son los iconos que han servido para crear nuevas asociaciones positivas sobre las ciudades, y que algunos autores han denominado la etapa de la arquitectura como publicidad.

La comunicación transversal en los procesos de marketing city, debe aprovechar la función del espacio público, su variedad, amenidad y la utilización del arte y la cultura como ejes de la regeneración urbana, proponiendo el reposicionamiento de la imagen de la ciudad con una finalidad promocional. De igual forma, la organización de eventos además de su impacto en la construcción de nuevos espacios, permite asociar la imagen de la ciudad a la cultura, sustituyendo así la imagen negativa de una ciudad industrial, contaminada y opaca; a una con la capacidad de organizar grandes eventos, representando la capacidad que tienen distintos sectores de la ciudad para crear una nueva identidad, redefinida en función de lo que han recibido del pasado y construir así una nueva imagen.

Aunque en la actualidad esta forma de crear una imagen diferente sea aplicable a muchas ciudades a escala global, lo que guarda relación con la fase del ciclo de vida en que se encuentran, la aplicación del marketing de ciudad deberá comprender un proceso de entrega de valor, donde adquiere mayor importancia la diferenciación por los atractivos de la ciudad y el posicionamiento. Por eso, en esta nueva etapa los ciudadanos, las empresas, los inversores y los turistas deberán implicarse en la generación de mayor calidad de vida, desde una perspectiva multidimensional, así como la revitalización de los centros urbanos y de los sectores de comercio, ocio y turismo, el impulso de la innovación y la generación de las condiciones que

faciliten el desarrollo de la competitividad de los sectores empresariales establecidos en la ciudad, beneficios que serán precisos comunicar.

De acuerdo con lo argumentado, debe sintetizarse que la gestión estratégica de la marca ciudad implicará conocer y analizar la imagen que perciben los públicos objetivos, posicionar la imagen en función de los beneficios que ofrece y comunicarlos. “La importancia de una buena comunicación interna en la ciudad resulta fundamental, si pensamos que la vida de las ciudades se apoya y sustenta en sus ciudadanos, en los que viven y trabajan, o en los que han establecido sus empresas. Por esta razón la comunicación interna deberá desempeñar un papel muy importante dentro la estrategia de comunicación” (Elizagarate, 2008). Pero la ciudad también necesita atraer a públicos externos, como visitantes, empresas, inversores o nuevos residentes, como profesionales o personas con talento, y dar a conocer en el exterior los beneficios que esto ofrece.

Por lo tanto, resulta evidente que las herramientas para comunicar los atractivos de la ciudad se seleccionan teniendo en cuenta los elementos vectores de identidad, imagen y reputación como herramientas de marketing city para que se constituya en la mejor forma de llegar a los públicos objetivos, utilizando un conjunto de estrategias que podrán combinarse entre sí a lo largo del proceso de comunicación transversal.

## **Conclusiones**

Con el fin analizar y posicionar una marca se requiere abarcar categorías principales como imagen, identidad y reputación, pues son las que configuran finalmente una marca, o marca ciudad, y el proceso de creación de un producto comercial es similar al de un producto ciudad, pero debe ser un proceso pensado desde unos valores intangibles distintos a los que suscitan un producto de consumo diario y debe tener una vida más extensa en los cuales intervengan procesos gestores de comunicación y de marketing city.

Los antecedentes investigativos y sus resultados, han demostrado que la marca ciudad posicionada mediante los procesos de comunicación transversal en el marketing city no debe ser pensada como una campaña publicitaria, pues estas son temporales y se deben estar re-diseñando muy seguido, una urbe no se consume y se desecha, por el contrario, tiene un periodo de vida extenso atravesado por una historia que supone su conocimiento y una evolución de la localidad

en diferentes periodos, con unos valores de identidad distintos a los de una marca comercial o producto de consumo masivo.

El marketing city para la creación y posicionamiento de la marca ciudad debe tener una estrategia de comunicación transversal que atraviese a todos los entes principales de la urbe que la hacen fuerte ante otras competidoras, esos valores principales que despierta y esas percepciones inmediatas que genera en los ciudadanos y en los posibles públicos, por eso debe ser una exploración interna primeramente y luego externa, lo que resulta en la creación de una imagen de marca equilibrada tanto para los habitantes, como para los visitantes.

Queda evidente que dentro del proceso de creación, exploración y estudio de la marca ciudad, la comunicación es una parte necesaria para su posicionamiento y permanencia, pues esta permite generar unos canales estratégicos para llegar a los diferentes habitantes de la ciudad y explorar esos valores que va a representar la marca, además brinda un apoyo amplio en cuanto a la difusión de la estrategia final de marca, que debe ser posicionada en cada público objetivo y debe apropiarse la ciudad, desde el habitante de a pie hasta los gobernantes. La comunicación empleará entonces unas estrategias comunicativas útiles para crear campañas pensadas para cada uno de estos targets.

## Referencias Bibliográficas

- Alcalde, I. (2009). “Un proyecto estratégico para Avilés y Asturias”. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- Ashworth, G. J. (1993): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. New York, John Wiley & Sons.
- Badillo Mendoza, Miguel Ezequiel. (2010). *Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira*. Entramado, Enero-Junio, 98-125
- Benko, G. (2000): “Estrategias de comunicación y marketing urbano”. *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXVI, núm. 79, pp. 67-76.
- Betancourt, Yesid Eduardo. (2008). *El city marketing como una opción estratégica de mercados para desarrollo turístico. (Caso Manizales)*. Tesis de grado maestría en administración de negocios. Universidad nacional sede Manizales.
- Blume, L. (2006): “Local economic policies as determinants of the local business climate: empirical results from a cross-section analysis among East German municipalities”. *Regional Studies*, 40(4), pp. 321-333.
- Bornemeyer C. y Decker, R. (2001): “Key success factors in city marketing – some empirical evidence”. *Exploratory Data Analysis in Empirical Research Proceedings*, pp. 443-453.
- Bramwell, B. y Rawding, L. (1994): “Tourism marketing organizations in industrial cities – organizations, objectives and urban governance”. *Tourism Management*, 15(6), pp. 425-434.
- Broudehoux, A. M (2007): “Spectacular Beijing: the conspicuous construction of an Olympic metropolis”. *Journal of Urban Affairs*, 29(4), pp. 383-399.
- Costa, J. (1999), *La imagen y la comunicación en acción. Métodos de comunicación integral*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones. Disponible en [scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-48232007000200008](http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200008)
- Dahles, H. (1998): “Redefining Amsterdam as a tourist destination”. *Annals of Tourism Research*, 25(1), pp. 55-69.
- Domingo, A. (2009): “Marcas y ciudades ¿natural o in vitro?”. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.

- Elizagarate G, V. (1996): “Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización”. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 4, noviembre, pp. 63-71.
- Elizagarate G, V. (2008): *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Ediciones Pirámide. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/504/50414006001.pdf>
- Fernández Gasalla, G. Y Friedmann, R. (2007): “Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: un balance y propuestas a partir de la experiencia alemana”. Ponencia presentada en el IX Coloquio Internacional de Geocrítica, 28 de mayo – 1 de junio, Porto Alegre, Brasil.
- Franz, P. (2000): “Suburbanization and the class of urban regimes – Developmental problems of east German cities in a free market environment”. *European Urban and Regional Studies*, 7(2), pp. 135-146.
- Fuentes Martínez Sandra I. (2008). *Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país*. *Communication Management Systems*. Signo y Pensamiento Print version ISSN 0120-4823. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-48232007000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200008)
- Gaitán Mora. Juan A. – Piñuela Raigada, José L. – (2006). *Técnicas de investigación en comunicación social*.
- García Cano, O. L. y Páramo Morales, D. (2009): “Etnomarketing territorial, una propuesta desde la identidad cultural regional: el caso de las tiendas de Manizales (Colombia)”. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- González, N. y Spinetto, H. (2009): “Herencias con futuro en las capitales del Plata”. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- González, S. (2006): “Scalar narratives in Bilbao: a cultural politics of scales approach to the study of urban policy”. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30, dec 2006, pp. 836-857.
- Hernández Rojas, Edmundo. *City marketing, una potente herramienta de promoción*. Fuente electrónica. *Café de las ciudades*. [www.cafedelasciudades.com.ar](http://www.cafedelasciudades.com.ar). 19/05/2012.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collados, Carlos – Baptista Lucio, Pilar. (1997) *Metodología de la investigación*.

- Iwata, N. y Del Río, V. (2004): "The image of the waterfront in Rio de Janeiro urbanism and social representation of reality". *Journal of Planning Education and Research*, 24(2), pp. 171-183.
- Kavaratzis, M. y Ashworth, G. J. (2007): "Partners in coffeeshops, canals and commerce: marketing de city of Amsterdam". *Cities*, 24(1), pp. 16-25.
- Limburg, B. Van: (1998a): "The study of the effects of price on incoming overnight tourism in the Netherlands and Amsterdam – the case of USA tourists". *Tourism Management*, 19(1), pp. 87-91.
- Limburg, B. Van: (1998b): "City Marketing: a multi-attribute approach". *Tourism Management*, 19(5), pp. 475-477.
- Marín María Eumelia. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. *Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica*.
- Martínez Gómez, A. (2004): "Planificación estratégica y la imagen de la ciudad". Ponencia presentada en el I Congreso Citymarketing Elche´04, Elche, España.
- Ochoa Paris, Cristina Comunicadora organizacional y relaciones públicas, Medellín convention and visitors bureau.
- Palou, S. (2009): "La ciudad fingida: el caso de Barcelona". *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61, pp. 67-83.
- Precedo Andrés, Orosa Javier José, Míguez Alberto (2010). *Urban Public Economics Review*, núm. 12, 2010, pp. 13-39. Universidade de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50414006001>
- Precedo Ledo, A, Orosa González, J. J. y Míguez Iglesias, A. (2010): "De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial". *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbanos y Regionales*.
- Sánchez, F. y Moura, R. (2005): "Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional". *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, Vol. XXXI, núm. 93, pp. 21-34.
- Seisdedos Domínguez, H. (1999): "Estudio de las políticas de comunicación de las entidades locales: una aproximación a la realidad del City Marketing en España". Ponencia presentada en el XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Madrid: ESIC, pp. 381-384.

- Seisdedos Domínguez, H. (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI*. Del City Marketing al Urban Management. Madrid, Pearson Educación.
- Seisdedos Domínguez, H. (1999): “Estudio de las políticas de comunicación de las entidades locales: una aproximación a la realidad del City Marketing en España”. Ponencia presentada en el XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Madrid: ESIC, pp. 381-384.
- Seisdedos, H. (2006), "La marca ciudad como antídoto para la 'bonsainización' del city marketing", en *Harvard Deusto Marketing y Ventas* [en línea], núm. 76, pp. 46-53, disponible en: <http://citymarketing.biz/casos/la-marca-ciudad-como-antidoto-para-la-bonsainizaciondel-city-marketing>
- Sina Raja, M., Thilaganathan, P. y Muñiz, N. (2009): “Kuala Lumpur, el sureste asiático emergente en el escenario mundial”. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.
- Thornley, A. (1998): “Institutional change and London’s urban policy agenda”. *Annals of Regional Science*, 32(1), pp. 163-183.
- Trujillo Marcela, (2013). Directora de comunicadora organizacional y relaciones públicas, Medellín Convention and Visitors Bureau. Medellín Colombia
- Vásquez Giraldo Jorge Eduardo (2013). *City Marketing, La experiencia de la construcción de marca ciudad en el Medellín Convention & Visitors Bureau*. Universidad Católica de Pereira. Facultad de ciencias humanas, sociales y de la educación. Programa de comunicación social – periodismo. Informe Final Pereira 2013.
- Valenzuela Robles, Miguel Esteban (2015). *La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo*. *El Periplo Sustentable*, núm. 28, enero-junio, 2015, pp. 59-80 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193435584003>
- Villafañe, Justo (2004) *La Buena Reputación, Comunicación y Sociedad*. DOI: 10.17231/comsoc.8(2005).1203 Madrid: Pirámide. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/312177947\\_Villafane\\_Justo\\_2004\\_La\\_Buena\\_Reputacion\\_Madrid\\_Piramide](https://www.researchgate.net/publication/312177947_Villafane_Justo_2004_La_Buena_Reputacion_Madrid_Piramide)
- Zuloaga, L. (2009): “Proyecto de regeneración urbana de Guayaquil. Proyecto Malecón 2000”. *Ábaco. Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 60-61.