



Communication Management Systems

During the last decades, brand management has increased to become a topic of compulsory discussion among local and national governments, as well as among private and public organizations. This new aspect of management is of great importance, since if well planned, it may reveal important achievements in the competitiveness and image of cities and countries. Therefore, the purpose of this paper is to approach the concept of integral branding from the perspective of a communication management system comprising three sub-systems: management environment, brand structuring, and link construction.

Keywords: city branding, city marketing, identity and image, brand management system, organizational communication

Submission date: September 20th, 2007

Acceptance date: October 18th, 2007

De manera creciente en las últimas décadas, la gestión de marca se ha convertido en uno de los temas obligados para los gobiernos y las organizaciones privadas y públicas de las ciudades y de los países. Este nuevo frente de gestión 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. Por este motivo, el objetivo de esta ponencia es retomar el concepto de marca integral a partir de la propuesta de un sistema comunicacional de gestión, donde se desarrollan 3 subsistemas: Entorno de gestión, estructura de marca, construcción de vínculos.

Palabras Clave: marca ciudad, *marketing* de ciudad, identidad e imagen, sistema de gestión de marca, comunicación organizacional

Recibido: 20 de septiembre de 2007

Aceptado: 18 de octubre de 2007

Origen del artículo

Ponencia presentada en el marco del Congreso Internacional de Comunicación Organizacional, realizado en CIESPAL. Ecuador, 2007.

Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país



La marca ciudad o marca país es el reflejo de su identidad. Su gestión es una labor compleja, a largo plazo, que implica una planificación integral que busca atraer inversiones, aumentar presencia cultural y política y fortalecer la competitividad y productividad.

.....

* **Sandra I. Fuentes Martínez.** Colombiana. Especialista en Comunicación organizacional. Consultora en el diseño, implementación y gestión de planes integrales de comunicación en organizaciones privadas y públicas. Directora general de SAF Grupo, Empresa de Consultoría en Desarrollo Corporativo, Imagen y Comunicación. Catedrática a nivel de pregrado y posgrado de varias Universidades en Colombia entre ellas la Universidad del Norte. Actualmente es la Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Es miembro del Consejo directivo de la Red Iberoamericana DIRCOM (www.reddircom.org). **Correo electrónico:** sfuentes@javeriana.edu.co.



Sistema de **gestión** de la **marca** país o ciudad

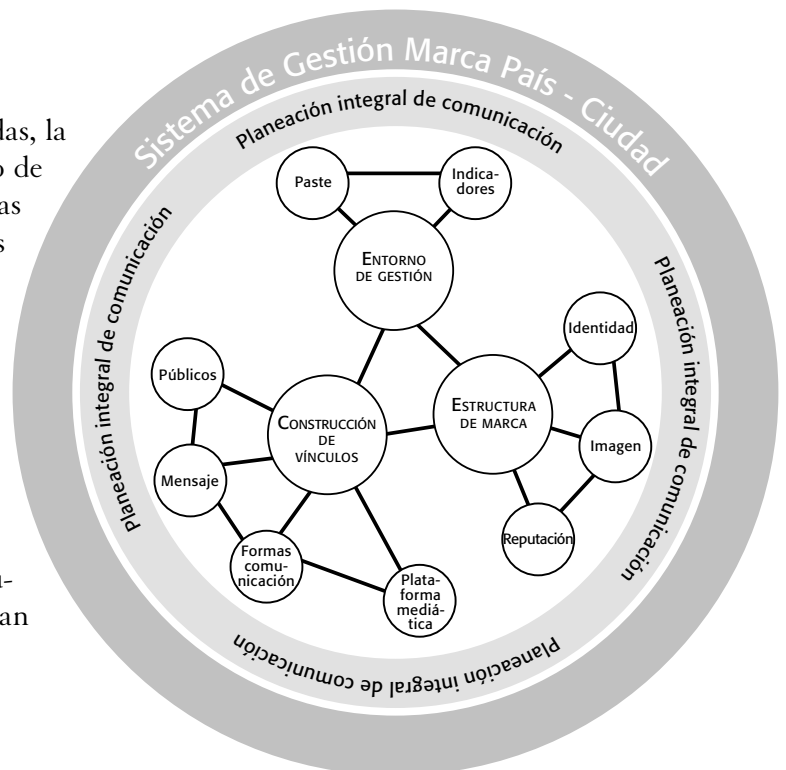
Pensar en sistema es pensar en red.
Juan Joan Costa (2004a, p. 123)

La marca integral de una ciudad y de un país es un sistema vivo que conforma una red compleja de diferentes conceptos, interacciones y determinantes para que esta sea viable, dinámica y proyectual. Hoy se habla de que gestionar una marca es un fenómeno complejo: “la marca no es algo que se le agrega a un producto, no es un elemento estático. De la misma manera que las ciudades y los países son un organismo vivo, una marca es un sistema vivo” (Costa, 2004a, p. 117). La estructura del sistema de gestión de una marca integral de ciudad o de país está constituida por una red con tres nodos base: entorno de gestión, estructura de marca y construcción de vínculos (Gráfico 1).

Gráfico 1.
Sistema de gestión de marca país-ciudad

De manera creciente en las últimas décadas, la gestión de marca se ha convertido en uno de los temas obligados para los gobiernos y las organizaciones privadas y públicas de las ciudades y de los países. Este nuevo frente de gestión cobra gran importancia, ya que gracias a su planificación se pueden evidenciar logros importantes en el fortalecimiento de la competitividad y la imagen de las ciudades y de los países. Por este motivo, el objetivo de este documento es retomar el concepto de marca integral a partir de la propuesta de un sistema comunicacional de gestión, donde se desarrollan tres subsistemas:

- Entorno de gestión.
- Estructura de marca.
- Construcción de vínculos.



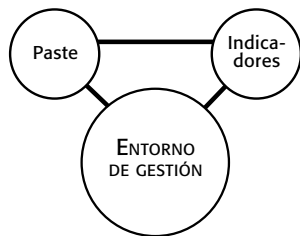
Fuente:Elaboración de la autora



Entorno de **gestión**

“El entorno es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción” (Costa, 1999a, p. 38). Este sistema del *entorno de gestión* parte de identificar y conocer las fuerzas del entorno y *dintorno* y los indicadores por los cuales actualmente se está midiendo la gestión de marca de las ciudades y de los países (Gráfico 2).

Gráfico 2.
Entorno de gestión

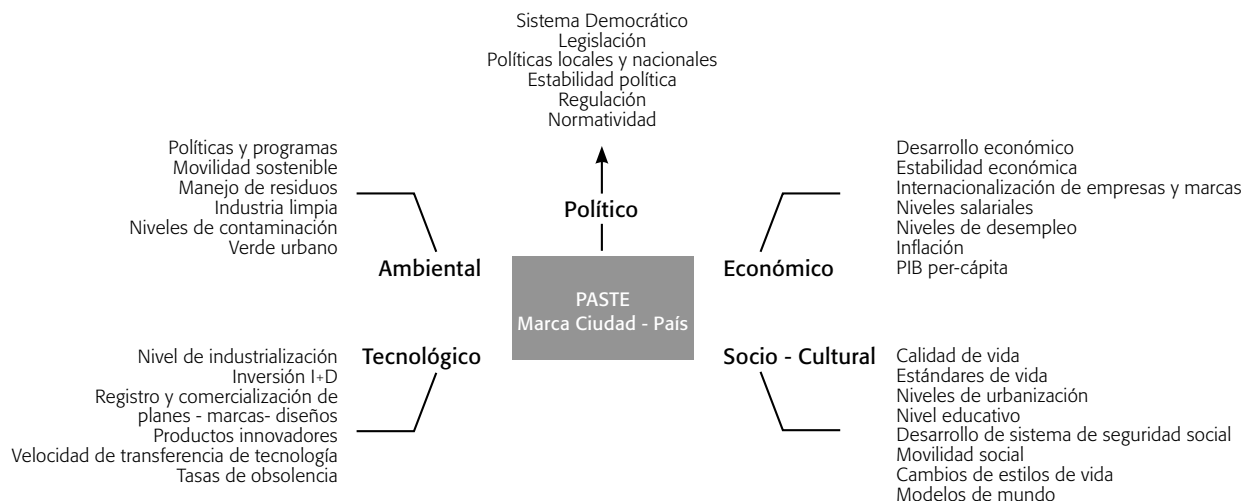


Fuente: Elaboración de la autora

Paste

El punto de partida estratégico para la gestión de marca es hacer un análisis comparativo del entorno y del *dintorno* de la ciudad o del país, identificando los factores de influencia que se han tenido en el pasado, en el presente y los que se proyectan. Los factores que se analizan tienen su origen en la metodología PEST (político, económico, sociocultural y tecnológico) y se adiciona un nuevo factor, el ambiental, para conformar el análisis de PASTE (Gerry, 2001), así como se puede ver en el Gráfico 3.

Gráfico 3.
Factores del análisis del PASTE



Fuente: Elaboración de la autora.



Este análisis permite determinar las oportunidades, las amenazas, las limitantes y las fortalezas que tiene la ciudad o el país, y que a futuro puede tener su marca. De este estudio se extraen los elementos de competitividad y los atributos diferenciadores de la imagen que se va a construir. No es al azar que en este nodo del sistema se encuentren el inicio y el final de la gestión de la marca, ya que al conocer los parámetros del *dintorno*, entorno y los indicadores de gestión se puede planificar y formular más certeramente. Además, porque se conoce desde el principio cómo será medida y evaluada la gestión que se emprende.

Indicadores

En la actualidad, existen varios seguimientos de gestión de marca de las ciudades y los países, unos focalizados en establecer los mejores lugares para hacer negocios (o los de mejor competitividad) o en determinar los índices de confianza, transparencia, felicidad, gobernabilidad, entre otros.

Aunque tales estudios contemplan factores determinantes para el mejoramiento continuo y para tener puntos de referencia, no consideran de manera global las dimensiones de la gestión de marca. Por este motivo, nos concentraremos en describir los indicadores de gestión que establece la firma Future Brands, consultora pionera en el seguimiento de las marcas país y ciudad.

Marca país

El Índice Anholt de Marca País (National Brand Index [NBI])¹ es una mezcla compleja de percepciones globales de la gente sobre un país, sus políticas, sus productos, cultura, clima de negocios y atracciones turísticas. Algunos de los aspectos que analiza son:

- Los datos de importación y exportación de servicios de viaje, así como índices de crecimiento por país.
- El número de sitios clave de arte y cultura en cada país.
- El número de sitios históricos clave en cada país.
- La disponibilidad de playas frente a la longitud de costa.
- El número de excelentes restaurantes y localidades de vida nocturna.
- Los datos de clima: temperatura, lluvias y humedad.
- Los crímenes per cápita.
- El índice de banca mundial para facilitar hacer negocios por país.
- El tamaño de la economía por país.
- El índice de potencial de compras.
- Las tasas de cambio.
- Los gastos en comida rápida per cápita.
- La fluencia idiomática por país.
- El turismo relacionado con gasto en mercadeo por país.
- El índice de confidencialidad en inversión extranjera directa.

La metodología que ha desarrollado FutureBrand es un sistema de evaluación de tres pisos para el *ranking* de marcas de país. Este estudio 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

.....
1. Parte de la información de este apartado se tradujo del Índice Anholt de Marca País, disponible en <http://www.futurebrand.com>



resultado es un sistema de evaluación único que proporciona las bases de las clasificaciones. Más de 1.500 personas son encuestadas sobre viajes, y ellas son reclutadas de una variada muestra mundial de América, Europa, Asia, Suramérica y Oriente Medio.

Los participantes son filtrados para incluir sólo a viajeros frecuentes internacionales (viajar internacionalmente más de una vez al año) de entre 21 y 65 años de edad, con un proporción equilibrada entre hombres y mujeres. Son incluidos tanto viajeros de negocios como de placer. Más de 35 expertos de la industria de viajes internacionales —entre ellos escritores, editores, analistas y profesionales de hostelería— participan de la evaluación. Los expertos se seleccionan de múltiples regiones para asegurar una muestra representativa de opiniones diversas. En el Gráfico 4 se muestran los resultados de las diez mejores marca país del 2006.

Gráfico 4.
Mejores marcas país de 2006

01	Australia
02	Estados Unidos
03	Italia
04	Francia
05	Grecia
06	Reino Unido
07	España
08	Nueva Zelanda
09	Maldivas
10	India

Fuente: Anholt COUNTRY Brands Index - Second Edition, 2006.

En el Gráfico 5 se muestran los resultados de las diez mejores marca país del 2007. No debe

olvidarse que la evaluación es exhaustiva y que se constituye en una herramienta de gestión para el proceso de mejoramiento continuo de los países.

Gráfico 5.
Mejores marcas país de 2007

01	Australia
02	Estados Unidos
03	Reino Unido
04	Francia
05	Italia
06	Canadá
07	España
08	Nueva Zelanda
09	Grecia
10	Japón

Fuente: Anholt COUNTRY Brands Index, 2007.

Marca ciudad²

La evaluación de la marca país es bastante compleja, ya que es difícil generalizar acerca de éste como un todo, porque puede haber amplias discrepancias en clima, cultura, gente e infraestructura de una región a otra; no obstante, las ciudades son más simples, más pequeñas, más fáciles de visualizar como una identidad singular. Cuando la gente evalúa las ciudades, frecuentemente piensan en detalles silenciosos y términos prácticos, y se concentran en el clima, la polución, el transporte y tráfico, el costo de vida, las instalaciones deportivas y de uso, la ley y orden y la vida cultural.

.....

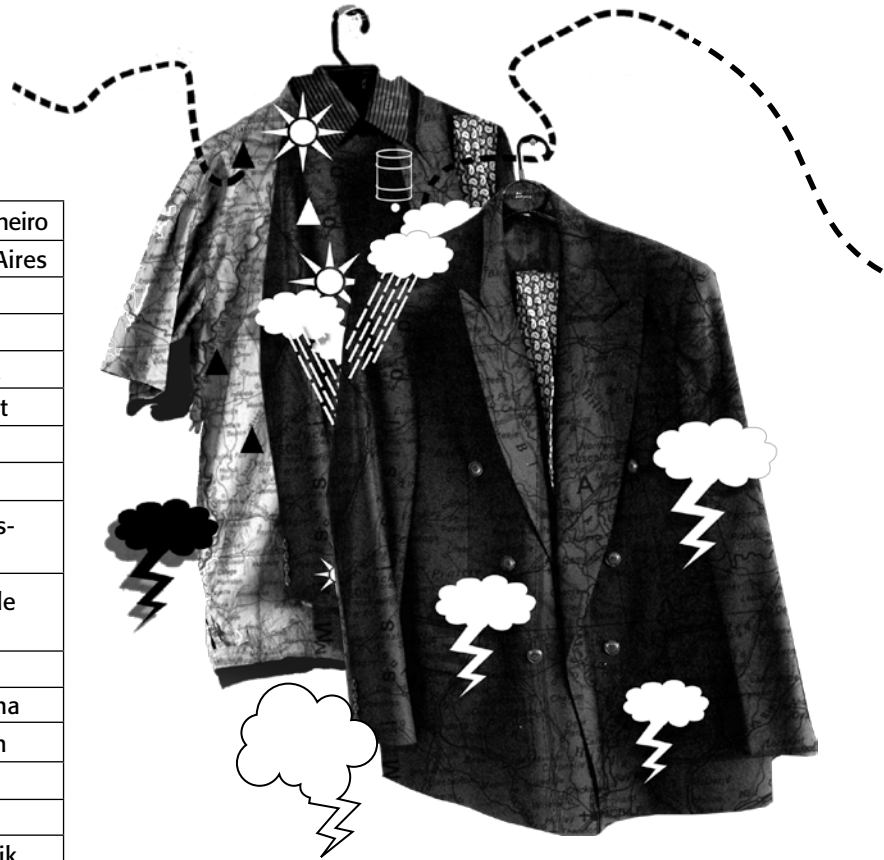
2. La información de este apartado es una interpretación de la traducción del informe The Anholt City Brands Index, de 2006.

Tabla 1.
Clasificación de ciudades

1 Sidney	21 Munich	41 Río de Janeiro
2 Londres	22 Tokio	42 Buenos Aires
3 París	23 Boston	43 Pekín
4 Roma	24 Las Vegas	44 Seúl
5 Nueva York	25 Seattle	45 Reikiavik
6 Washington	26 Estocolmo	46 Budapest
7 San Francisco	27 Chicago	47 Shangai
8 Melbourne	28 Atlanta	48 Moscú
9 Barcelona	29 Dublín	49 Johannesburgo
10 Ginebra	30 Edimburgo	50 Ciudad de México
11 Ámsterdam	31 Filadelfia	51 Varsovia
12 Madrid	32 Oslo	52 La Habana
13 Montreal	33 Lisboa	53 Jerusalén
14 Toronto	34 Praga	54 Bangkok
15 Los Ángeles	35 Singapur	55 El Cairo
16 Vancouver	36 Helsinki	56 Dubrovnik
17 Berlín	37 Hong Kong	57 Mumbai
18 Bruselas	38 Dallas	58 Manila
19 Milán	39 Nueva Orleans	59 Lagos
20 Copenhague	40 San Petersburgo	60 Nairobi

Fuente: The Anholt City Brands Index, de 2006.

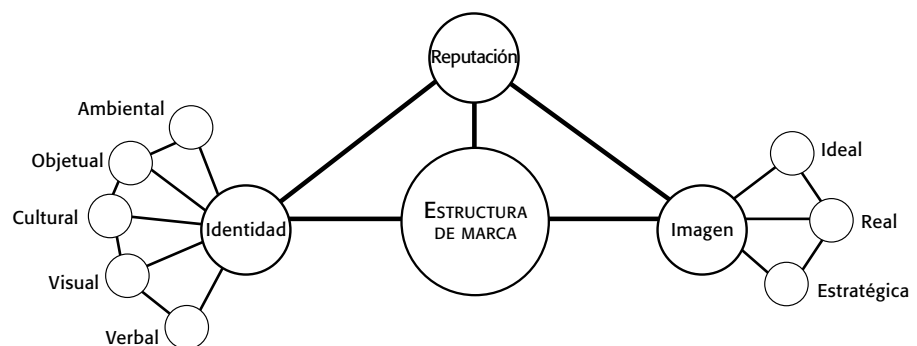
El Índice Anholt de Marca Ciudad (City Brand Index [CBI]) basa su investigación en seis criterios de análisis: la presencia, el potencial, la gente, los requisitos, el pulso y el lugar.



Estructura de la marca

Este nodo se fundamenta en un círculo virtuoso que parte de la creación y diseño de la identidad, que se basa y se hace tangible en una cultura, que se percibe en una imagen. Esta permite construir una confianza reflejada en la reputación de una ciudad o de un país, que es el fin último de la gestión de marca.

Gráfico 6.
Estructura de la marca



Fuente: Elaboración de la autora.



Identidad

La identidad es el ADN,³ es el fundamento, es la definición y la razón de ser de la marca. Por lo tanto, es la columna vertebral desde donde se estructura toda esta gestión de marca ciudad y país. Sin identidad no se crea la imagen: “La identidad viene de ídem, que significa ‘idéntico a sí mismo’. La identidad se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)” (Costa, 2004b, p. 127). La identidad, en sí misma, es un sistema de signos verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.⁴ A continuación se analiza cada uno de estos signos.

Identidad verbal

El signo verbal identitario es el nombre, y es bidireccional porque es el único lingüístico. La denominación de las organizaciones y los países, en su gran mayoría, son únicos, debido al registro de su razón social y legal. Las ciudades pueden encontrar homónimos en diferentes países y se pueden clasificar en nombres de *legados* o *patronímicos* o *toponímicos*.

Los nombres de *legado* están vinculados, por ejemplo, a la expansión de los reinos de Inglaterra, Portugal y España, en épocas de conquista. Esto

se evidencia en Colombia, donde encontramos ciudades homónimas con España, como Málaga, Madrid, Antioquia, Santa Fe, Pamplona, entre otras.

Los nombres *patronímicos* se vinculan a los patronos de aquellos países con alta influencia religiosa. Por ejemplo, Santa Cruz (Brasil, Bolivia, México, Perú, Argentina), Santa Fe (Bolivia, Colombia, Ecuador, Argentina), San Marcos (Texas, México, Colombia), entre otros. Esto conlleva gestionar la marca de ciudad unida al país como marca regional para lograr diferenciación.

Los *toponímicos* hacen referencia a un lugar geográfico, como son las ciudades de Paraná, Tres Arroyos, Rionegro, Monte Blanco, Mar del Plata, entre otros. En otras ocasiones, los nombres son simbólicos, ya que presentan una carga cultural originada en algunos casos por sus lenguas autóctonas.

Identidad visual

El segundo signo es visual, de naturaleza gráfica. Anteriormente, cuando se hablaba de identidad, se hacía referencia únicamente a este elemento, que se relaciona con los iconos, logosímbolos, logotipia y colores. En este aspecto, la gestión de identidad visual de la marca país presenta mayor desarrollo y avance frente a la marca ciudad. En los últimos estudios de marca ya cerca de 50 países cuentan con una identidad gráfica que representa sus elementos diferenciadores y competitivos frente al mundo.

En el más reciente estudio del CBI (2006) se expone la importancia de la conformación de una identidad visual para construir una marca país y en su conclusión explica las tendencias de esta manera:

.....

3. Concepto de Joan Costa.

4. El concepto de sistema de signos en la identidad es de autoría es de Joan Costa. Se realiza una adaptación a la marca ciudad-país.



El reto inicial es buscar la raíz que represente la esencia de la marca y su posicionamiento. La marca de un país es definida por una idea, por un concepto. Esto es el foco para la representación visual.

Una de las muchas variables que deben ser consideradas cuidadosamente, es si la identidad es una representación literal o es algo más abstracto.

Los símbolos, colores, distribuciones, formas y tipografías, son elementos que pueden jugar un papel en definir una identidad de marca con pertenencia y de alta recordación.

Esto suena complejo, pero muchos países con una variedad de destinos o ricos o en activos geográficos y culturales pueden no ser fácilmente descritos o representados a través de un icono específico. Características naturales, animales de la región o estilos arquitectónicos, pueden no servir como una representación simbólica comprensible de una nación y de todo lo que esta ofrece.

Sin embargo, este es el porqué de algunos países que aparecen en el rango de marcas por defecto incluyen su bandera nacional u otros elementos abstractos para crear un sentido distintivo.

Países con marcas independientes para audiencias de inversionistas o de negocios y marcas gubernamentales se pueden adherir a la confusión e intentar establecer un aspecto simple para representar un país. Algunos países escogen campañas publicitarias que conducen al diseño de su identidad gráfica. Muchas veces combinando mensajes claves o slogans con el logo. Aunque esto puede alcanzar los objetivos iniciales se corre el riesgo de ser fragmentario y atropellado. Las campañas son efímeras y las marcas deben tener un sentido de permanencia y perdurables.

El diseño de una marca país es incuestionablemente más grande, no solamente la marca necesita representar amplias cosas y diversas, esta

debe trabajar técnicamente bien dentro de un rango de estructura de marca, de asociación, de canales y mecanismos. Una gran marca inspira y perdura. Ellas son bien consideradas artísticas e inolvidables. (CBI, 2006, s. p.)

Identidad cultural

Los signos de percepción se empiezan a conjugar con las experiencias emocionales, a través de la cultura y la conducta de las ciudades y de los países. Si partimos del origen de la palabra *cultura*, del latín *cultivo* y de sus componentes *cultis* (cultivado) y *ura* (acción), tenemos como resultado acciones cultivadas. Podemos concluir que la cultura es el conjunto de acciones cultivadas en el tiempo, que se expresan en la vida tradicional de las ciudades y de los países como costumbres, conocimientos y grado de desarrollo físico, científico e industrial, a fin de conformar y constituir su identidad cultural. Si unimos los conceptos cultura, país y ciudad, podemos inferir la importancia de este componente en la construcción de la marca a partir de la definición de la identidad cultural.

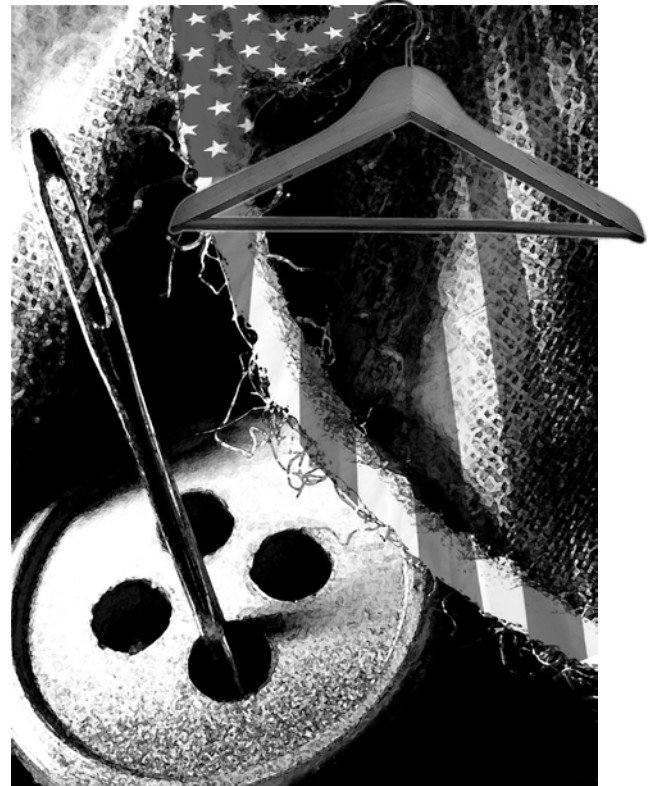
Tabla 2.
Identidad cultural: definiciones

País	Es un Estado o nación, el territorio, la gente, la tierra, la naturaleza, los distritos rurales, demarcados en unos límites geográficos con diversas condiciones topográficas. Es un territorio con autonomía política, regional o de distrito.
Ciudad	"La ciudad es intercambio, comercio y cultura. No es solamente 'urbs', es decir, concentración física de personas y edificios. Es 'civitas', lugar del civismo, o participación en los quehaceres públicos. Es 'polis', lugar de política, de ejercicio de poder" (Borja, 2002, s. p.)

<p>Identidad cultural</p>	<p>Si la cultura es creada por el comportamiento y los hábitos de las personas de las ciudades y de los países, y el país y la ciudad es más que límites, locaciones físicas y poblaciones, son negocios y sueños, corporaciones y mitos, motor económico y hacedores de memorias (Cfr. CBI, 2006).</p> <p>Por lo tanto, en la identidad cultural se encuentran los principales elementos diferenciadores de la construcción de una marca, ya que la cultura es única a cada país y ciudad. Se podrán repetir costumbres, mitos, características geográficas, pero los comportamientos y las conductas son diferentes. Por este motivo, la importancia de identificar los atributos de marca a partir de la identidad cultural es una de las tareas más relevantes en la gestión de marca país y marca ciudad.</p> <p>Teniendo presente que esta labor es menos compleja en algunos casos para las ciudades que para los países, ya que los últimos son la sumatoria de culturas de las primeras.</p>
----------------------------------	---

Fuente: Elaboración de la autora.

El análisis de la identidad cultural se puede abordar desde la antropología, teniendo como base los modelos de mundo y la “mentalidad”, que ayuda a interpretar cómo se vive una cultura; cómo un gran número de personas se representan la vida, se representan a sí mismos y a su grupo, y cómo se identifican. Saber qué mentalidad tiene una comunidad, cómo funciona en cuanto a grupo y con qué grupo se identifica más va a permitir comprender qué estímulo va a ser más fácil de ser comprendido para este grupo humano y se podrá prever, también, su comportamiento futuro en función de una u otra situación.



Los componentes básicos de una mentalidad son sus valores, su representación de la realidad, sus sistemas de decisión y resolución de conflictos y sus finalidades y objetivos. Estos componentes “operan como un sistema global de narración de identidad” (Sánchez, s. f., p. 5).

Identidad objetual

“Las cosas y los objetos se identifican ellos mismos como tales. Pero pueden al mismo tiempo identificar una empresa o una marca” (Costa, 2004b, p. 131) o, en nuestro caso, a una ciudad o un país. La identidad objetual representa los oficios propios y lo tangible de una cultura. A través de esta se hace visible y se continúa la construcción de signos desde la “satisfacción y placer de uso. La experiencia emocional ligada a la autoimagen del usuario” (Costa, 2004b, p. 131).

Esta experiencia de generar satisfacción y placer de uso por medio de los objetos se expresa a través de las artesanías, la gastronomía, la literatura, la música, que son la expresión tácita cargada de historia, cultura y símbolos de un país o una

ciudad. La marca ciudad o país también se fortalece por medio de la asociación de un producto o la marca de un producto. Ejemplo de ello en el caso de la relación producto-país se encuentra en los relojes de Suiza, la moda de París, el café de Colombia, el perfume de Francia o el tequila de México. Por otra parte, la marca de un producto puede estar en relación con un país o ciudad, por ejemplo, BMW o Mercedes Benz, a Alemania, o Coca-Cola, a Estados Unidos.

En consecuencia, las alianzas con las organizaciones, las asociaciones, los gremios y las firmas productoras permitirán proyectar una marca de país o ciudad más fortalecida y con mayor identi-

dad. Adicionalmente, los objetos permiten ser multiplicadores de identidad más fácilmente, ya que se pueden desplazar y así hacer presencia permanente en otros espacios. La identidad objetual es, en algunos casos, subutilizada en la construcción de marca, donde se limita a un elemento accesorio para las campañas publicitarias.

Identidad ambiental

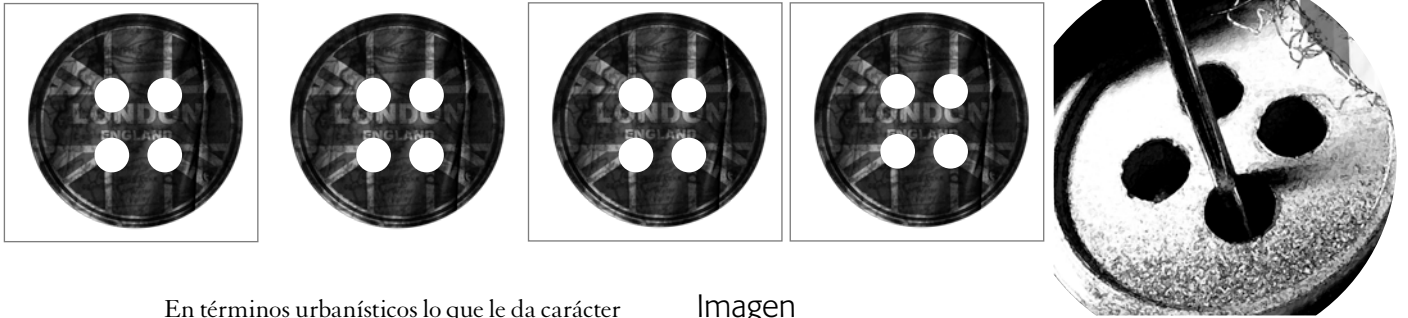
El último signo es:

La identidad del lugar donde uno vive una experiencia total, implica la sensorialidad global del ser y también las emociones y las sensaciones lúdicas o trascendentes, según el caso que, en la mayor parte, apelan a la imaginación fantástica de los individuos. Vivir personalmente un tal tipo de experiencia es vivir un juego, un espectáculo y un rito. Una gratificación psicológica de gran calado. (Costa, 2004b, p. 131)

La identidad ambiental es el espacio público, privado, los estilos arquitectónicos y la infraestructura de movilidad y de servicios. En las ciudades, mantener y controlar esta identidad es menos complejo que en los países. El turismo es la estrategia más recurrente para gestionar esta identidad, ya que al promover y motivar las visitas a lugares-hitos de descanso, de recreación, de negocios e históricos, se logra fortalecer la marca país-ciudad.

Este signo de ambiente y lugar es, tal vez, el único elemento del sistema de identidad que ha permitido a ciudades como Curitiba, Barcelona, Bogotá, entre otras, cambiar sustancialmente en corto tiempo su imagen y, por ende, su marca. Gracias a la decisión y voluntad política del gobierno se ha planeado la gestión urbana creando espacios más igualitarios, seguros y atractivos para los ciudadanos y para el mundo. La ciudad de Bogotá, la capital de Colombia, cambió su cara en tan sólo cuatro años; así mismo, se fortaleció económica, social y culturalmente, gracias a una intervención integral de gobierno. Un componente principal fue la construcción de una identidad de lugar, porque:





En términos urbanísticos lo que le da carácter y hace memorable a una ciudad es su espacio público peatonal. Nadie regresa de París elogiando las autopistas francesas. Nueva York, París o Londres reciben más de US 10.000 millones anuales cada una por turismo, porque son lugares agradables para caminar y ver gente. Habrá quienes dicen que el atractivo de esas ciudades son sus formidables museos. Sin embargo la inmensa mayoría de los visitantes al Museo Metropolitano de Nueva York, o a la Nacional Gallery de Londres, no diferenciarían entre estos museos y los que pueden encontrarse en ciudades norteamericanas como Atlanta o Houston. Son la gente en las calles y espacios públicos, la importancia relativa de lo peatonal, lo atractivo de los edificios y parques y en general el entorno urbano para los peatones, lo que hace la diferencia. Se ha estimado que en Disney los visitantes pasan menos tiempo en los juegos y espectáculos y disfrutan más de una ciudad peatonal.

La mayoría de las ciudades del mundo en desarrollo no tendrán un hito arquitectónico como la Catedral de Notre Dame. Pero podrían tener otros, monumentos al ser humano, al encuentro. Por ejemplo, las ciudades tropicales podrían estar atravesadas por amplias avenidas peatonales bordeadas de inmensos árboles tropicales; por el centro podría correr un hilo de agua con piletas a intervalos, para el juego de los niños y para que los pájaros beban. Estos espacios, además de construir calidad de vida, serían hitos urbanos que fortalecerían la identidad y la autoestima. (Peñalosa Londoño, 2002, p. 13)

Este recorrido realizado por el sistema de identidad permite definir con claridad qué es cada ciudad y cada país, con el fin de proyectar su visión y, por ende, iniciar la gestión de su imagen.

Imagen

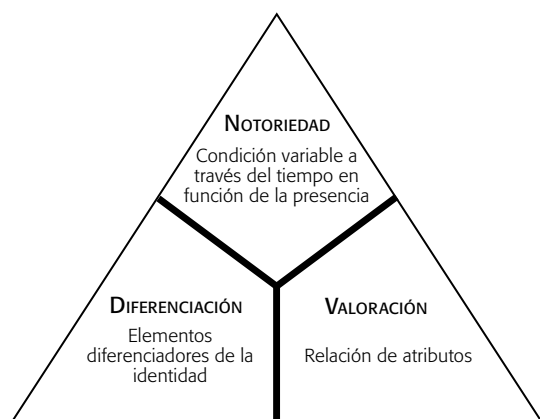
*Gestionar la identidad es gestionar la imagen.
No hay imagen sin identidad.*

“La imagen es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro —directa o indirectamente— son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es el elemento inductor y capitalizador” (Costa, 1999b, p. 53). El diseño, la gestión y la construcción de una imagen es un ejercicio de dirección de percepción que inicia con las tres fases de análisis para determinar la imagen ideal, real y estratégica que se quiere proyectar:

- **Imagen ideal:** es concretar la identidad que se quiere proyectar. Como se vio, se define al realizar la sumatoria de los cinco signos (verbal, visual, cultural, objetual y ambiental). Esta definición se construye en conjunto entre la ciudadanía y el gobierno, porque esta será su cara hacia el mundo. En esta instancia se definen los atributos de la marca y cuáles son los significados por los cuales quieren ser reconocidos, recordados y diferenciados.
- **Imagen real:** es la percepción actual que los diferentes públicos tienen de las ciudades y los países. Este análisis se logra a través de un diagnóstico donde se determina la imagen objetiva y subjetiva existente.
- **Imagen estratégica:** está constituida por las acciones que se formulan para pasar de la imagen real a la ideal. En esta etapa se inicia la formulación de acciones.

La imagen se diseña para que las ciudades y países sean atractivos al público, de modo que provoquen interés, creen recordación y generen valor a la marca. Los tres factores críticos en la gestión de la imagen son la notoriedad, la valoración y la diferenciación⁵ (Gráfico 7).

Gráfico 7.
Factores críticos de la imagen



Fuente: Justo Villafañe

Una ciudad o un país no pueden proyectar algo que no es. Por esto el primer paso para crear una imagen es fortalecer su cultura, sus políticas, su infraestructura, sus costumbres, sus espacios; en general, fortalecerse en sí mismos. Este proceso inicia en el interior de la ciudadanía, que es la que presentará la imagen. Además de los ciudadanos, los medios de comunicación desempeñan un rol determinante, en algunos casos positivo, y otros negativos, porque a través de ellos se inicia la imagen externa, que a su vez es alimentada por las interrelaciones personales y las experiencias que han tenido con la ciudad o el país.

Reputación

El resultado de la gestión planificada de este círculo virtuoso es la reputación, debido a que si se define una identidad y se construye una imagen proyectada estratégicamente, se logra construir confianza en las ciudades y en los países. Antes de definir reputación cabe diferenciarla de la imagen,



ya que si bien estas son complementarias, guardan diferencias estratégicas:

La imagen es una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo. La imagen es importante porque es la que deja la primera impresión en la mente de las personas.

La reputación es otra cosa. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes.

La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran. Y esta conducta se monta sobre la plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama que es parte de la construcción de la imagen. (Ritter, 2004, s. p.)

La reputación de las ciudades y de los países se construye desde las acciones responsables basadas en la transparencia, la coherencia, la consistencia y la armonización de los intereses de la sociedad global que garantizan la sostenibilidad —concepto exigido actualmente donde se debe efectuar un triple balance entre lo económico, lo social y lo medioambiental—. Estas acciones y otros comportamientos y conductas permiten construir confianza (Tabla 3).

.....

5. Concepto de Justo Villafañe.

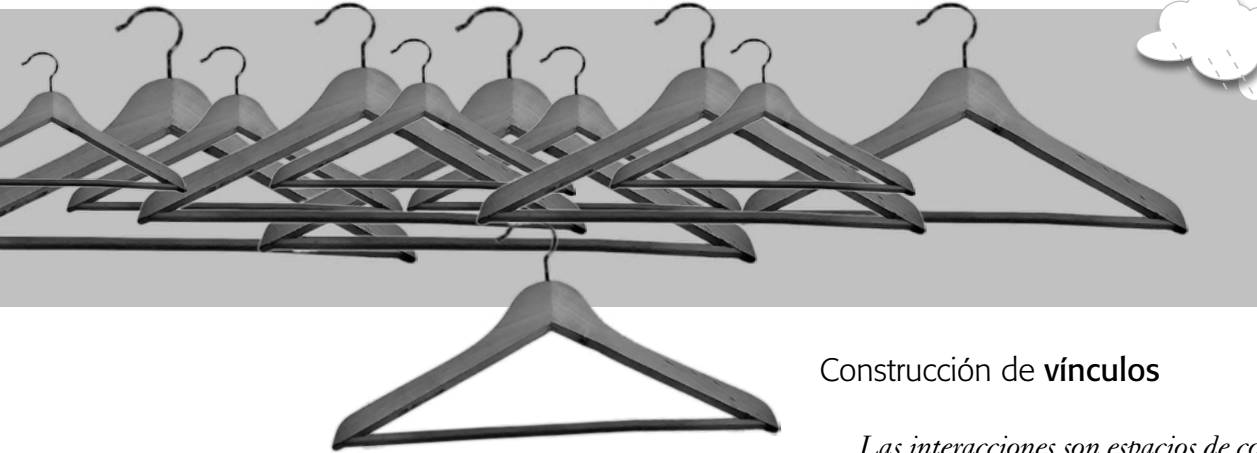


Tabla 3.
Diferencias entre imagen y reputación:
adaptación al caso de ciudad-país

Imagen	Reputación
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecta la personalidad de la ciudad o el país. • Evidencia el carácter coyuntural y los efectos efímeros. • Es difícil de objetivar • Genera expectativas sólidas a la oferta. • Se construye fuera de la ciudad o el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es resultado del reconocimiento de la ciudad o del país. • Tiene carácter estructural y de efectos duraderos. • Es verificable. • Genera valor consecuencia de la respuesta. • Se genera desde el interior de la ciudad o del país.

Fuente: Justo Villafañe (adaptación a caso marca país-ciudad).

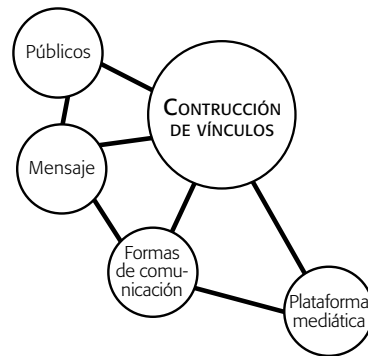
Por ejemplo, para acceder a mercados internacionales las ciudades y los países deben ganarse la *confianza* de sus públicos: “La confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de desarrollo, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran... La confianza es un valor” (Pizzolante, 2004, s. p.). Al ganar confianza las ciudades y los países pueden potenciar la oferta exportadora, de servicios y plataforma de inversión, lo que significa mayores ingresos y producto interno bruto (PIB) para el país y su población. Por lo tanto, la gestión de la reputación es la base para construir una marca sólida en el tiempo.

Construcción de vínculos

Las interacciones son espacios de comunicación.

Las ciudades y los países no pueden posicionarse únicamente con sus productos o servicios; deben competir dentro de un nuevo espacio que crea la comunicación, y es la construcción de vínculos. Esta nueva visión de “desarrollar vínculos estratégicos, significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que permite generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos” (Manucci, 2004, p. 66). Este espacio de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las ciudades y países en el entorno actual.

Gráfico 8.
Construcción de vínculos



Fuente: Elaboración de la autora

Para conocer cómo se estructura el espacio de interacciones de las ciudades y de los países es necesario identificar sus públicos, construir el mensaje y diseñar la plataforma mediática para construir su dialogo.

Públicos

En primera instancia, se realiza el *mapa de públicos*. Para desarrollar esta tarea se propone la siguiente metodología que se divide en tres etapas:

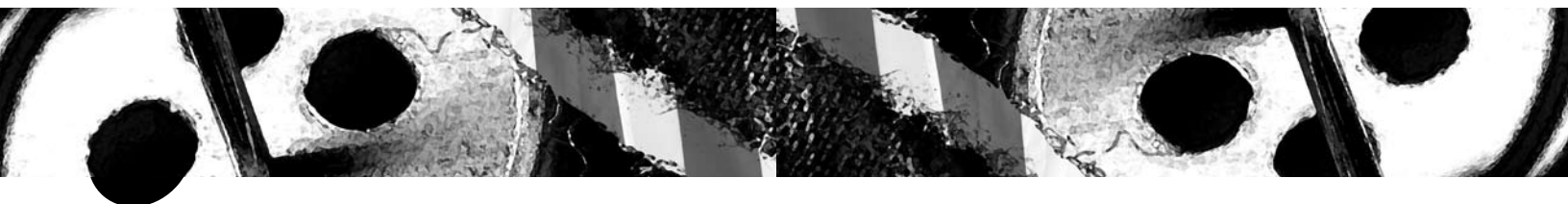
- 1) *Inventario de los destinos de comunicación*: se identifican los públicos con los cuales la ciudad o el país tienen o deberían tener interacción.
- 2) *Caracterización de los públicos*: una vez identificados los públicos se caracteriza cada uno describiendo su perfil y el objetivo actual de comunicación e información. Se identifica si existe una estrategia de comunicación que lo cubra, y se hace un inventario de los medios de información y espacios de comunicación que se emplean con cada público. A partir de esto se extraen las limitantes y las fortalezas comunicacionales para priorizar las futuras acciones específicas con cada destino.
- 3) *Segmentación estratégica de los públicos*: al contar con el inventario y caracterización de los públicos-destino, el siguiente paso es segmentarlos estratégicamente. En esta etapa se adoptará una metodología de Marcelo Manucci, quien clasifica los públicos en decisores (grupo de cuyas

cobertura que tiene y debería tener la ciudad o el país con sus interlocutores y *stakeholders*. Aunque todos los públicos son relevantes, en la Tabla 4 se señalan los destinos clave para garantizar una gestión exitosa de marca.

Tabla 4.
Destinos clave de una gestión exitosa de marca

Sector	Públicos
Gobierno	Nacional central, distrital, territorial, Fuerzas Armadas, embajadas, consulados, organismos internacionales.
Empresarial	Aliados estratégicos, empresas, mipymes, cámaras de comercio, gremios, asociaciones, recintos y operadores feriales.
Turismo	Personas viajeras, aeropuerto, agencias, autoridades portuarias, fondos o secretarías de promoción.
Educación	Colegios, universidades, instituciones técnicas, secretarías de educación.
Medios de comunicación	Masivos y especializados (televisión, prensa, radio, web).

Fuente: Elaboración de la autora.



decisiones depende la gestión de marca), referentes (grupo de apoyo y aliados que hacen posible la gestión), entorno (grupo de cuyas decisiones depende la interacción social), internos (grupo de ciudadanos que dan vida a la gestión de marca) y destinatarios (grupo al cual va dirigido de manera directa la gestión de marca). Cabe anotar que esta segmentación puede variar en cada una de las etapas de implantación de la marca.

La resultante de este proceso será una matriz de públicos-destino que permitirá visualizar la

Mensaje

El paso siguiente es construir el *mensaje*, es decir, la promesa de valor que se presentará a los públicos: “El valor de un promesa surge del encuentro entre lo que se promete y los públicos perciben. La promesa puede ser valorada, si lo que la ciudad o el país promete tiene sentido para los diferentes públicos”. La definición de este mensaje no es equivalente a definir un eslogan; esto va más allá, es diseñar un mensaje sombrilla de acuerdo con las expectativas y las necesidades de los públicos, y

fundamentado en la identidad de la ciudad o del país. Algunos mensajes de marca país son:

- Australia: El futuro es ahora
- Brasil: Un país de todos-sensacional
- Chile: Sorprende siempre
- Colombia: Es pasión
- Ecuador: La vida en estado puro
- Guatemala: Alma de la tierra
- México: Vive hoy, vive lo tuyo
- Nicaragua: Un país con corazón
- Perú: País de los incas
- Uruguay: Natural

Formas de comunicación

Una vez identificados los públicos y construido el mensaje, se está listo para plantear la estructura e iniciar la formulación de acciones comunicacionales estratégicas, enmarcadas en las siguientes formas de gestión del Dircom, la comunicación organizativa y la comunicación de *marketing*:

- **Dircom:** “la dirección de comunicación es una dirección central única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las

comunicaciones” (Costa, citado en Presentación del III Congreso Internacional de Comunicación Organizacional, s. f.). En la labor de gestión de marca es el veedor y el vigía de mantener la unidad de planificar, proyectar, coordinar y monitorear la implantación.

- **Comunicación organizativa:** es la comunicación arraigada a la ciudad o al país. Su objetivo es fortalecer el conocimiento de los ciudadanos sobre su ciudad o país, afianzar los valores y principios y, por ende, reafirmar la cultura. La gestión de esta forma de comunicación

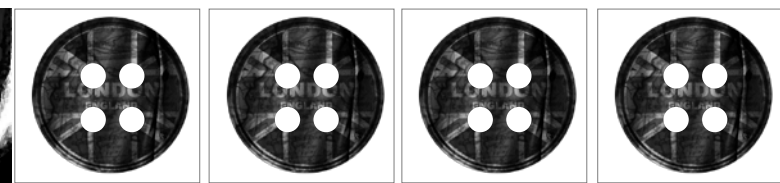
es la clave del éxito, ya que permite motivar, sensibilizar e integrar a la ciudadanía como los protagonistas de este proceso de construcción de marca.

- **Comunicación de marketing:** busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio para lograr un reconocimiento, posicionamiento y reputación entre sus públicos. Existe una metodología específica denominada *city marketing*:

Actualmente, el city marketing y las marcas de ciudad son un importante punto en las agendas de todos los gobiernos. La principal razón de esta acelerada expansión es la mejora en infraestructuras de transporte y comunicaciones, y el desarrollo de las tecnologías e informática de las comunicaciones. Esta mejora y desarrollo tiene como efecto el incremento de la competencia por inversiones, turistas y residentes a todos los niveles de agregación espacial (estados, regiones y, por supuesto, ciudades). La creciente competencia interterritorial da como resultado la aparición de un mercado de ciudades y ello sienta las bases para considerar la ciudad como una organización que lucha con otras ciudades en un mercado y que, para hacerlo de manera exitosa, recurre a herramientas de gestión empresarial para el diseño de su estrategia, entre las cuales se encuentra la orientada a la demanda por excelencia: el *márketing*. (Seisdedos, 2006, p. 49)

Si se analiza la gestión comunicacional que los países han tenido en la implantación de sus marcas, en su gran mayoría se han focalizado en la realización de campañas publicitarias. Esto se ratifica en la investigación realizada por la Universidad de Congreso:

En la planificación de la comunicación para dar a conocer una determinada identidad, suele ser coincidente el uso de los medios masivos, siendo la publicidad uno [sic] de las estrategias comunicacionales más utilizada. Adicionalmente, realizaron acciones de relaciones públicas como participar en exhibiciones, ferias, congresos, eventos formales



e informales, patrocinios de eventos, free press, y misiones comerciales. Por otra parte adelantaron acciones de marketing relacional y alternativo como sellos postales (Ecuador), colectivos urbanos (Perú), carteles en aeropuertos y muelles (Estonia) en aerolíneas comerciales (Brasil y Colombia), en embalajes, en equipos deportivos, entre otros. (Casado, 2006, s. p.)

La marca país de Colombia optó por iniciar con un proceso de comunicación organizativa donde adelantan estrategias para incrementar el conocimiento del país entre los ciudadanos y los habitantes de todo el territorio y las acciones motivacionales para involucrarlos en el concepto de pasión.

Plataforma mediática

El nodo de interacciones se culmina con el diseño y estructura de la plataforma mediática. Esta busca identificar con cuáles medios se cuenta o debería contar la ciudad o el país para gestionar su marca, e identificar el medio para cada público-destino, evaluando la pertinencia y el acceso de estos. Adicionalmente, se caracteriza cada medio en términos de su objetivo, su proceso de producción, transmisión y recepción, identificar sus limitantes y fortalezas de diseño, contenido y efectividad y, por último, priorizar las acciones que a



futuro se realizan con cada medio de información y comunicación.

El comportamiento mediático de la gestión de marca país se concentra en el desarrollo de sitios *web*:

Todos los países demuestran, a través de páginas web oficiales, que consideran a este soporte como elemento actual, dinámico y esencial para conectarse con la demanda del mundo. La mayoría de las páginas visitadas posee tecnología aplicada e información, lo que permite visualizar todo lo que los países quieren mostrar, sus atributos desde diferentes sectores. (Casado, 2006, pp. 77)

Según el CBI, el 66% de las personas interesadas en visitar un país obtiene información a través de la *web*, seguido del 13% de una agencia y del 9% de la familia o un amigo. Este medio permanece como un dominante y esencial canal de promoción de país. Al igual que el mapa de públicos, la resultante es una matriz que le posibilitará contar con el insumo primario para estructurar una plataforma mediática que articule, armonice y potencie los medios existentes en la ciudad o el país para divulgar su identidad. Con la conformación de la plataforma mediática se concluye la descripción del sistema de gestión, que permite planificar estratégica e integralmente la marca ciudad o marca país desde la óptica comunicacional.



Referencias

- Borja, J. (2002, febrero-mayo), “La ciudad y la nueva ciudadanía”, en *La Factoría* [en línea], núm. 17, disponible en: <http://www.lafactoriaweb.com/articulos/borja17.htm>.
- Casado, S. (2006), “Estudio sobre la marca-país en el mundo”, en *Boletín Especial del Centro de Investigación de Imagen y Comunicación* [en línea], núm. 2, Mendoza, Universidad de Congreso, disponible en: <http://www.ucongreso.edu.ar/investigacion/imagen-comunicacion/Bol2/Estudio%20marca%20pais.pdf>.
- Costa, J. (1977), *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.
- (1999a), *La comunicación en acción*, Barcelona, Paidós.
- (1999b), *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.
- (2004a), *La imagen de marca*, Barcelona, Paidós.
- (2004b), *Dircom on-line*, La Paz, Grupo Editorial Design.
- Ferry, J. y Kevan, A. (2001), *Dirección estratégica*, Madrid, Prentice Hall.
- FutureBrand (2006), *Country Brand Index (CBI)*, s. d. [informe empresarial]
- III Congreso Internacional de Comunicación Organizacional (2003 – Joan Costa. f.), Presentación [en línea], disponible en: http://www.javeriana.edu.co/Facultades/comunicacion_lenguaje/memorias_organizacional_tercero/presentacion.htm.
- Manucci, M. (2004), *Comunicación corporativa estratégica*, Bogotá, SAF.
- Memorias del I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional* (2003), Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- Peñalosa, E. (2002), *La ciudad y la igualdad* [en línea], Fundación por el País que Queremos, disponible en: http://www.porelpaisquequeremos.com/documentos/030604_La_Ciudad_y_la_Igualdad.pdf.
- Pizzolante, I. (2004a, febrero-marzo), “El gobierno corporativo y la realidad latinoamericana. Entrevista a Italo Pizzolante”, en *Razón y Palabra* [en línea], disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antteriores/n37/ipizzolante.html>
- (2004b), *El poder de la comunicación estratégica*, Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ritter, M. (2004), *Imagen y reputación*, s. d.
- Sánchez, E. D. (s. f.), *El hombre y las marcas. La identidad visual de la marca Argentina: un ensayo antropológico* [en línea], disponible en: <http://www.argentina.ar/advf/documentos/474f3210c100a0.75169375.pdf>.
- 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-bonsainizacion-del-city-marketing>.
- Villafañe, J. (2006), *Las seis claves de la reputación interna*, Madrid, Pearson Prentice Hall.