



Universidad de Valladolid



**CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA**

CITY BRANDING: La importancia de la marca ciudad en el turismo español. Comparativa y Propuesta de Identidad Gráfica para la Marca Ciudad Segovia

Trabajo Final del Grado en
Publicidad y RRPP
Curso 2015/2016

Tutora: Doña Rocío Collado Alonso
Autora: Doña Virginia Piñera Fernández

Índice

CAPÍTULO 1. Aspectos generales	3
1.1 Resumen/Abstract	4
1.2 Introducción	
1.3 Justificación del proyecto	5
1.4 Objetivos	6
1.5 Metodología	7
CAPÍTULO 2. Marco teórico	9
2.1 Antecedentes. Situación del turismo en España: tendencias y horizontes	10
2.2 La ciudad como marca	12
CAPÍTULO 3. Estudio de casos. Comparativa de dos ciudades españolas con y sin “Marca ciudad”	17
3.1 <i>Case Study</i> Gijón: El antes y después de una ciudad y su marca	17
3.1.1 Antecedentes históricos	17
3.1.2 La reconversión urbana	17
3.1.3 El Plan de Excelencia Turística de Gijón	18
3.1.4 La marca Gijón: Asturias con sal	26
3.1.4.1 Expresiones clave de la Marca: La llegada al concepto “Asturias con Sal”	27
3.1.4.2 Análisis de la Arquitectura de la Marca Gijón	28
3.2 <i>Case Study</i> Segovia: Una ciudad castellana con sello milenario	31
3.2.1 Antecedentes históricos	32
3.2.2 Propuesta Cultural	33
3.2.3 El turismo de Segovia desde 2009	37
3.2.4 Estudio de mercado: Demografía actual y perfil del visitante/Turista	38
3.2.5 Plan de Marketing actual: Segovia ilumina el cielo	39
3.2.5.1 La Marca: Segovia ilumina el Cielo	40
3.3 Conclusiones	42
CAPÍTULO 4. Conclusiones. Necesidad de una marca ciudad para Segovia: Los once puntos	43
Bibliografía	45
Anexo. Propuesta de Identidad Visual Marca Ciudad Segovia	

CAPÍTULO 1.

Aspectos generales

CAPÍTULO 1. Aspectos generales

1.1 Resumen/Abstract

El turismo es un sector clave en la economía de España. Es por ello que la adaptación a las nuevas tendencias fijadas por el mercado internacional han generado una fuerte demanda de personalización y adaptación en los destinos, especialmente los más urbanos. La incursión del término *city-branding* o Marca Ciudad, viene desarrollándose desde hace algo menos de una década en nuestro país impulsada por el despegue extranjero. Ciudades como Melbourne o Amsterdam saben lo que es tener una marca propia consolidada y unas líneas estratégicas definidas a la hora de comunicar su esencia. Precisamente de esa esencia se habla en el siguiente trabajo de investigación, comparando dos casos de estudio de ciudades. Ellas son Gijón, poseedora de una marca fuerte y puede decirse que ya consolidada, y Segovia, con un Plan de Marketing vigente que define ciertas líneas estratégicas pero que no termina de reunir los requisitos para afianzarse como Marca Ciudad. Con todo ello, se proponen acciones correctivas y de mejora, además de una propuesta gráfica para la creación de la marca Segovia acorde a su esencia.

Palabras clave:

Marca-ciudad, turismo, Gijón, Segovia, identidad gráfica, plan de marketing, estrategias.

Tourism is a key sector in the economy of Spain. That is why the adaptation an International Market New trends set by created a strong demand of personalization and adaptation in the fates, especially urban. The incursion of the term of the city-brand, has been developing for a little less than a decade in our country driven off abroad. Cities like Melbourne and Amsterdam know what's Have A Own brand Consolidated and strategic lines defined one in communicating their essence. That essence precisely spoken of in the following research work, comparing two case studies of cities. They are Gijon, possessing a strong brand and we can say that already consolidated, and Segovia with a Marketing Plan to define certain strategic guidelines but there terminals eligible to establish itself as Brand City. With all wave, they are proposed corrective and improvement in addition to a graphic proposal for the creation of the brand Segovia according to its essence actions.

Keywords:

City branding, tourism, Gijon, Segovia, graphic identity, marketing plan and strategies.

1.2 Introducción

El siguiente proyecto, de corte teórico experimental, tiene como finalidad analizar la importancia del *City-branding* en la escena turística española. Éste concepto anglosajón es el también denominado marketing de ciudad. Se trata de crear una marca propia para una ciudad que debe ser desarrollada para definirla, aportarle un valor diferencial y darle significado cultural, haciéndola más atractiva y generando oportunidades de negocio en torno a su oferta propia y particular.

Para ello se hace conveniente hacer referencias concretas a algunos casos de éxito de marca ciudad en el panorama internacional con el fin de introducir en casos de éxito y formular la propuesta de lo que será finalmente el grueso del proyecto, el análisis de dos casos de estudio de ciudades españolas: Gijón y Segovia. En el caso de Gijón, posee una marca ciudad fuerte y ya suficientemente asentada. Segovia, en contraposición, posee un Plan de Marketing que incluye una identidad gráfica con *claim* que se adapta a dicho Plan pero que no se corresponde con la misión principal de toda marca ciudad, transmitir su esencia a habitantes y turistas.

Por último, se propone una identidad gráfica para la marca ciudad Segovia que está articulada bajo una detección de necesidades que figuran a modo conclusión de ambos casos de estudio. *Los once puntos (ver índice Capítulo 4)*, son el punto de partida de una propuesta que transmite los valores y la esencia de Segovia, una ciudad con sello milenario.

1.3 Justificación del trabajo

El presente trabajo teórico experimental no solo representa el final de un Grado universitario, sino una etapa. He querido plasmar estos cuatro años en Segovia aunando tres temas que me apasionan: los viajes, el diseño y las marcas. La idea de realizar este proyecto surgió tras un trabajo de tipografía para la asignatura Arte y Publicidad del primer curso. Para entonces realicé un análisis de algunos tipos de letra famosos, con especial hincapié en aquellos desarrollados en la época de la Bauhaus. A la vez, ya sumaba nociones en el ámbito del diseño gráfico, pues anteriormente había cursado un Grado Superior en Diseño y Producción Editorial y la experiencia en el periodo de prácticas me llevó a trabajar con la actual identidad gráfica de mi ciudad, Gijón. La curiosidad me llevó a investigar sobre otras identidades similares, como Amsterdam, Nueva York o Melbourne y en los tipos de letra que incluían en sus identidades gráficas.

Si bien es cierto que a día de hoy el *city-branding* es un tema muy extenso, especialmente si ampliamos el espectro a la escena internacional, tuve que acotar la idea principal de realizar un análisis a nivel Europeo de marcas ciudad, a España, y concretando aún más a dos ciudades concretas.

Como buena asturiana y enamorada de mi tierra, no puedo dejar de nombrarla allá por donde voy, es por ello que elegí el análisis de caso de la marca Gijón para compararlo con Segovia, que a día de hoy carece de marca ciudad como tal. Lo que pretendía obtener de este análisis eran conclusiones que determinasen la importancia de la marca ciudad en el modelo turístico español, pero me faltaba dar un aporte de valor al tema.

Con todo ello, tras haber estudiado diseño gráfico anteriormente y después de enfocar el Grado por las asignaturas más relacionadas con la creatividad, decidí lanzarme a la piscina y acompañar la parte teórica del proyecto de una experimental. Esto se materializó en propuesta de identidad gráfica para Segovia que acompaña a la breve detección de necesidades para la creación de la marca de la ciudad.

Et voilà. Éste es el resultado de cuatro maravillosos años lejos de mi tierra, pero donde me he sentido como en casa, y qué mejor despedida que esta.

1.4 Objetivos

Con el objetivo de acotar con precisión y sistematicidad mi objeto de estudio, a continuación expongo una serie de objetivos generales y específicos que tratarán de determinar y delimitar la finalidad del presente proyecto.

Como objetivos generales pueden determinarse:

- ✓ Investigar acerca de la importancia de las marcas ciudad en el nuevo modelo de turismo
- ✓ Proponer una identidad gráfica para la marca Segovia acorde a su valor como urbe milenaria y que dote de sentido todas las comunicaciones de la misma.

Se plantean además una serie de objetivos más concretos y que sirven para encauzar el trabajo:

- ✓ Poner en valor las acciones que se llevan a cabo internacionalmente con el fin de extrapolarlas a casos en España.
- ✓ Analizar los retos y tendencias del turismo en España.

- ✓ Identificar dos casos de estudio concretos, uno poseedor de marca ciudad y otro sin ella con el fin de realizar una comparativa.
- ✓ Analizar exhaustivamente, a través de la documentación facilitada por las corporaciones municipales en materia de turismo para abordar ambos casos de estudio.
- ✓ Detectar, a través de un caso de estudio, como es el de la marca Gijón, posibles mejoras de de cara a implementarlas en Segovia.

1.5 Metodología

Para la realización de este trabajo teórico experimental, se ha llevado a cabo una metodología en tres fases:

- a) Revisión bibliográfica y documental, compuesta por libros, revistas, consulta de webs especializadas y ponencias. En esta fase se ha empleado la mayor parte del tiempo de realización del proyecto por la variedad documental existente y, especialmente, por tratarse, aunque en menor medida, de información en inglés. Cabe destacar las facilidades aportadas por la Sociedad Mixta de Turismo de Gijón desde donde remitieron vía mail y por entrevistas personales, datos de interés para la redacción posterior del caso Gijón. De igual modo, desde la agencia de publicidad Bittia Media S.L de Gijón, se facilitaron las propuestas presentadas al ayuntamiento para la concesión de acciones relacionadas con la marca de la ciudad en los últimos años. Esta documentación no está disponible en web al ser confidencial.
- b) Redacción de casos. Siguiendo una estructura propia para cada uno de los casos, se mantiene la tónica en ambos del análisis de antecedentes históricos seguidos por la propuesta cultural de ambas urbes. Por otro lado, la diferencia principal se ha ubicado en torno al análisis de la marca en el caso de Gijón para extraer las ventajas y al estudio del Plan de Marketing existente en Segovia para detectar las necesidades.
- c) Fase experimental: Propuesta de identidad gráfica. Está incluida en un apartado impreso entendido como anexo al presente proyecto de investigación. Cabe destacar que se trata únicamente de una propuesta de identidad, en ningún caso un manual completo, por lo que todas las adaptaciones y aplicaciones de la marca son únicamente propuestas para su posterior realización. La realización de la

propuesta surge tras un proceso de observación del patrimonio cultural y arquitectónico de la ciudad de Segovia, además de partir de la parte teórica extraída en el análisis del caso. Se optó entonces por orientar la propuesta hacia el esgrafiado de las fachadas, un elemento distintivo de la ciudad y a partir del cual puede representarse la esencia que toda marca ciudad debe transmitir. La primera fase de bocetado del concepto se ha llevado a cabo sobre papel, traspasando dichas ilustraciones a soporte informático con la ayuda de una tableta gráfica Wacom y programas específicos de diseño gráfico pertenecientes a la *Creative Suite* de Adobe. *Illustrator* fue la herramienta de digitalización de todos los elementos gráficos, utilizando en algunos casos Photoshop para adaptación correcta de piezas. La maquetación del anexo se ha realizado íntegramente con *Indesign*.

Todo ello ha dado como resultado un trabajo 360º que engloba las pretensiones que se tenían desde un inicio.

CAPÍTULO 2.

Marco teórico

CAPÍTULO 2. Marco Teórico

2.1 Introducción. Antecedentes. Situación del turismo en España: tendencias y horizontes.

Hablar del turismo en España es hacerlo de un sector líder en el mercado internacional con un crecimiento potencial que aumenta año tras año gracias a su valor diferencial y su ventaja competitiva frente a otros destinos. El turismo desempeña su actividad en una economía globalizada y cambiante, en el que poco a poco se dejan ver nuevas tendencias y retos que deben de afrontar desde los entes públicos hasta los privados. Por la importancia del sector turístico, conviene reseñar la repercusión directa que tiene en otros sectores considerados estratégicos e íntimamente relacionados como la construcción, el medio ambiente o la sanidad, entre otros.

A raíz de la crisis económica, España ha tenido que transformarse en el ámbito económico a causa de la relación directa con la alta tasa de desempleo y por consiguiente al nivel de renta de los ciudadanos. Según el *Plan de Turismo Español Horizonte 2020*, los últimos dos años han propiciado un cierto repunte y mejora en lo que al sector turístico se refiere, extrapolarlo las consecuencias al resto de sectores.

Con estos antecedentes, el Consejo Español de Turismo propuso poner en marcha una revisión exhaustiva de los recursos existentes en el España como destino turístico y crear un proceso de adaptación a las nuevas tendencias. Para ello se definieron varias líneas estratégicas que se recogieron en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

Según el *Plan de Turismo Español Horizonte 2020*, el análisis de la situación y tendencias centra sus esfuerzos en las siguientes tres premisas:

- ✓ *Incorporar los requerimientos de sostenibilidad y competitividad en el sector.*
- ✓ *Mejorar el entorno competitivo desde las premisas de la innovación y el conocimiento.*
- ✓ *Orientar hacia el cliente los procesos de definición y comercialización de los productos y destinos turísticos.*¹

Los tres puntos están enmarcados en el concepto global de “Marcas Ciudad”, identidades que dotan de sentido lo urbano y lo local. Éstas identidades esquematizan y representan el devenir cotidiano de un espacio y sus habitantes a través de una imagen visual. Las representaciones urbanas surgen tras la necesidad de aglutinar servicios y comunicaciones, generando un

¹ Plan de Turismo Español Horizonte 2020. http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf

carácter propio a través de símbolos y señales identificativos. Es precisamente ese conjunto de gráficos, los que sitúan al receptor ante una vinculación con los lugares y sus colectivos. En España, la tendencia actual es el auge en la concepción y creación de nuevas “Marcas Ciudad”, hecho que ha supuesto un notable cambio en ciudades como Gijón, Vitoria, Zaragoza o Bilbao.

En términos anglosajones, el *City branding* lleva desarrollándose desde hace años en otras ciudades del mundo como Oporto, Amsterdam y el, posiblemente más famoso caso, Melbourne (Victoria-Australia). Ésta última remodeló su imagen 15 años después con el trabajo del prestigioso estudio Landor². Encargado por los responsables de turismo de la ciudad, la marca en sí ha funcionado como un referente del diseño (incontables premios a parte), aumentando la atención de la propia ciudad en cuanto a sus profesionales de las artes y posicionándola como una ciudad de vanguardia en el mundo, dotándola del carácter único bajo el título de “City of Melbourne”.



Img 1. Detalle Identidad gráfica *I Amsterdam*, Marca ciudad de Amsterdam. Fuente: www.amsterdam.info



Img 2. Detalle Identidad gráfica *City of Melbourne*, Marca ciudad de Melbourne (Victoria-Australia). Fuente: <http://www.melbourne.vic.gov.au>

2.2 La ciudad como marca

Hablando de publicidad en todas sus formas, el concepto de marca engloba un nombre, un elemento, símbolo o diseño creado por y para dotar de identidad a un bien o servicio que lo llene de significación ante su competencia directa.

{ Marca -> Identificación -> Diferenciación }

² <http://landor.com/>

Tomando como punto de partida la definición publicitaria para adaptarla al simbolismo de la marca ciudad debe entenderse ésta como el producto que ha de vender la gestión local de las ciudades de manera particular para establecer relaciones con sus ciudadanos y visitantes. Una marca ciudad hablará por si sola bajo seis significados diferenciales que la definen:

1. Atributos: a toda marca se le pueden atribuir ciertos rasgos diferenciales. En el caso de las ciudades, éstos serán todos aquellos que ofrecen de manera directa tanto a ciudadanos como visitantes: museos, calidad turística, gastronomía, estacionalidad determinada por el clima...
2. Beneficios:
 - Funcionales: los que hay desde la concepción de la misma (climatología, playa, montaña...) y los que se crean a partir de la generación del plan estratégico de marketing (sostenibilidad, adaptabilidad a colectivos especiales, reestructuración de espacios dedicados al turismo...).
 - Emocionales: aquello que transmite la ciudad por si sola y que genera una ventaja competitiva notoria frente al resto.
3. Valores: ellos son la base que sustenta la personalidad única de cada marca.
4. Cultura: aspecto diferenciador e histórico que apoya el concepto de marca.
5. Personalidad: propia y que se proyecta en todas las aplicaciones físicas y emocionales de la marca.
6. Consumidor: en este caso ciudadano y visitante, quien proyecta en la marca un interés específico que aglutina todos los significados anteriormente expuestos. Es la última pieza de un puzle completado a base de un estudio específico que dará sus frutos en el éxito final de la marca.

El *Branding*, o lo que es lo mismo, todos los atributos que integran la marca así como su gestión, deja de ser únicamente aplicable a bienes y servicios, pasando a ser ámbito de actuación también en ciudades, regiones y países. Las marcas ciudad generan en la mente del visitante una concepción nueva en el modo de ver y planificar su visita, orientando su perfil turístico de una forma más segmentada. En el caso concreto de España, a la hora de generar una nueva marca ciudad se debe considerar la pertenencia de la misma, es decir, la existencia de un plan estratégico de una comunidad autónoma determinada. El *branding* de las CCAA españolas toma fuerza en los últimos años, aunque algunas perduran desde hace más de veinte años, como es el caso de Asturias con su famoso eslogan "Paraíso Natural" y otras con

casos de *re-branding* como “Galicia Calidade”. Más recientes, por orden cronológico, se encuentra Andalucía y Castilla León.



Img 3. Detalle de Identidades gráficas de Asturias, Castilla y León, Andalucía y Galicia. Marcas-comunidad. Fuente: www.asturias.org - www.jcyl.es - www.andalucia.org - www.galiciacalidade.es

Puede considerarse entonces, que la gestión de una marca no es un proceso que pueda realizarse a la ligera. Los valores y atributos diferenciales deben lograr un posicionamiento adecuado de la urbe en la mente de habitantes y visitantes. Es por ello que cobra tanta importancia la definición de un buen plan de marketing que englobe gráfica, pero sobre todo estrategia.

En la actualidad, las actuaciones públicas propuestas por las corporaciones locales abogan por la creación, fortalecimiento y reinstalación de la marcas ciudad entendidas como un poderoso activo de la gestión contemporánea ya no solo para el turismo, sino también en la forja de una imagen pública diferencial. Toma partido aquí la idea de “gestión estratégica de la cultura de marca” entendida como el compendio de identidad gráfica, estrategias de desarrollo urbano, estructura de comunicaciones en torno al espacio y oferta de servicios turísticos y culturales del mismo.

“La ciudad entendida como producto está formada por un conjunto de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.), e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, marca, cultura, etc.) que los potenciales clientes valoran y a través del cual obtienen un determinado nivel de satisfacción” (Sáez Vegas, Mediano Serrano & Elizagárate Gutiérrez,

2011: 125-156). Las características de cada ciudad son un una herramienta de diferenciación de sus competidoras (otras ciudades) de igual modo que ocurre con un bien o servicio. Pero si hay algo que puede aportar sentido a una Marca Ciudad es su “imagen”, la percepción que tienen sus habitantes y visitantes de ella. Su sello, o lo que es lo mismo, su imagen de marca. Ésta imagen de marca forma parte de la marca global y debe ser cuidadosamente tenida en cuenta en la elaboración del plan de marketing y las estrategias de gestión, repercutiendo directamente en las acciones de comunicación de la misma. Se debe transmitir, al menos, la idea de imagen consolidada, recordable, distinguida y por encima de todo, transmisora de buena reputación en la mente de habitantes y visitantes.

Marcando un foco, lo que se persigue al crear una marca ciudad es que, una vez ubicada en la mente de los ciudadanos (de igual modo que lo hacen las marcas convencionales en la mente de los consumidores) –englobando habitantes y turistas–, perciban que los signos de la ciudad “dicen” algo de su personalidad, permiten contar algo de su vida. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, y que se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros. Es evidente que el diseño actúa trabajando sobre el valor diferencial. La búsqueda de este vínculo emocional en donde el consumo se exterioriza en valores y creencias que son deseables, no es una tarea sencilla. La obra que tiene por delante la marca es ayudar a los ciudadanos a sentir valores emocionales que ayuden a la marca de ciudad a trascender, incluso, a las producciones que solamente contienen características y atributos tangibles.

Citando de nuevo a Sáez Vegas, L., Mediano Serrano, L., & Elizagarate Gutiérrez, V, (2011: 134), pueden establecerse dos premisas de las que parte toda creación y desarrollo de la marca ciudad:

a) Percepción del espacio

En primer lugar, el espacio es percibido de forma única y propia en la mente de las personas. Éstas entienden y reconocen la ciudad a través de la imagen que forjan mediante un arduo proceso de observación del entorno y sus características. El proceso de observación-relación se realiza del mismo modo en el caso de empresas, bienes y servicios, es decir, la comunicación de marca tradicional. Así, la promoción y gestión de la imagen es algo que la empresa privada lleva haciendo desde hace mucho tiempo, siendo ahora extrapolado al ámbito urbano con sus particularidades. En el ámbito local, las personas crean relaciones de marca con la ciudad y valoran estas asociaciones de la

misma forma en que valoran asociaciones con marcas tradicionales. (bienes, servicios, etc.).

b) Creación y desarrollo de marca

La segunda conclusión se relaciona íntimamente con la primera, en la que se da a entender que la influencia de las percepciones y la imagen de la ciudad que tienen las personas es la misma que se realiza con los productos o servicios en lo que se refiere a la creación y desarrollo de marca.

“La racionalidad implica que la ciudad debe primero decidir y definir qué tipo de marca quiere ser y cuáles son los atributos funcionales y físicos que la ciudad necesita crear, mejorar, realzar y promocionar para apoyar o respaldar esa marca.” (Kavaratzis, 2007 695-712)

El proceso creativo de una marca realizarse tras una fase de consultoría estratégica que analice la problemática existente y plantee las pautas que ha de seguir el marketing estratégico. La clave está en la creación de asociaciones mentales, primeramente en el aspecto emocional para captar al consumidor, en este caso visitante/habitante. A diferencia de las marcas comerciales convencionales, se pierde la esencia de lo funcional y racional que aporta el marketing clásico. Ello no quiere decir que sea menos importante puesto que el fin único también puede considerarse venta, entendida como visita al destino, sino que propone un cambio en la idea clásica del fin de la creación de una marca y sus acciones correspondientes.

CAPÍTULO 3.

**Estudio de casos.
Comparativa de dos
ciudades españolas con
y sin "Marca ciudad"**

CAPÍTULO 3. Estudio de casos. Comparativa de dos ciudades españolas con y sin “Marca ciudad”

3.1 Case Study Gijón: El antes y después de una ciudad y su marca

3.1.1 Antecedentes históricos.

Gijón (Xixón) es una ciudad con la tradición histórica de villa marinera y capital del concejo que recibe el mismo nombre. Está situada en la costa del Principado de Asturias, municipio más poblado de la Comunidad por encima de la capital (Oviedo), y además conocida por antonomasia como capital de la Costa Verde. Forma parte de una gran área metropolitana que abarca veinte concejos y comunicada con una sinuosa red de carreteras, autopistas y ferrocarriles. Con una población de 275.735 habitantes, es la decimoquinta ciudad más poblada de España según datos oficiales del INE en 2014. Fundada en el siglo V a. C. y hasta el siglo XX, ha tenido un carácter marcadamente industrial de gran desarrollo y crecimiento. No obstante, durante los últimos años la crisis de la siderurgia y el sector naval la ha reconvertido en un enclave turístico, universitario y de servicios.

3.1.2 La reconversión urbana.

A raíz de esta transformación surgió la necesidad de adaptar la villa a las innovaciones turísticas que iban surgiendo en otros lugares del mundo e incluso en España como herramientas de potenciación del turismo. Se toma como referencia el “Modelo Barcelona” más alejado de las posibilidades que ofrecía la ciudad y en última instancia el “Modelo Bilbao” que trae le da importancia al marketing sustentado en lo artístico y cultural. Ambas eran ciudades del norte con gran actividad portuaria y de servicios, con ciertas similitudes en lo que a urbanismo se refiere por su fuerte industrialización tanto siderúrgica como naval en el siglo XX y su reconversión a raíz del declive de éstas.

Se hace determinante la planificación de proyectos arquitectónicos y urbanísticos que orientasen la transformación de la ciudad hacia un nuevo concepto acercándola a otras como Valencia o Barcelona. La construcción de auditorios, acuarios o museos redondeaba la oferta cultural y publicitaria de la ciudad. La línea de la rehabilitación de la ciudad antigua y la remodelación integral de barrios fueron las iniciativas puestas en marcha por el consistorio para iniciar el proceso de reconversión. Igualmente, los cambios de gobierno propiciaron estancamiento, principalmente por la tasa de paro elevada que sufrían los gijoneses. Era momento de cambiar.

Según García Merodía, L., Otero García, A. & Quiroga Castaño, T. (s.f) se ponen en marcha varios proyectos que abogaban por la conservación del patrimonio existente, y se concretaron acciones en las inmediaciones del cerro Santa Catalina junto con la rehabilitación del barrio histórico de Cimavilla, incluyendo proyectos de intervención en los edificios de Tabacalera, la casa de Nava y el palacio de Revillagigedo. A partir de mediados de los 90 se afianza la expansión del casco urbano y la promoción inmobiliaria con una imparable ocupación de territorio y la expansión de los barrios del perímetro rural e industrial de la ciudad. Ya en el 2000 se amplía la regeneración a los espacios comprendidos entre Jove y la Campa Torres, así como la promoción inmobiliaria en los barrios del Cerillero, Nuevo Gijón, Montevil, Contrueces, Ceares, Viesques y Nuevo Rocés.

3.1.3 El Plan de Excelencia Turística de Gijón.

Con esta situación, en el año 2000 se plantea la necesidad de darle un valor de explotación al turismo y generar ventajas para la ciudad en un corto plazo de tiempo. El Plan de Excelencia Turística 2000-2003 gestionado por la Sociedad Mixta de Turismo, puso en marcha un análisis exhaustivo de los recursos existentes con el fin de explotar toda la riqueza cultural de la ciudad. La orientación del Plan aplica la siguiente fórmula.

Rentabilización del patrimonio cultural = Reconversión del mismo en recurso turístico.

El 5 de diciembre de 2000 se firmaba en Madrid el Convenio para la formalización del Plan de Excelencia Turística de Gijón (PETG) y cuyo desarrollo pretendía establecerse en tres fases muy diferenciadas, correspondientes a los años 2001, 2002 y 2003. Todo lo que tiene que ver en el PET con presupuestos y acciones era tarea única del consistorio municipal, sin embargo, de la gestión se encargaría la Sociedad Mixta de Turismo.

Desde un primer momento, se analizó el patrimonio cultural hasta la fecha, la existencia de rutas urbanas y rurales, la toma de conciencia de las mismas y la señalética para la difusión de todo aquello que conformaba el patrimonio de la ciudad. A raíz del Plan de Excelencia Turística se enfatizan proyectos existentes y se promueve la apertura de otros. Los que se muestran en las *fig.1, 2, 3, 4 y 5. Proyectos a llevar a cabo a raíz del Plan 2000-2003.*

PUESTA EN VALOR DE LOS RECURSOS EXISTENTES	Acciones
Senderos y Rutas Temáticas	Difusión de itinerarios temáticos autoguiados. COLECCIÓN RUTAS Y PASEOS (2001, 2002, y 2003).
Fomento de la Gastronomía, Comercio e Interés Local	Potenciación de la Feria TURICOM (II, III y IV ediciones; 2001, 2002, y 2003)
	Proyecto de Infraestructura para el Mercado Ecológico y Artesano.(2003)
	Jornadas de Gastronomía Local 2001, 2002 y 2003
	Mejoras Tecnológicas del sector TAXI (2002)
	Promoción del Destino Náutico (2002)

Fig.1. Proyectos a llevar a cabo a raíz del Plan 2000-2003. Puesta en valor de los recursos existentes. Fuente: Elaboración propia.

SERVICIOS PÚBLICOS O PRIVADOS TURÍSTICOS	Acciones
Plan Local de Calidad Turística de Gijón	Certificación ISO 9001/2000 INFOGIJÓN
	Plan de Calidad Gijón Turismo 2002-2003
Servicios de Información y Acogida	Implantación general del Servicio INFOGIJÓN, ediciones informativas y sistemas telemáticos de información.
	Webcams y Estación Meteorológica, www.gijón.info , Callejero Digital (2001), Equipamientos Informáticos y red de cable (2001 y 2003)
	Ediciones Turísticas: Estación Náutica (2001), Otoño Cultural (2001), Miniguías Ciudad (6 idiomas), Folleto

	Visitas Guiadas (2002), Guía Gastronómica.
	Oficinas de Turismo del Espigón del Puerto Deportivo (2001) y Jardines del Náutico (2003)
Infraestructuras y Equipamientos Turísticos	Oficina de Congresos de Gijón
	Mejoras Tecnológicas Palacio de Congresos
	Ascensor Torre de la Universidad Laboral (2003)
	Cabañas de Madera en el Camping Municipal de Deva
Formación y Sensibilización Local	Encuentros de Turismo (2001)
	Encuentro de Calidad en Destinos (2003)
	Jornada del Cierre del Plan de Excelencia Turística 2003
	Plan de Medios Campaña Sensibilización Ciudadana (2001, 2002, y 2003)

Fig.2. Proyectos a llevar a cabo a raíz del Plan 2000-2003.Servicios Públicos o Privados Turísticos. Fuente: Elaboración propia.

ADECUACIÓN DEL MEDIO URBANO Y RURAL AL USO TURÍSTICO	Acciones
Señalización de zonas Planta y Recursos Turísticos	Plan de Señalización Turística y Hotelera (2002 -2003)

Fig.3. Proyectos a llevar a cabo a raíz del Plan 2000-2003. Adecuación del Medio Urbano y Rural al uso Turístico.

Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE EXCELENCIA	Acciones
Gestión del Plan de Excelencia	Gestión del Plan de Excelencia Turística de Gijón 2001- 2002- 2003
	Memoria del PET (2003)

Fig.4. Proyectos a llevar a cabo a raíz del Plan 2000-2003. Plan de Excelencia (PET) 2003. Fuente: Elaboración propia.

Iniciativas y proyectos públicos a los que el Plan de Excelencia Turística pone en valor	Acciones
Infraestructuras	Plan de Adecuación y Mejora del Palacio de Congresos
	Infraestructura Turística y de Ocio del Monte Deva
Espacios verdes	Jardín Botánico Atlántico
Turismo de Salud	Balneario de Talasoterapia
Turismo Familiar	Desarrollo del Acuario de Poniente
Servicios en Playas	Recuperación de playas
	Plan de Salvamento
	Plan de Limpieza

	Servicios de Duchas
	Servicios médicos
	Servicios de Información Seguridad ciudadana
	Planes “Bandera Azul” y “Q” (Calidad de Playas)

Fig.5. Proyectos a llevar a cabo a raíz del Plan 2000-2003. Iniciativas y proyectos públicos a los que el Plan de Excelencia Turística pone en valor. Fuente: Elaboración propia.

El Plan de Excelencia Turística de Gijón ha cubierto así los objetivos de crear infraestructura turística y hablar del futuro para asumir el reto de la comercialización en el plano internacional acompañando a las empresas gijonesas en la promoción de la ciudad y en los diferentes programas y productos con ASTURIAS, PARAÍSO NATURAL.

Una vez finalizada la anualidad de 2003 y conformada la correspondiente memoria del PET, se comienza a forjar el plan que abarcaría del año 2008 a 2012. Las acciones y proyectos toman fuerza a la vez que se encaran otros que proyectasen la fuerza de la ciudad y el cambio que había sufrido en la última década. Así se fraguó la idea de concebir una marca para la ciudad. El Plan Estratégico del Destino Turístico Gijón 2008-2012, ha sido la hoja de ruta para la implementación de la política y estrategia turística del Concejo de Gijón durante los últimos años.

Con motivo de la finalización de la vigencia del plan, y con el objetivo de identificar los principales retos, objetivos y acciones operativas en turismo para Gijón en los próximos años se realizó una evaluación de los 7 programas y 20 actuaciones derivadas del plan de acción operativo de acuerdo a:

1. Programa de *Citymarketing*
2. Programa de Innovación en la Gestión y Calidad
3. Programa de Comercialización
4. Programa de Equipamientos turísticos
5. Programa de Marketing
 - a. Subprograma de Clubes de Producto
 - b. Subprograma de Redes de Cooperación
 - c. Subprograma de Operadores Turísticos
6. Programa de Recepción
7. Programa de Inteligencia turística y seguimiento del Plan

Fig.6. Detalle de los programas sobre los que se sustenta el Plan Estratégico del Destino Turístico Gijón 2008-2012. Fuente: Elaboración propia.

En este caso, únicamente nos centraremos en el Programa de *Citymarketing*, el cual engloba la creación de la Marca Ciudad de Gijón y su repercusión. Los objetivos de este programa se resumen en:

- **Creación de una marca ciudad que incluyese un plan de marketing y comunicación que debía ser puesto en marcha en el año 2009.** Se pretendía generar unas pautas de actuación que fuesen capaces de reflejar las ventajas competitivas de Gijón como destino turístico y ello tuviera influencia directa en empresas, ingresos y equipamientos municipales.

- **Desarrollo de estrategia de marca ciudad como centro turístico y cultural de Asturias.** Se identificó como uno de los objetivos del plan anterior y en este caso se consolida. La implementación de la estrategia de *Citymarketing* se sustenta sobre cuatro líneas de actuación:

1. Crear la marca ciudad. La primera de ellas contemplaba la construcción de la marca a partir de un *briefing* elaborado con los resultados del estudio de mercado que se generó durante la elaboración del Plan. Finalmente se presentó el 20 de octubre de 2009, y su presentación incluyó una campaña de expectación o *teaser* a través de acciones de *Street marketing* y *marketing on line* con *microsite ad hoc* y otras acciones, todas ellas con alta notoriedad en medios de comunicación. Esta línea de actuación también contemplaba la identificación de grupos de interés de la marca. La Sociedad Mixta de Turismo seleccionó para ello una empresa local para el desarrollo de las acciones de comunicación, Isertia, perteneciente al Grupo Bittia. En ella se jugaba con la idea de “la sal de Gijón”. El concepto creativo de la misma busca la gracia, la ironía del “playu”³. La valoración de esta línea de trabajo se califica como muy buena.
2. Implementar el manual de marca, plan anual de comunicación dirigido a mercado interno (Gijón) y mercado externo (fuera de Gijón).
3. Aplicación manual. En términos generales se ha aplicado bien la marca, No obstante se resalta que desde su presentación en octubre del año 2009, hasta la entrega del manual de aplicación en agosto 2010 pasó demasiado tiempo, lo que frenó la continuidad de la acción, y que todas las áreas de gobierno la asumieran como propia.
4. Destacar la percepción de que se ha perdido el mensaje permanente de la marca “Asturias con sal”, que solo se aplica bien en los materiales de la Sociedad Mixta de Turismo, y se pierde en el resto de acciones de comunicación. Se resalta la buena

³ Playu: nacido en el barrio de Cimadevilla, cuna de Gijón.

aplicación de la marca en medios online, la campaña en medios de transporte público especialmente taxis, y la escultura de la marca en el puerto que se ha consolidado como un punto de interés fotográfico por los turistas. También se apunta que existe potencial de mejora en la asunción de la marca por algunas áreas de Ayuntamiento, en concreto el área de cultura, mientras que otras áreas han aprovechado todo su potencial, mencionando especialmente el área de deportes.



Img 4. Detalle del proyecto para la instalación de “Las Letronas” – Gijón. Fuente www.gijón.info



Img 5. “Las Letronas” – Puerto Deportivo de Gijón. Fuente: Elaboración propia.

Desde la Sociedad Mixta de Turismo se cree que a la marca aún le falta un poco para consolidarse como marca ciudad, y que para ello se debe de activar la comunicación por parte de todas las áreas de Gobierno del Ayuntamiento, de tal manera que se aprovechen los

grandes “ escaparates al exterior ” de la ciudad para dar a conocer la marca, a modo de ejemplo se menciona el Festival de Cine, o la programación de “ La Laboral, Ciudad de la Cultura ”.



Img 6. Ejemplo de publicidad de Gijón como destino turístico en el Metro de Madrid. Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 La marca Gijón: Asturias con sal.

Según recoge el estudio de caso de CIAC en su propia web⁴, es en el año 2005 cuando comienza a dársele importancia a la necesidad de una marca propia para la ciudad de Gijón. El Ayuntamiento de Gijón pone en marcha el Programa de Reposicionamiento y Diseño de la Marca de la ciudad a la vez que la creación de Plan Estratégico de Comunicación y Marketing que mostrase las claves para que la ciudad se convirtiera en lugar de interés y referencia, o lo que es lo mismo, un lugar privilegiado para vivir y visitar. El concepto se construía bajo la idea de transmitir al exterior la idea de Gijón como una ciudad dinámica, abierta, sostenible, participativa y, sobretodo, acogedora; una ciudad para perderse. Gijón necesitaba crear una marca para posicionarse como destino inconfundible en el ámbito nacional e internacional de una manera singular, al igual que todos los gijoneses.

La tarea se le encargó a CIAC, entidad dirigida y fundada en el año 1975 por Joan Costa. Se considera la primera firma española especializada en creación, gestión y definición de marcas y estrategias de *Branding* Corporativo. Las nuevas metodologías para desarrollar proyectos de marca integral es el valor diferencial que aportaba CIAC a cada creación. La marca Gijón surge

⁴ Véase en www.grupociac.com

tras un complejo y cuidado proceso de auditoría de imagen de la ciudad desde su pasado hasta su presente así como de sus habitantes. Además se contó con de una complicada investigación de mercados a nivel local, nacional e internacional, aplicando multitud de puntos determinantes que no dejasen perder la esencia del lugar y los gijoneses. Así se perseguía la idea de crear un atributo recordable, un concepto que debía llegar al corazón de todos los gijoneses y visitantes.

En colaboración con la Sociedad Mixta de Turismo y el Ayuntamiento de Gijón, CIAC desarrolló una identidad que caló muy hondo por los valores que la ciudad transmitía como centro turístico y cultural de Asturias, ciudad de costa y cultura.

El programa de *Branding* para la ciudad de Gijón está incluido dentro del Plan Estratégico del Destino Turístico 2008-2012 creado por la Sociedad Mixta de Turismo. El objetivo prioritario era que la Marca acompañase a las futuras campañas de comunicación, publicaciones y acciones posteriores para dotar de sentido de unidad a todo aquello que se refiriese a Gijón ya no solo como ciudad, sino también como marca. Las líneas estratégicas de actuación y el Plan de comunicación de los años anteriormente citados (2008-2012), fueron obra directa de CIAC a causa de la experiencia y conocimiento de la ciudad tras su exhaustivo estudio previo a la creación de la marca ciudad. El fin de las acciones de comunicación no es otro que asegurar la visibilidad de la Marca Gijón, transmitiendo de manera eficaz y correcta la identidad y el posicionamiento de la Marca, así como pautar estrategias, planes, metodologías de acción para en el futuro. Puede decirse que se trata del establecimiento de una guía o manual de estilo para la promoción de Gijón en el mercado. En definitiva, la creación de la Marca Ciudad de Gijón supone el desarrollo de un programa completo de *Branding* Estratégico que conjuga los recursos estéticos y de comunicación en un Plan Global que define una identidad de marca propia con vistas de promoción tanto nacional como internacional.

3.1.4.1 Expresiones clave de la Marca. La llegada al concepto “Asturias con Sal”

El estudio de caso recogido en la propia web de CIAC⁵, establece que Gijón se percibe como norte del norte, destacando las siguientes *keywords* principales:

lluvia, paisaje inigualable, gastronomía propia, verde

⁵ www.grupociac.com

También engloba *keywords* propias de Asturias como Comunidad:

Picos de Europa, sidra, fabes, vacas, naturaleza, gente amable, carácter atrevido y montaña que termina en la playa.

Asturias, como comunidad, conquista a todo aquel que la visita. Pero Gijón tiene un valor añadido, una **promesa** propia llena de ventajas y personalidad: Gijón es mar, sus ojos son el Cantábrico y su playa de San Lorenzo, por ello es podada como la capital de la Asturias marítima. Es ese el mar que nutre a la ciudad de esencia histórica, de una filosofía de vida. Porque Gijón es moderna, informal y desenfadada.

Se considera a Gijón como la ciudad que más se quiere de España, o al menos eso dicen sus habitantes. La diferencia está en el alma que se transmite en sus calles y en la magia que difunden sus gijoneses allá por donde van. Es un lugar en el que vivir y saborear, dónde se puede amar la cultura y la diversidad. En los últimos años las temáticas creativas de carácter innovador han marcado buena parte de los eventos y acciones. Gijón es capital de la Costa Verde por excelencia, pero tiene un ingrediente que refleja el alma de la ciudad. Se trata de la chispa que le pone a la ciudad el mar, la gastronomía, el carácter amable y abierto de su gente. El desenfadado y espíritu vitalista que la identifica es ese ingrediente, la sal. Por ello se dice que los gijoneses son los asturianos más salados.

3.1.4.2 Análisis de la Arquitectura de la Marca Gijón

La identidad gráfica de Gijón creada inicialmente por CIAC fue modificada al poco tiempo de su lanzamiento al ser necesario un ajuste de sus elementos para adaptarla por completo a las especificaciones requeridas por del Ayuntamiento de Gijón. Dicho reajuste lo llevó a cabo “Corsovia Embajada Creativa”, estudio de diseño que elaboró multitud de comunicaciones relativas a la marca Gijón, además de la propia adaptación del manual de identidad. Destacar que esta empresa ya no existe a día de hoy.

En las siguientes imágenes se pueden observar el antes y después del reajuste.

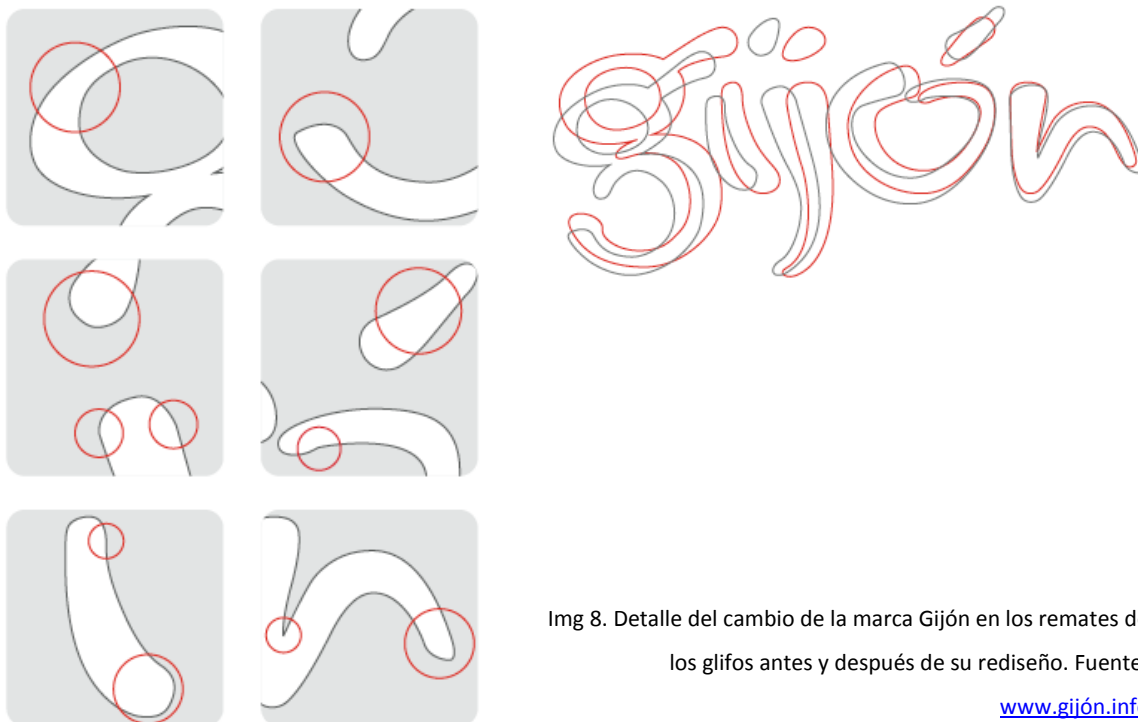
■ Marca antigua

■ Marca actual



Img 7. Detalle del cambio de la marca Gijón antes y después de su rediseño. Fuente: www.gijón.info

Tal y como se explica en el propio manual de identidad gráfica disponible en la web del Ayuntamiento de la ciudad, el principal problema se detectó en los elementos que componían el logotipo. Los glifos carecían de alineación en altura, pesos, tamaño y equilibrio de los mismos. Los bordes necesitaban un suavizado en las aristas, lo que generó un cambio directo en el grosor. La mejora realizada por “Corsovia” optimiza los elementos pre-existentes sin alterar la esencia creada desde un inicio por CIAC, que sí era correcta por los atributos que desprendía. Es decir, es un rediseño pero reconocible, únicamente mejorado de cara a las piezas que pudiesen surgir. Se trata por tanto de una mejora y no un *restyling* de marca.



Img 8. Detalle del cambio de la marca Gijón en los remates de los glifos antes y después de su rediseño. Fuente: www.gijón.info

Con todo lo anterior descrito, y atendiendo a aspectos puramente formales de la identidad gráfica cabe destacar:

- Color

En el apartado del manual de identidad referente al cromatismo, disponible en la web de Gijón⁶, el color principal y emblemático de Gijón es el rojo. Siendo el color más vital y energético que existe, y también más cálido, es un aspecto que se conserva de la antigua identidad del Ayuntamiento de Gijón, compuesto por un escudo tradicional con la silueta del Rey Pelayo.

La gama cromática que acompaña al color principal restringe en gran medida la variedad ya que se limita al negro, un gris propio (corporativo) y al blanco, como contraste del rojo. El color blanco se considera fondo genérico y neutro en todas las comunicaciones de Gijón. Inmediatamente debajo de cada mancha de color, se indican las referencias cromáticas

		
PANTONE 485 C	PANTONE Process Black	PANTONE Cool Gray 9 C
CMYK Cyan 00 Magenta 96 Yellow 100 Black 00	CMYK Cyan 00 Magenta 00 Yellow 00 Black 100	CMYK Cyan 30 Magenta 23 Yellow 17 Black 58
RGB Red 213 Green 43 Blue 30	RGB Red 30 Green 30 Blue 30	RGB Red 116 Green 118 Blue 120
Hexadecimal #D52B1E	Hexadecimal #1E1E1E	Hexadecimal #747678

correspondientes según código y extrapolable al soporte de aplicación, es decir, para impresión convencional en tinta plana y cuatricromía o para visualización en pantalla (RGB y Hexadecimal).

⁶ www.gijon.info

- Tipografía:

La Tipografía elegida para formar parte del conjuntos corporativo es TheSans. Se trata de una tipografía versátil. Según el manual de identidad disponible en la web de Gijón⁷, *“es un sistema diseñado a causa de la necesidad de tipos que sirvan para aplicaciones corporativas. Su objetivo es llenar ese vacío proporcionando al usuario un rango armónico de pesos, incluyendo cursivas reales para cada peso. Todas las variantes de la TheSans tienen un diseño muy característico basado en un tipo de romana clásica que comunica modernidad con sofisticación.”*

3.2 Case Study Segovia: Una ciudad castellana con sello milenario

Segovia, capital de provincia del mismo nombre y perteneciente a la comunidad autónoma de Castilla y León, es una ciudad que se sitúa en la confluencia de los ríos Eresma y Clamores, muy cerca de la famosa sierra de Guadarrama. Con una población de 53 260 personas en 2014 según fuentes del INE 2014, es la penúltima capital de provincia de Castilla y León por número de habitantes, situándose entre Ávila y Soria.

La industria alimentaria, la construcción y sus materiales pero sobremanera, el turismo y todo lo que engloba, son las bazas de una ciudad que cautiva a quien la visita. La oferta turística de Segovia destaca en su mayor parte por las estancias de fin de semana y puentes, con ocupaciones entre el 80-90% en meses de gran afluencia y el 50-55% en los de menor visita. Otro gran incentivo de la ciudad son las visitas guiadas de un día en las que se condensa la propuesta cultural y gastronómica típicas de la zona en los afamados mesones y restaurantes donde se pueden degustar las especialidades de la cocina segoviana.

Además, la ciudad cuenta con varios e interesantes museos y salas de exposiciones. Las calles y las plazas de la ciudad se convierten varias veces al año en escenario de actividades artísticas: Semana Santa, el Festival Internacional de Títeres “Titirimundi” y las famosas fiestas locales de San Juan en el mes de Junio.

En los últimos años, Segovia ha experimentado un cambio en su demografía gracias en gran parte a la apertura del nuevo Campus Universitario María Zambrano perteneciente a la Universidad de Valladolid y en el que un gran número de estudiantes de todas partes de España se forman académicamente en alguna de las titulaciones que se imparten.

⁷ www.gijon.info

3.2.1 Antecedentes históricos

Segovia posee un sello milenario inigualable. Su historia se remonta a tiempos del imperio romano, aproximadamente en el año 1076 antes de cristo. Con anterioridad se tienen ligeros indicios celtas, concretamente de un poblado que habitó este espacio que posteriormente cayó en manos de Roma. Poniendo el foco en el dominio romano, se construyeron el Acueducto, y numerosas calzadas, de las que hoy tan sólo se conserva una pequeña muestra tangible en la ciudad. En el año 346 d.C. nació en el municipio de Coca, el que llegara a ser Emperador Teodosio, conocido por la Historia Universal como Teodosio El Grande, último de los césares.

Según información extraída del portal de turismo de Segovia⁸, ya en la etapa visigoda (642), nace San Frutos, Santo patrón de la Ciudad. Segovia se consideraba un espacio apodado como tierra de nadie a la par que se producía en la península la dominación musulmana. Habitaban tan sólo pastores y gente de paso. Alfonso VI por su parte, en los comienzos de milenio propone la repoblación del lugar con el fin de aprovechar los recursos locales y geográficos. Fueron muchas las invasiones musulmanas que se reflejaron en las crónicas de la ciudad, pero la de Abderramán en el año 756 es la más cruenta de las que se tiene constancia documental. El alcance fue tal que algunos arcos del acueducto fueron derribados. Tiempo más tarde fueron reconstruidos por los Reyes Católicos.

En el s. XII comienza la construcción de la Catedral de Santa María, muy próxima al Alcázar. A la par se proyectaron gran cantidad de iglesias de estilo románico que finalmente terminaron su construcción a finales de siglo. La industria pañera comienza su productiva y conocida actividad. Segovia se convierte progresivamente en una de las ciudades más importantes de Castilla, especialmente por el volumen de territorio abarcando terrenos más allá de la Sierra de Guadarrama, ocupando (a día de hoy) Madrid, parte de Toledo y algunas partes de Ávila. Disposiciones reales hacen que Segovia, como territorio vaya perdiendo espacios. De los acontecimientos más importantes del s. XIII, reseñar la edificación de la iglesia de la Vera Cruz, hoy ubicada en el en el barrio de San Marcos y enclave turístico destacado. También por esa época Alfonso X el Sabio procede a acondicionar el Alcázar con el fin de establecer una residencia real.

Siguiendo la información aportada por el portal de turismo de Segovia⁹, el siglo XV se considera el siglo de Oro de la ciudad; Los reyes pasan largas temporadas en el Alcázar ya acondicionado como residencia y muchos nobles emprenden la construcción de palacios en la

⁸ www.turismodesegovia.com

⁹ www.turismodesegovia.com

ciudad. Con el paso de los años las mejoras que se realizan en muchos edificios, especialmente en el Alcázar, toman partido. Es por ello que hoy se conserva en buenas condiciones y es uno de los principales atractivos del patrimonio cultural segoviano. De este siglo destaca la construcción del Monasterio de San Antonio el Real, espacio que hoy se ha reconvertido en uno de los hoteles más famosos. Como fechas clave destacar el año 1472, año de la impresión del célebre sinodal de Aguilafuente, considerado el primer impreso realizado en España. También 1474, año de la coronación de Isabel la Católica como reina de Castilla en una iglesia muy cerca de la actual Plaza Mayor, la de San Miguel.

Del s. XVI se pueden remarcar varios hitos de importancia histórica y patrimonial. Comenzando por la reconstrucción de los arcos del Acueducto por los Reyes Católicos como se menciona en lo relativo a las invasiones musulmanas del presente texto, destruidos por aquel entonces en ese periodo. Se produce la fundación del convento de las Carmelitas Descalzas. Felipe II por su parte promueve la construcción de la Casa de la Moneda junto al río Eresma. Como hito final de este siglo mencionar el comienzo de la decadencia de la ciudad a raíz de la peste en 1518.

Ya en el s.XVII se inicia la construcción del Santuario de Nuestra Señora de la Fuencisla y El Alcázar se convierte en prisión a consecuencia de su inutilización por parte de los reyes. El s.XIX supone un cambio para la ciudad con doble vertiente: se derriban las casas adosadas al Acueducto, así como varias iglesias románicas con el fin de sustituirlas por plazas y jardines tal y como dictaba la moda urbanística de la época. A mediados de año de 1862 un incendio deja en ruinas el Alcázar, restauración que no se llevaría a cabo hasta pasados veinte años. La Academia de Artillería pasa al enclave actual en el convento de San Francisco. A finales de 1884, el acueducto es declarado “Monumento Nacional” por la Real Academia de la Historia.

Segovia comienza el s. XX anclada en el pasado, pero con un patrimonio cultural amplísimo. A partir de 1950 tiene comienzo una reconversión urbana que modifica Segovia en lo que hoy vemos, una ciudad típicamente castellana con sello milenario.

3.2.2 Propuesta Cultural

No cabe duda que la historia de Segovia es extensa a la vez que variopinta. Con antecedentes romanos, judío-cristianos, moriscos y en los últimos tiempos típicamente castellanos, la ciudad ofrece una propuesta cultural perfectamente delimitada.

Recursos Turístico-Patrimoniales de Segovia (Por Tipología)		
TIPOLOGÍA		NÚMERO
Arquitectura religiosa	Iglesias	21
	Monasterios	4
	Conventos	6
	Otros	4
Arquitectura civil	Palacios Casas Señoriales	15
	Arcos Puertas	7
	Torreones y Casas	4
	Otros	9
Arquitectura Popular		1
TOTAL		71

Fig 7. Fuente: *Boletín Informativo Observatorio Turístico de Segovia. Nº0 Enero de 2009*

Del cómputo total de los 71 enclaves, destacan sobremanera los siguientes:

a) El Acueducto de Segovia, con 818 metros de largo, es considerada la obra de ingeniería civil romana más importante de España. Siendo uno de los monumentos más significativos y mejor conservados del legado romano en la Península, fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en 1985 así como la ciudad vieja. Su construcción se data a principios del siglo II d. C., en época del emperador Trajano. La parte más visible, y por lo tanto famosa, es la arquería que cruza la plaza del Azoguejo, donde se sitúa además el famoso Mesón Cándido, uno de los lugares característicos donde degustar la especialidad segoviana por excelencia, el cochinillo. Se ha mantenido en activo a través de los siglos y quizás por eso haya llegado al tiempo presente en perfecto estado. Para garantizar su supervivencia, se llevó a cabo

una restauración que ha durado casi ocho años bajo la dirección del arquitecto Francisco Jurado. También en 1992 se desvió el tráfico rodado de las inmediaciones del monumento convirtiéndose la plaza del Azoguejo en zona peatonal. No cabe duda que es uno de los sellos de identidad de Segovia, pero no el único.

b) El Alcázar es uno de los palacios/castillo más distintivos en España e incluso Europa. Con su característica forma de proa de barco, el Alcázar fue construido originalmente como una fortaleza pero, al igual que toda la ciudad, las diferentes épocas históricas han dado un significado de lo más variopinto: palacio real, una prisión estatal, un centro de artillería y una academia militar. Actualmente se utiliza como museo y posee una exhibición de archivos militares.

c) La Catedral de Santa María de Segovia es una de las últimas construcciones de estilo gótico en el territorio español. Como fecha de inicio de su construcción se establece el año 1525. Se trata de una iglesia con planta de cruz latina. Sus características no distan de las propias del estilo gótico: tres naves con capillas laterales, crucero, cabecera con girola y capillas radiales sin olvidar la torre y el claustro. El techo, abovedado es de crucería. En lo que respecta a los accesos, son tres puertas, al oeste la del Perdón, San Frutos al norte y por último de cara al sur la de San Geroteo. Está construida íntegramente en piedra caliza y se sitúa en el barrio de La Judería, muy cerca de la Plaza Mayor de la ciudad y a escasos minutos del Alcázar.

Los museos o salas de exposiciones de carácter visitable con sus condicionantes particulares, son los siguientes:

MUSEOS O SALAS DE EXPOSICIONES	Alhóndiga (Sede del Archivo Municipal)
	Casa de los Picos (Escuela de Arte)
	Casa de Andrés Laguna (Centro Didáctico de la Judería)
	Casa del Sol (Museo de Segovia)
	Casa Museo Antonio Machado
	Palacio de Enrique IV (Museo Esteban Vicente)

	Casa del Hidalgo (Museo Rodera Robles)
	Torreón de Lozoya
	Iglesia de San Juan de los Caballeros (Actual Museo Zuloaga)
	Academia Militar de Artillería

Fig 8. Fuente: Elaboración Propia. Información: *Boletín Informativo Observatorio Turístico de Segovia. Nº0 Enero de 2009*

Además del innegable patrimonio, Segovia goza de una cultura y tradición gastronómica destacable para el turista, pero en los últimos años, actividades como “Muces”, “Titirimundi” y “Encuentro de Mujeres que transforman el mundo” y “Hay festival” han sido un componente de calidad para el turismo de la ciudad. A modo resumen, se explican de manera pormenorizada:

- a) Muces. Es un certamen cinematográfico que cada año posibilita al gran público el conocimiento del ámbito cinematográfico europeo de calidad. Asimismo, sirve de encuentro a profesionales del cine en todas sus facetas, acogiendo también otras manifestaciones culturales relacionadas con el séptimo arte. Paralelo a las proyecciones, se organizan eventos culturales de gran nivel, concurso de guiones, talleres, exposiciones, conferencias, mesas redondas y homenajes a cineastas europeos.
- b) Titirimundi. Se trata de un proyecto teatral destinado al fomento y difusión de las marionetas. Promueve el teatro de títeres en las calles como una forma artística que ha sabido adaptarse a los tiempos sin renunciar a su origen popular, ocupando un lugar destacado entre las vanguardias teatrales. Habitualmente, se celebra a principios-mediados del mes de Mayo y congrega a numerosos visitantes, especialmente familias con niños. Además de actuaciones teatrales en las calles, uno de sus símbolos indiscutibles es el enorme tiovivo que se sitúa en la plaza del Azoguejo, frente al Acueducto. El presente año 2016 celebra su trigésima edición.
- c) Encuentro de Mujeres que transforman el mundo. Organizado por el Ayuntamiento de Segovia, se trata de un evento anual que reúne desde marzo de 2011 a conocidas activistas que muestran la realidad de la mujer en distintas partes del mundo. Entre

ellas se encuentran premiadas con el Príncipe de Asturias de Cooperación y candidatas al premio Nobel de la Paz, artistas, escritoras, filósofas, actrices, periodistas y corresponsales destacadas como Rosa M^a Calaf. Los encuentros se desarrollan durante una semana en La Cárcel. “Centro de Creación de Segovia”, y se organizan en un cara a cara frente al público de conocidas periodistas especializadas y mujeres que luchan por un mundo más justo, basado en el respeto y la multiculturalidad.

- d) Hay Festival. Se trata de un encuentro que tiene como misión ejercer de escaparate de ideas, artes visuales y literatura. Se viene realizando desde hace 10 años y convoca mas de 20.000 personas que asisten a los alrededor de 70 eventos programados para el mes de Septiembre, entre los que destacan exposiciones, charlas-debate, música y literatura.

Por tanto, y como *keywords* de ella destacan:

Acueducto, Alcázar, Catedral, cochinitillo, judiones, tradición, cultura, historia, fin de semana, eventos, gastronomía, esgrafiado...

3.2.3 El turismo de Segovia desde 2009

La empresa municipal de Turismo de Segovia¹⁰ afirma que: Con el fin de regular y estudiar el comportamiento del turismo en Segovia, en septiembre de 2008 el consistorio segoviano y la Universidad Complutense de Madrid firman un convenio de colaboración mediante el cual se pautaba el establecimiento del Observatorio Turístico. Coordinado por el profesor Miguel Ángel Troitiño Vinuesa del Grupo de Investigación “Turismo, patrimonio y desarrollo” del Departamento de Geografía Humana, el observatorio tiene como objetivos primordiales los que siguen:

1. *Creación y mantenimiento de bases de datos con información de todo lo relativo al turismo.*
2. *Realización (con carácter periódico) de los análisis básicos que ilustren el diagnóstico de situación del sector y el balance comparativo de su evolución.*
3. *Desarrollo de trabajos específicos sobre aspectos temáticos de especial repercusión o trascendencia en el sector turístico local.*
4. *Elaboración, con carácter cuatrimestral, del Boletín Informativo del Observatorio Turístico de la Ciudad de Segovia.*

¹⁰ www.turismodesegovia.com

A fecha de hoy, son ya 9 documentos consultables a través de la propia web de Turismo de Segovia de los que se extraen valiosas conclusiones acerca del comportamiento del turista, el perfil del visitante así como su gasto promedio entre otros.

3.2.4 Estudio de mercado: Demografía actual y perfil del visitante/Turista

Segovia es la capital de Castilla y León que menor crecimiento demográfico ha consolidado en los últimos 18 años. De hecho, es la única capital de la región que respecto a 1998 ha perdido población. Así, ese año residían en Segovia 54.012 habitantes. Con la crisis la ciudad ha disminuido en 3.572 habitantes, aproximadamente un 6%.

La caída demográfica de Segovia es consecuencia directa de la pérdida poblacional progresiva, a lo que se añade una mayor agudización de la fuga de residentes a Madrid, lo que explica la complicada situación en que se encuentra la ciudad. Se nota un acuse generalizado en menores de 40 años y lo que ello supone, envejecimiento y, por consiguiente, una profunda pérdida de dinamismo económico a corto plazo.

Con todo, la población segoviana sigue manteniendo ese halo de tradición y considerando su ciudad como un reclamo turístico único en España. Por ello, conviene hacer un breve análisis acerca del perfil de visitante. Según datos extraídos del *Boletín Informativo del Observatorio Turístico de Segovia n°9 (Marzo 2016)* disponible en el portal de turismo de la ciudad¹¹, el perfil del turista tipo que visita la ciudad es el siguiente:

- ✓ **La mayoría de quienes visitan la ciudad lo hacen por primera vez**, pero quienes repiten lo hacen en varias ocasiones a lo largo del año.
- ✓ Lo más frecuente es que **la visita se limite a un día** (sólo un 36,5% pernocta en la ciudad, por lo que la estancia media es algo superior a los 1,5 días).
- ✓ Tanto aquellos que visitan la ciudad por primera vez (cuya tasa de pernoctación es más alta) como quienes limitan su estancia a un día **prefieren el autobús y el tren como medio de transporte para llegar hasta la ciudad**.
- ✓ La gran mayoría **viaja acompañado habitualmente de otras 3 personas** (los acompañantes más frecuentes son la pareja y los amigos).
- ✓ **Casi 3 de cada 4 visitantes planifica la visita por su cuenta**.

¹¹ www.turismodesegovia.com

- ✓ El **51,5% del total de visitantes ha buscado algún tipo de información sobre el destino**. Internet ha sido su principal fuente de información. Un 22% de los encuestados accedieron a la web oficial de Turismo de Segovia.
- ✓ Un **13% de los visitantes** ha realizado **visitas guiadas**.
- ✓ Para los **viajeros nacionales** las **motivaciones** más importantes para visitar la ciudad son **disfrutar de su patrimonio, pasar sus vacaciones, descansar y conocer su gastronomía**.
- ✓ Para los **visitantes internacionales** las dos principales motivaciones intercambian puestos respecto al caso de los nacionales y, si bien en tercer lugar **lo más importante para ellos es también descansar**, no encontramos la gastronomía (sexta motivación para ellos) sino el **deseo de conocer sitios nuevos para vivir nuevas experiencias**.
- ✓ El **gasto medio por visitante y día es de 52,2 €**. Los visitantes extranjeros son los que gastan más durante su estancia en la ciudad, mientras que los madrileños son los que efectúan un menor gasto, a consecuencia de la cercanía geográfica y por consiguiente menor tiempo de estancia.
- ✓ La **satisfacción media con el destino es de 8,2 puntos sobre 10 y un 91% considera acertada la decisión de venir a Segovia** y manifiesta haber cumplido sus expectativas.
- ✓ **Un 94% piensa que volverá a Segovia en el futuro**, un 93,4% tiene intención de recomendar a personas de su entorno que vengan a la ciudad y un 72,5% cree que comentará cosas positivas cuando hable del destino.
- ✓ **Los aspectos mejor valorados de la ciudad son su riqueza monumental, el estado de conservación del patrimonio, la hospitalidad y trato al visitante**.

3.2.5 Plan de Marketing actual: Segovia ilumina el cielo

En el año 2008 la Empresa Municipal de Turismo opta por integrarse al soporte de promoción de destinos (impulsado por el Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos y la Federación Española de Municipios y Provincias) cuyo fin no es otro que la creación de Planes de Marketing y reposicionamiento integral de las ciudades para mejorar e incrementar el turismo. Tras un periodo de licitación, la empresa ICN Artea S.L. se encargó de la investigación previa y redacción final del Plan de Marketing actual de Segovia bajo el *claim* "Segovia ilumina el cielo". El objetivo del Plan de Marketing era promocionar e impulsar los diferentes productos turísticos de la ciudad, darle una vuelta a Segovia como destino turístico y adaptarlo a las tendencias que vienen estableciéndose en los últimos años a raíz de los nuevos modelos de negocio en torno al turismo.

El Plan creado se encuentra bajo el marco del nuevo contexto estratégico del Plan del Turismo Español Horizonte 2020, aprobado por acuerdo del Consejo de Ministros el 8 de noviembre de 2007 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2008) y para más concreción, bajo el auspicio de un cambio en la tendencia turística. Se pretende, por tanto, reconvertir la idea del turismo urbano. El análisis y los informes previos de ICN Artea S.L. fueron similares a los realizados por el Grupo CIAC en el caso de Gijón. El Plan de Marketing de Segovia estableció tres puntos acordes al del *Plan de Turismo Español Horizonte 2020* que tenían que llevarse a cabo por la Empresa Municipal de Turismo una vez instaurado y afianzado dicho Plan. Éstos son:

- ✓ En primer lugar, dotar de la capacidad a la ciudad para afrontar el cambio de modelo turístico que se demanda en cada momento.
- ✓ Seguidamente, generación de nuevos productos turísticos utilizando los recursos de los que dispone la ciudad y a los cuales no se había recurrido. Esto era claramente necesidad a tratar desde el primer momento.
- ✓ Finalmente, la **promoción de la ciudad como destino único y con un valor diferencial**, a través de acciones de marketing experiencial o marketing de las emociones. En este punto se establece la clave del éxito del Plan de Marketing.

Los análisis previos de la Consultora para la realización del Plan de Marketing demostraban como la ciudad de Segovia era y es un destino con una fuerza y personalidad propias muy consolidadas pero con una oferta poco diferenciada a causa de la transmisión de una imagen demasiado clásica únicamente representada por sus atributos patrimoniales, con especial énfasis en el Acueducto. Así, se planteó el estudio datos no sólo cuantitativos, sino cualitativos de los que poder extraer toda la experiencia del cliente/turista, en definitiva, del consumidor que visita la ciudad. El Plan, por tanto, debía ser un instrumento de análisis para Empresa Municipal de Turismo. En definitiva, se hacía necesario analizar el *feedback* de usuario para mejorar para observar qué mejorar.

3.2.5.1 La Marca: Segovia Ilumina el Cielo

A raíz de las informaciones dadas por Peña González (2013:27) lo primero que se planteó fue la propuesta de una identidad visual que se correspondiese con el Plan de Marketing que se quería llevar a cabo. Dicha identidad debía ir en consonancia con el *claim* propuesto “Ilumina el cielo”. Para ello, se crearon cuatro planes de producto (productos turísticos) en torno a los principales iconos patrimoniales/culturales de la ciudad: Acueducto, Alcázar, Cochinitillo y

Catedral y Románico. Éste primer eje del Plan generaba una necesidad, la creación de una marca que englobase el cómputo total de los productos.

En lo que respecta al significado de la marca y tal y como se recoge en las especificaciones del *capítulo 3 del Plan de Marketing ICN Artea S.L., (2008:40)* “*Todo tiene que ver con la idea de la luz de Segovia. Algunos escritores y poetas hablan de conceptos y percepciones relativos a la luz de la ciudad*”. María Zambrano en su obra “*España, sueño y verdad (1965)*” habla de la relación que tiene Segovia con la luz en afirmaciones como: “*No cae la luz en Segovia: la ciudad toda ella se alza hasta ella*”. Asimismo, se pretende representar en la identidad el concepto la cultura entendida como el patrimonio de la ciudad e incluso el cielo y esa luz concreta que citaba María Zambrano a través de un peculiar código cromático.

El *Plan de Marketing ICN Artea S.L., (2008:45)*, explica en páginas sucesivas, el por qué del giro que sufre la palabra Segovia. Se trata de un movimiento gráfico típico de la ciudad de Segovia, siendo esto la manera de colocar las tejas de las casas al revés. Un atributo tangible que todos los segovianos y visitantes identifican y que pone de manifiesto la importancia de reseñar aspectos cotidianos de la propia urbe a la hora de la creación de una identidad. Atendiendo por tanto a la parte gráfica como tal, se puede decir que responde a la identidad de la ciudad aludiendo a la luz y al movimiento.

En lo que respecta a los elementos gráficos que integran la marca, destacar:

- El Color

Se integra una combinación de varios colores degradados bajo el concepto de dotar de luz el elemento gráfico principal, el logotipo. Esto se corresponde con la referencia a la luz de María Zambrano. Los que se utilizan son (con sus versiones en cuatricromía):

- Pantone 675: el color de la historia y de la contemporaneidad
- Pantone Black: seriedad
- Pantone 381: la naturaleza iluminada
- Pantone Yellow: la luz
- Pantone 639: color del cielo y del agua

- La Tipografía

La tipografía utilizada es la Trade Gothic, diseñada en 1947 y “convertida en una manifestación tipográfica moderna y atemporal” según refleja el *Plan de Marketing ICN Artea S.L., 2008*.

3.3 Conclusiones

1. Segovia no posee una marca ciudad definida a fecha 2016, sino una marca turística y un plan de marketing adaptado a las necesidades actuales demandadas por el sector turístico.
2. Se hace necesario aglutinar todas las identidades de la ciudad en una sola, con el fin de unificar y dar sentido propio a todos los servicios y bienes que ofrece la ciudad.
3. Las líneas estratégicas definidas en el Plan de Marketing existente deben ser conservadas con el fin de darles continuación pero auspiciándolas bajo el concepto de marca ciudad. Ello permite que Segovia se adapte a los actuales modelos turísticos y a las pautas que se dictan desde el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.
4. Es importante poner en valor la capacidad de Segovia de realzar su potencial a través de sus principales valores: la cultura y la gastronomía.
5. Recientemente, eventos culturales de carácter anual como “Titirimundi” o “Muces”, representan un papel muy importante en la repercusión mediática y la afluencia de visitantes en Segovia, por lo que deben aprovecharse esos momentos para difundir un nuevo modelo de comunicación basado en marca ciudad.
6. El creciente turismo de negocios que poseen otras ciudades genera un nicho de mercado en el que Segovia puede participar, ofreciendo espacios singulares como el Palacio de Quintanar o La Cárcel “Centro de creación de Segovia”, como enclaves significativos para conferencias, encuentros de negocios y workshops.
7. Aunque la tradición y la cultura están muy arraigadas en Segovia, se hace necesario atraer otro modelo de cultura más contemporáneo, orientado al arte, la Publicidad y el Diseño, aprovechando la creciente demanda de estudiantes en el nuevo Campus María Zambrano donde se imparte la titulación de Grado Universitario en Publicidad y RRPP.
8. No conviene modificar por completo los atributos de la marca turística existente y su Plan de Marketing, sino mejorarlo, darle continuación y cabida temporal de cohesión y unión en todos los aspectos de la ciudad.
9. Se debe respetar y mantener el carisma segoviano por encima de todo, como sello de identidad de una ciudad tradicional pero adaptada al cambio y los nuevos tiempos.

CAPÍTULO 4.

Conclusiones. Necesidad de una marca ciudad para Segovia: Los once puntos

CAPÍTULO 4. Conclusiones. Necesidad de una marca ciudad para Segovia: Los once puntos.

Tras un análisis exhaustivo de una marca ciudad consolidada, como es la de Gijón, y un proyecto de identidad y marketing como es el caso de Segovia, se extraen conclusiones determinantes. Bajo los *keywords* de compromiso, sostenibilidad, inversión e innovación, proceden a desarrollarse brevemente varios puntos sobre lo que consolidar la necesidad de una marca ciudad para Segovia.

1. Identificar, cohesionar, reelusionar a todos los segovianos. No cabe duda que la esencia de toda ciudad son sus habitantes, su pulmón natural que define la personalidad de un espacio único e indiscutible. Segovia es sinónimo de tradición, cultura y patrimonio. Son precisamente esas características las que debe transmitir la marca ciudad, pero también debe despertar entre todos los segovianos ese afán de pertenencia con el fin de llevar el nombre de Segovia en el corazón para transmitirlo en cualquier parte.
2. Impulsar en el turista la ilusión y valor diferencial de la ciudad. Además de la creación de una marca gráfica sólida y acorde a los valores de la ciudad y sus ciudadanos, se debe repensar la estancia del turista entendida como una experiencia. Hacer de la visita un atributo recordable y memorable en la mente del turista es una función que promueve y atrae visitantes, especialmente a través de redes sociales, webs especializadas y guías de viaje.
3. Proyección internacional. Se trata de promover la captación de proyectos internacionales que busquen como enclave a ciudades anfitrionas para el desarrollo de eventos y otros encuentros de importancia. Ello dotará de gran presencia internacional a Segovia y posicionará su nombre y su marca en un lugar distinguido.
4. Atracción internacional de turismo, talento, negocios e inversión. Segovia permanece anclada a la tradición en todos los aspectos, y es precisamente aquí donde debe hacerse especial hincapié en atraer un nuevo turismo de negocios. Algo similar al *Convention Bureau* que se ha desarrollado en Gijón en los últimos años y a raíz de su último plan de marketing.
5. Facilitar la gestión del cambio hacia la visión ideal de ciudad. A través de la creación de la marca ciudad de Segovia y la correspondiente creación de un Plan de Marketing adaptado a las circunstancias de la misma y bajo los puntos diferenciales que se exponen, se deben promover iniciativas que ayuden a implantar dicho plan en todos los puntos de la ciudad, no solo en el turismo, sino en todas las corporaciones municipales, comercios, gestión hotelera y de servicios etc.... Mediante acciones de

marketing experiencial y/o Street marketing, se busca dar a conocer los objetivos que se exponen en la presente detección de necesidades con el fin de instaurar la marca y cumplir los objetivos en un corto plazo inferior a cinco años.

6. Confianza, credibilidad y reputación de la ciudad. Como una marca propia, bajo el auspicio de la sensación de pertenencia única. Ello aumenta la reputación de marca y el traspaso de fronteras de la misma. “Segovia es única”. Dicho *claim* será el utilizado acompañando la propuesta gráfica principal y sustituirá al actual “Ilumina el cielo”
7. Reducir estereotipos instaurados. En Segovia debe reconocerse la tradición, pero se pretenden generar pequeñas píldoras de modernización mediante activos de innovación, promoviendo la creación de una *Smart city*. Esto es crear un modelo de desarrollo en la ciudad bajo el auspicio de la sostenibilidad como *late motiv*, que sirviese para revalorizar la ciudad desde el aspecto económico hasta en ámbitos de carácter operativo sociales y ambientales, por ejemplo el transporte.
8. Mayor conocimiento de los activos, atributos y perfeccionamiento del relato de marca. Es importante crear un relato firme sobre el que sustentar la idea de marca ciudad de Segovia como un atributo tangible, que ha permanecido a lo largo de los siglos (reflejos de la cultura y tradición) con la visión actual y modernizada de la misma.
9. Diferenciación, relevancia, ventajas competitivas globales. Para la creación de la marca, conviene promover un análisis exhaustivo de oportunidades a desarrollar en profundidad en el nuevo Plan de Marketing. Es por ello que recurrir a las oportunidades existentes y ya asentadas es necesario aunque aportando nuevas medidas que las realcen. Las nuevas oportunidades deben ir encaminadas a la innovación en las ciudades, atributos que harían de Segovia un lugar mejor, más cómodo y sostenible tanto a ciudadanos como a visitantes.
10. Creación de sinergias y alianzas internacionales. La participación en ferias turísticas de carácter internacional así como la atracción de empresas internacionales a la ciudad provocará un cambio sustancial en lo que a economía y empleo se refiere.
11. Internacionalización del mercado local. Además de todos los atributos y ventajas que posee la ciudad, el mercado local, especialmente en lo que a gastronomía se refiere tiene ya hoy una gran proyección internacional. Promover la creación y captación de eventos gastronómicos específicos relacionados con los productos típicos (entre otros) potenciaría enormemente el carácter segoviano de ciudad gastronómica por antonomasia.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AIREY, David (2015) *Diseño de logos : La guía definitiva para crear la identidad visual de una marca*.
- BATEY, M. (2013). *El significado de la marca: cómo y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Buenos Aires: Granica.
- CHÍAS, J. (2006). *El turismo de ciudad: desarrollo y marketing turístico de ciudades*. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano.
- FERNÁNDEZ GÓMEZ, J. D. (2009). *Cómo crear una marca: manual de uso y gestión*. Córdoba: Almuzara.
- GÓNZÁLEZ, D. S., & Moreno, L. D. (2014). *Identidad y espacio público*. Barcelona: Editorial GEDISA.
- MONTAÑA, J. (2013). *El poder de la marca: el papel del diseño en su creación*. Barcelona: Profit, D.L.
- PUENTE ROBLES, Aurora de la. *Modelos y Tipologías del Esgrafiado en Segovia*. Madrid. Tomos I Y II. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Bellas Artes. Departamento de Pintura. 1989.
- PUIG, T. (2009). *Marca ciudad: cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- SEISDEDOS, H. (2006). *Creando marca de ciudad: principios básicos*. Madrid: Instituto de empresa.
- WHEELER, Alina. (2013) *Diseño de Marcas*. ANAYA MULTIMEDIA (4ª ed.)

Revistas

- CALVENTO, M., Colombo, S. S., & de Buenos Aires-Argentina, P. (2009). La marca-ciudad como herramienta de promoción turística. *Estudios y perspectivas en turismo*, 18, 262-284.
- FERNÁNDEZ, G., & Paz, S. (2005). Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 9.
- KAVARATZIS, M. (2007). City marketing: the past, the present and some unresolved issues. *Geography compass*, 1(3), 695-712.
- LITA, R. L., & OSUNA, M. T. B. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *RECERCA. Revista de Pensament y Anàlisi*, (5), 87-100.

- MORALES SARO, M. C. (2007). Marca Gijón: la imagen de la ciudad. *Liño: Revista anual de historia del arte*, 123-135.
- PRECEDO, A., OROSA, J. J., & MÍGUEZ, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica1. *Urban public economics review*, (12), 12.
- ROBLES, M. E. V. (2015). La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (28), 59-80.
- SÁEZ VEGAS, L., MEDIANO SERRANO, L., & ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. (2011): Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de dirección y administración de empresas*, nº 18, 125-156. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/9562/1/125.pdf>
- TINTO, J. A. (2008). La imagen de marca de las ciudades. *Provincia*, 19, 91-120.
- VELA, J. S. E. (2015). La marca de ciudad en la contemporaneidad. *Poliantea*, 10(19), 11-27.

Artículos Periodísticos

- ABC. Los Ángeles, la ciudad con mejor marca del mundo <http://www.abc.es/estilo/gente/20140508/abci-angeles-ciudad-mejor-marca-201405062103.html>
- The Guardian. The world's most powerful city brands revealed. <https://www.theguardian.com/cities/gallery/2014/may/06/from-milan-to-mecca-the-worlds-most-powerful-city-brands-revealed>

Webs

- Acueducto romano de Segovia (28 de marzo de 2015). En whotalking.com (s.f.). Recuperado el 26 de mayo de 2016 de <http://whotalking.com/flickr/M%C3%A1s+de+15>
- CIAC ser marca (2016). Grupociac.om. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de <http://www.grupociac.com/?opcion=nosotros&nosotros=historia>
- Fuente el Olmo de Fuentidueña (2012). En Fuente-el-olmo.blogspot.com. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de <http://fuente-el-olmo.blogspot.com.es/2008/05/breve-resea-de-la-historia-de-segovia.html>
- Historia de Segovia (s.f.). En Cobosdesegovia.com (2016). Recuperado el 28 de mayo de 2016 de http://www.cobosdesegovia.com/Historia_de_Segovia.html

- La Catedral de Segovia (2 de Febrero 2011) Publicado en “El dedo de Dios”. Recuperado el 6 de Mayo de 2016 de www.malditoinsolente.com
- MUCES, 10 años mostrando el mejor cine europeo (5 de noviembre de 2015). En Infosegovia.com. Recuperado el 28 de mayo de 2016 de <http://www.infosegovia.com/noticias/item/5554-muces,-10-años-mostrando-el-mejor-cine-europeo.html>
- Segovia (12/05/2016). En Wikipedia. Recuperado el 25 de mayo de 2016 de <https://es.wikipedia.org/wiki?curid=23925>
- Segovia. Ciudades reinventadas (s.f.). En Ciudadespatrimonio.org (2013). Recuperado el 27 de mayo de 2016 de <http://www.ciudadespatrimonio.org/ciudades/index.php?cd=11>
- Titirimundi: Festival Internacional de Títeres de Segovia 2015 (13 de mayo de 2015). En Segoviaaldia.es. El periódico audiovisual de Segovia (2009). Recuperado el 26 de mayo de 2016 de <http://segoviaaldia.es/not/89080/titirimundi-festival-internacional-de-titeres-de-segovia-2015/>

Webs para consulta de imágenes

- www.amsterdam.info
- <http://www.melbourne.vic.gov.au>
- www.asturias.org
- www.jcyl.es
- www.andalucia.org
- www.galiciacalidade.es
- www.gijón.info

Publicaciones Multimedia

- *Boletín Informativo del Observatorio Turístico de la Ciudad de Segovia*; números 1 al 9 Recuperado el 5 de Mayo de 2016 de <http://www.turismodesegovia.com/es/prensa/observatorio-turistico/boletines?gid=113>
- FERNÁNDEZ IÑURRITEGI, Leire. “La cultura gráfica local como configuradora el lugar”. Recuperado el 9 de Enero de 2016 de <http://www.euskomedia.org/PDFAnlt/zainak/32/3206750689.pdf>

- GARCÍA MERODIA, L., OTERO GARCÍA, A. & QUIROGA CASTAÑO, T. (s.f.): Plan de excelencia de Gijón: Plan de mejora de la calidad. En Euroturismogijon.en.eresmas.com. Recuperado el 29 de mayo de 2016 de <http://euturismogijon.en.eresmas.com/trabajos/calgijon/index.htm>
http://www.tourspain.es/eses/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf
<http://www.unioviedo.es/Desarrollosostenible/documentos/Gijon.pdf>
- Manual de Identidad visual Gijón. Recuperado el 3 de Abril de 2016 de http://www.gijon.info/multimedia_objects/download?object_id=131429&object_type=document
- PEÑA GONZÁLEZ, B. (2013). "Turismo de Segovia: Gestión Turística de una Ciudad Patrimonio". Recuperado el 10 de Abril de 2016 de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3370/1/TFG-B.272.pdf>
- Plan de Turismo Español Horizonte 2020. Recuperado el 8 de Octubre de 2016 de http://www.tourspain.es/eses/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan_Turismo_Espa%C3%B1ol_Horizonte_2020.pdf
- Plan Estratégico de Turismo Burgos 2020. Recuperado el 7 de Diciembre de 2016 de http://www.burgosciudad21.org/adftp/plan_estrat%C3%A9gico_2020baja.pdf
- Regeneración urbanística y territorial integrada. Grupo de Estudios Jurídico-Sociales sobre Territorio y Desarrollo Sostenible. Recuperado el 3 de Enero de 2016 de <http://www.unioviedo.es/Desarrollosostenible/documentos/Gijon.pdf>

Ponencias en Congresos

- FERNÁNDEZ GASALLA, G. (2006). El ciudadano como creativo de marca de ciudad. Diseño y gestión de marcas para el desarrollo urbano y la participación ciudadana. *Ponencia presentada en las III Jornadas de Marketing de Ciudades*, 26-28.