



**Instituto de  
Economía  
Internacional**

DT 2009-18

Documento de Trabajo / Working Paper

El citymarketing y la importancia de  
la imagen de ciudad  
Casado Díaz, A.B.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

El IEI es un instituto interuniversitario de investigación de las universidades de Alicante, Jaume I y Valencia. Esta serie es editada en la Universidad de Alicante y sus documentos pueden ser descargados gratuitamente en la página web del Instituto.

The IEI is a inter-university institute of research created by the Spanish universities of Alicante, Jaume I and Valencia. This series of documents is edited at the University of Alicante. Papers can be downloaded free of charge at Institute's website.

Instituto Interuniversitario de Economía Internacional  
Universidad de Alicante / University of Alicante  
Campus de San Vicente del Raspeig – E 03690 Alicante  
Tel +34 965903782 / +34 965903582 - Fax +34 965903816  
<http://iei.ua.es>

**DT 2009-18**  
**Documentos de trabajo IEI**

Casado Díaz, A.B. (2009): "El citymarketing y la importancia de la imagen de ciudad", Universidad de Alicante, Documento de trabajo del Instituto Interuniversitario de Economía Internacional (IEI), DT 2009-18, <http://iei.ua.es>.

ISSN 1989-6867

## **MONOGRAFÍA 18**

# **EL CITYMARKETING Y LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN DE LA CIUDAD**

Casado Díaz, AB

1. Introducción: desarrollo del citymarketing o marketing de ciudades.....	5
2. La importancia de la imagen de ciudad .....	11
3. Análisis para la provincia de Alicante .....	15
4. Conclusiones y pronóstico para la provincia de Alicante .....	41
5. Diagnóstico para la provincia de Alicante .....	56
6. Propuestas estratégicas .....	58
Reflexión final .....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXO I. Benchmarking: El caso de Vitoria-Gasteiz .....	76

Este documento de trabajo forma parte de un conjunto de treinta monografías, fruto del convenio de colaboración entre las Cámaras de Comercio de Alicante, Alcoy y Orihuela y el Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante para la elaboración del Plan Alicante Horizonte 2020, con el objetivo de formular objetivos y propuestas de futuro para la provincia de Alicante.

*El estudio de las Cámaras de Comercio se centra en las necesidades de las empresas de la provincia de Alicante y de la economía alicantina en su conjunto. Tiene el enfoque y objetivo de ser útil a las diferentes Administraciones Públicas (estatal, comunitaria y local) identificando áreas prioritarias de actuación que favorezcan la competitividad de las empresas, y la maximización del crecimiento económico y de la generación de empleo. Al respecto, para la elaboración de Alicante Horizonte 2020 se pondrá un especial énfasis en tratar de aprovechar al máximo otros estudios que puedan aportar luz y complementariedad a los objetivos trazados en el presente estudio.*

*El objetivo del presente informe es presentar una herramienta de análisis y gestión, el citymarketing o marketing de ciudades, que contribuya al mejor y mayor posicionamiento e integración de la provincia de Alicante en los ámbitos nacional e internacional haciendo especial hincapié en su proyección económica, cultural y turística. En este sentido, el diseño de la imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana son nuevos recursos para la gestión del desarrollo urbano, no solo con el objetivo de atraer nuevas inversiones sino también para plantear políticas de atracción de residentes o como una estrategia de posicionamiento de nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o el fomento de las ventas externas.*

*Como se concluye en el presente informe, las políticas públicas orientadas a crear, fortalecer o reposicionar la marca de territorio se presentan como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, de aceptación en referencia a la ciudad o región.*

# **1. Introducción: desarrollo del citymarketing o marketing de ciudades**

## **1.1. El nuevo contexto local y las nuevas políticas urbanas**

En los últimos 25 años la concepción de lo urbano y la ciudad ha cambiado radicalmente como consecuencia de la reestructuración económica que está teniendo lugar desde los años 70 (Urrutia y Areilza, 2000).

Como consecuencia de estos cambios, los Estados nacionales están perdiendo capacidad en la organización de estrategias económicas efectivas a través de políticas macro-económicas, y por ello se ven en la necesidad de emprender procesos de reorientación estratégica que se expresan en dos aspectos fundamentales (Jessop, 1994). Por un lado, se está pasando de un Estado de bienestar keynesiano (de intervención de la demanda), propio de un modo de producción fordista a un Estado de carácter shumpeteriano (de intervención por el lado de la oferta), dando lugar al llamado modo de producción “post-fordista”. Por otro lado, los Estados deben hacer frente a un progresivo “vaciamiento” de sus instituciones, con una reorientación de sus tareas hacia un rol de mediador o interlocutor entre los niveles supranacionales, nacionales, regionales o locales, así como en otros niveles translocales (Urrutia y Areilza, 2000).

Por todo ello, los gobiernos nacionales se vieron en la necesidad de abandonar una serie de medidas encaminadas al desarrollo controlado y equilibrado de las áreas metropolitanas emprendidas en la década de los 70, para dejar paso a iniciativas locales que promovían políticas espaciales orientadas a conseguir una mayor competitividad económica de la ciudad (Harding, 1994) y que, al fin y al cabo, fortalecían los niveles de gobierno local.

La Constitución de 1978 garantiza la autonomía de los entes municipales, reconociéndoles una personalidad jurídica plena, permite la creación de cuerpos intermunicipales y garantiza la disposición de los medios necesarios para llevar a cabo las funciones que la Ley les atribuye a través de tributos propios y de participación en los del Estado y de las Comunidades Autónomas (arts. 137, 140, 141 y 142). La estructura administrativa del Estado queda definitivamente dibujada en la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de régimen local (LRBRL),

la cual regula separadamente las potestades institucionales de los entes locales necesarios y territoriales (municipios, provincias e islas), así como, entre otras cosas, sus competencias sustantivas y sectoriales. Se deriva de ello una clasificación de los entes locales, que tal y como expone Martín Mateo (1998), puede representarse de la siguiente manera:

**Figura 1. Esquema de entes locales**

<i>Entidades necesarias</i>	Municipio Provincia Isla (Archipiélago Balear y Canario)
<i>Entidades potestativas</i>	Entidades submunicipales (art. 45 de la LRBRL) Comarcas Áreas Metropolitanas Mancomunidades municipales

*Fuente: Martín Mateo (1998, p. 243)*

Por lo tanto, el proceso de descentralización del Estado puede ser descrito haciendo referencia a cinco niveles diferentes. En primer lugar, la Constitución de 1978. En segundo lugar, los Estatutos de Autonomía. En tercer lugar, las Autonomías tienen la potestad de crear nuevas entidades territoriales supramunicipales (comarcas y mancomunidades). En cuarto lugar, la estructura provincial y municipal. Y en quinto lugar, las grandes ciudades se plantean su propia descentralización (en Consejos de Distrito) e incluso, a veces, la organización metropolitana.

Los municipios no sólo han reforzado sus funciones tradicionales (hacienda municipal, servicios sociales, promoción de empleo local, planeamiento urbano) sino que, además, han adoptado una serie de estrategias encaminadas a reforzar su posición estratégica como nuevos actores en la economía global. Así, han adoptado un tipo de “gestión empresarial” del municipio frente a la tradicional “gestión pública”, lo cual conlleva, entre otras acciones, la compra de terrenos o de empresas que luego ceden a privados, el apoyo a las iniciativas de tipo cooperativo o similares, la creación de organismos de información o asesoramiento, la formación de actores económicos privados, la ordenación y promoción de actividades económicas, la promoción cultural y la proyección internacional de la ciudad, etc. (Urrutia y Areilza, 2000).

Una consecuencia directa de este cambio en el tipo de gestión municipal es la emergencia del “marketing urbano” o citymarketing, que constituye la piedra angular para la captación de ventajas competitivas que atraigan inversión. Tales estrategias, como se detallará más adelante, se basan en una aproximación territorial al desarrollo a través de una concepción del lugar no como “contenedor de usos”, sino como “milieu”, lo cual incluye factores como la historia productiva, cultural, política y social de la localidad, un clima emprendedor, una buena calidad de los recursos humanos y del tejido empresarial y una calidad medioambiental atractiva a la inversión. Evidentemente, el desarrollo económico local no es factible si no se ponen en marcha mecanismos de cooperación entre los diferentes actores sociales, económicos y políticos.

En este contexto, los gobiernos autonómicos tienden a focalizarse en las políticas de fomento industrial, mientras que los gobiernos locales, a menudo ayudados por la Unión Europea, se centran en la recualificación de los recursos humanos (por ejemplo, fondos como el FEDER, el FSE, o el Fondo de Cohesión, y planes como el Urban y el Horizon para espacios urbanos degradados, o los Planes Leader para zonas rurales). Así, en los últimos años hemos asistido a un auge de los Planes Estratégicos como apoyo a los de urbanismo, cuyo objetivo último es que la ciudad gane posiciones competitivas. La propaganda, el marketing y la producción de una imagen de la ciudad con capacidad para interesar a cualquier cliente potencial en general y, más en concreto, a aquellos que poseen capacidad económica inversora, ocupan ahora un papel central en la actividad de los Ayuntamientos y las instituciones (Gómez García, 2000).

## **1.2. El *citymarketing* como herramienta de la gestión urbana moderna**

Las ciudades están adquiriendo una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales; al mismo tiempo se están convirtiendo en sujetos o productos de consumo, en marcas con identidades y valores (Muñiz y Cervantes, 2005).

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la provincia de Alicante es el del marketing de su territorio, desde una perspectiva global e integradora, y el de sus ciudades en particular. Ciudadanos, personas que acuden a trabajar a las

mismas, empresas y turistas conforman un público muy variado con necesidades muy dispares que las ciudades deben tratar de satisfacer. La competencia creciente en todos los sectores de actividad económica se traslada también al ámbito provincial y urbano. La provincia y sus ciudades compiten entre sí y con otras áreas geográficas para lograr atraer inversiones, empresas, infraestructuras, eventos, turistas, etc. Por ello, las ciudades necesitan emplear herramientas que les permitan alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia posible, al menor coste, creando valor para los distintos públicos a los que se dirige, obteniendo, en suma, una ventaja competitiva duradera en el tiempo.

El citymarketing o marketing de ciudades constituye una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos planteados. Es una herramienta de planeamiento y gestión para ciudades, incluida en un instrumento más global como es el placemarketing o marketing de lugares, que mejora su calidad global y da respuesta a las necesidades de sus habitantes. Ashworth y Voogd (1988) definen el urban o place marketing como “un proceso por el que las actividades urbanas están tan cerca como sea posible de las demandas de los clientes objetivo para maximizar el funcionamiento eficiente, económico y social, de una determinada área en línea con los objetivos que se hayan establecido. Estas ideas pueden aplicarse a muchos niveles espaciales y así, el marketing de ciudades puede ser visto como una parte de un ‘marketing geográfico’ mucho más amplio, regional o incluso nacional.”

**Figura 2. La ciudad en el nuevo contexto mundial**



*Fuente: Plan Estratégico de Burgos 2015*

La filosofía que subyace al marketing urbano es la orientación consecuente de la ciudad a las necesidades de los grupos objetivo (por ejemplo, habitantes, visitantes, empresas, etc.). Permite detectar las propias fortalezas, corregir las debilidades y mejorar la competitividad de los territorios, a la vez que abarca las estrategias de comunicación y difusión para atraer nuevos residentes, turistas e inversiones. La gestión clásica, centrada en la planificación urbanística como el eje fundamental de actividad de la ciudad, no es suficiente en este entorno cambiante y desde luego, no permite detectar nuevas oportunidades en términos de necesidades no cubiertas o no satisfechas.

Sin embargo, la aplicación del marketing a la ciudad no está resultando una tarea sencilla. Un buen programa de citymarketing no puede reducirse a un lema y un logotipo sino que debe tener en cuenta los siguientes aspectos (Seisdedos, 2006):

- Conexión con las estrategias de desarrollo económico de la ciudad
- Suficiente voluntad política para ser tomados en serio y mantenidos en el largo plazo
- Suficiente inversión en medios para cruzar el umbral de notoriedad requerido en una sociedad sobresaturada de estímulos comunicativos
- Clara conciencia de la audiencia a la que se dirige

- Conocimiento de la percepción original de la imagen de la ciudad de la que parten los diferentes colectivos implicados
- Coordinación entre las diversas partes implicadas o *stakeholders*

Así pues, el objetivo fundamental de este informe es ilustrar la conveniencia y necesidad de la aplicación del marketing a las ciudades como un elemento estratégico decisivo para el desarrollo futuro de las mismas y, por extensión, de la provincia.

### **1.3. La ciudad como producto-mercado**

Se ha definido el marketing urbano como un proceso continuo de desarrollo y comercialización (promoción) del producto “ciudad” (Friedmann, 2005). Cada ciudad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. El producto es la ciudad, con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etc. Y en línea con la filosofía de marketing subyacente en este concepto de ciudad como producto-mercado, el producto ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los grupos objetivo y ser comunicado a ellos.

Una ciudad puede ser “comprada” por muchos segmentos de mercado simultáneamente, pero debe ser “vendida” como un solo producto a esos diferentes segmentos de mercado (Joppe et al., 2001).

## **2. La importancia de la imagen de ciudad**

En los años noventa, se instaló en las agendas de los gobiernos de las ciudades el objetivo de desarrollar marcas de ciudades poderosas y con capacidad para impactar en la imagen gestada entre los potenciales inversores, visitantes o nuevos residentes de esas ciudades. Tener una marca y un valor de marca de alto impacto es un componente esencial en todos los planes de marketing de ciudades. La marca se transforma en un bien patrimonial público y se concibe como un servicio prestado por la gestión gubernamental (Fernández y Paz, 2005b).

La creciente competencia entre las ciudades ha concitado un enorme interés en el enfoque de la identidad e imagen corporativa. “La identidad, como resultado de una cultura territorialmente configurada (cosmogonía + ética + territorio), es llamada ahora al centro de la cuestión de la competitividad, al ofrecer la vía para la diferenciación de productos (y en consecuencia, para la creación de nichos específicos) en un juego competitivo” (Boisier, 1996).

El diseño de las marcas territoriales debe ingresar en las agendas de políticas públicas como una estrategia de fortalecimiento de los rasgos identitarios de las ciudades y regiones con el objetivo de promover la localización de actividades productivas e intensificar los flujos turísticos.

### **2.1. Identidad de ciudad y autoimagen**

La búsqueda de una identidad propia que ponga de manifiesto los valores de una ciudad es la principal tarea de todas las ciudades que miran hacia el futuro, creando territorios inteligentes, donde el urbanismo, la planificación y el diseño de estrategias de promoción se hace indiscutible.

El diseño de imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana, son nuevos recursos para la gestión del desarrollo urbano, no sólo con el objetivo de atraer nuevas inversiones sino también para plantear políticas de atracción de residentes o como una estrategia de posicionamiento de nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o el fomento de las ventas externas. Sin embargo, la mayoría de

las ciudades no son capaces de desarrollar un posicionamiento adecuado, creando confusión y sensación de “algo ya visto” en los ciudadanos.

La imagen es un punto de vital importancia para las ciudades que desean tener un desempeño socioeconómico exitoso puesto que como señala Benko (2000) “cada colectividad local es percibida de una manera por su administración, por las empresas y por las otras colectividades. Ella posee un número de imágenes que no tiene que ser el fruto de una comunicación pública. Estas imágenes resultan de acciones voluntarias y de la historia de la colectividad, pero también del lugar que ocupa el observador, el que percibe tal o cual imagen. Este fenómeno implica la necesidad para una colectividad local de aprehender sus imágenes, comprender cómo es percibida, para poder difundir la imagen que desea y crear a su alrededor un sentimiento de pertenencia”.

## **2.2. El valor de la marca (*city branding*)**

Las acciones de marca territorial contribuyen a mejorar la imagen de la ciudad, a potenciar y afianzar las relaciones entre los ciudadanos y el gobierno, a incrementar la cercanía entre los actores sociales y la cooperación público-privada (Fernández y Paz, 2005). El diseño de las marcas territoriales debe ingresar en las agendas de políticas públicas como una estrategia de fortalecimiento de los rasgos identitarios de las ciudades y regiones con el objetivo de promover la localización de actividades productivas e intensificar los flujos turísticos.

El punto central que se busca es que una vez inserta la marca en la mente del público meta ya sean potenciales residentes, visitantes o inversores, perciban que los “productos de la ciudad” permiten decir 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 se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros.

La marca de ciudad se transforma en el terreno fértil para el encuentro con estos signos de identidad de una ciudad como un factor relevante al momento de definir los rasgos de identidad de una comunidad; además, de presentarse como un potenciador de las posibilidades de inserción competitiva en el sistema urbano

mundial. Con el posicionamiento de la ciudad bien elaborado, rápidamente se verá allanado el camino para desarrollar nuevos productos, atender nuevos mercados y estimular nuevos consumos, además de darle inspiración, claridad y dirección a las autoridades públicas, empresas y ciudadanos a partir de aquello que colectivamente han decidido ser.

Un ejemplo de aplicación e importancia de la identidad e imagen de marca es el de Segovia. El Plan Estratégico de Segovia y su área de influencia ha puesto especial interés en la construcción de la identidad local de su entorno. Esta identidad se ha basado en los siguientes puntos:

1. La Cultura y la cultura castellana
2. La conservación del Patrimonio Histórico
3. La preservación del entorno natural
4. La ciudad: educadora, abierta e integradora
5. Conservación vs innovación

Así, se han identificado tres valores fundamentales que deben estar presentes en la construcción de la imagen de Segovia y su entorno:

1. Universalidad = Enfocado al realismo y no a la ensoñación, en concreto se centrará en la difusión de la idea del descubridor empresarial (emprendizaje).
2. Inspiración –no enfocado hacia el interior sino al exterior = crecimiento y creatividad.
3. Tradición = El conocimiento de los valores y la cultura castellana. Cultura e Identidad, convirtiendo a Segovia en un centro de acogida de aquellos que quieran profundizar en el idioma, la cultura y la historia de Castilla.



### **3. Análisis para la provincia de Alicante**

De todas las herramientas de comunicación de las que disponen las ciudades para comunicarse con sus públicos (televisión, radio, prensa e Internet, entre otras), nos vamos a centrar en Internet. La web de una ciudad contribuye al conocimiento público de la misma, ofreciendo enormes posibilidades para proporcionar información e incluso persuadir a sus distintos públicos y para la construcción de una imagen (Sicilia y Pérez, 2007). Evidentemente, partimos del supuesto de que la gestión de la web de una ciudad forma parte de su estrategia de marketing. Así, vamos a analizar cómo usan esta herramienta las principales ciudades de la provincia de Alicante: qué mensaje quieren transmitir de su ciudad y el modo en que atienden a sus diferentes públicos objetivos. De esta forma podremos extraer conclusiones acerca de la realidad actual así como propuestas de mejora en los casos que sea necesario.

Conviene destacar que la provincia de Alicante es sinónimo de actividad turística. Los datos y las cifras nos muestran que nuestra provincia es líder en la mayoría de actividades, en número de pernoctaciones y oferta turística de nuestra Comunidad. Asimismo, Alicante es uno de los referentes más claros a la hora de analizar los indicadores de cualquier región del país. El turismo, además, posee un peso específico muy significativo, siendo el sector servicios predominante de nuestra economía. Por lo tanto, muchas de las estrategias que a continuación se detallan estarán altamente vinculadas con la actividad turística, es decir, orientadas al público objetivo 'turista' olvidándose en la mayoría de los casos (consciente o inconscientemente) de otros públicos (externos e internos). Ésta es una de las principales conclusiones de este informe y que marcará las líneas estratégicas de actuación.

En la tabla 1 se recogen los municipios de la provincia de Alicante con más de 21.000 habitantes, así como la comarca a la que pertenecen. Se ha intentado recopilar información de los principales municipios de la provincia y que la mayoría de las comarcas estén representadas con una o más ciudades. Sin embargo, el análisis está limitado a la disponibilidad y accesibilidad de esta información a través de la página web de las ciudades analizadas. La población objeto de estudio son las

páginas web oficiales de las ciudades de más de 21.000 habitantes de la provincia de Alicante. Éstas se han localizado a través de la web de la Generalitat Valenciana (<http://www.gva.es>). Desde su sección de entidades locales, se facilita el acceso a la Guía Municipal con acceso a la web oficial de las ciudades que conforman la provincia de Alicante. La dirección o URL se muestra en la tabla 2.

La unidad de análisis viene constituida por la elección y definición de los elementos de comunicación sobre los cuales se centra el análisis de contenido. En este caso nos hemos basado no sólo en el contenido de la página principal sino en el de las diferentes secciones que integran la web. Siguiendo estudios similares, se han delimitado las siguientes categorías de contenido diferentes:

- ♣ Administración: presencia de información referida a trámites administrativos (solicitudes, regulación, normativa, etc.), plenos, acuerdos, actas, etc.
- ♣ Comercio/empresa: información de interés para empresas y comercios (ayudas, formación, normativas, etc.)
- ♣ Turismo: información sobre aspectos turísticos (gastronomía, alojamiento, rutas, ocio, etc.)
- ♣ Cultura: información sobre actividades culturales, eventos, concursos, etc.
- ♣ Educación: información sobre centros educativos, plazos, solicitudes, ayudas, etc.
- ♣ Salud: información sobre centros sanitarios, campañas de prevención, etc.
- ♣ Alojamiento: información sobre la oferta de alojamiento de la ciudad.
- ♣ Historia: información sobre la ciudad, sus orígenes, su evolución, etc.
- ♣ Empleo/trabajo: información útil para la búsqueda de empleo, cursos de formación, ayudas, etc.
- ♣ Citymarketing: existencia de acciones de citymarketing y/o planificación estratégica por parte de la ciudad.
- ♣ Medioambiente: información sobre actuaciones relacionadas con el medio ambiente, el desarrollo sostenible, consejos, recursos, etc.

Para cuantificar las unidades de análisis, la web será mejor evaluada cuantas más categorías incluya, por lo que hemos utilizado una variable dicotómica para medir este aspecto (véase Tabla 2). Esta variable toma el valor “cero” si una categoría no está incluida y el valor “uno” si lo está (el máximo es de 11 puntos). Pero no sólo se ha evaluado el número de categorías presentes (frecuencia), sino también la información contenida (en términos de cantidad y calidad de la misma) en cada una de estas categorías (véase Tabla 3). El procedimiento de codificación elegido es similar al anterior, un “cero” si no hay prácticamente información de la sección, un “0,5” si la información no es muy amplia y un “uno” si se ofrece suficiente información de la misma (máximo de 11 puntos).

Dada la importancia del sector turístico en la provincia, la mayoría de las webs oficiales incluyen un enlace a una web de turismo. Estas webs también han sido analizadas según la información incluida acerca de los siguientes contenidos: cultura y patrimonio, rutas, gastronomía y restaurantes, fiestas, ocio y compras, alojamiento, cómo llegar, cómo moverse, información sobre el tiempo, traducción (la variable toma el valor “cero” si sólo está en castellano y/o valenciano, el valor “0,5” si está traducida a uno o dos idiomas adicionales, y el valor “1” si está traducida a tres idiomas o más aparte del castellano y el valenciano), y calendario de eventos. Para cuantificar las unidades de análisis, la web será mejor evaluada cuantas más categorías incluya (véase Tabla 4). Para ello, hemos utilizado una variable que toma el valor “cero” si una categoría no está incluida, el valor “0,5” si la información sobre la categoría no es muy detallada, y el valor “uno” si la categoría aparece en la web y contiene suficiente información (el máximo es de 11 puntos).

Finalmente, investigaciones previas han demostrado que una web es más eficiente si dispone de un motor de búsqueda, si ofrece al visitante la posibilidad de comunicación directa con la organización a través de e-mail y si dispone de traducción a otros idiomas, ya que se amplía notablemente el mercado que puede acceder a los contenidos de la página. Estos tres aspectos se han denominado “Aspectos adicionales” y para cuantificarlos se ha empleado una variable que toma el valor “cero” si una categoría no está incluida y el valor “uno” si lo está. En la traducción, se da la puntuación de “cero” a las ciudades que sólo tienen su web en castellano y/o valenciano, y “uno” a las que la tienen en más idiomas (ej., inglés, francés, alemán, etc.). Estos aspectos adicionales se han medido para la web del

ayuntamiento, no para la web de turismo. El máximo de estos tres aspectos adicionales es de 3 puntos (véase Tabla 5).

Esta codificación y posterior cuantificación de las web de las ciudades se va a utilizar para clasificar sus websites en distintos grupos de acuerdo a la puntuación global obtenida en los diferentes criterios. La puntuación máxima potencial de este sistema sería de 36 puntos. Los resultados obtenidos se muestran en las Tablas 6 y 7, donde se clasifican las ciudades con respecto a los distintos criterios del estudio. Finalmente, en la Tabla 8, se presenta un análisis DAFO con las principales conclusiones del análisis para las ciudades examinadas.

**Tabla 1. Municipios con más de 21.000 habitantes**

<b>Municipio</b>	<b>Comarca</b>	<b>Número de habitantes</b>
Alicante/Alacant	L'Alacantí	322.673
Elche/Elx	El Baix Vinalopó	222.422
Torre Vieja	El Baix Segura	94.006
Orihuela	El Baix Segura	80.468
Benidorm	La Marina Baixa	69.058
Alcoy/Alcoi	L'Alcoià	60.700
Elda	El Vinalopó Mitjà	55.289
San Vicente del Raspeig/Sant Vicent del Raspeig	L'Alacantí	49.341
Dénia	La Marina Alta	42.704
Villena	L'Alt Vinalopó	34.523
Petrer	El Vinalopó Mitjà	33.486
Villajoyosa/Vila Joiosa (la)	La Marina Baixa	30.550
Jávea/Xàbia	La Marina Alta	29.923
Santa Pola	El Baix Vinalopó	29.221
Crevillent	El Baix Vinalopó	28.172
Calpe/Calp	La Marina Alta	27.768
Novelda	El Vinalopó Mitjà	26.525
Campello (el)	L'Alacantí	25.055
Ibi	L'Alcoià	23.609
Altea	La Marina Baixa	22.648
Sant Joan d'Alacant	L'Alacantí	20.997

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE, citas de población referidas a 01/01/2007.*

**Tabla 2. Puntuaciones por frecuencia: web ayuntamiento**

	Administ	Comercio/ Empresa	Turismo	Cultura	Educación	Salud	Alojamiento	Historia	Empleo/ Trabajo	Citymarketing	Medioamb.	URL
Alicante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<a href="http://www.alicante.es">http://www.alicante.es</a>
Elche (0)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<a href="http://www.elche.es">http://www.elche.es</a>
Torrevejeja (1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<a href="http://ayto.torrevejeja.infoville.net">http://ayto.torrevejeja.infoville.net</a>
Orihuela	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	<a href="http://www.aytoorihuela.com">http://www.aytoorihuela.com</a>
Benidorm	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	<a href="http://www.benidorm.org/">http://www.benidorm.org/</a>
Alcoy	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	<a href="http://www.alcoy.es">http://www.alcoy.es</a>
Elda(2)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	<a href="http://www.elda.es/">http://www.elda.es/</a>
San Vicente del Raspeig	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	<a href="http://www.raspeig.es/">http://www.raspeig.es/</a>
Dénia	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	<a href="http://www.denia.es/">http://www.denia.es/</a>
Villena (3)	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<a href="http://www.villena.es/">http://www.villena.es/</a>
Petrer (4)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<a href="http://www.petrer.es/">http://www.petrer.es/</a>
Villajoyosa (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	<a href="http://www.villajoyosa.com/">http://www.villajoyosa.com/</a>
Jávea	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	<a href="http://www.ajxabia.com/">http://www.ajxabia.com/</a>
Santa Pola	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	<a href="http://www.santapola.es/">http://www.santapola.es/</a>
Crevillent	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	<a href="http://www.crevillent.es/">http://www.crevillent.es/</a>
Calpe	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	<a href="http://www.ayto-calpe.org/">http://www.ayto-calpe.org/</a>
Novelda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	<a href="http://www.ayto-novelda.es/">http://www.ayto-novelda.es/</a>
Campello (e)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	<a href="http://www.elcampello.es/">http://www.elcampello.es/</a>
Ibi	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	<a href="http://www.ibivirtual.com/">http://www.ibivirtual.com/</a>
Altea	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	<a href="http://www.ayuntamientoaltea.es">http://www.ayuntamientoaltea.es</a>
San Juan	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	<a href="http://www.santjoandalacant.es/">http://www.santjoandalacant.es/</a>

Fuente: elaboración propia

(0) Web propia enfocada a los recursos culturales ([www.cultureix.com](http://www.cultureix.com)), tres dedicadas a los negocios y empresas ([www.elxemprende.es](http://www.elxemprende.es); [www.futurelx.com/negocios/ciudad\\_act.htm](http://www.futurelx.com/negocios/ciudad_act.htm); [www.economiaelche.com](http://www.economiaelche.com)) y otra dedicada a trabajo y formación ([www.formacionelche.com](http://www.formacionelche.com)).

(1) Web en desarrollo, sin información

(2) Página de recursos de ocio (<http://guiate.elda.es/>) y portal de turismo (<http://www.ciudaddeelda.es/>) -aunque no están claramente identificados. Cuenta con portal de empresa y empleo ([www.idelsa.es](http://www.idelsa.es)).

(3) Web para la integración de la inmigración (<http://intercultural.villena.es/>), otra de cultura y ocio (<http://www.eligem.villena.es/>) y otra para los jóvenes (<http://juventud.villena.es/>).

(4) Fundación Paco Mollá de poesía (<http://www.pacomolla.com/esp/indice.htm>)

(5) Web del teatro auditorio (<http://www.villajoyosa.com/sites/teatreaditorio/>), de las fiestas de moros y cristianos (<http://www.villajoyosa.com/sites/desembarco/>); gastronomía (<http://www.villajoyosa.com/sites/lavilagastronomicalcocina-alicantina.php>); museos (<http://www.villajoyosa.com/sites/museusdelavilajoyosa/>)

(6) Web del pescado de Santa Pola (<http://www.peixdesantapola.com/>)

(7) Web de cultura (<http://cultura.calpe.es/>)

(8) Web de alertas SMS gratuitas para los ciudadanos (<http://www.ibiconectacontigo.com/>)

**Tabla 3. Puntuaciones por información contenida: web ayuntamiento**

	Administración	Comercio/Empresa	Turismo	Cultura	Educación	Salud	Alojamiento	Historia	Empleo/Trabajo	Citymarketing	Medioambiente
Alicante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Elche	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Torreveja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Orihuela	0,5	1	0,5	0	0	0	1	1	1	0	0
Benidorm	1	1	1	0,5	1	0	0	1	1	0	1
Alcoy	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Elda	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0	1	0	0,5
San Vicente del Raspeig	1	1	0	0,5	1	0,5	0	1	1	0	1
Dénia	1	0	1	1	0,5	0	0	0	0	0	0
Villena	0,5	0	1	0,5	1	0,5	1	1	0	1	1
Petrer	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	1	0,5	1	1
Villajoyosa	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
Jávea	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	0	1
Santa Pola	1	1	1	0,5	1	1	0	0	1	1	0
Crevillent	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0	0
Calpe	1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Novelda	0,5	1	1	0	0	1	1	1	0,5	0	1
Campello (el)	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	1
Ibi	0,5	0,5	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Altea	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0	0	0	0	1
San Juan	1	0	0,5	1	1	0,5	0	1	0	0	1

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4. Puntuaciones por frecuencia y por información contenida: web de turismo**

	Cultura y patrimonio	Rutas	Gastronomía y restaurantes	Fiestas	Ocio y compras	Alojamiento	Cómo llegar	Cómo moverse	Tiempo	Traducción	Calendario eventos	URL
Alicante (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	www.alicanteturismo.com
Elche	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	www.turismedelx.com
Torreveja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO DISPONIBLE
Orihuela *	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	www.orihuelaturistica.es
Benidorm	0,5	1	1	1	1	1	0	0	1	0,5	0	http://www.benidorm.org/turismo/
Alcoy (1)*	1	1	1	1	0	1	0	0,5	0	1	1	http://www.alcoiturisme.com/
Elda	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	http://www.ciudaddeelda.es/
San Vicente del Raspeig	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE
Dénia	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	http://www.denia.net/es/index.asp
Villena	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	http://www.utesoro.villena.es/
Petrer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE
Villajoyosa	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	http://www.villajoyosa.com/sites/lavilatouristica/
Jávea *	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	http://www.xabia.org/index.php?idi=es
Santa Pola	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	http://www.turismosantapola.es/
Crevillent	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE
Calpe	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	http://www.calpe.es/turismo/
Novelda	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	http://www.novelda.es/
Campello (eI)*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE
Ibi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE
Altea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE
San Juan *	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	NO TIENE

Fuente: elaboración propia

\* No dispone de web dedicada al turismo o la web no contiene suficiente información. La información (toda o parte de ella) que falta sobre turismo se encuentra en la web del ayuntamiento.

(1) dispone en su web de un video promocional de la ciudad

**Tabla 5. Puntuaciones por presencia de aspectos adicionales**

	<b>Motor búsqueda</b>	<b>E-mail</b>	<b>Traducción</b>
<i>Alicante</i>	1	0	1
<i>Elche</i>	1	0	0
<i>Torre Vieja</i>	-	-	-
<i>Orihuela</i>	0	0	1
<i>Benidorm</i>	1	1	0
<i>Alcoy</i>	1	1	0
<i>Elda</i>	1	0	1
<i>San Vicente del Raspeig</i>	0	0	0
<i>Dénia</i>	0	0	0
<i>Villena</i>	1	0	0
<i>Petrer</i>	1	0	0
<i>Villajoyosa</i>	1	0	0
<i>Jávea</i>	1	0	0
<i>Santa Pola</i>	1	0	0
<i>Crevillent</i>	0	1	0
<i>Calpe</i>	1	1	0
<i>Novelda</i>	1	0	0
<i>Campello (el)</i>	1	1	0
<i>Ibi</i>	1	0	0
<i>Altea</i>	1	0	0
<i>San Juan</i>	0	0	0

*Fuente: elaboración propia*

**Tabla 6. Resumen de las puntuaciones por ciudades**

	Frecuencia (A)	Info. contenida (B)	Turismo (C)	Aspectos adic. (D)	A+B	A+B+D	A+B+C	A+B+C+D
Alicante	11	11	10,5	2	22	24	32,5	34,5
Elche	10	10	10,5	1	20	21	30,5	31,5
Torre Vieja	0	0	0	0	0	0	0	0
Orihuela	4	5	0,5	1	9	10	9,5	10,5
Benidorm	8	7,5	7	2	15,5	17,5	22,5	24,5
Alcoy	9	9	7,5	2	18	20	25,5	27,5
Elda	9	7,5	2,5	2	16,5	18,5	19	21
San Vicente del Raspeig	9	7	0	0	16	16	16	16
Dénia	5	3,5	10	0	8,5	8,5	18,5	18,5
Villena	9	7,5	9	1	16,5	17,5	25,5	26,5
Petrer	10	8	0	1	18	19	18	19
Villajoyosa	10	8	10	1	18	19	28	29
Jávea	9	8,5	9	1	17,5	18,5	26,5	27,5
Santa Pola	8	7,5	9	1	15,5	16,5	24,5	25,5
Crevillent	9	8	0	1	17	18	17	18
Calpe	5	4,5	10	2	9,5	11,5	19,5	21,5
Novelda	10	7	8	1	17	18	25	26
Campello (el)	10	9	0	2	19	21	19	21
Ibi	4	3	0	1	7	8	7	8
Altea	7	4,5	0	1	11,5	12,5	11,5	12,5
San Juan	8	6	0	0	14	14	14	14

Fuente: elaboración propia

**Tabla 7. Clasificación de las ciudades por grupos**

	<b>A+B</b>		<b>A+B+D</b>		<b>A+B+C</b>		<b>A+B+C+D</b>
Alicante	22	Alicante	24	Alicante	32,5	Alicante	34,5
Elche	20	Elche	21	Elche	30,5	Elche	31,5
Campello (el)	19	Campello (el)	21	Villajoyosa	28	Villajoyosa	29
Alcoy	18	Alcoy	20	Jávea	26,5	Jávea	27,5
Petrer	18	Petrer	19	Alcoy	25,5	Alcoy	27,5
Villajoyosa	18	Villajoyosa	19	Villena	25,5	Villena	26,5
Jávea	17,5	Jávea	18,5	Novelda	25	Novelda	26
Crevillent	17	Elda	18,5	Santa Pola	24,5	Santa Pola	25,5
Novelda	17	Crevillent	18	Benidorm	22,5	Benidorm	24,5
Elda	16,5	Novelda	18	Calpe	19,5	Calpe	21,5
Villena	16,5	Villena	17,5	Campello (el)	19	Campello (el)	21
San Vicente del Raspeig	16	Benidorm	17,5	Elda	19	Elda	21
Benidorm	15,5	Santa Pola	16,5	Dénia	18,5	Petrer	19
Santa Pola	15,5	San Vicente del Raspeig	16	Petrer	18	Dénia	18,5
San Juan	14	San Juan	14	Crevillent	17	Crevillent	18
Altea	11,5	Altea	12,5	San Vicente del Raspeig	16	San Vicente del Raspeig	16
Calpe	9,5	Calpe	11,5	San Juan	14	San Juan	14
Orihuela	9	Orihuela	10	Altea	11,5	Altea	12,5
Dénia	8,5	Dénia	8,5	Orihuela	9,5	Orihuela	10,5
Ibi	7	Ibi	8	Ibi	7	Ibi	8
<b>Torrevieja</b>	<b>0</b>	<b>Torrevieja</b>	<b>0</b>	<b>Torrevieja</b>	<b>0</b>	<b>Torrevieja</b>	<b>0</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8. Análisis DAFO de las páginas analizadas**

	<b>Puntos fuertes</b>	<b>Puntos débiles</b>
<i>Alicante</i>	Páginas del ayuntamiento y de turismo con mucha información, muy completas Plan integral de recuperación del centro tradicional - Plan Centro	Poca información sobre lugares de ocio
<i>Elche</i>	Excelente información sobre cultura, negocios y trabajo	No existe información sobre medio ambiente
<i>Torre Vieja</i>		
<i>Orihuela</i>	Han desarrollado un blog sobre la ciudad	Página ayuntamiento con poca información de utilidad Página web de turismo muy deficiente en cuanto a contenido informativo
<i>Benidorm</i>	Dedicada a turistas y con gran información sobre ocio	Poca información sobre cultura La página del ayto no está traducida a ningún idioma extranjero y no existe información sobre salud
<i>Alcoy</i>	Proyecto Alcoy Ciudad Digital que utiliza todos los recursos electrónicos disponibles Excelente información en general, especialmente salud, educación y ocio	Página del ayuntamiento no traducida a idiomas extranjeros Falta información en la página web de turismo que está en la del ayto
<i>Elda</i>	Guía completa de comercio y servicios Página web (www.idelsa.es) con gran info sobre comercio y empleo	Información y acceso a trámites administrativos inexistente Página web de turismo muy deficiente en cuanto a contenido informativo
<i>San Vicente del Raspeig</i>	Buena información medio ambiental	No tiene página web de turismo
<i>Dénia</i>	Página de turismo muy completa, traducida a 3 idiomas	Sin información sobre comercio, empleo, salud, historia o alojamiento
<i>Villena</i>	Muy buena información sobre educación, integración de la inmigración, y juventud Plan de Dinamización del Producto Turístico (MACT)	Sin información sobre comercio y empleo, escasa información sobre la administración y salud
<i>Petrer</i>	Plan de Recuperación del Centro Funcional y Simbólico - P.R.I.M. Centro	No tiene página web de turismo
<i>Villajoyosa</i>	Buena información en educación y comercio, y juventud Plan Color de recuperación de las fachadas de edificios de más de 10 años	Sin información sobre salud No tiene rutas en la web de turismo
<i>Jávea</i>	Muy buena información sobre cultura Web de la asociación de restauradores	Sin información sobre salud
<i>Santa Pola</i>	Plan Estratégico Santapolavant Programa Competic (accesibilidad a tecnología para empresas). Web Peix de Santa Pola	Diseño anticuado y lento de la página del ayuntamiento Falta información sobre ocio y compras en la web de turismo
<i>Crevillent</i>	Buena información sobre cultura	No existe página web de turismo ni información sobre medio ambiente
<i>Calpe</i>	Buena información sobre cultura y medio ambiente Web de turismo con mucha información y muy atractiva (aunque no está traducida a ningún idioma)	No existe información sobre empleo/trabajo, educación, salud, alojamiento, historia y muy escasa sobre comercio y negocios
<i>Novelda</i>	Web de turismo muy cuidada y atractiva, con audio y video	Información casi nula sobre cultura y educación, y muy escasa sobre empleo/trabajo
<i>Campello (el)</i>	Web municipal con algunos apartados muy completos y detallados Muy buena información sobre comercio/empresa, empleo/trabajo y formación	No tiene web de turismo Pocos documentos relacionados con trámites administrativos, pago impuestos, etc. Poca información sobre salud
<i>Ibi</i>	Buena información sobre cultura, medio ambiente y desarrollo sostenible Plan Conectados para mantener informados a los ciudadanos mediante SMS	Web municipal poco atractiva, de aspecto poco formal y de difícil navegación No existe ninguna información sobre turismo, educación, sanidad, empleo, historia, alojamiento, etc.
<i>Altea</i>	Buena información para residentes extranjeros y sobre salud	Pocos documentos relacionados con trámites administrativos, pago impuestos, etc. No existe información sobre historia, alojamiento, empleo/trabajo y muy poca sobre educación y turismo No tiene web de turismo
<i>San Juan</i>	Servicio infomovil para mantener informados a los ciudadanos mediante SMS Buena información sobre cultura y sobre medio ambiente	No tiene web de turismo y los datos de la página del ayuntamiento son escasos No hay información sobre alojamiento, ni sobre comercio

Fuente: elaboración propia

### 3.1. Conclusiones sobre el análisis de las páginas web

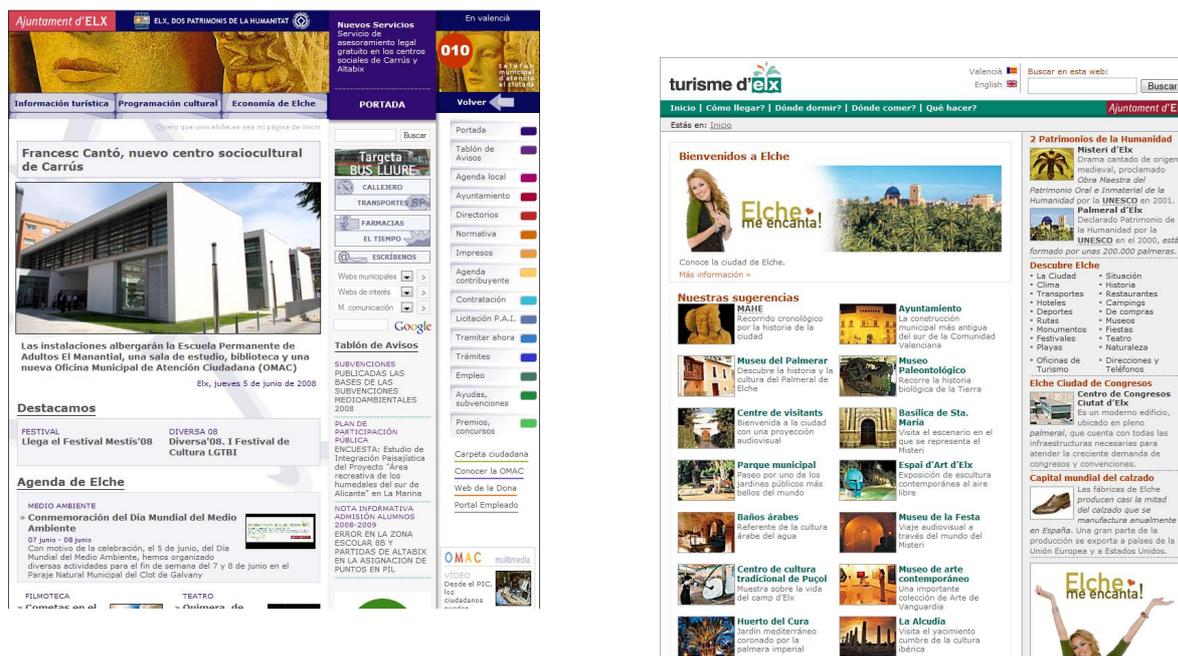
Los resultados obtenidos se recogen en las tablas 6, 7 y 8. Utilizando las puntuaciones totales (última columna de la tabla 7), se han clasificado las ciudades en cinco grupos (utilizando el percentil 20 para la extracción):

- ♣ Grupo 1 – muy buena: más de 27,5 puntos. Alicante, Elche y Villajoyosa.
- ♣ Grupo 2 – buena: entre 27,5 y 25 puntos. Jávea, Alcoy, Villena, Novelda y Santa Pola.
- ♣ Grupo 3 – regular: entre 25,1 y 19,8 puntos. Benidorm, Calpe, Campello y Elda.
- ♣ Grupo 4 – mala: entre 19,7 y 14,4 puntos. Petrer, Dénia, Crevillente y San Vicente del Raspeig.
- ♣ Grupo 5 – muy mala: menos de 14,4 puntos. San Juan, Altea, Orihuela e Ibi.

#### Grupo 1: Alicante, Elche y Villajoyosa

Las ciudades mejor clasificadas son Alicante, Elche y Villajoyosa. Sus páginas web proporcionan información de interés para todos los públicos que acceden a las mismas (ciudadanos, empresas, turistas, etc.), lo que creemos que contribuye a mejorar la imagen de estas ciudades. Destaca la web de Elche por su diseño, detalle y profundidad de contenidos, aunque sorprendentemente no contiene ninguna información sobre medio ambiente, aspecto que debería mejorarse. Además, la ciudad cuenta con tres páginas dedicadas a los negocios y las empresas ([www.futurelx.com/negocis/ciudad\\_act.htm](http://www.futurelx.com/negocis/ciudad_act.htm); [www.economiaelche.com](http://www.economiaelche.com); [www.elxemprende.es](http://www.elxemprende.es);) y otra dedicada a trabajo y formación ([www.formacionelche.com](http://www.formacionelche.com)), lo que pone de manifiesto su vocación por dirigirse activamente a un público inversor y emprendedor.

Figura 3. Web del ayuntamiento de Elche y web de turismo de Elche



Fuente: <http://www.elche.es>; <http://www.turismedelx.com>

Elche es de las pocas ciudades analizadas que cuenta con un Plan Estratégico, FUTURELX, que tiene como objetivo superar las debilidades y potenciar las fortalezas de Elche. Con ayuda de técnicas específicas, como es el caso del citymarketing, se dan a conocer la imagen, las infraestructuras, las dotaciones y los atractivos de la ciudad. El proyecto, de gran envergadura, plantea cambios en todos los sectores: económico, social, territorial... fomentando la diversificación económica.



La promoción de la ciudad es un aspecto fundamental. Se han diseñado varias campañas para promocionar los eventos que se realizan en Elche como los festivales, el Festival Medieval y el Festival Internacional de Cine Independiente de Elche. También se ha reforzado la presencia institucional en ferias profesionales. Se creó el Instituto de Turisme d'Elx para dar respuesta a la necesidad de una gestión específica de un bien de la ciudad, que supuso una mejora en la señalización, en la renovación de folletos y más presencia en ferias para la promoción y venta de Elche. Se ha creado una página web de

Turismo ([www.turismedelx.com](http://www.turismedelx.com)), y otra para promover la cultura 'Cultura d'Elx' (<http://www.culturelx.com/>).



Se han desarrollado marcas diferenciadas para promover la actividad emprendedora y económica de la ciudad, 'Elx emprende'; 'Elx ciutat de negocis'; y 'Elx ciutat comercial'.



Finalmente, el compromiso de la ciudad con el citymarketing se ha plasmado en el Congreso de Marketing de Ciudades (citymarketing elche) que, con carácter bianual, viene celebrándose desde 2004 en la ciudad de Elche.



En resumen, la actividad en el terreno del turismo y de los servicios está adquiriendo grandes magnitudes debido, principalmente, a la visión global plasmada desde el principio en el proyecto FUTURELX.

En el caso de Alicante, como hemos mencionado, la ciudad cuenta con una web, tanto del ayuntamiento como de turismo, muy detalladas aunque se echa en falta mayor información sobre lugares de ocio (especialmente teniendo en cuenta la clara orientación turística de la ciudad).

En términos de actuaciones de marketing y planificación estratégica, el Plan Integral de Recuperación del Centro Tradicional de Alicante, tiene como objetivo mejorar la imagen urbana de todo el Centro Histórico y Tradicional de Alicante, atrayendo nuevas actividades económicas y residenciales que mejoren las condiciones de vida no solo de los residentes en la zona, sino también de los demás habitantes de la ciudad.

**Figura 4. Web del ayuntamiento de Alicante y web de turismo de Alicante**



*Fuente: <http://www.alicante.es>; <http://www.alicanteturismo.com>*

Asimismo, el Ayuntamiento de Alicante convoca el Concurso IN URBE, Intervenciones Urbanas en la Zona Centro, concurso de promoción artística organizado por la Concejalía de Juventud -Centro 14 y Alicante Centro - Plan Integral de Recuperación del Centro Tradicional. Este concurso y su ejecución pretende retomar, como una acción más dentro del Plan Integral de Recuperación del Centro Tradicional de la ciudad de Alicante, a dicha zona como uno de los núcleos lúdico-culturales de la ciudad. Alicante se ha sumado a esta experiencia para desarrollar un proyecto cultural y artístico, y al mismo tiempo, una acción de recuperación de una zona central de Alicante. Una zona que se intenta recuperar para la ciudad y para el viandante. Espacios de nuestra memoria histórica, que se pretende sean de nuevo lugares para el ocio y el esparcimiento.

Alicante 2008 – 2009 es la marca bajo la que se designa la organización del evento del puerto de salida de la Volvo Ocean Race desde la ciudad de Alicante, que por primera vez partirá desde el Mediterráneo y dará gran difusión a la imagen de la ciudad de Alicante por todo el mundo. La Generalitat, crea la marca “Alicante 2008 – 2009. Vuelta Al Mundo a Vela” a fin de identificar el Puerto de Alicante, la celebración del evento deportivo y potenciar

la imagen de la ciudad (y la Comunidad) como organizadora de grandes acontecimientos.

La marca está compuesta de dos elementos: un símbolo y un texto con la denominación. El símbolo representa tres velas muy escoradas. Con esa inclinación su diseñador, Modesto Granados, trasmite la dureza y lo extremo de la competición. Se emplean tres colores mediterráneos: el verde, el naranja y el azul, que representan a Alicante y a la Comunitat. Además la marca se caracteriza por tres valores identificativos: calidad de vida, realidad y orgullo de los ciudadanos.

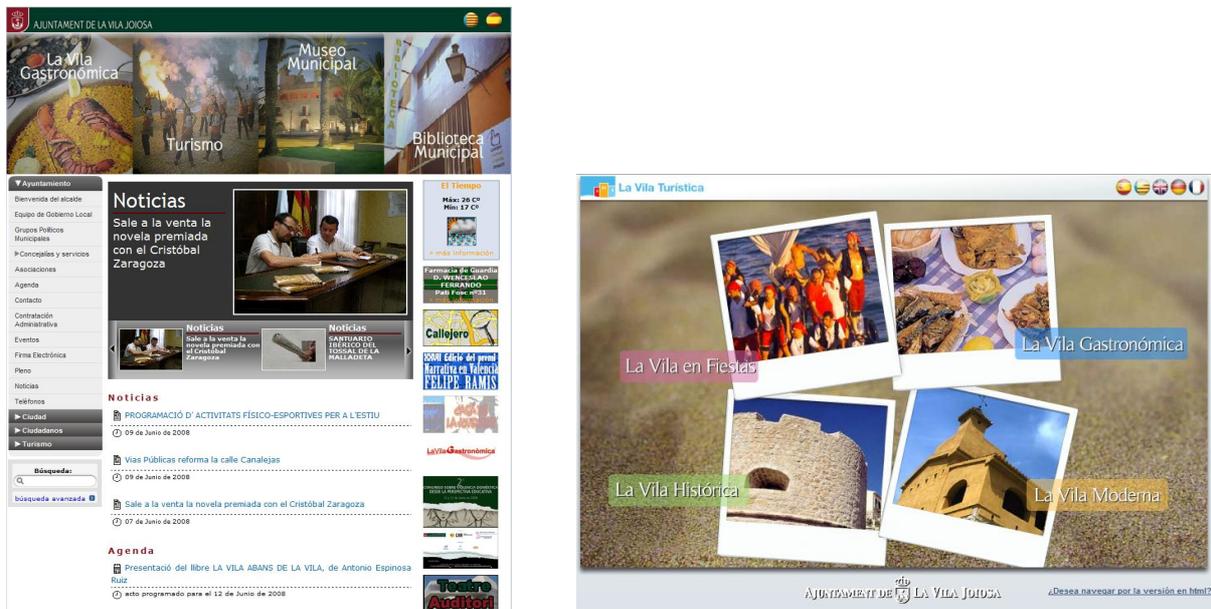


La Sociedad Gestora para la Imagen Estratégica y Promocional de la Comunitat Valenciana es la encargada de gestionar de forma directa y exclusiva el evento, diseñando un programa de actividades, que involucre y acerque al ciudadano al acontecimiento deportivo. Por otro lado el Consorcio “Alicante 2008. Vuelta al Mundo a Vela”, supervisa las aportaciones realizadas de los patrocinadores del evento. El nombre de Alicante estará presente en todos los barcos de la competición, al igual que su marca “Alicante 2008 – 2009 Vuelta Al Mundo a Vela”.

Estos dos elementos, la revitalización del casco histórico y la designación de Alicante como puerto de salida de la Volvo Ocean Race 2008-2009, pueden contribuir enormemente al cambio de imagen de la ciudad, tradicionalmente ligado al turismo de sol y playa.

La siguiente ciudad mejor clasificada es Villajoyosa. En su web, con un diseño muy atractivo, destaca la información sobre educación y juventud y comercio y empresas. Por el contrario, debería mejorar la información referida a la salud e incluir rutas en su web de turismo.

**Figura 5. Web del ayuntamiento de Villajoyosa y web de turismo de Villajoyosa**



*Fuente: <http://www.villajoyosa.com>; <http://www.villajoyosa.com/sites/lavilaturistica/>*

El ayuntamiento ha creado cuatro marcas diferenciadas, 'La Vila en Festes', 'La Vila Gastronòmica', 'La Vila Històrica', y 'La Vila Moderna', para promover, respectivamente, las fiestas, la gastronomía, el patrimonio histórico y los valores de modernidad de la ciudad.

En resumen, creemos que este ayuntamiento ha apostado por la diversificación frente a la especialización en turismo de Sol y Playa.

### Grupo 2: Jávea, Alcoy, Villena, Novelda y Santa Pola.

Jávea no tiene un eslogan diferenciado pero el logo desarrollado refleja la dicotomía mar y montaña (ilustrados por la reserva marina del Cap de Sant Antoni y el Parque Natural del Montgó). Su portal de turismo cuenta con información muy variada y detallada de todos los recursos turísticos de la zona (naturaleza, playas, fiestas, gastronomía, etc.). La web del ayuntamiento destaca en su apartado de cultura, aunque se debería incluir información sobre salud.



En el caso de Alcoy con el eslogan “Déjate conquistar...” su portal de turismo recoge las acciones encaminadas a dotarse de una identidad e imagen de ciudad: monumentos y lugares destacados, rutas verdes, parques naturales, fiestas, gastronomía, etc. Sin embargo, la información sobre turismo no está recogida en su totalidad en la web de turismo, como cabría esperar, sino que una parte importante de dicha información hay que buscarla en la web del ayuntamiento. Debería mejorarse este aspecto. A destacar, el esfuerzo de la ciudad, plasmado en el Proyecto Alcoy Ciudad Digital, por utilizar todos los recursos electrónicos disponibles para llegar mejor a todos los públicos objetivo. La web del ayuntamiento destaca por su detallada información en aspectos como salud, ocio y educación.

**Figura 6. Web de turismo de Alcoy**



*Fuente: <http://www.alcoiturisme.com>*

En el caso de Villena, destaca el Plan de Integración de la Inmigración y el Plan de Dinamización de Producto Turístico. La web del ayuntamiento cuenta con información muy detallada educación, juventud e inmigración. Sin embargo, se tiene que mejorar la información relacionada con los trámites administrativos, comercio y empleo y salud.

**Figura 7. Webs del Plan de Integración de la Inmigración y del Plan de Dinamización de Producto Turístico de Villena**



Fuente: <http://intercultural.villena.es/>; <http://www.oficinaipyc.net/mactvillena/>

Con el eslogan “Villena, ¡un tesoro!”, su portal de turismo cuenta con información exhaustiva de los recursos culturales, gastronómicos y turísticos de la ciudad. Más adelante (ver apartado de conclusiones y pronóstico) se comentarán algunas recomendaciones para que esta localidad incorpore nuevos signos de identidad a su marca ciudad, relacionados con el enoturismo (en la zona se elabora el Fondillón).



Novelda ha desarrollado una web de turismo muy cuidada, con un diseño muy atractivo, traducida a más de cuatro idiomas extranjeros, con audio y vídeo. En cambio, la web del ayuntamiento no ofrece suficiente información sobre cultura y educación, y muy poca sobre empleo/trabajo. Sería recomendable una mayor orientación en este sentido al público objetivo ‘ciudadanos’.

**Figura 8. Web del ayuntamiento de Novelda y web de turismo de Novelda**



Fuente: <http://www.ayto-novelda.es>; <http://www.novelda.es>

Santa Pola está desarrollando un Plan Estratégico, Santapolavant, para poder elaborar líneas estratégicas y desarrollar acciones de futuro “acordes con la dinámica y velocidad de los cambios que se están produciendo a escala mundial”. Los temas clave sobre los cuales se fundamenta el proyecto se estructuran como sigue: proyecto económico (industria, turismo, comercio y pesca), proyecto social (cultura/educación, deportes y bienestar social), y proyecto territorial (urbanismo/vivienda e infraestructura). Así pues, habrá que esperar hasta ver los resultados de este plan para valorar el uso de las técnicas de citymarketing, especialmente en lo relacionado con la creación de una imagen potente de ciudad.

En cuanto a los aspectos negativos, la principal recomendación sería que se mejorase el diseño y el funcionamiento (rapidez) de la web del ayuntamiento. Además, la web de turismo no tiene información acerca de ocio y compras.

**Figura 8. Web del ayuntamiento de Novelda y web de turismo de Novelda**



Fuente: <http://www.ayto-novelda.es>; <http://www.novelda.es>

Santa Pola está desarrollando un Plan Estratégico, Santapolavant, para poder elaborar líneas estratégicas y desarrollar acciones de futuro “acordes con la dinámica y velocidad de los cambios que se están produciendo a escala mundial”. Los temas clave sobre los cuales se fundamenta el proyecto se estructuran como sigue: proyecto económico (industria, turismo, comercio y pesca), proyecto social (cultura/educación, deportes y bienestar social), y proyecto territorial (urbanismo/vivienda e infraestructura). Así pues, habrá que esperar hasta ver los resultados de este plan para valorar el uso de las técnicas de citymarketing, especialmente en lo relacionado con la creación de una imagen potente de ciudad.

En cuanto a los aspectos negativos, la principal recomendación sería que se mejorase el diseño y el funcionamiento (rapidez) de la web del ayuntamiento. Además, la web de turismo no tiene información acerca de ocio y compras.

### Grupo 3: Benidorm, Calpe, Campello y Elda

Benidorm. La página web sobre Benidorm no ofrece información alguna sobre la existencia de actividades de marketing urbano. En general, la imagen de ciudad está totalmente enfocada a su principal recurso y atractivo que es el turismo de sol y playa. Su página web de turismo cuenta con gran cantidad de información sobre actividades de ocio. Apenas existe una oferta cultural o patrimonial complementaria a la oferta de sol y playa (identificada muchas veces con masificación y baja calidad). Creemos que Benidorm debe replantearse seriamente un cambio de imagen o reposicionamiento siguiendo las propuestas de aplicación de citymarketing contenidas en este informe. Es especialmente importante destacar la amenaza seria de ciudades de su entorno más inmediato (ej., Calpe, Altea) pero también de otros puntos de la geografía nacional (ej., Andalucía) e internacional (ej., Croacia). En lo que respecta a la web del ayuntamiento, no tiene información relacionada con la salud, aspecto que debería mejorarse. Finalmente, el diseño de las páginas web es un poco anticuado.

Figura 9. Web del ayuntamiento de Benidorm y web de turismo de Benidorm



Fuente: <http://www.benidorm.org>; <http://www.benidorm.org/turismo>

Calpe destaca por su web de turismo. Con el eslogan “Se puede tener todo”, su portal de turismo cuenta con un contenido de gran calidad, aunque, sorprendentemente, no tiene traducción a ningún idioma extranjero. Destaca la posibilidad de descargar contenidos en para almacenarlos y disponer de ellos en un reproductor portátil (iPod). Por el contrario, falta mucha información en la

web del ayuntamiento (ej., empleo/trabajo, educación, salud, alojamiento, historia y comercio y negocios).



En el caso de Campello, destaca la información detallada sobre comercio/empresa y empleo/trabajo contenida en la web del ayuntamiento. Por el contrario, existe poca información sobre trámites administrativos (ej. acceso a documentación), y sobre salud. Finalmente, la ciudad no tiene una web de turismo propia, aspecto que debería replantearse.

Elda. Con el eslogan “Ciudad de Elda, descubre Elda”, su web de turismo recoge aspectos sobre calzado, museos, y fiestas (Moros y Cristianos, Fiestas mayores, Fallas). Se complementa con el portal Guíate, una guía comercial y de servicios de Elda. Sin embargo, descuida aspectos fundamentales como cultura y patrimonio, rutas, gastronomía y restaurantes, alojamiento, cómo llegar, cómo moverse y agenda de eventos. Finalmente, a pesar de que la web del ayuntamiento no contiene información suficiente acerca de trámites administrativos, cuenta con una página propia enfocada al comercio y el empleo, con información muy detallada.

#### Grupo 4: Petrer, Dénia, Crevillente y San Vicente del Raspeig

Petrer. La ciudad cuenta con un Plan de Recuperación del Centro Funcional y Simbólico, pero en general, la web del ayuntamiento no ofrece suficiente información sobre gran parte de los aspectos analizados como, por ejemplo, educación, turismo, alojamiento, comercio y empleo. Además, no tiene página de turismo.

Denia. Con el eslogan “El mar de ensueño, la mar de aventuras”, su portal de turismo cuenta con información muy variada y detallada de todos los recursos turísticos de la zona (naturaleza, playas, fiestas, gastronomía, etc.). Sin embargo, la web del ayuntamiento no ofrece suficiente información sobre aspectos fundamentales como comercio, empleo, salud, historia o alojamiento.

**Figura 10. Web de turismo de Dénia**



*Fuente: <http://www.denia.net>*

Crevillente. La web del ayuntamiento ofrece buena información sobre cultura pero ninguna información relacionada con el medio ambiente y escasa información sobre comercio y empleo. No tiene página web de turismo. El diseño es algo anticuado.

San Vicente del Raspeig. La web del ayuntamiento ofrece buena información sobre medio ambiente, pero falta mucha información en aspectos importantes como turismo, cultura, salud y alojamiento. No tiene web de turismo.

#### Grupo 5: San Juan, Altea, Orihuela e Ibi

San Juan. Entre los aspectos positivos, destaca la información sobre cultura y medio ambiente y el servicio infomóvil para mantener informados a los ciudadanos mediante el sistema de SMS. Entre los negativos, no tiene página web de turismo, a pesar de ser un destino turístico importante en la provincia y en la web del ayuntamiento falta mucha información, especialmente sobre comercio/empresa y alojamiento.

Altea. Cabría destacar la información enfocada al público 'residente extranjero', pues es de los pocos ayuntamientos que tiene en cuenta este público objetivo, así como la información sobre salud. En cuanto a los aspectos negativos, sorprende que no exista una web dirigida al turismo, aspecto éste que convendría reconsiderar. Poca información sobre trámites administrativos, historia, alojamiento, empleo/trabajo, educación y turismo.

Orihuela. Con el eslogan "Historia del Mediterráneo", su portal de turismo ofrece algunos datos sobre turismo, cultura y patrimonio histórico, pero falta información fundamental en la mayoría de los aspectos analizados. Del mismo modo, la web del ayuntamiento tampoco ofrece información de utilidad en aspectos fundamentales como educación, cultura, salud o trámites administrativos. Como aspecto positivo, podríamos mencionar la existencia de un blog sobre la ciudad.



Ibi. No tiene web de turismo y la web del ayuntamiento presenta un diseño muy poco atractivo, muy lento y con información prácticamente nula en la mayoría de los aspectos analizados. Información aceptable sobre cultura y medio ambiente.

Finalmente, en el caso de Torrevieja no hemos podido obtener datos por encontrarse su página web en construcción.



## **4. Conclusiones y pronóstico para la provincia de Alicante**

Tras el análisis de las políticas de marketing y de diseño de imagen de marca para una muestra de municipios de la provincia de Alicante, podemos concluir que todavía queda mucho por hacer en este sentido. Entre las diez primeras ciudades de la provincia (en número de habitantes), frente a actuaciones realmente positivas, como el caso de Elche y Alicante, encontramos otros casos como el de Orihuela, San Vicente del Raspeig, o Dénia, donde apenas se ha evolucionado en términos de marketing de ciudad y construcción de identidad y marca-ciudad. Especialmente relevante nos parece el caso de Benidorm, por la gran cantidad de turistas que recibe y la escasa atención que presta al desarrollo de una imagen de ciudad.

Se requieren medidas para potenciar los rasgos de identidad mediante estrategias de imagen, comunicación y marketing similares a las que se emplean en el mundo empresarial y un desarrollo de sentimientos de pertenencia e identificación de los ciudadanos con el futuro del pueblo o región.

En palabras del Director del Observatorio Europeo del Programa LEADER, el francés Yves Champetier: “Se trata de que cada territorio construya su propio futuro a partir de sus recursos específicos. El patrimonio es precisamente el eje central de esta acción laboriosa: ya sea natural o cultural, paisajístico o arquitectónico, histórico o artístico, el rico patrimonio de los territorios rurales europeos es, efectivamente, un recurso que hay que valorar y poner al servicio de un nuevo desarrollo”.

### **4.1. Posicionamiento estratégico**

La ciudad debe evitar ser “todo para todos” (Friedmann, 2005). A partir del análisis anterior, la ciudad ha de centrarse en los ámbitos más relevantes para su desarrollo, lo que implica delimitar con precisión los grupos objetivo relevantes (segmentación del mercado) para saber a quién se quiere dirigir y con qué prioridad.

El posicionamiento debe efectuarse considerando las demandas de los grupos objetivo, las fortalezas y las debilidades y la competencia. El posicionamiento es la determinación, previa a la acción, de cómo una ciudad quiere ser vista por los

públicos objetivo en relación con otras ciudades competidoras. Mediante este posicionamiento se destacan los aspectos y ventajas que caracterizan a la ciudad frente a otras ciudades y por medio de los cuales ésta puede diferenciarse. Se trata del intento de definir una propuesta de venta única (USP: unique selling proposition) (Friedmann, 2005).

Cada ciudad ocupa una posición en el mercado, configurada por una serie de atributos característicos que los grupos objetivo, que son “consumidores de imagen”, le asignan en relación con las demás ciudades con quienes concurre. Dicha asociación es perceptual, es decir, se produce en los individuos a partir de impresiones, creencias y percepciones sobre la ciudad (imagen). Y cuando tal imagen percibida es comparada con las de las ciudades alternativas y se establecen las distancias –proximidades o lejanías- entre todas ellas, se obtiene el posicionamiento relativo de las diferentes ciudades.

#### **4.2. Identificación de nuevos signos de identidad**

Son numerosos los “commodities urbanos” (ofertas de productos o servicios sin diferenciación) que pueden ser empleados eficientemente para proporcionar valor añadido a las ciudades, de fácil inserción en cualquier ciudad con eficacia y efectividad probada de antemano:

- Franquicias edificables, arquitectos multinacionales.
- Eventos deportivos tradicionales y planificados.
- Eventos de calendario populares.
- Ferias y congresos para todos los segmentos.
- Museos espectáculos y de posicionamiento mediático.
- Centros de pernoctación segmentados.
  - o Parques temáticos.
  - o Centros de salud y estética.
  - o Congresos y reuniones de empresa.
  - o Férias.
- Espectáculos artísticos.
- Ocio:
  - o Gastronomía.
  - o Compras.
  - o Cultura.

- Centros de acogidas a turistas en masas:
  - o Aeropuertos.
  - o Puertos.

En el caso de la provincia de Alicante, se trata de aprovechar y rentabilizar todos los recursos turísticos, naturales, educativos y culturales existentes. Por el contrario, la carencia de atractivos naturales o lugares de interés obligará a plantear ofertas segmentadas, especializadas, que pueden brindar oportunidades muy importantes. A continuación, se detallan algunos aspectos que en función de las características del municipio o ciudad analizada, podrían utilizarse para plantear mejoras en el diseño de la imagen: nuevos signos de identidad urbana.

#### **a) Recursos turísticos y naturales, sostenibilidad, y medio ambiente**

Los destinos turísticos de ciudades compiten por lograr despertar interés en el turista potencial y posicionarse en el lugar seleccionado al momento de su viaje. De forma complementaria al turismo de Sol y Playa, la provincia de Alicante debe tratar de aprovechar y rentabilizar otros recursos existentes.

- Fomentar el **ecoturismo** en todo lo relacionado con los deportes al aire libre, especialmente del senderismo, apoyando a las empresas de gestión deportiva, respetando siempre el equilibrio del medio ambiente y el patrimonio cultural (Muñiz Martínez, 2007)

[Ej. deportes de montaña por el Parque Natural del Carrascal de la Font Roja; <http://www.alcoi.com/ciutat/guia-ciutat/excursions-i-paratges.html>]

[Ej. Museo de la Biodiversidad de Ibi, con una zona de invernaderos y umbráculos y el “Jardí Etnobotánico Joan Pellicer”]

- **Enoturismo** (Álvarez Solis, 2007), [http://www.crdo-alicante.org/vinos-consejo\\_regulador.aspx](http://www.crdo-alicante.org/vinos-consejo_regulador.aspx)

[Ej. Bodegas Bocopa, Petrer; Fondillón]

Según Sirvent (2008), empresarios vinculados al mundo del vino están valorando un interesante proyecto para crear la primera ruta del vino de la Comunidad Valenciana y una de las pocas existentes en España tras la de Rias

Baixas, Rioja, Ribera del Duero, Penedés y Montilla. El plan, con un claro trasfondo turístico, tiene por objeto promocionar los caldos alicantinos y, de paso, la oferta turística global de la Costa Blanca.

Bajo el paraguas de la Asociación Española de Ciudades del Vino (Acevin) se citan más de cincuenta ciudades de todo el territorio español. A ellas se unirán en breve Villena, El Pinós, Algueña y Monóvar. Empresarios y políticos de estos municipios, con el apoyo del Consejo Regulador del Vino de Alicante, ya han celebrado una primera reunión en El Pinós, a iniciativa de esta asociación y del propio Ministerio de Agricultura. La segunda cita preparatoria tendrá lugar la próxima semana en Villena, según confirma el presidente de la DO Vinos de Alicante, Francisco Amorós.

El nexo de unión de todos estos municipios, incluidos estos del Medio y Alto Vinalopó alicantino, será la industria y la cultura vitivinícola. El producto estrella de la asociación Acevin son las Rutas del Vino de España, que también cuentan con el apoyo de la Secretaría General de Turismo del Ministerio de Industria.

La Ruta del Vino de Alicante es todavía un proyecto, ya que antes deberá ser certificada y amparada por el Ministerio de Agricultura y el de Industria y Turismo, según explica Francisco Amorós. A los cuatro pueblos alicantinos citados, con enorme tradición vitivinícola, podrían sumarse en breves días otros muchos.

En mente de los empresarios, algunos con importantes bodegas centenarias, está también la posibilidad de sumar a la oferta la riqueza gastronómica de la provincia, el sol y la playa y hasta instalaciones específicas sobre la vinoterapia, una práctica muy en moda y que tiene su máximo exponente en la Rioja Alavesa, concretamente en el municipio de Elciego, donde la renombrada bodega Marqués de Riscal ha diseñado y construido un complejo vinícola y de salud, con SPA incluido y baños purificadores de vino y mosto de vino.

De salir adelante el proyecto, el Ministerio de Industria tendrá que certificar a las empresas y bodegueros participantes con el sello genérico de Rutas del Vino de España, que ya ha pasado a integrarse en la oferta turística de Turespaña.

Los itinerarios, como el de Ribera del Duero, que abarca pueblos de Burgos, Segovia, Soria y Valladolid, tratan de sumergir a los ciudadanos y turistas en la vasta cultura y tradición de un determinado territorio vitivinícola. El presidente de la DO

Alicante, Francisco Amorós, ha aprovechado Fitur para reunirse con los dirigentes de Acevin.

- **Turismo ornitológico** (Grande Ibarra, 2007), <http://www.retoeurope.com/>;  
<http://www.naturalicante.com/>; <http://www.seo-alicante.org/index.htm>;  
[http://www.elpais.com/articulo/portada/Echarle/ojo/pajaro/elpepspor/20061015elpepspor\\_2/Tes/](http://www.elpais.com/articulo/portada/Echarle/ojo/pajaro/elpepspor/20061015elpepspor_2/Tes/);

[Ej. Rutas por los humedales: Santa Pola, Torrevieja, El Hondo] -> Alianzas estratégicas entre ciudades!!

El grupo de investigación Ecología del Paisaje de la Universidad de Alicante está redactando las recomendaciones que se presentarán en Bruselas a final de año junto a las de otros seis países que analiza el uso sostenible y racional de los humedales en sistemas hídricos del Mediterráneo. Pese al valor ecológico -alberga una de las poblaciones más importantes del mundo de Malvasía cabeciblanca, ave acuática catalogada en peligro de extinción en el ámbito mundial - y cultural de El Hondo, el estudio confirma en sus conclusiones parciales la degradación del paraje y más allá de los motivos puramente estructurales, resalta la llamativa desconexión con su entorno. Según los investigadores, este factor priva al humedal ilicitano de una de sus potencialidades ya que un desarrollo sostenible conjunto está unido a la promoción de la producción agrícola de calidad, las actividades educativas y recreativas y el turismo cultural y ecológico de calidad.

El proyecto de Integración de la Demanda de Agua (WADI) en el que participan también Italia, Portugal, Malta, Marruecos, Túnez, Egipto y España intenta realizar un diagnóstico integrado socio-ambiental y un análisis de escenarios futuros para el entorno de El Hondo, entre otros. Este Parque Natural está catalogado como uno de los espacios ecológicos de mayor relevancia internacional, de hecho, es sitio RAMSAR por el enorme valor de su ornitofauna.

WADI cuenta con un presupuesto total de 1.200.000 euros, del que 200.000 euros se destinarán directamente al estudio del humedal alicantino. Según datos de la Generalitat Valenciana, la Comunidad Valenciana cuenta con el sistema de humedales más denso y mejor distribuido de Europa, donde habita más de la mitad de especies presentes en este territorio, con 48 zonas húmedas catalogadas, que suman 45.000 hectáreas protegidas en el Catálogo.

## **b) Recursos culturales y educativos**

En un contexto de globalización, la cultura se levanta como la auténtica vertebradora de una alternativa capaz de hacer frente a la pérdida de identidad de los territorios. Y cuando hablamos de cultura lo hacemos en un sentido amplio, que ocupa desde el patrimonio histórico hasta el arte, desde el medio ambiente a las tradiciones, la cultura inmaterial de los pueblos, el conocimiento, las experiencias, etc. La cultura entendida como generadora de valores únicos, diferenciados y singulares. La cultura como recurso propio del territorio, como elemento endógeno no trasladable a ningún otro sitio. En definitiva, como recurso no deslocalizable en un momento en el que lo que prima es la deslocalización de los procesos productivos. La cultura, en definitiva, como sector con capacidad de impacto real en la calidad de vida de una comunidad, en el nivel de formación de los individuos y en el equilibrio y sostenibilidad de los entornos, ya sean naturales, rurales o urbanos.

Tenemos ejemplos de cómo la cultura ha contribuido a cambiar totalmente la imagen de un territorio y ha contribuido a su desarrollo económico y social. Quizás uno de los más evidente de los últimos años, y por tanto uno de los más repetido como ejemplo en nuestro país, sea el de Bilbao, en el que un equipamiento cultural ha sido el motor de ese cambio de percepción. Porque realmente lo que ha hecho el Guggenheim ha sido comunicar al mundo que Bilbao es otra cosa distinta a la idea que muchos teníamos o conocíamos.

En el caso de la provincia de Alicante, algunas posibles actuaciones en materia de recursos culturales y educativos incluirían:

- Crear y coordinar todos los esfuerzos posibles de los agentes culturales en una red de espacios, que incluya la temporalización de programas, la confluencia de iniciativas, y la información y difusión de los mismos. Se trataría de construir una oferta cultural global de la provincia donde los diferentes municipios ofertasen productos complementarios y no sustitutivos (coopetición): apoyarse recíprocamente como forma de potenciar la cultura.
- Recuperar y revitalizar los cascos viejos urbanos [Ej. Petrer]
- Políticas integradas que favorezcan la comunicación entre los distintos actores de las instituciones públicas y las organizaciones sociales

- Reconversión de las políticas socioculturales adaptándolas a las exigencias del presente y necesidades de los ciudadanos [Ej. seguir la línea de festivales de música como los de Murcia y Castellón: jazz, pop-rock, alternativa]
- La internacionalización de la educación superior, apoyada por los programas Erasmus y Socrates (entre otros), está favoreciendo el auge de un segmento muy especializado o nicho de mercado de turistas: los estudiantes que deciden seguir un programa máster o de postgrado o un año de sus estudios en un país diferente al de origen. La provincia de Alicante debe analizar cómo la imagen de la ciudad de destino influye en el proceso de decisión de los estudiantes internacionales para tratar de alcanzar a este nicho de mercado. Estudios previos muestran que existe una relación positiva importante entre la amplitud de la oferta universitaria, la variedad de la oferta cultural y de ocio, el ambiente universitario, el ambiente internacional y la seguridad de la ciudad y la imagen-ciudad percibida por el alumno potencial (Cubillo y Sánchez, 2005).

Recientemente, el Gobierno ha manifestado su deseo de impulsar acuerdos con ayuntamientos para la rehabilitación de barrios degradados y cascos históricos como método para animar la construcción. La propuesta incluye fórmulas de colaboración con promotores privados. El Ministerio de Vivienda también prevé financiar obras en ciudades españolas declaradas Patrimonio de la Humanidad y gestionar la obtención de ayudas internacionales para las mismas (El País-Economía, 5 de mayo de 2008, pág. 26).

Otro proyecto que puede contribuir a la proyección internacional de la ciudad de Alicante es la Casa del Mediterráneo. Según los últimos datos, su ubicación definitiva será el edificio de la antigua Estación de Murcia, en el acceso sur de Alicante por la costa, donde se dispondrá de 3.000 metros cuadrados para oficinas, salones de actos y seminarios. El director del proyecto será nombrado en mayo de 2008, y está previsto que se celebren actividades ese mismo año, aunque la rehabilitación del edificio no haya concluido. Se está preparando una reunión de expertos sobre el Mediterráneo en Alicante, una reunión en Benidorm de investigadores del cambio climático y otra en Jávea de juristas. Está previsto que en breve se aprueben los estatutos del consorcio de la Casa del Mediterráneo, del que

forman parte el Ministerio, la Generalitat y los ayuntamientos, con el objetivo de poder encargar el proyecto de reforma.

Prestigiosos proyectos culturales han actuado como símbolo del renacimiento de ciudades en declive como Glasgow, Sheffield o Bilbao. La política cultural se ha usado como símbolo de modernidad e innovación en ciudades como Montpellier, Nimes, Grenoble, Rennes, Hamburgo, Colonia, Barcelona y Bolonia, que deseaban desarrollar sectores de la economía tales como la moda, el arte, el diseño industrial y la tecnología y cuyo éxito dependía de las inversiones en cultura.

Finalmente, ocho municipios de la zona noroeste del interior de la provincia de Alicante están promoviendo la “Ruta de los Castillos del Alto Vinalopó”, un itinerario turístico basado en la historia, el arte y la cultura, pero también en el respeto al medio ambiente. La actuación está siendo coordinada por la “Asociación para el Desarrollo del Alto Vinalopó” y afecta a Banyeres de Mariola, Beneixama, Biar, Camp de Mirra, Canyada, Salinas, Sax y Villena, contando con la colaboración de la Generalitat Valenciana y de la Unión Europea. La Diputación de Alicante también respalda esta ruta. Una gran parte de esta “Ruta de los Castillos del Alto Vinalopó” puede recorrerse mediante una singular vía verde: la “del Xixarra”. Dicha vía verde utiliza la explanación de un ferrocarril de vía estrecha que comenzó a funcionar en 1884 (entre Villena y Banyeres), que enlazaba Yecla con Muro de Alcoy y que fue suprimido hacia 1970. Se puede seguir sin apenas problemas el trayecto que seguían el popular tren de vapor conocido popularmente como “El Xixarra” y “el Autovía” (automotor para viajeros, de tracción diesel), partiendo de Villena y continuando por Biar, Beneixama y el caserío de “el Salze” hasta llegar a Banyeres de Mariola, desde donde se puede proseguir hasta Bocairent, Alfafara, Agres y Muro de Alcoy.

### ***c) Patrimonio industrial e imágenes urbanas***

El patrimonio y las huellas de la revolución industrial se están convirtiendo en bienes culturales, además de recursos potenciales para programas de desarrollo local y regional (Álvarez Areces, 2005). El patrimonio como legado material que proyectamos a generaciones futuras, testimonio de la memoria colectiva, seña de identidad cultural y factor de sostenibilidad, supone una posibilidad de invertir las

tendencias declinantes en ciudades y territorios. Sin embargo, conciliar turismo y patrimonio no es tarea fácil: urbanización sin respetar áreas históricas, congestión de tráfico, ruidos, suciedad e impacto medioambiental creciente sobre edificios, masividad y especulación inmobiliaria, son algunos de los motivos que dificultan esta tarea.

Las fábricas, minas, residencias y otros elementos de arquitectura industrial, los tejidos urbanos y rurales, el patrimonio gastronómico, las tradiciones y etnografía, los oficios y la historia técnica local, la música, el amplio elenco del patrimonio intangible convierten a los paisajes postindustriales en verdaderos territorios museo (Álvarez Areces, 2005). Estos elementos pueden configurar unos recursos que se conviertan en palancas para el desarrollo socioeconómico y proyecten una imagen original y diferente, basada en su propia historia y memoria del trabajo.

Se ha abierto un amplio campo de actuación en las dos últimas décadas en torno a espacios de antiguas industrias, instalaciones portuarias, líneas ferroviarias, antiguas fortificaciones o instalaciones del patrimonio militar. Algunas ciudades han aprovechado acontecimientos como olimpiadas, exposiciones universales, foros, competiciones, o simplemente fiestas tradicionales, para llevar a cabo amplias intervenciones de “cirugía urbana”, especialmente en viejas áreas industriales abandonadas o en declive.

En el caso del patrimonio industrial, tal es su creciente interés que el Ministerio de Cultura español puso en marcha en el año 2002 el PNPI (Plan Nacional de Patrimonio Industrial) con cincuenta bienes seleccionados de las distintas comunidades autónomas, donde se desarrollan estudios básicos, planes directores e intervenciones para la restauración y valorización de pozos mineros, canales hidráulicos, fábricas de municiones, fábricas textiles, centrales hidroeléctricas y otros elementos industriales históricos que tienen aplicaciones para acciones y políticas de dinamización territorial e impulso del turismo industrial y cultural (Álvarez Areces, 2005). Adicionalmente, estas iniciativas cuentan con la financiación de programas europeos como el Feder, Urban, Pnic, Rechar, Resider, Interreg, Leader, Proder o Cultures.

Una propuesta del Colegio de Ingenieros Industriales de la Comunidad Valenciana pide reconvertir las antiguas fábricas en novedosos museos que atraigan

turistas. Más paseos turísticos, más atractivos, regenerar la economía de localidades costeras y de interior... son muchas las bondades de la propuesta. En la Comunidad Valenciana hay un inmenso patrimonio industrial perfectamente disperso y perfectamente plural: papel, calzado, alimentación, electricidad, metal, textil y confección, mueble, juguete y cerámica,... que bien coordinado, desde una red de museos, pueden dar contenido y sentido a la reconversión de las fábricas de los siglos XIX y XX en espacios culturales y turísticos. Recuperar para reutilizar permite que el patrimonio industrial siga siendo un recurso para el territorio. La situación actual es la de algunos museos ya creados, pero sin interrelación alguna, proyectos para la realización de otros, y otras propuestas con el fin de salvar un patrimonio maltrecho

(<http://blogcyl.patrimoniocastillayleon.org/patrimonioindustrial/archives/104>).

- Museo del Calzado de Elda.
- Museu Valencià del Joguet de Ibi (fábrica de juguetes Payá).
- Museo del Juguete Monllor de Dénia.
- Museo del Juguete Monllor de Onil (fábrica de juguetes Rico, con la famosa máquina de cine).
- Granja-museo dedicada al vino en Xaló.
- Museo del Chocolate Clavileño en la Vila Joiosa.
- Museo del Chocolate Valor en la Vila Joiosa.
- Museo didáctico del Turrón en Xixona.
- Museo de Alfarería de Agost.
- Museo del ferrocarril en Torrellano (Elche), donde se exhibe la primera diesel JOB que circuló por España.
- Además habría que destacar la industria textil en l'Alcoià-el Comtat, las actividades metalúrgicas –como La Maquinista de Alcoy– y la actividad papelera en Banyeres.

Destacamos a continuación los casos de núcleos industriales como Ibi, Alquería de Aznar, Bañeres, Jijona, Biar y Villena, donde también se está acometiendo la habilitación de su patrimonio industrial para usos museísticos y culturales.

Por su interés, novedad y dimensiones, merece destacar el proyecto referente al Museu del Joguet Valencià (Museo del Juguete Valenciano) de Ibi ([www.museodeljuguete.com](http://www.museodeljuguete.com)). Este museo debe su creación a la colección de los

444 juguetes españoles y extranjeros procedentes de la colección particular del fundador de la empresa Payá. Se ubica actualmente en la Casa Gran, un edificio restaurado del siglo XVIII aunque su futura ubicación será la misma fábrica de juguetes "Payá".

Respecto al patrimonio industrial relacionado con la industria papelera, destacan los proyectos de los municipios de Bañeres de la Mariola y de la Alquería de Aznar en las comarcas de l'Alcoià y del Comtat, respectivamente. En Bañeres destacan los edificios fabriles del siglo XIX y XX como el Molí Sol, el Molí Pont, el Molí l'Ombria, el Molí Forcall, el Molí Tap, el Molí Roig i l'Estació. El "Museu Valencià del Paper" ([www.museuvalenciadelpaper.com](http://www.museuvalenciadelpaper.com)), inaugurado el 24 de marzo de 1997 en la torre medieval de la Font Bona, y siendo trasladado dos años después a su actual emplazamiento "Villa Rosario", una mansión señorial construida por Gregorio Molina Ribera, un prestigioso empresario nacido en Bañeres que creó en Xàtiva la "Papelera de San Jorge", una de las principales fábricas de papel de Europa. En un futuro próximo, el "Museu Valencià del Paper" se trasladará a su sede definitiva, en uno de los molinos de papel más importantes de los catorce que llegaron a funcionar en Banyeres: el "Molí Pont", situado junto al río Vinalopó.

En estos momentos se puede recorrer parte de la denominada "Ruta dels Molins", que enlaza directamente "molins de paper" situados junto al cauce del Vinalopó y que se inicia en el llamado "Partidor", donde se distribuyen las aguas del río para que puedan regar tierras de Banyeres, Bocairant y Beneixama. La ruta, que pasa por el "Molí l'Ombria" y por el "Molí Sol", concluye en el "Molí Pont". Esta ruta formará parte de un futuro proyecto de "parque cultural". Mientras se perfila y concreta esta ambiciosa "Ruta del Agua del Vinalopó", se está acondicionando poco a poco el recorrido por las inmediaciones del cauce, que se está limpiando a la vez que se restauran las acequias y canales que suministraban a los molinos el caudal necesario para que pudieran funcionar las máquinas.

En resumen, el patrimonio industrial puede contribuir a la renovación de las identidades urbanas, como testimonio de lo cotidiano y seña identitaria. Por lo tanto, se requieren medidas para potenciar estos rasgos de identidad mediante estrategias de imagen y comunicación, y el marketing de ciudades y territorios es un buen medio de proyectar el valor del patrimonio industrial.

#### **d) Monumentos “insignia”**

Se trata de productos urbanos o de “gran artefacto” donde cobra especial importancia el arquitecto que firma la obra e impone su imagen de marca. Tenemos muchos ejemplos: Rem Koolhaas en la ciudad francesa de Lille; el Palau de las Arts de Valencia de Santiago Calatrava; o el Museo Guggenheim de Frank Gehry.

El ayuntamiento de Elche se está planteando la contratación de algún arquitecto famoso para construir un mirador sobre el que admirar el Palmeral (Patrimonio de la Humanidad) y dotar así a la ciudad de un gran proyecto que sirva de escaparate para la nueva imagen de la ciudad y su proyección externa.

#### **e) Ciudad de la Luz**

El Complejo Industrial Audiovisual de Ciudad de la Luz podría convertirse en un elemento fundamental de la construcción de la imagen futura de la provincia de Alicante.

Situado a tan sólo siete kilómetros del centro urbano de Alicante, con una superficie total de 3.195.395 metros cuadrados, el complejo incorpora todos los medios e instalaciones necesarias para el desarrollo de grandes producciones cinematográficas y audiovisuales en todas sus fases: rodajes en interior, exterior y medio acuático, y trabajos de edición y posproducción. Adicionalmente, en 2005 se creó la Film Commission Ciudad de la Luz, una entidad sin ánimo de lucro con el objetivo de promover la promoción de las localizaciones y la industria audiovisual de la provincia de Alicante, en particular, y de la Comunitat Valenciana, en general.

Sin embargo, hay que señalar que la página web que contiene la información relacionada con esta entidad no está a la altura de lo que cabría esperar. Por ejemplo, un punto fundamental de su misión que es promocionar las localizaciones, profesionales y empresas del sector audiovisual de Alicante, apenas cuenta con seis imágenes de mala calidad y sin información adicional en su apartado de recursos: <http://www.ciudaddelaluz.com/es/filmcommission/>.

Es necesario un cambio radical en la gestión de este recurso que permita que la Ciudad de la Luz y la provincia de Alicante sean consideradas como un destino de interés para el desarrollo de producciones audiovisuales. Un primer paso, sería la

remodelación de la página web, en línea con otras experiencias de éxito, como es el caso de Barcelona (<http://www.barcelonaplato.bcn.es/home.html>). Otro punto fundamental sería su incorporación a la campaña de comunicación global de la provincia de Alicante para ayudar a construir una imagen de territorio fuerte.

### 4.3. Programas de comunicación

La política de comunicación abarca todas las medidas que persiguen el objetivo de influir sobre los conocimientos, actitudes y conductas de los grupos objetivo (mercado) acerca de la ciudad.

Para que la marca de una ciudad sea lo suficientemente sólida, es necesario que los valores y atributos que lleve asociados respondan realmente a los sentimientos y percepciones de los ciudadanos a los que en definitiva debe servir. En consecuencia, como en el caso que nos ocupa de Alicante, no sólo es necesario incluir el estudio profundo de los valores interiorizados en la sociedad alicantina, sino que además es preciso que el propio Plan de Comunicación establezca canales de participación que permitan realmente llevar a cabo el proceso expuesto.

La política de comunicación intenta aumentar el grado de conocimiento de la ciudad, desarrollar una imagen positiva y dar a conocer los potenciales de la ciudad. Los instrumentos con los que cuenta la ciudad para llevar a cabo estos objetivos son muy variados: publicidad, relaciones públicas, marketing directo, esponsorización, gestión de acontecimientos o eventos (event-management), ferias, exposiciones y acontecimientos informativos, entre otros.

La provincia de Alicante debe llevar a cabo acciones de promoción de la identidad por las que se hagan valer ante la propia ciudadanía local los elementos culturales e identitarios que la caracterizan.

Una de las formas más importantes de proyección y comunicación exterior de las ciudades es organizar acontecimientos que proporcionan notoriedad internacional y transmiten valores; también tienen efectos positivos para los ciudadanos e instituciones de la ciudad, ya que suponen transmitir valores relacionados con el orgullo de pertenencia o vivencia, innovación y cambio; se generan en definitiva ilusiones colectivas (Muñiz y Cervantes, 2005).

Un ejemplo de este tipo de eventos es la salida de la Volvo Ocean Race desde la ciudad de Alicante en octubre de 2008, que por primera vez partirá desde el Mediterráneo y dará gran difusión a la imagen de la ciudad de Alicante por todo el mundo.

Se podría culminar la estrategia de comunicación con la eventual creación y proyección de una imagen de marca de la provincia que se relacionara directamente con su identidad (véase propuesta estratégica 1).

## 5. Diagnóstico para la provincia de Alicante

- Se requieren medidas para potenciar los rasgos de identidad mediante estrategias de imagen, comunicación y marketing similares a las que se emplean en el mundo empresarial y un desarrollo de sentimientos de pertenencia e identificación de los ciudadanos con el futuro del pueblo o región. La imagen de la provincia debe ser construida teniendo en cuenta la estrategia de desarrollo elegida, y ha de ser comunicada de manera coherente tanto a los propios residentes como en el exterior. Asimismo, debe cumplir una serie de requisitos: ser válida y cercana a la realidad, creíble, simple, atractiva y distintiva. Para ello es conveniente conocer los esquemas de valores de la sociedad, sus intereses, y las claves de interpretación de aquellos a quienes se dirige la comunicación (Gómez, 2003).
- Es necesario un estudio profundo de los valores interiorizados en la sociedad alicantina que permita identificar los símbolos de identificación y pertenencia a la provincia de Alicante.
- Es preciso crear un Plan de Comunicación que establezca canales de participación que permitan realmente llevar a cabo el proceso expuesto.
- A partir del estudio propuesto, se debe llevar a cabo una revisión de los puntos débiles detectados en las páginas web analizadas para contribuir a la construcción de una imagen de ciudad fuerte y competitiva. Véase propuesta estratégica 3.
- Es necesario aprovechar y rentabilizar todos los recursos turísticos, naturales, educativos y culturales existentes.
- Es necesario un cambio radical en la gestión que permita que la Ciudad de la Luz y la provincia de Alicante sean consideradas como un destino de interés para el desarrollo de producciones audiovisuales. Un primer paso, sería la remodelación de la página web, en línea con otras experiencias de éxito, como es el caso de Barcelona (<http://www.barcelonaplato.bcn.es/home.html>). Otro punto fundamental sería su incorporación a la campaña de

comunicación global de la provincia de Alicante para ayudar a construir una imagen de territorio fuerte.

## 6. Propuestas estratégicas

### Estrategia 1. Cómo se desarrolla una marca de ciudad

El proceso de construcción de una marca se inicia mediante la identificación de las razones por las que la ciudad necesita de la misma. En la medida en que la marca es una promesa, es necesario determinar, mediante herramientas de investigación, cuál es tal promesa: los valores que la hacen única, el mito que está detrás de ella.

Como propone Seisdedos (2007), el objetivo debe ser desarrollar una idea construida en torno a atributos emocionales. La búsqueda de este vínculo emocional no es una tarea sencilla. La obra que tiene por delante la marca es ayudar a los ciudadanos a sentir confianza, orgullo, valentía, felicidad, audacia, honestidad, solidaridad. Estos valores emocionales ayudan a la marca de ciudad a trascender, incluso, a los productos que solamente contienen características y atributos tangibles.

Esta idea ha de ser diferenciadora y al mismo tiempo simple y fácil de comprender. También es fundamental que sea universal (eficaz para múltiples públicos en diferentes situaciones) y versátil (dotada de contenido visual y verbal). Para un desarrollo eficaz, esta idea debe incorporar iconos culturales, deportivos y/o empresariales.

El objetivo final es el desarrollo de una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad. Esta imagen es el mejor posicionamiento para la ciudad y puede llegar a ejercer una enorme influencia sobre la vida de la misma: puede constituir un enorme apoyo o también un gran obstáculo (imagen negativa) para su desarrollo económico, cultural y social. Así pues, la imagen de la ciudad:

- debe ser construida teniendo en cuenta la estrategia de desarrollo elegida, y ha de ser comunicada de manera coherente tanto a los propios residentes como en el exterior de la ciudad.
- debe ser válida y cercana a la realidad, creíble, simple.

- debe ser extraída de sus valores (innovación, profesionalidad, identidad, comunidad, apertura) y transmisora de los mismos

Como decíamos al principio de este punto, la primera tarea a la que nos enfrentamos es comprender la situación actual de la ciudad: ¿cuál es la habitabilidad de la ciudad cuando se trata de atraer residentes nuevos?, ¿cuál es la visitabilidad de la ciudad en lo referente a atraer turismo?, y ¿cuál es la invertibilidad cuando se trata de atraer negocios e inversiones? Se trata de llevar a cabo un análisis interno, de fortalezas y debilidades de la ciudad, y un análisis externo para anticipar las principales tendencias y desarrollos que probablemente afecten a la ciudad. También sería necesario llevar a cabo un análisis de los mercados o grupos-objetivo internos y externos que se pretende alcanzar (turistas, residentes, empresarios, inversores, etc.). Un análisis competitivo identifica la posición de nuestra ciudad en relación a las ciudades competidoras para lo que, previamente, necesitamos haber identificado cuáles son las ciudades con las que se tiene rivalidad. Finalmente, sería necesario llevar a cabo una auditoría de imagen o estudio de las percepciones que los grupos objetivo tienen de la ciudad. Los sondeos de opinión son un buen instrumento para indagar en la percepción de los diferentes grupos objetivo acerca de la ciudad como espacio de vida (lugar de residencia, habitabilidad, oferta cultural y recreacional, lugar para comprar, lugar de trabajo, etc.). En un estudio de imagen deberían incluirse aspectos como el grado de conocimiento de la ciudad, las asociaciones espontáneas, el grado de identificación de los grupos objetivo internos con la ciudad (urban identity scale) y la valoración de la oferta de la ciudad y su calidad de vida.

Para llevar a cabo el análisis de la imagen de la ciudad para la provincia de Alicante, se deberían realizar entrevistas semiestructuradas en profundidad a los informantes claves en la construcción, difusión y promoción de la imagen de la ciudad tales como: personal de diferentes áreas del ayuntamiento, miembros de la Oficina Municipal de Turismo, y otros a determinar. Estas entrevistas se realizarían para una muestra representativa de ciudades pertenecientes a los diferentes municipios de la provincia. Las dimensiones principales abordadas en las entrevistas serían el perfil actual y potencial de la ciudad y la política institucional de acción comunicativa, a través de preguntas referentes a la imagen, la identidad y el posicionamiento.

- las características tangibles e intangibles de la ciudad, sus productos, sus servicios y las actividades que brinda.
- los aspectos identitarios y discriminatorios de la localidad, sobre los cuales se establece la distinción en relación a los destinos competidores.
- el posicionamiento actual y potencial, fortalezas y debilidades de la ciudad, los aspectos a mejorar, mantener y eliminar y productos complementarios a la oferta existente.

Por último, se deberían cruzar los resultados obtenidos del perfil actual y potencial de la ciudad con la imagen percibida por los diferentes públicos-objetivo y establecer las principales líneas estratégicas para acortar las brechas existentes entre, la imagen percibida por los diferentes públicos-objetivo, la imagen institucionalizada transmitida y su potencial imagen meta deseable y posible.

## **Estrategia 2. Participación ciudadana en la creación de la marca de ciudad**

Fernández y Paz (2005a, 200b) proponen un proceso de creación comunitaria de marca y valor de marca. Según los autores, el equipo del Proyecto “CONSTRUIR-HABITAR-PENSAR: modalidades de producción y gestión de la Región Metropolitana de Buenos Aires en el nuevo milenio” (Universidad Nacional de Quilmes) ha desarrollado una línea de investigación orientada a analizar las potencialidades de aplicación de técnicas de participación ciudadana (Intervención en Grandes Grupos -IGG-) al diseño y administración de marcas territoriales, utilizadas con probado éxito en procesos de planificación estratégica urbana.

El objetivo prioritario es fomentar procesos de creación comunitaria de marca y valor de marca donde se arribe a diseños consensuados de logo y eslogan en términos de un atributo o conjunto de atributos de identidad territorial.

Para ello, es necesario recurrir a enfoques que permitan activar el potencial creativo que existe en todos los ámbitos de la vida urbana de manera tal que los actores locales y ciudadanos se transformen en “co-creadores” de su futuro (Friedmann, 2004) y de las materializaciones de esas visiones de futuro expresadas, por ejemplo, en un diseño y gestión de marca para la ciudad.

Los llamados “factores blandos”, sobre todo la generación del saber a través del diálogo, la orientación hacia cooperación, la competencia social de relacionarse con otras personas y la capacidad de generar confianza, son los aspectos claves en la formación de redes vivas (Friedmann, 2004)

La “creatividad sinérgica” (co-creatividad) es considerada un factor clave de éxito en el mundo competitivo de ciudades. Se trata de una nueva forma de creatividad que se origina cuando existen condiciones del campo favorables: “Este tipo de creatividad surge cuando los individuos no solamente logran generar una visión común, sino también desarrollar un espacio vital vivenciada de forma común” (Burow, 2000 citado en Friedmann, 2004).

La igg trabaja con el concepto del fractal o microcosmos reuniendo “todo el sistema abierto en un solo espacio”. Las recientes experiencias muestran que es posible tener cien, quinientas o mil personas de una ciudad como “sistema abierto” trabajando simultáneamente para decidir qué es lo que se ha de cambiar y qué se quiere conseguir.

Es posible reunir a un grupo representativo de ciudadanos en un recinto, en un “espacio creativo”, e implicarlos en la formulación de la política o gestión urbana. Se trata de una manera efectiva de implicar a la vez a cientos e incluso miles de actores del sistema local, en las decisiones urbanas (Jacob, 1997; Zur Bonsen, 1995, citado en Friedmann, 2004). La disposición mental compartida a la cual se apela no sólo esta referida a una comprensión común acerca de la forma de ejecutar una disposición o trabajo, sino que busca una construcción de una cultura que exprese el sentido e identidad de la marca territorial combinando, en un entorno de articulación sinérgica de experiencias, saberes y valores, a ciudadanos y expertos (comunicadores, diseñadores gráficos, publicistas, expertos en marketing, psicólogos sociales, urbanistas, economistas y sociólogos).

### **Estrategia 3. Uso de nuevas tecnologías en la creación de la marca de ciudad**

“Las marcas comerciales deben adaptarse para comunicar en un entorno donde las normas son distintas a las del mundo offline”. Ese nuevo entorno es la famosa web 2.0 (blogs, redes sociales y demás páginas dónde el usuario genera y comparte los contenidos) y la sentencia la dicta el estudio Sexo, Mentiras y Realidad:

echando abajo los mitos de la web 2.0, realizado por la agencia de publicidad CP Proximity (El País, 18 de abril de 2008).

Para Juanma Ramírez, Jefe de Planificación Estratégica y Nuevos Medios de CP Proximity "muchos clientes [marcas] aún no son capaces de lanzarse del todo al medio" digital, no tanto por miedo a Internet en sí como por una cierta "reticencia a los nuevos usos" de la Red. El estudio ofrece una serie de recomendaciones a las marcas que quieran estar presentes en Internet de forma activa y beneficiosa. Debe ser útil al consumidor, participar activamente en la comunidad (creación frente a monetización), anteponer el interés a la autoridad, no atacar su intimidad, evolucionar a la vez que la Red y, por último, tener mucho cuidado con dónde se coloca el logo.

Según Huertas y Fernández (2008), los sitios web como herramientas de comunicación de las marcas ciudad presentan una serie de potencialidades:

- ♣ capaces de proveer una cantidad de información difícilmente igualable por cualquier otro medio
- ♣ esa información se adapta a las necesidades y a los intereses de los usuarios o navegantes
- ♣ crean imagen de marca
- ♣ permiten obtener información de los usuarios y respuesta directa
- ♣ pueden actuar como puntos de venta de un amplio espectro de productos y servicios
- ♣ posibilitan la creación de experiencias virtuales del producto o servicio

Entre las principales conclusiones de su estudio, los autores señalan que, en general:

- ♣ Las webs de ciudades sólo difunden el logotipo y la marca funcional, pero poco los valores emocionales de la marca.
- ♣ Pocas webs de ciudades muestran:
  - coherencia gráfica o tipográfica con el logotipo
  - una explicación de los valores y objetivos de la marca

- relación con la publicidad o marketing de los destinos
  - ♣ Existe un cierto descuido por los aspectos comunicativos en la construcción de las páginas web de ciudades
  - ♣ Las webs de ciudades desaprovechan los recursos interactivos
- Por lo tanto, proponen que desde la gestión de las ciudades:
- ♣ Debe fomentarse una perspectiva de “experiencia virtual” del producto, en este caso, de la ciudad. Según la literatura científica, esa experiencia virtual mejora la actitud hacia la marca y la intención de compra.
  - ♣ El tratamiento de la imagen de marca debe mejorarse y situarse como eje comunicativo del sitio web, colocando a su servicio las otras tres variables analizadas: usabilidad, interactividad y opciones de comercialización.
  - ♣ El enfoque de marketing como ventas se revela inadecuado para la comunicación de las marcas de ciudad. Es necesario un cambio de enfoque hacia la CIM o hacia una perspectiva teórica de las relaciones públicas.

Finalmente, Huertas y Fernández (2008), plantean propuestas de mejora en:

#### El tratamiento de la marca ciudad en las webs:

- Presencia constante y única de su logotipo.
- Explicación de sus valores, simbología y objetivos.
- Contener valores funcionales y emocionales.
- Coherencia gráfica y tipográfica con su logotipo en toda la web.
- Presencia de la campaña publicitaria en la web (cohesión comunicativa)

#### La usabilidad:

- Página simple, gráfica y estructurada.
- Que facilite la navegación del usuario por el sitio:
  - lista de contenidos en todas las páginas
  - enlaces constantes a la *home page*
  - mapa web
  - indicación de ruta de navegación
  - diferentes idiomas

### La interactividad:

- Organizadores interactivos de viajes que permitan la reserva y compra.
- Registro de los usuarios, obtención de bases de datos.
- El fomento de la interactividad usuario-usuario: aportar sus experiencias.
- Máximo desarrollo de todos los recursos interactivos.
- Una web de ciudad debería ser el punto de encuentro y comunicación entre la ciudad y sus públicos

Un ejemplo de la aplicación de las nuevas tecnologías podría ser el del portal turístico [www.comunitatvalenciana.com](http://www.comunitatvalenciana.com). Su misión es posicionar la Comunitat Valenciana como un destino líder en los mercados nacional e internacional, potenciando y comunicando sus principales ventajas competitivas, a través de las diferentes herramientas de marketing. En este contexto se enmarca la estrategia de emarketing de la Comunitat Valenciana, cuya herramienta esencial es el portal turístico de la Comunitat Valenciana.

### *Objetivos prioritarios:*

- Incrementar la **notoriedad/posicionamiento** del turismo de la Comunidad Valenciana en internet
- Canal con mayor potencial de crecimiento en las acciones de información, promoción y comercialización de la oferta turística
- Adecuación a los nuevos gustos y comportamiento de los turistas en el proceso de planificación de su viaje

### *Líneas de actuación:*

- portal turístico [www.comunitatvalenciana.com](http://www.comunitatvalenciana.com)
- Contact Center Turístico
- ofertas turísticas CVTrip
- web profesional [www.travelturisme.com](http://www.travelturisme.com)
- programa de e-marketing de apoyo al sector
- web calidad turística [www.qualitur.org](http://www.qualitur.org)
- web institucional [www.comunitat-valenciana.org](http://www.comunitat-valenciana.org)

## **Ejemplo. Aplicación de las nuevas tecnologías en el citymarketing: Benidorm**

### **a) “Búscame por Benidorm”**



<http://www.buscameporbenidorm.com/> Un ejemplo de advergaming aplicado a la promoción de la ciudad

### **b) Campaña: “Benidorm, unas vacaciones de película”**

<http://www.youtube.com/watch?v=NF6S7jlyYIg&eurl=http://www.elblogdelbarrio.blogspot.com/>

El 18 de octubre de 2007 se presentó en el en el Salón de Actos del Ayuntamiento de Benidorm la nueva campaña promocional de Benidorm, “Benidorm, unas vacaciones de película”, desarrollada por **Los Chicos del Barrio** para APTUR (Asociación Empresarial de Apartamentos Turísticos de la Costa Blanca).

Esta novedosa campaña se llevó a cabo en cines de toda España. A través de un spot publicitario, durante cuatro semanas, en unas veinticinco ciudades del centro y norte de España (Santander, Palencia, Burgos, Valladolid, Bilbao, San Sebastián, Vitoria, Pamplona, Zaragoza, Madrid, Toledo, Ciudad Real, Cuenca, Albacete, Valencia y Alicante), los espectadores pudieron ver en 248 pantallas las imágenes promocionales de Benidorm, además de consumir las tradicionales y cinéfilas palomitas contenidas en 220.000 palomiteros impresos con las imágenes de la campaña. Los estrenos seleccionados para llevar a cabo esta campaña publicitaria fueron: Invasión, Saw IV, No country for old men e Indiana Jones IV.

#### **Estrategia 4. Alianzas estratégicas entre ciudades (coopetición)**

Es preciso y necesario la formulación de un modelo de cooperación, de asociaciones y redes entre instituciones y mediaciones de la sociedad civil, que una y no separen, que contribuyan a generar mayor riqueza y bienestar (Fernández y Paz, 2005).

Se debería buscar la cooperación competitiva (coopetición) a nivel económico, social y medioambiental de poblaciones en declive o carentes de infraestructuras mínimas, buscar sinergias (como sucede hoy en las empresas) para crear acciones de citymarketing (Malowany, 2008).

Como detallan Muñiz y Cervantes (2005), Friburgo (Alemania), Basilea (Suiza) y Mulhouse (Francia) colaboran con infraestructuras comunes como el aeropuerto internacional conjunto, además de que muchas personas realizan desplazamientos diarios entre estas ciudades, con lo que la intercomunicación transfronteriza es diaria y cotidiana. Otro ejemplo de colaboración de ciudades de similar perfil es la constitución del grupo de ciudades españolas patrimonio de la humanidad, formado por Alcalá de Henares, Ávila, Cáceres, Córdoba, Cuenca, Ibiza, Mérida, Salamanca, San Cristobal de la Laguna, Santiago de Compostela, Segovia, Tarragona y Toledo para defender sus intereses comunes y realizar una promoción social y turística conjunta ([www.ciudadespatrimonio.org](http://www.ciudadespatrimonio.org)).

Los retos planteados por la globalización exigen impulsar la internacionalización de la provincia de Alicante, articulándola en cuatro mecanismos básicos: su participación en asociaciones de ciudades, su inserción en redes, el desarrollo del “city marketing” y su presencia en eventos internacionales. La importante componente exportadora y turística, la posición geográfica en el Arco Mediterráneo Europeo y la estratégica instalación aeroportuaria volcada al tráfico internacional, son activos notables para una cotización creciente en el mercado económico global.

Figura 11. Web de Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España

[Las ciudades](#) | [Productos](#) | [Manifestaciones culturales](#) | [Campaña de Medios](#) | [Mapa Recursos](#) | [Enlaces](#) | [Noticias](#) | [Blog](#)

[ Viajar - Reservas on line ]  
 La Organización | Contacto

Alcalá de Henares **Ávila** Cáceres **Córdoba** Cuenca **Ibiza / Eivissa** Mérida **Salamanca** San Cristóbal de La Laguna **Santiago de Compostela** Segovia **Tarragona** Toledo

El Grupo se creó con la finalidad de actuar de manera conjunta en la defensa del patrimonio histórico y cultural de estas ciudades y en el mantenimiento y potenciación de determinadas formas de vida que estos núcleos históricos necesitan, realizando proyectos y propuestas comunes, estableciendo políticas de intercambios de experiencias, afrontando problemáticas comunes.

Todo ello manteniendo la personalidad de cada una de estas ciudades y reconociendo que la riqueza de un conjunto histórico estriba en su individualidad.

A través de las actuaciones desarrolladas en el marco de la Asociación se ha creado una imagen que se relaciona con calidad y belleza, una imagen que se potencia de manera especial en el ámbito turístico.

**Destacados**

**CURSOS DE ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS EN CIUDADES PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD**

- Pasaporte Paradores** - Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España 2007-2008
- Pasaporte Renfe** - Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España 2008 - 2009
- Programa "Conocer las Ciudades Patrimonio"

01/07/2008  
**Pasaporte Renfe-Ciudades Patrimonio 2008-2009**

25/06/2008  
**Reunión de la Comisión Ejecutiva del Grupo de Ciudades Patrimonio en Madrid.**

21/06/2008  
**El Grupo de Ciudades Patrimonio se ha presentado en Mérida.**

16/06/2008  
**NOCHE BLANCA DEL FLAMENCO en Córdoba.** Durante toda la noche del 21 al 22 de junio y en distintas localizaciones de la ciudad, hubo distintas actuaciones relacionadas con el flamenco. Más información en [www.ayuncordoba.es](http://www.ayuncordoba.es)

16/06/2008  
**Periodistas suecos y danesas visitan Santiago de Compostela y Cuenca.**

© Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España, 2008  
 Diseño: La Mosca - Desarrollo y programación: Soluciones IP

Fuente: <http://www.ciudadespatrimonio.org>

## Reflexión final

“La marca territorial, combinación de elementos tangibles e intangibles, que crea valor, principalmente, a partir de los valores, creencias y cultura con que se empapa, transmite a los destinatarios un factor no reproducible por aquellas que integran la competencia.

La naturaleza compleja que tiene la realidad de las ciudades, en donde cohabitan diferentes objetivos, estrategias e intereses de sus actores sociales, hace resaltar la importancia de esta herramienta de la gestión pública, la cual, destaca claramente la identidad de estos espacios territoriales. La identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones, por parte de los destinatarios de los productos de ciudad, que caracterizan inmediatamente a estos espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación entre ellos y frente a los otros, al tiempo que destaca un elemento que mora en el corazón de las políticas públicas al potencia aquello en lo que se ha convertido, pero sobre todo destaca aquello que ha decidido ser, tomando las riendas de su destino.

Resulta claro que la marca territorial, a partir de la exploración de los atributos, valores y creencias, permitiría, resultado de la discusión pública, arribar a la definición de su posicionamiento, marcando un sendero estratégico, valorado y sostenible para la creación y recreación de las condiciones de competitividad, a la par que impulsará la construcción de una cultura que dé calor a la elección ciudadana”

(Fernández y Paz, 2005a, p. 69)

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M.A. (2003), "Gestión de marketing turístico en el ambiente competitivo actual", *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Vol. 2, pp. 43-56.
- Aguilera, M. y Perales, A. (1994), "La imagen de las ciudades en el marketing urbano", *MK Dossier*, No. 79, pp. 10-14.
- Alonso Villar, O. (2005), "Ciudades y globalización en la nueva geografía económica", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 15, No. 1, pp. 55-82.
- Álvarez Areces, M.A. (2007), "Tecnoturismo y turismo industrial", *Ábaco*, No. 54, pp. 23-40.
- Álvarez Areces, M.A. (2005), "Patrimonio industrial y política cultural en el Marketing de ciudades y territorios", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 45-62.
- Álvarez de Blanco, R.M. (1993), "Marketing de ciudades: la candidatura de Barcelona como sede olímpica", *Harvard Deusto Business Review*, No. 57, pp. 59-67.
- Álvarez Solís, C. (2007), "Enoturismo, una nueva forma de turismo emergente", *Ábaco*, No. 54, pp. 59-70.
- Anguiano, R. (2005), "Experiencias urbanas", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 115-118.
- Areilza Aceiza, G. y Urrutia Abaigar, V.M. (2000), "El poder local y las nuevas políticas urbanas", *Documentación Social*, No. 119, pp. 239-258.
- Arjen Van Klink, H. y Van den Berg, L. (1995), "Planificación estratégica y marketing urbano", *Situación: Revista de Coyuntura Económica*, No. 3, pp. 39-53.
- Ashworth, A. y Voogd, H. (1988), "Marketing the city. Concepts, processes and Dutch applications", *TPR*, No. 59, pág. 68.
- Boisier, S. (1996), "Política regional en una era de globalización: ¿hace sentido en América Latina?", documento presentado en el *Seminario Internacional Política Regional Numa Era de Globalização*, organizado por el IPEA y la Fundación Konrad Adenauer, Brasilia, 31 de julio a 1 de agosto, pág. 11.
- Cabrero, I. (2005), "Nuevos centros culturales: nuevos modelos de gestión cultural", *Ábaco*, No. 46, pp. 119-128.
- Camarero Izquierdo, C. y Garrido Samaniego, M.J. (2004), *Marketing del patrimonio cultural*, Ediciones Pirámide y ESIC Editorial, Madrid.
- Chacón, R. y Silva, D. (2005), "Las ciudades hacia el desarrollo sostenible", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 71-78.
- Chías, J. (2004), *El negocio de la felicidad: desarrollo y marketing turístico de países, regiones, ciudades y lugares*, Pearson Educación, Madrid.
- Crespo Rodríguez, F. (2008), "Elche: posicionamiento turístico a través del citymarketing", ponencia presentada en el congreso de Citymarketing Elche'08.  
URL:

**[http://citymarketing.biz/casos/elche\\_posicionamiento\\_turistico\\_a\\_traves\\_del\\_citymarketing](http://citymarketing.biz/casos/elche_posicionamiento_turistico_a_traves_del_citymarketing)**

- Cuadrado García, M. y Berenguer Contrí, G. (2002), *El consumo de servicios culturales*, ESIC Editorial, Madrid.
- Cubillo Pinilla, J.M. y Sánchez Herrera, J. (2005), “Imagen-ciudad y calidad percibida de los servicios”, *Ábaco*, No. 44/45, pp. 79-87.
- Delgado Ballester, E. (2007), “La creación de marca como estrategia generadora de valor”, *Mediterráneo Económico*, M.J. Yagüe Gillén (coord.), No. 11, pp. 433-446.
- D’Orsi, P.M. (2005), “*City marketing* y administración de ciudades o *city management*. El rol especial del *city marketing* en la administración de ciudades o *city management*”, *Ábaco*, No. 44/45, 91-106.
- e-Cultura Net, S.A. (2006), “Estrategias de comunicación para el desarrollo de los territorios”, ponencia presentada en Citymarketing elche’06. URL: <http://citymarketing.biz/casos/estrategias-de-comunicacion-para-el-desarrollo-de-los-territorios>.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (2007), “Comercio y ciudad: la misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano”, *Mediterráneo Económico*, M.J. Yagüe Gillén (coord.), No. 11, pp. 299-312.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (2005), “El comercio y la regeneración urbana de la ciudad: una estrategia integral de marketing de ciudades”, *Distribución y Consumo*, No. 84, pp. 40-49.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (2005), “La creación de valor y la diferenciación de la ciudad: una aplicación del análisis cluster como apoyo a las decisiones de marketing en las ciudades”, *XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, EMARK 2005, 22-23 de septiembre, Madrid, pp. 833-846.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (2003), *Marketing de ciudades*, Ediciones Pirámide y ESIC Editorial, Madrid.
- Elizagarate Gutiérrez, V. (1996), “Marketing de ciudades: una necesidad para los procesos de revitalización”, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, No. 4, pp. 63-72.
- Elizagarate Gutiérrez, V.; García, D.; Echebarria, A.; García, J.; Morandeira, J.; Portillo, A.; Saiz, E.; Sepúlveda, J.; Valmaseda, O.; y Vidal, J. (2006), “La calidad de vida como estrategia de diferenciación de las ciudades europeas: un enfoque de marketing de ciudades”, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, No. 13, pp. 141-156.
- Europa Press (2008), “El primer producto ecoturístico de la Comunitat tendrá un impacto económico de 1,8 millones en Utiel-Requena (Valencia)”, 27 de marzo, Valencia. URL: <http://www.europapress.es/00292/20080327182743/primer-producto-enoturistico-comunitat-tendra-impacto-economico-18-millones-utiel-requena-valencia.html>
- Fernández, G. y Paz, S. (2005a), “Desarrollo urbano, cultura de marca y participación ciudadana”, *Ábaco*, No. 44/45, pp. 63-70.

- Fernández, G. y Paz, S. (2005b), "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*, Vol. IX , No. 194 (95), 1 de agosto.
- Friedmann, R. (2005), "Marketing estratégico de ciudades", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 21-28.
- Gilmore, F. (2002), "A Country: Can it be Repositioned? Spain: the Success Story of Country Branding", *Journal of Brand Management*, pp. 34-42.
- Gómez, P. y Periáñez, I. (2001), "Turismo urbano: una aproximación a la relación entre el *marketing* turístico y el *marketing* de ciudades", XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-francés AEDEM. Gran Canaria. pp. 243-247.
- Gómez García, M.V. (2000), "El marketing urbano", *Documentación Social*, No. 119, pp. 199-212.
- Gómez Rodríguez, P.M. (2000), "Marketing de ciudades", en *Marketing en sectores específicos*, M.S. Aguirre García (coord.), Ediciones Pirámide, Madrid, pp. 265-300.
- Grande Ibarra, J. (2007), "Una nueva forma de turismo de naturaleza: el turismo ornitológico", *Ábaco*, No. 54, pp. 113-124.
- Harding, A. (1994), "Urban Regimes and Growth Machines. Toward a Cross National Research Agenda", *Urban Affairs Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp. 356-382.
- Herbig, P. y Milewicz, J. (1993), "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10 No. 3, pp. 18-24.
- Huertas Roig, A. y Fernández Cavia, J. (2008), "Los sitios web como herramientas de comunicación de las marcas ciudad", conferencia presentada en el congreso Citymarketing elche'08, Elche (Alicante).
- Jessop, B. (1994), "Post-fordism and the State", en A. Amin (Ed.), *Post-Fordism. A Reader*, Oxford, UK, Cambridge, USA, Blackwell.
- Joppe, M.; Martin, D.W. y Waalen, J. (2001), "Toronto's image as a destination: a comparative importance-satisfaction analysis by origin of visitor", *Journal of Travel Research*, Vol. 39, pp. 252-260.
- Martín Mateo, R. (1998), *Manual de Derecho Administrativo*, Ed. Trivium, Madrid.
- Martínez Puche, A. y Pérez Pérez, D. (1997), "El Patrimonio Industrial de la provincia de Alicante. Rehabilitación y nuevos usos", *Investigaciones geográficas*, No. 19, pp. 49-66.
- Memelsdorff, F. (1998), "Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa", *Revista Valenciana d'Estudis Autònoms*, Vol. 25, pp. 73-80.
- Miranda, J. (2007), "La calidad como estrategia de promoción turística y acogida al visitante", *Ábaco*, No. 54, pp. 137-146.
- Montero Bartolomé, M. (2000), "Estilos y modos de vida urbanos: los procesos interculturales en las nuevas construcciones sociales de las identidades", *Documentación Social*, No. 119, pp. 95-114.

- Muñiz Martínez, N. (2007), "Turismo de naturaleza o ecoturismo, turismo de aventura, y activo", *Ábaco*, No. 54, pp. 84-98.
- Muñiz Martínez, N. y Cervantes Blanco, M. (2005), "Las aportaciones del marketing a la gestión de las ciudades", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 37-44.
- Obiol E. M. (2002), "Marcas turísticas y territorio: un análisis geográfico del turismo valenciano", *Cuadernos de Turismo*, Vol. 9, Enero-Junio, Universidad de Murcia, pp. 85-101.
- Olivera, A. (2007), "Turismo accesible", *Ábaco*, No. 54, pp. 71-83.
- Pancorbo de Sandoval, J.A. y Delgado, J. (2005), "Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de marketing en la gestión urbana", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 29-36.
- Padró Werner, J. (2002), "Territorio y gestión creativa del patrimonio cultural y natural", *Ábaco*, No. 34, pp. 55-60.
- Paz, S. (2004), "Marca Territorial. Como construir y administrar la marca de ciudades y regiones", en Fernández, G. & Leva, Germán (Eds.), *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.
- Rivera Vilas, L.M. (2004), *Marketing para las administraciones públicas. Gestión de la satisfacción en un servicio público*, Editorial UPV, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Sánchez Herrera, J. y Cubillo Pinilla, J.M. (2005), "Imagen-ciudad y calidad percibida de los servicios", *Ábaco*, No. 44/45, pp. 79-88.
- Sancho Royo, D. (1999), *Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*, Editorial Tecnos, Universitat Pompeu Fabra, Madrid.
- Seisdedos, G. (2007), *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del "city marketing" al "urban Management"*, Prentice Hall Financial Times, Madrid.
- Seisdedos, H. (2006), "La marca ciudad como antídoto para la 'bonsainización' del 'city marketing'", *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, No. 76, pp. 72-79.
- Sicilia Piñero, M. y Pérez Alonso, R. (2007), "Internet como herramienta del Marketing de ciudades", *Investigación y Marketing*, No. 96, pp. 30-40.
- Sirvent, B. (2008), "Empresarios del Vinalopó proyectan la primera ruta turística sobre el vino", *La Verdad*, 3 de febrero, URL: <http://www.laverdad.es/alicante/20080203/provincia/alicante-empresarios-vinalopo-proyectan-20080203.html>
- Töpfer, A. (1994), "Stadmarketing – State of art", en *Internationales Design Zentrum Berlin (IDZ): Stadt-IC und Regional-IC, Berlín*, pág. 20.
- Uriel, E.; Monfort, V.; Ferri, J. y Fernández de Guevarra, J. (2001), *El sector turístico en España*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Valencia.
- Urrutia, V. y Areilza, G. (2000), "El poder local y las nuevas políticas urbanas", *Documentación Social*, No. 119, pp. 239-256.
- Verdaguer, C. (2000), "De la sostenibilidad a los ecobarrios", *Documentación Social*, No. 119, pp. 59-78.

[http://www.elpais.com/articulo/internet/Web/oportunidad/marcas/elpeputec/20080418/elpepnet\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internet/Web/oportunidad/marcas/elpeputec/20080418/elpepnet_2/Tes)

### **Otros:**

Castells, M. y Borja, J. (2000), Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información, Madrid, Taurus.

Fernández Guell, J. M. (1997), Planificación Estratégica de Ciudades, Barcelona, Ed. Gustavo Gili.

Fine, S. (1981), Marketing the ideas and social issues, Praeger Publishers.

Kotler, P. (1982), Marketing for nonprofit organizations, Prentice Hall.

Kotler, P., Haider, D.H. y Rein, I. (1994), Mercadotecnia de localidades. Cómo atraer inversiones, industria y turismo a ciudades, regiones, estados y países, México: Diana.

Lovelock, C. (1984), Marketing for public and nonprofit managers, John Willey & Sons.

Lovelock, C. (1984), Marketing urban public transportation: public & nonprofit sector marketing”, Praeger Publishers.

Winston, W. (1985), Marketing for human and social services agencies, Haworth Press.

### **Enlaces de interés:**

#### Planes estratégicos de la provincia de Alicante:

<http://www.futurelx.com/>. Plan Estratégico de Elche.

<http://vulcano.infoville.net/infovilles/santapola/docs/ayuntamiento/santapolavant/castellano/index.htm>. Plan Estratégico de Santa Pola, Santapolavant.

#### Planes estratégicos:

<http://www.plancostadelsol.org/home.php>. Plan Estratégico de la Costa del Sol Occidental.

[http://www.propenedes.com/projectes\\_en\\_curs/ii\\_pla\\_estrategic\\_de\\_l\\_alt\\_penedes](http://www.propenedes.com/projectes_en_curs/ii_pla_estrategic_de_l_alt_penedes). II Pla Estratègic de l'Alt Penedès.

[http://www.bcn2000.es/es/default\\_es.aspx](http://www.bcn2000.es/es/default_es.aspx). Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona.

[http://www.bm30.es/Welcome\\_es.html](http://www.bm30.es/Welcome_es.html). Plan Estratégico de Bilbao (Bilbao Metropoli-30).

<http://www.burgosciudad21.org/flash.htm>. Plan Estratégico de Burgos 2015.

<http://www.ciudadreal.es/plan-estrategico-de-ciudad-real.html>. Plan Estratégico de Ciudad Real 2015.

<http://www.cordobatercermilenio.com/>. Plan Estratégico de Córdoba (Córdoba Tercer Milenio).

<http://www.esparreguera.org/?go=cd014ad1b1ec060c6cd270ac0181b50a1484f467a2f201f331b9cf9868d480992704446f140c1f1b4fb6cf3a5b42332dd3c9c31e9822624e>. Plan Estratégico de Esparreguera.

[http://www.getafe.es/AYUNTAMIENTO/plan\\_estrategico/plan\\_estrategico\\_getafe\\_2025.page](http://www.getafe.es/AYUNTAMIENTO/plan_estrategico/plan_estrategico_getafe_2025.page). Plan Estratégico de Getafe 2010 y 2025.

[http://www.csgranada.com/plan\\_estrategico.html](http://www.csgranada.com/plan_estrategico.html). Plan Estratégico de Granada.

<http://www.2004-10.jerez.es/>. Plan Estratégico de Jerez 2004-2010.

[http://www.ciedes.es/2\\_plan.php](http://www.ciedes.es/2_plan.php). Plan Estratégico de Málaga 2010.

<http://www.nebrija.com/prospectiva-madrid-2014/index.htm>. Prospectiva Madrid 2015.

[http://www.montcada.org/montcadaPortal/p\\_13\\_final\\_ficha\\_general\\_subweb.jsp?seccion=s\\_fdes\\_d4\\_v1.jsp&codbusqueda=274&&codMenu=325&layout=p\\_13\\_final\\_ficha\\_general\\_subweb.jsp&language=es&codzona=180](http://www.montcada.org/montcadaPortal/p_13_final_ficha_general_subweb.jsp?seccion=s_fdes_d4_v1.jsp&codbusqueda=274&&codMenu=325&layout=p_13_final_ficha_general_subweb.jsp&language=es&codzona=180). Pla Estratègic de Montcada i Reixac.

<http://www.horizonte2010.carm.es/neweb2/servlet/integra.servlets.ControlPublico?IDCONTENIDO=6&IDTIPO=180>. Plan Estratégico de la Región de Murcia 2007-2013.

<http://www.donostiafuture.com/cas/portada.php>. Plan Estratégico de San Sebastián.

<http://www.segopolis.es/>. Plan Estratégico de Segovia y su área de influencia.

<http://www.planestrategicosevilla2010.org/>. Plan Estratégico de Sevilla 2010.

<http://www.vitoria-gasteiz2010.org/>. Plan Estratégico de Vitoria-Gasteiz 2010.

<http://www.ceyd.org/acercade/plan/default.htm>. Plan Estratégico de Valencia 2015.

<http://www.ebropolis.es/web/index.asp>. Plan Estratégico de Zaragoza y su entorno 2010.

#### Instituciones y otros enlaces de interés:

<http://www.camaralicante.com/portal/>. Cámara de Comercio de Alicante

<http://www.fvmp.es/fvmp3/index.html>. Federación Valenciana de Municipios y Provincias.

[http://www.fundacioncoso.org/placemarketing/index\\_spa.htm](http://www.fundacioncoso.org/placemarketing/index_spa.htm). Página del postgrado *Place Marketing: planificación estratégica en el contexto de la globalización* organizado por la Fundación COSO.

<http://www.placemarketingcompany.com/index.html>.

<http://www.sostenibilidad-es.org/Observatorio+Sostenibilidad>. Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE).

<http://habitat.aq.upm.es/>. Ciudades para un futuro más sostenible.

<http://www.ehu.es/uibideoak/7a.htm>.

Recuperación del patrimonio arquitectónico y fabril  
Edición Impresa -Cultura - 17-06-2007 - 4Kb

[http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070617/cultura/recuperacion-patrimonio-arquitectonico-fabril\\_20070617.html](http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070617/cultura/recuperacion-patrimonio-arquitectonico-fabril_20070617.html)

Un paseo por la arqueología industrial de la Comunitat

La Comunitat se unirá a la moda de reconvertir antiguas fábricas en museos para crear una ruta turística

Edición      Impresa      -Cultura      -      17-06-2007      -      9Kb  
[http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070617/cultura/paseo-arqueologia-industrial\\_20070617.html](http://www.lasprovincias.es/valencia/prensa/20070617/cultura/paseo-arqueologia-industrial_20070617.html)

## ANEXO I. Benchmarking: El caso de Vitoria-Gasteiz

<http://citymarketing.biz/casos/estrategias-de-comunicacion-para-el-desarrollo-de-los-territorios>

En el año 2004 se elabora el Plan Estratégico Vitoria-Gasteiz 2010. Dicho plan, define el modelo y la visión estratégica que Vitoria-Gasteiz debe desarrollar en los próximos años si *“quiere competir con otras ciudades para atraer personas, empresas e instituciones de primer nivel y favorecer así su crecimiento económico y social”*.

Cuando el Plan habla de los proyectos motores que han de servir de arrastre para conseguir esta visión estratégica, se incluye el denominado *“Vitoria-Gasteiz en el mapa: imagen y marca de ciudad”*, entre cuyos objetivos figura la creación de la *“Imagen de Vitoria-Gasteiz”* y la elaboración del *“Plan de Comunicación y Marketing de la Ciudad”*. En definitiva lo que se pretende es desarrollar un plan de comunicación global y estratégico de la ciudad, que se concrete en la creación de una marca, que asociada a una imagen, identifique a Vitoria-Gasteiz, sintetizando en la misma el modelo de ciudad que se quiere proyectar hacia el futuro. También deberá recoger aquellos valores relacionados que pueden tener una alta capacidad de atracción, bien desde un punto de vista económico, social, cultural, etc.

Este es un ejemplo de *“proyectos de Marca Territorio”*, en los que marca de un territorio (país, ciudad) funciona como un paraguas bajo el cual se protege (se identifica y se posiciona) todo lo que ese territorio genera. Existe un fenómeno de *“transferencia de valor”* desde la imagen de un territorio a los productos y servicios que se generan o producen en el mismo.

Para llevarlo a cabo, el ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz convocó un concurso público del que resultó adjudicataria la empresa e-Cultura Net, S.A., en colaboración con el grupo vasco Xabide, dedicado también a los ámbitos de la gestión y la comunicación cultural.

Según Javier Romaguera, Director de Comunicación de e-Cultura Net, que participó en la edición de CITYMARKETING ELCHE 2006, *“el enfoque del trabajo que estamos desarrollando rehúye voluntariamente el sesgo economicista que*

caracteriza muchas de las iniciativas de este tipo y que deja reducidos estos programas a meras campañas de comunicación publicitaria, informativa y relacional. Más bien al contrario. Sin desestimar aquellos, buscamos explotar al máximo las posibilidades que puede ofrecer un proyecto de comunicación integral, con carácter transversal y multidisciplinar que sea permeable al conjunto de la actividad pública y privada de la ciudad y se convierta, en sí mismo, en el principal eje de actuación estratégica.

Mediante el desarrollo del proceso de creación de la marca, en el que estamos inmersos en estos momentos, deberemos ser capaces de determinar un concepto, que asociado a una imagen, identifique a Vitoria-Gasteiz, sintetizando en el mismo el modelo de ciudad que se quiere proyectar hacia el futuro. También deberá recoger aquellos valores relacionados que pueden tener una alta capacidad de atracción, bien desde un punto de vista económico, social, cultural, etc.

Al hilo de los conocimientos previos sobre Vitoria puestos en juego a la hora de realizar nuestra propuesta al Ayuntamiento y de las experiencias vividas con agentes y representantes sociales de la ciudad una vez conocido que éramos adjudicatarios del proyecto, y a pesar de hallarnos todavía en una fase muy incipiente de los estudios de percepción que nos deben permitir conocer más a fondo el posicionamiento estratégico actual de la ciudad, si que creemos que personas, cultura y territorio pueden ser factores clave a tener en cuenta a la hora de configurar esa marca a la que nos estamos refiriendo.

Si entendemos la marca como algo diferente y diferenciador, para nosotros está claro que hoy en día eso pasa en buena medida por la puesta en valor de los intangibles como elementos sobre los que construir diferenciaciones competitivas sociales y culturales.

Para que un Plan de Comunicación Integral como el que comentamos resulte creíble a la par que eficaz, es necesaria la implicación de la propia sociedad, que ha de hacer la marca suya, ha de verla como algo propio, que le va a servir y que va a ser útil para consolidar su proyecto actual de ciudad y para encarar adecuadamente el necesario proyecto de futuro.

Estamos hablando de que por medio de un Plan de Comunicación, los ciudadanos, en este caso de Vitoria-Gasteiz, establezcan vínculos emocionales con

el modelo de ciudad que se proyecta a través del Plan Estratégico, e incluso contribuyan a modularlo. Estamos hablando, en definitiva, de despertar sentimientos en las personas para que estas se impliquen y participen activamente en la configuración del futuro de su territorio.

Para que la marca de una ciudad sea lo suficientemente sólida, es necesario que los valores y atributos que lleven asociados respondan realmente a los sentimientos y percepciones de los ciudadanos a los que en definitiva debe servir. En consecuencia, como en el caso que nos ocupa de Vitoria, no sólo es necesario incluir el estudio profundo de los valores interiorizados en la sociedad vitoriana, si no que además es preciso que el propio Plan de Comunicación establezca canales de participación que permitan realmente llevar a cabo el proceso expuesto.

Todo lo expuesto hasta aquí respecto a Vitoria, que responde a la filosofía y enfoque con el que encaramos el proyecto, se desarrolla mediante un proceso que, de forma muy sintética, se resume en los siguientes pasos:

- Diagnóstico de la situación comunicativa de la ciudad de Vitoria-Gasteiz.
- Estudio de percepción interno y externo del posicionamiento estratégico de la ciudad.
- Definición del Plan de Comunicación.
- Conceptualización de la marca.
- Creación identidad gráfica de la marca

A partir de ahí, el siguiente paso será ejecutar el mencionado Plan de Comunicación que, si se le da a las cosas el tiempo que requieren, deberá prolongarse durante un período que oscilará entre cinco y diez años para que pueda ofrecer resultados palpables en lo económico y duraderos en lo social.”