

Valoración de la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad

Martínez Fernández, Valentín Alejandro¹; Guillén Solórzano, Eduardo¹

¹Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas
Universidad de La Coruña

Junio 2001

RESUMEN

La valoración de la imagen corporativa de las empresas y marcas ha sido un campo ampliamente estudiado en los últimos años, en paralelo con la evolución de la nueva economía, paradigma que promueve la evaluación de los intangibles como un elemento más del patrimonio de las empresas.

En este trabajo se plantea el estudio de la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad. Si bien la valoración puramente económica no tiene en principio ningún sentido, sí es destacable la importancia que puede llegar a tener una valoración comparativa entre la imagen corporativa de diferentes ciudades o municipios para establecer las diferencias existentes entre los mismos, y tener una primera referencia de la valoración de determinadas decisiones de la política municipal sobre la opinión de ciudadanos, turistas, empresas o demás entidades involucradas en la valoración de la imagen corporativa de la organización.

Para ello, y como una nueva vía a desarrollar por la literatura, se propone el establecimiento de un marco teórico y de una metodología para establecer una valoración fiel de la imagen corporativa de las ciudades, y un marco para su comparativa en términos estratégicos.

Palabras clave: imagen de marca, imagen corporativa.

1. Introducción

En el presente trabajo se desarrolla la metodología para la realización de un estudio sobre la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad. El objetivo es establecer un modelo que permita su adaptación a los diferentes casos, según la tipología de las ciudades que se vayan a evaluar.

En primer lugar se desarrollan aquellos aspectos más importantes tratados por la literatura tradicional, y se justifica la importancia de su aplicación para el caso que nos ocupa. En segundo lugar se tratará de forma más detallada el modelo propuesto,

desglosando sus diferentes áreas para finalmente plantear su aplicación, observando posibles problemas y futuras líneas de actuación.

2. Revisión literaria

La mayor parte de los textos relacionados con el área que nos ocupa se plantean en términos teóricos, tratando de exponer el concepto de imagen corporativa. En este sentido, la mayor parte de los textos justifican la existencia e importancia de la imagen corporativa de un organismo o institución como una ventaja competitiva de primera magnitud, ya que en gran medida la percepción por los diferentes consumidores de un producto o servicio está asociada a la imagen corporativa que esta proyecta sobre su público. De esta manera la inmensa mayoría de los textos versan sobre los diferentes componentes que integran esta imagen corporativa, y cómo es posible evaluarlos a través de las auditorías de imagen.

No existen muchos trabajos empíricos con casos reales de estudio, por lo que se puede afirmar que esta rama es relativamente nueva, y aún más si se centra el estudio en el caso de ciudades o ayuntamientos. En este sentido, la ciudad o ayuntamiento (a partir de ahora, únicamente *ciudad*), no solamente entendida como un órgano administrativo, sino como un área territorial con vida social, económica, cultural y política, suministra a sus diferentes públicos gran cantidad de servicios y bienes, susceptibles de ser valorados. En este sentido, también es aplicable la existencia del concepto de imagen corporativa para el caso de las ciudades aunque casi todos los trabajos publicados se refieren a la valoración de la imagen corporativa de las empresas o corporaciones, y son pocos los que han tratado de ampliar este concepto a otro tipo de organizaciones. No obstante, sí se ha desarrollado el concepto de imagen de marca de país, tal y como lo define Valls (1992: pp 29), que consistiría en la "percepción que tiene los consumidores directos, indirectos y potenciales de los países de los productos que provienen de dichos países", añadiendo la política de acción comunicativa que desarrollan dichos países. Como ejemplo podríamos pensar en la marca país de los vehículos, y así nos encontraríamos con los archiconocidos estereotipos de "un coche alemán", un "coche italiano", uno "americano y otro "coreano". Claro está que estos conceptos nos remiten a diferencias bien conocidas por todos, así por ejemplo, asociamos el coche alemán a alta tecnología, fiabilidad, robustez, seguridad, mientras que el coche

italiano se asociaría a valores más estéticos, de diseño, más deportivos, donde priman los aspectos decorativos sobre los tecnológicos. Y así podríamos ampliar este aspecto al conjunto de productos que provienen de los diferentes países, creando así la imagen de marca de dicho país, la cual vendrá reforzada por el tipo de empresas del país, las instituciones políticas, el clima, los sectores económicos etc. Se trata por lo tanto de establecer el valor de estas marcas país. Sobre este tema se han desarrollado trabajos empíricos de valoración de la imagen de algunos países, como Argentina, Brasil, etc. Sin embargo no existe ningún caso en el que se haya reducido el ámbito de estudio al caso de las ciudades.

Como se reseñaba antes, generalmente las propuestas que se han desarrollado en la literatura se han centrado en la evaluación de la imagen corporativa de las empresas, entendiendo como tal la imagen que el público percibe sobre dicha empresa, (principalmente) así como la imagen que la propia empresa intenta generar y proyectar. Es decir, que a la hora de valorar la imagen corporativa nos encontramos con distintas áreas a evaluar. Villafañe (1993: pp 55) distingue tres dimensiones a la hora de establecer la auditoría de imagen. Estas dimensiones son: la autoimagen, la imagen intencional, y la imagen pública. Es necesario valorar las tres dimensiones para obtener una evaluación completa de la imagen corporativa de una entidad.

La **autoimagen** se asocia a la imagen interna de una empresa u organización, y se establece en función de la imagen que la organización tiene de sí misma. Se trata por tanto de la identidad de la empresa, que dependerá en todo caso de la cultura de la misma, algo que generalmente está influenciado de las dotes de liderazgo del gestor o administrador de la misma. Esta autoimagen depende, en palabras de Villafañe, de la situación actual de la organización en cuanto a proyectos, políticas, puntos fuertes y débiles, etc. En segundo lugar, de la cultura de la empresa, que como hemos mencionado antes depende del tipo de liderazgo, motivación, integración de las personas, ideologías. La estrategia de recursos humanos es la siguiente variable, incluyendo en este punto políticas de formación y selección de personal. Y finalmente el clima interno de la empresa, algo que se podría haber incluido en la evaluación de la cultura corporativa.

La segunda dimensión es la **imagen intencional**, esto es, la imagen que la empresa desea proyectar fuera de la misma. Por ello es necesario tener en cuenta la identidad visual corporativa de la empresa, así como la propia comunicación de la empresa. Para ello se pueden evaluar los recursos que la empresa destina a estos fines.

Finalmente, y enlazado con lo que acabamos de comentar, se ha de desarrollar la valoración de la **imagen pública**, es decir, la percepción que el entorno tiene de la propia empresa. Para ello se debe de definir quién forma este entorno, que en todo caso depende de las circunstancias particulares de la empresa en cuestión, ya que por ejemplo sería diferente evaluar la percepción del entorno de un ultramarinos, que evaluar la imagen pública de una multinacional. Por ello, la inclusión de más o menos factores del entorno dependerá del alcance que tenga la proyección de la empresa en cuestión.

En concreto Villafañe (1993 pp 71) delimita las áreas de estudio dentro del entorno de la empresa, éstas son:

- Entorno financiero. Engloba las instituciones financieras.
- Entono institucional. Corresponde al conjunto de administraciones, partidos políticos, sindicatos, etc.
- Entorno de la comunicación. Principalmente agencias de publicidad, relaciones públicas, periodistas, expertos en comunicación de empresa, etc.
- Entorno académico-científico. Formado por profesores investigadores, alumnos, etc.
- Entorno comercial. Generalmente distribuidores, proveedores, la fuerza de ventas.
- Entorno del usuario. Organizaciones de usuarios, juntas de arbitraje, oficinas de información al consumidor, etc.

Hasta ahora hemos observado lo que generalmente ha tratado la literatura sobre la imagen corporativa, que, resumiendo se ha basado en estudios teóricos sobre la imagen corporativa de las empresas, y en algunos casos se ha estudiado la imagen de marca de los distintos países, entendiéndose como conglomerado de las marcas provenientes de dichos países, representativas de los productos y empresas originarias de los mismos. Todo ello

contribuye ha que el lector se forje una idea de lo que se ha de incluir y lo que no a la hora de realizar una auditoría de imagen de una organización. Sin embargo, nos encontramos con dos problemas cuando vamos a aplicar estos esquemas a un caso real. Estos problemas son:

- ¿Cómo valoramos estos conceptos o dimensiones?.
- Y, ¿de quién ha de provenir esa información?..

En primer lugar, es necesario desagregar las tres grandes dimensiones en criterios o variables más delimitados, que sean susceptibles de una valoración cuantitativa. En segundo lugar, se ha de establecer un marco de audiencias o públicos sujetos a la percepción de la imagen de la ciudad, y que están en condiciones de ofrecer una valoración de la misma. Es necesario definir el marco de estudio de la imagen corporativa en sus diferentes áreas

Por ello se considera la conveniencia de establecer un marco teórico en el cual se planteen los diferentes medios de valoración o medición, as como las formas de obtener esa información y los marcos de evaluación, o lo que es lo mismo, los grupos de personas o instituciones que hemos de consultar. Es lógico pensar que todo esto dependerá de cada caso, ya que no es lo mismo realizar una auditoría de imagen de una empresa, que de un ayuntamiento o ciudad. Y de igual manera no es lo mismo realizar una auditoría de imagen de una gran multinacional, que de una empresa local. Aunque sí es cierto que se pueden generalizar las variables que se han de tener en cuenta en ambos casos.

Desde esta perspectiva el objetivo del modelo es desarrollar un marco teórico para realizar lo que se conoce con el nombre de auditoría de imagen de marca, que en términos generales podríamos asociarla a la imagen de marca de cualquier tipo de organización, ya sea empresa, ayuntamiento, comarca o país.

Existen multitud de teorías acerca de cómo se ha de realizar una auditoría de imagen de una organización, aunque el grueso de los trabajos se centran en obtener la valoración económica de una marca, a efectos contables o de valoración de patrimonio de la empresa. En este sentido son conocidas las múltiples valoraciones realizadas por diferentes medios para establecer los rankings de las marcas más valoradas a nivel mundial. Entre ellas suelen

destacar marcas como *Ferrari*, *Mercedes Benz*, *Coca Cola*, etc. Con diferentes puestos según el tipo de ranking o la entidad que lo realiza. Uno de los casos españoles más conocidos fue la valoración que se otorgó a la marca *CAMPSA* tras la desaparición del monopolio que ostentaba la empresa, y que supuso una estimación de la marca de cerca de los 30.000 millones de pesetas.

Más actuales son las valoraciones de los nombres de los equipos de fútbol, donde también se está acudiendo a la valoración de los intangibles como uno de los elementos patrimoniales más importantes de este tipo de entidades, y que en algunos casos han servido de aval para obtener financiación en entidades de crédito.

Actualmente en el ámbito empresarial es conocida la crítica de que la contabilidad no permite el valor real del patrimonio de una empresa dado que no es posible el fiel reflejo de los intangibles de la misma, generalmente haciendo referencia a la valoración de las marcas o nombres comerciales de la empresa.

No por ello debemos caer en el error de que no suponen ningún valor económico para la empresas, dado que en muchos casos éstas viven gracias a la imagen de marca que ostentan. Como señala Arranz (1997), se trata de un factor clave de ventaja competitiva para una empresa, y es la forma de identificación inequívoca de un producto con una empresa. Es el reflejo de la calidad, de la innovación, del diseño, de las prestaciones, de la fiabilidad, de una cultura empresarial, de una manera de entender y vivir la vida, al fin y al cabo, de todo lo que representa tanto el producto como la propia empresa.

Obviamente esta imagen de marca no es resultado del azar sino de una estrategia planificada y desarrollada a tal efecto. Por ello para contrastar la eficacia y eficiencia de dicha estrategia es necesario un mecanismo que permita la evaluación y control de las fluctuaciones de la imagen de marca, a través del análisis del posicionamiento de las mismas en el sector.

Este mecanismo es la auditoría de imagen de marca. Tradicionalmente esta herramienta no se utilizaba por parte de los gestores de las empresas y no seguían ningún tipo de estrategias planificadas dado que resultaba increíblemente difícil medir dichos resultados, y al no ser posible su medición, no se tenían en cuenta. Actualmente, se trata de un activo

más de las empresas que ha de ser tenido en cuenta, ya que puede generar enormes beneficios a la organización.

Llegados a este punto podemos diferenciar los cuatro niveles de identidad corporativa tradicionales:

Institucional: hace referencia al ámbito más amplio de la empresa, generalmente de una institución provincial o regional, como por ejemplo ocurriría con la marca "*Galicia calidad*". En este caso la *Xunta de Galicia* desarrolló el programa que lleva el mismo nombre con el fin de revitalizar la imagen corporativa de la región, en aquellos momentos dañada por determinados fenómenos como el narcotráfico, etc. Actualmente se trata de una marca de calidad de los productos gallegos con dos objetivos complementarios:

- Garantizar la calidad de los productos que ostentan dicha marca (al igual que cualquier otra marca o distintivo de calidad).
- Promocionar las empresas gallegas, tanto a nivel regional, como nacional e internacional, fomentando la competitividad de Galicia como región y de sus empresas productivas.

También se pueden incluir dentro de este grupo las denominaciones de origen, o el conjunto de marcas de calidad para productos industriales, como sería el caso de las marcas otorgadas por *AENOR*, sobre productos registrados.

Empresarial: se trata del nivel corporativo, y en este caso se refiere a la estrategia global del nombre de la empresa y de todas sus interrelaciones tanto dentro de la empresa como entre la empresa con su entorno, como sería el caso de *BMW*, *SONY*, *Nestlé*, etc, sin hacer especial referencia a ningún producto en concreto.

Marca: abarca el campo de una línea de productos en la empresa, como por ejemplo la empresa *Nestlé* tiene diferentes líneas de producto que se comercializan bajo distintas marcas como por ejemplo *Nesquik*, *Camy*, etc.

Producto: Hace referencia al ámbito más concreto identificando un único producto. Si bien es la forma más habitual y quizás más conocida por tanto se trata generalmente de bienes tangibles.

Sin embargo esta clasificación, ha de completarse con el entorno de la empresa, considerando el país, región y localidad donde opera la empresa, y que también son susceptibles de ser valorados, aunque no de manera económica, si de forma cuantitativa atendiendo a diferentes criterios.

Es por ello necesario plantear un marco que permita el establecimiento de mecanismos de medición de la imagen de marca de estos organismos de ámbito superior al institucional, ya sean ciudades, comarcas o regiones.

3. Antecedentes

En este apartado se desarrollan algunos de los estudios realizados con fines analíticos sobre la imagen de las ciudades gallegas, pero que en ningún momento se asocian a fines estratégicos, o a utilidades de tipo político.

BARÓMETRO URBANO DE LA VOZ DE GALICIA

En primer lugar se plantea el estudio realizado por *Sondaxe* sobre el *Barómetro Urbano* de las 7 ciudades más importantes de Galicia, y publicado por el periódico *La Voz de Galicia*. Como afirman en dicho estudio, se trata de un macrosondeo realizado en las siete urbes gallegas para conocer la opinión de los ciudadanos sobre los problemas que aquejan a sus localidades, valoración de sus líderes políticos y de la labor de los respectivos Gobiernos locales. En este sentido se puede considerar por lo tanto de una auditoría sobre la autoimagen de cada una de las ciudades. Se trata simplemente de una valoración de la autoimagen por cuanto se considera la evaluación que los propios ciudadanos realizan de sus respectivas ciudades de residencia, y haciendo referencia a diferentes ámbitos de la vida municipal.

Las ciudades consideradas son en concreto, La Coruña, Lugo, Orense, Pontevedra, Ferrol, Vigo y Santiago. Sin embargo se trata de un estudio muy parcial de la valoración de

la autoimagen de una ciudad, ya que sólo recoge a modo recopilatorio (sin ningún tipo de evaluación), las opiniones sobre los mayores problemas de cada ciudad.

VALORACIÓN DE LAS CIUDADES POR LOS TURISTAS

La empresa *Sondaxe*, también realiza periódicamente sondeos de opinión dirigidos a turistas sobre las opiniones que les merecen determinados aspectos relacionados con los servicios de hostelería, y en general destinados a fines turísticos. Para ello utiliza el método de los cuestionarios para recopilar información sobre gastronomía, turismo rural, monumentos, ciudades, playas, etc. otorgando puntuaciones a cada una de las áreas examinadas.

En este sentido se trata de una valoración de la imagen que tiene la audiencia de los turistas reales de las diferentes urbes. El calificativo de "reales" se refiere a turistas que realmente conocen los servicios en consideración, en contra de aquellos que aún sin conocerlos pueden tener una opinión preconcebida de cómo son las ciudades, y que también ha de valorarse dentro de la imagen proyectada.

RÁNKING DE CALIDAD DE VIDA DE LAS CIUDADES ESPAÑOLAS DEL PERIÓDICO EL PAÍS.

El periódico *El País* encarga periódicamente la realización de un estudio para determinar el nivel de vida de las diferentes ciudades españolas y así establecer su posición dentro del ránking nacional. La empresa encargada de realizar este estudio es *Demoscopia* y para ello valora diferentes aspectos como servicios sanitarios, vías de comunicación, zonas verdes, etc. Se trata pues de una valoración de la imagen proyectada hacia el exterior de cada una de las ciudades, y en este caso recogidas por un medio escrito.

Como conclusión se puede establecer, que si bien existen diferentes valoraciones de algunos ámbitos de la identidad corporativa de las ciudades, estos suele tener fines meramente comparativos y en general sobre áreas muy parciales del concepto global de imagen que se describía en las primeras líneas de este trabajo. Es por tanto necesario establecer un planteamiento global para determinar tanto el análisis inicial de la imagen de

una ciudad como de su evolución y quizás lo más destacable, aprender a utilizar esta valoración como un arma estratégica para conseguir los fines de la misma, ya sea un ayuntamiento o región.

4. Modelo propuesto

En este apartado se desarrolla en términos teóricos los diferentes pasos que se deben seguir a la hora de aplicar un modelo de auditoría de imagen para las ciudades.

La primera tarea que debemos tener en cuenta es establecer cuál es el objetivo último o misión de un ente local. Para ello podemos asumir la hipótesis de que la misión de cualquier ente local es la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos que en él residen. Esta mejora de la calidad de vida se obtiene a través de múltiples objetivos como serían incrementar la prosperidad de la zona, atrayendo industrias, empresas, etc; creando zonas verdes, promoviendo actividades culturales, deportivas o de entretenimiento, reduciendo la contaminación, y en general creando un cierto sentimiento *nacionalista* o de orgullo sobre esa ciudad.

El término *nacionalista* se ha remarcado por ser de extrema importancia hacer hincapié en que si bien una marca o nombre de empresa simboliza la cultura y los valores de la misma, al hablar de la imagen de marca de las ciudades, en cierta medida hacemos referencia a la cultura y valores de esa ciudad, algo que en ciertos casos se puede corresponder a un latente nacionalismo, sin que por ello haya de contener un sentido negativo. Por ello una política de marca de una ciudad ha de procurar establecer un cierto sentimiento de orgullo para con sus conciudadanos, tal y como era costumbre de antaño cuando los pueblos o ciudades creaban sus propias banderas, himnos, uniformes, colores, y valores, y éstos eran utilizados por los cabecillas de los mismos para arengar a los súbditos de dichas urbes. De esta manera se consigue incrementa el valor de la autoimagen de los pueblos y en consecuencia de las ciudades.

Una vez que se ha asumido el deber último de incrementar la calidad de vida de los ciudadanos como objetivo de cualquier ente local, entonces es el momento de plantearse que áreas se deben de incluir en el análisis.

Tal y como mencionaba Villafañe (1993), en este trabajo se ha asumido la hipótesis de que la imagen de la ciudad depende de tres factores bien diferenciados:

La *autoimagen*, la *imagen intencional*, y la *imagen pública*, y además se tendrá en cuenta que la información sobre estas tres dimensiones proviene de fuentes diferentes. A continuación se explican con más detalle el contenido de estas tres dimensiones.

La *autoimagen*, tal y como se define anteriormente antes, es la imagen que la organización tiene de sí misma. Por lo tanto, en el caso de la ciudad se correspondería con la imagen que los ciudadanos tienen de su propia ciudad. Se trata por lo tanto de una autoevaluación por parte de los residentes en esa ciudad, y que conocerán en detalle aspectos de la propia ciudad. Se trata del análisis de ese *nacionalismo* existente en los ciudadanos, y que en muchos casos va a ser resultado de la tradición histórica de la urbe en cuestión, y por otro lado de las políticas que se hayan llevado a cabo por los dirigentes del ente en cuestión.

En concreto podríamos pensar en aspectos tales como:

- Clima
- Accesos a la ciudad
- Aparcamientos
- Tráfico
- Transporte público
- Servicios de hostelería (Restaurantes, bares, cafeterías, pubs...)
- Playas
- Puerto
- Sectores económicos
- Colegios, Institutos, Universidad
- Parques y jardines, paseos, y otras obras urbanísticas
- Museos
- Centros de ocio (Centros comerciales, cines, casinos, bingos...)
- Actividades y centros deportivos (Piscinas municipales, pabellones deportivos, campeonatos, clubs deportivos...)

- Actividades culturales (Teatro, conciertos, ballet, exposiciones...)
- Fiestas locales, ferias, congresos, etc.
- Renta per cápita.

Para ello se deberían de realizar encuestas a los residentes de la ciudad sobre la valoración de estas variables y otras que pudiesen surgir. Para ello sería necesario establecer un muestreo previo, seleccionando un conjunto de residentes, representativo de la población, y se les preguntaría su opinión acerca de estas variables, tratando siempre de cuantificar los resultados para su posterior análisis.

La encuesta debería de incluir la valoración de todas estas variables utilizando principalmente escalas de Likert o de diferencial semántico en las cuáles se proporcione al encuestado un rango de puntuaciones o valoraciones cerrado, entre las cuales habrá de determinar su puntuación para esa variable en concreto, construyendo de esta manera tablas de puntuaciones o *score cards*, las cuales serán posteriormente evaluadas, teniendo en cuenta las ponderaciones o importancia de las diferentes variables. Así se obtendrá una puntuación resumen para esta dimensión, al igual que se hará con las dos dimensiones restantes, tal y como se explica a continuación.

La ***imagen intencional***, es la imagen que la ciudad pretende ofrecer al público, tanto a sus propios ciudadanos como a los turistas o empresas que puedan establecerse en la misma. Para ello no valoramos la opinión de las mismas, sino que valoramos los esfuerzos o recursos destinados a ofrecer esta imagen al exterior. Se ha asumido la hipótesis de que la imagen intencional de la ciudad va a depender en su mayor medida de la política de comunicación que haga el ayuntamiento de la propia ciudad, por ello el estudio en este caso se centra en los esfuerzos del propio ayuntamiento para fomentar esa imagen intencional.

En este apartado hemos incluido variables como las siguientes:

- Asistencia a ferias de turismo (*FITUR*)
- Campañas publicitarias
- Guías de la ciudad

- Gabinetes de comunicación
- Promociones
- Política de identidad visual
- Marketing
- Relaciones Públicas
- Medios de comunicación (Guías, prensa, radio, TV, Internet.)
- Planificación y programación de las actividades
- Políticas municipales (Urbanismo, política social, cultural, económica...)
- Existencia o no de merchandising sobre la ciudad.

Sería necesario valorar la existencia y alcance de todos estos aspectos en la política municipal. Sin embargo también deberíamos destacar la labor que pueden desarrollar otros organismos propios de la ciudad para fomentar un determinado tipo de imagen. En este caso deberíamos destacar la labor que pueden realizar determinadas empresas sobre la propia ciudad, o incluso otros organismos como asociaciones hosteleras, aeropuerto, puerto, o incluso la universidad.

En este caso el método de análisis de esta información debería basarse en entrevistas o recopilación de información proveniente de fuentes secundarias, tales como presupuestos, folletos, manuales de identidad corporativa, etc.

También se tratará de cuantificar los resultados de estas evaluaciones para su posterior tratamiento, tal y como se menciona para el caso de la primera dimensión, y de esta manera se obtendrá la segunda puntuación resumen.

Si bien, esta es una de las áreas más explotadas dentro del campo de la identidad corporativa, sobre todo si tenemos en cuenta el caso de las empresas. Muchas veces se cae en el error de que una política de identidad corporativa o de imagen de marca ha de tener en cuenta única y exclusivamente este campo, olvidando la valoración que la entidad tiene de sí misma o la que tienen los clientes. Se trata de concentrar todos los esfuerzos para proporcionar una imagen deseada hacia el exterior, es decir por parte del ente local tanto hacia sus conciudadanos como hacia cualquier visitante, sea turista real o potencial.

Por ello, y después de percatarse del potencial de este tipo de herramientas para convencer al público objetivo, algunas ciudades han comenzado a potenciar este tipo de estrategias para mejorar la imagen que proyectan hacia el exterior. Algunos casos se pueden citar como serían las siglas NYC para hablar de la ciudad de Nueva York, y de donde procede toda la promoción realizada para conquistar al gran público. Algo similar ocurre con la ciudad de Barcelona, que recientemente adoptó las siglas BCN para promocionar la ciudad. Otras recurren a eventos importantes como por ejemplo las exposiciones universales que sirven para catapultar la imagen de las mismas a nivel mundial (caso de Sevilla o Lisboa), las olimpiadas (caso también de Barcelona, que permitió reforzar su condición de vanguardista), capitales de la cultura, o incluso la construcción de edificios emblemáticos como es el caso del Guggenheim de Bilbao. El caso del museo Guggenheim se describe con todo detalle en el artículo de Pin (1999), en el que se hace referencia a la capacidad de una obra de esta magnitud para revitalizar una ciudad, y mejorar una imagen hacia el exterior marcada por el terrorismo, y un estancamiento industrial derivado de fuertes reconversiones en las empresas de la zona. De esta manera se establece como objetivo el cambio de imagen de un Bilbao, industrializado, gris, inmerso en problemas políticos y amenazado por el terrorismo, en un referente europeo de ciudad moderna, revitalizada, basada en los servicios, y con un creciente comercio, reforzado con un inminente auge turístico. En el caso de Bilbao, el proyecto del Guggenheim se refuerza con otras múltiples actuaciones entre las que destacan la ampliación del aeropuerto, el incremento de la capacidad operativa del puerto, la regeneración de la ría o la construcción del metro. Generalmente estos proyectos son planteados por autores de reconocido prestigio y renombre a nivel internacional como son las figuras de *Gehry*, *Foster*, o *Calatrava*, lo cual potencia todavía más la modernidad a la que aspiraba Bilbao.

En todos estos casos se utilizó la promoción para mejorar e incrementar la valoración de las ciudades tanto por parte de los propios ciudadanos como por parte del gran público. Se trata de estrategias de marca o de imagen de tipo institucional.

En tercer y último lugar se ha de considerar la *imagen pública*, esto es la imagen que el entorno tiene sobre la propia ciudad. En este momento cabe cuestionarse quién es el público objetivo de la ciudad.

Una primera respuesta serían los turistas que visitan la ciudad y que están en condiciones de ofrecer una valoración de la misma. Pero, si estamos analizando la imagen que el entorno tiene de la empresa, también sería necesario recoger una valoración de los demás públicos que si bien no han estado nunca en la ciudad, sí han oído hablar de ella, y por ello son preceptores de la proyección de la misma. Si bien el primer argumento es más fiable, ya que proporciona información real y actual de la ciudad, el segundo también es de extrema importancia, ya que se corresponde con la imagen tradicional o el conjunto de tópicos sobre la ciudad, algo que es muy difícil de cambiar. Ya sean uno u otro, la información que necesitamos podríamos obtenerla de los turistas que visitan las ciudades, cuestionando la opinión que tenían antes y después de visitar la ciudad.

Se trata quizás del campo más difícil de cambiar y de mejorar ya que por un lado se trata de prejuicios o tópicos que están en la mente de las personas, y que para que se puedan modificar han de conocer de primera mano los cambios realizados.

Sin embargo, sería mucho más útil en vez de invertir recursos, tiempo y dinero en intentar cambiar los tópicos de la gente, el saber cómo poder utilizar estos tópicos en beneficio de la ciudad o región. Tal sería el caso de Galicia, típicamente una región poco industrializada, con una economía basada en el sector primario, típicamente rural, ha sabido utilizar estos tópicos (no necesariamente negativos) para fomentar nuevas formas de turismo. De esta manera se ha potenciado con notable éxito un turismo ecológico, natural, el turismo rural, contrapuesto al turismo típico de la playa.

En general se trata de saber aprovechar las ventajas competitivas naturales en vez de crear ventajas competitivas artificiales, algo mucho más costoso, y probablemente menos rentable. Por ello se plantea en este trabajo el analizar cuáles son los prejuicios de la gente sobre las diferentes ciudades para tratar de aprovecharlos en beneficio de las mismas.

Para realizar esta valoración debemos de tener en cuenta aspectos tales como:

- Servicios al turismo: transporte público, hostelería

- Playas, puerto, urbanismo
- Museos y monumentos
- Centros recreativos, parque de atracciones, parques acuáticos...
- Clima
- Gastronomía
- Eventos importantes (Conciertos, campeonatos deportivos)

En este ámbito sí se han realizado estudios empíricos sobre la opinión que los turistas tienen sobre los diferentes aspectos de las ciudades o regiones.

Además también debemos de tener en cuenta las valoraciones que otras entidades hacen de la ciudad, como por ejemplo, las guías de viaje, personajes famosos, medios de comunicación, entidades empresariales, etc. En este sentido cabe destacar la importancia creciente que tiene en las estrategias promocionales de ciudades o comarcas, la figura del prescriptor. Esta figura, generalmente se asocia a personajes conocidos, que a modo de embajadores de una determinada región, comentan y publicitan el atractivo (generalmente turístico) de la zona. Casos muy conocidos son el de José Coronado o Gabino Diego promocionando Cataluña, Camilo José Cela y la Alcurria, etc. Si bien este tipo de actuaciones se corresponden con los esfuerzos realizados en la imagen intencional, se ha incluido como factor de imagen pública porque ayuda a forjar o cambiar los prejuicios del entorno sobre una imagen preconcebida.

En el caso del estudio de la opinión que tienen los turistas sería necesario establecer un cuestionario tipo que nos permitiese obtener dicha información, cuantificable en todo caso para facilitar su posterior tratamiento. Y en el caso de las empresas u otro tipo de organismos, sería conveniente recurrir a entrevistas, o fuentes secundarias para elaborar la auditoría.

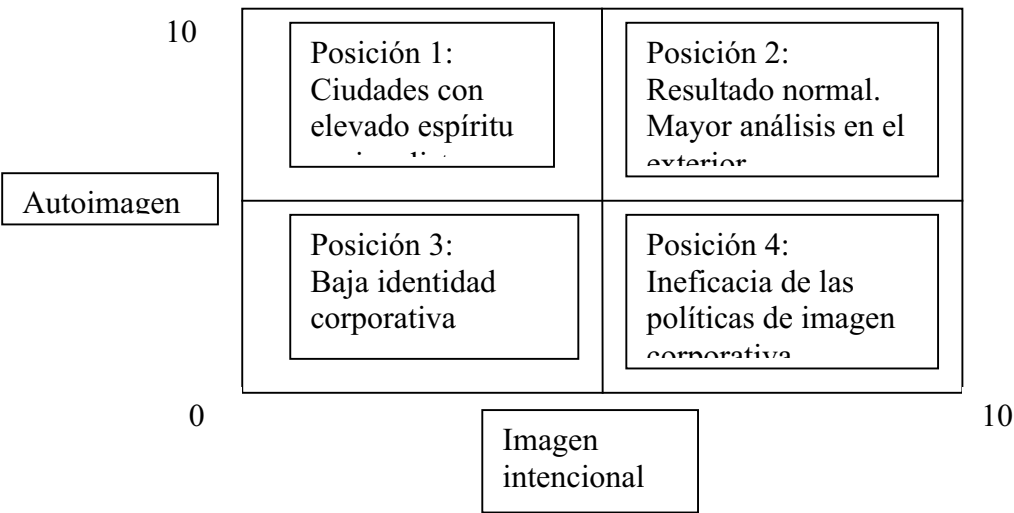
De esta manera obtendríamos puntuaciones de todas las variables a través de su cuantificación. Esta puntuación de cada variable se debe de multiplicar por un coeficiente de ponderación que en cada caso será diferente, ya que habrá que adaptar el modelo al tipo de ciudad del que se trate, (algo obvio, ya que por ejemplo no podríamos valorar la calidad

de las playas en una ciudad donde no existen, en cuyo caso el coeficiente de ponderación sería 0).

Por ello nos encontramos con un primer problema, y es la diversidad de tipos de ciudades. Los factores a valorar van a ser muy diferentes según que tipo de ciudad sea, ya sea una ciudad interior o costera, ciudad turística o monumental, ciudad grande o pequeña, etc. En vista de esto, las puntuaciones resumen que obtendríamos sólo nos servirían como medio de comparación entre aquellas ciudades "homogéneas", es decir de la misma tipología.

Para crear estos grupos de ciudades "homogéneas" o del mismo tipo, podríamos establecer a priori una clasificación atendiendo a criterios opuestos tales como los definidos anteriormente, y de esta manera podríamos construir mapas en los que se posicionarían las diferentes ciudades agrupadas en estos clusters.

Utilizando las tres dimensiones establecidas para la valoración de la imagen corporativa de la ciudad se puede establecer un diagnóstico a través de su comparativa. Para ello se pueden utilizar los modelos de matrices en los que se comparan los resultados de las dimensiones tomadas de dos en dos. Un ejemplo de este tipo de diagnóstico sería el que se desarrolla a continuación:



En este caso se han escogido las dimensiones de autoimagen y de imagen intencional, y se han valorado entre 0 y 10 puntos. De esta manera se presentan cuatro posibles situaciones para la ciudad analizada, que se describen a continuación:

Posición 1. Ciudades con elevado espíritu nacionalista. Se trata en este caso de ciudades que dedican pocos recursos a fomentar la imagen de la misma, pero que sin gozan de una autoimagen muy elevada. Generalmente se trata de casos en los que el orgullo de la ciudadanía responde a valores históricos y tradicionales. Esta es una situación ideal para cualquier ciudad ya que no es necesario destinar grandes recursos a fomentar la autoimagen de la ciudad, pudiendo dedicar estos recursos a financiar campañas de promoción exterior.

Posición 2. Se trata de una situación normal donde se demuestra la eficacia de las políticas de promoción de la autoimagen de la ciudad. En este caso existiría una relación causa-efecto entre los recursos invertidos dentro de la campaña de imagen intencional, y el desarrollo de la autoimagen de la ciudadanía. Responde al perfil de ciudades cercanas al ciudadano, que recogen inquietudes y desarrollan programas de revitalización del orgullo por la ciudad.

Posición 3. En este caso se trata de una situación en la cuál ni existe una autoimagen definida ni se dedican recursos a revitalizar tal autoimagen. Se trata de ciudades con un perfil marcado por una falta de dirección estratégica, carentes de políticas definidas para promocionar la misma, y con una bajo sentimiento de orgullo por parte de los ciudadanos. Se trataría de ciudades relativamente nuevas, sin raíces históricas, o bien ciudades basadas entorno a nuevas industrias, o incluso en las que hubiese habido fuertes movimientos migratorios de gente procedente de otros lugares. En este sentido, la situación es susceptible de ser mejorada a través de programas de promoción y de creación de esa identidad ciudadana.

Posición 4. En este caso la característica predominante de este tipo de ciudades es una ineficacia por parte de las instituciones a la hora de fomentar la autoimagen de los

ciudadanos. Se trata de ciudades en las que la política municipal sí contempla campañas de tipo promocional, pero que o bien, están mal planteadas, o bien no han llegado a cuajar dentro de la ciudadanía, ya que puede haber alguna circunstancia que alejen a los ciudadanos de las intenciones institucionales. Se trataría de ciudades con problemas políticos, sociales o económicos, que afectan a las valoraciones que los ciudadanos hacen de su propio entorno, a pesar de la existencia de campañas de revitalización.

Este es sólo un ejemplo de las posibles aplicaciones que tiene la medición de las tres dimensiones, ya que combinando dos a dos las tres dimensiones, se podrían construir otras dos matrices de características similares.

Sin embargo, la mayor utilidad de este estudio no sería la comparación entre las imágenes corporativas de las diferentes ciudades, sino quizás, la evolución temporal de la imagen corporativa de una misma ciudad, así como el análisis de los efectos que los cambios en ciertas variables puedan llegar a tener sobre la imagen global de la ciudad, lo cual nos proporcionaría la fórmula para lo que en términos empresariales se denomina la "mejora continua", a través de la cual se mejoraría la imagen global de la ciudad.

5. Conclusiones

Este trabajo pretende servir únicamente como propuesta de un marco teórico para un futuro estudio con mayor profundidad, así como la discusión de las posibles aplicaciones del mismo. En él se han esbozado a modo de resumen los aspectos más importantes que cabría evaluar a la hora de medir la imagen corporativa de las ciudades. Las variables incluidas deben ser desglosadas en múltiples factores, que se incluirían en las encuestas o formatos de entrevistas que se utilizarían para recopilar la información. Así mismo se deben concretar los porcentajes de ponderación, y la elección de los grupos sobre los que se va a recabar dicha información.

Una vez realizado el estudio, la recopilación y análisis de la información sería algo mecánico, y los resultados serían de gran utilidad para los entes locales, ya que servirían como mecanismo de control sobre sus políticas globales, ya que permitirían la medición de la opinión global sobre esa ciudad a lo largo del tiempo, de manera que se podrían

contrastar las valoraciones de las diferentes audiencias sobre las decisiones tomadas, algo que es frecuente en determinadas organizaciones donde se plantean a la opinión pública la valoración de proyectos locales a modo de *globos sonda*. En este caso la herramienta que se plantea en este trabajo persigue una utilidad mucho mayor y de carácter más continuo que los *globos sonda*.

BIBLIOGRAFÍA

Arranz, Juan Carlos (1997) *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona Ed. Gestión 2000

Chaves, Norberto (1996) *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional* 4ª ed. Naucalpal Ed. Gustavo Gili

Valls, Josep-Francesc. (1992) *La imagen de marca de los países*. Madrid, Ed. McGraw-Hill.

Villafañe, Justo (1993) *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid. Ed. Pirámide.

Pin, José Ramón (1999) *Museo Guggenheim Bilbao (A): La gestación del proyecto IESE* Universidad de Navarra.

Martín Martín, Fernando (1995) *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*.

Hernández Mogollón, Ricardo María (1991) *Imagen de las empresas*

