

La marca-ciudad **COMO INSTRUMENTO DE REPRESENTATIVIDAD SOCIAL Y DESARROLLO: EXPLORACIÓN DE UN CASO MEXICANO**

*The City Brand as an instrument of social representation and development:
exploration of a Mexican case*

ARODI MORALES-HOLGUÍN*

Fecha de recibido:
8 Abril 2020
Fecha de aceptado:
13 Junio 2020

*Universidad de Sonora,
México.
redeshmo@gmail.com

RESUMEN. Las ciudades se encuentran inmersas en una dinámica de competitividad en la búsqueda de atracción de inversiones, turismo y desarrollo, capaz de traducirse en beneficios para sus pobladores. Como parte de las estrategias que se han empleado se encuentra la marca-ciudad, la cual se ha transformando en una importante herramienta para la promoción de las ciudades en el mundo. El estudio de la marca-ciudad experimenta una constante evolución, dado que requiere adaptarse de manera sostenida a una dinámica siempre cambiante, lo que la ha llevado a ser entendida desde diseños y productos gráficos hasta un amplio ejercicio interdisciplinar; estrategia que destaca a tres actores fundamentales para su desarrollo y gestión: sociedad, gobierno e iniciativa privada. A pesar de que en México la marca-ciudad ha evidenciado crecimiento en los últimos años, se advierte la necesidad de una visión integral, ya que las metas gubernamentales al parecer se han sobrepuesto a lo social, su identidad y patrimonio, alejándose así de un discurso integrador; lo cual se traduce en una limitada representatividad y beneficios para sus ciudadanos. En dicha búsqueda, el propósito del estudio se centró en identificar los alcances de la estrategia de marca-ciudad y sus atribuciones como promotor del desarrollo y representatividad social, para lo cual se exploró el caso de una ciudad del noroeste de México y su marca, apoyado en un estudio cuantitativo que, con el método descriptivo para fines exploratorios, aplicó una encuesta a 150 habitantes. Los hallazgos apuntan a la necesidad de una mayor atención a la participación de los ciudadanos como impulsores de toda marca global; presentándose esto a su vez como una oportunidad de desarrollo.

Palabras clave: diseño, imagen, marca-ciudad, posicionamiento, sociedad.

ABSTRACT. Cities are immersed in a dynamic of competitiveness in the search to attract investment, tourism and development, capable of translating into benefits for their inhabitants. As part of the strategies that have been used is the City Brand, which has been transformed into an important tool for promoting cities in the world. The study of the City Brand undergoes a constant evolution, since it requires adapting in a sustained way to an ever-changing dynamic, which has led it to be understood from graphic designs and products to a broad interdisciplinary exercise; strategy that highlights three fundamental actors for its development and management: society, government and private initiative. Despite the fact that in Mexico the City Brand has shown growth in recent years, the need for a comprehensive vision is noted, since government goals have apparently been superimposed on the social, its identity and heritage, thus moving away from an integrative discourse; which translates into limited representation and benefits for its citizens. In this search, the purpose of the study focused on identifying the scope of the City Brand strategy and its attributions as a promoter of development and social representativeness, for which the case of a city in northwestern Mexico and its brand was explored. Supported by a quantitative study that, with the descriptive method for exploratory purposes, applied a survey to 150 inhabitants. The findings point to the need for greater attention to the participation of citizens as drivers of any global brand, presenting this in turn as an opportunity for development.

Key words: design, image, city brand, positioning, society.

*La marca-ciudad,
como sinónimo de modernidad,*

SE HA CONVERTIDO EN UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE,

**YA QUE SU GESTIÓN ADECUADA
TIENE LA CAPACIDAD DE COLABORAR
EN LA TRANSFORMACIÓN
DE LAS CIUDADES.**

A lo largo de la historia, las ciudades han sido sitios donde acontecen los distintos cambios y movimientos sociales, tecnológicos y económicos; es decir, entre el ayer y el hoy, las ciudades han sido entidades dinámicas donde se ha marcado la historia humana. Así, éstas se ven envueltas en un entorno marcado por la cultura, el comercio y la dinámica social, cada vez más influenciadas por dicha internacionalización. Esto ha envuelto a las ciudades en una rivalidad marcada por competir y destacar, buscando volverse interesantes y atractivas para turistas e inversores, lo que ha impulsado en la última década nuevas formas de promocionarse (Kotler y Gertner, 2002); un entorno de gran competencia resultado de la globalización (Kavaratzis, 2005). En este contexto se han producido varios desarrollos como es la marca-ciudad.

La marca-ciudad, como sinónimo de modernidad, se ha convertido en una herramienta importante, ya que su gestión adecuada tiene la capacidad de colaborar en la transformación de las ciudades. A través de presentarlas y ofertarlas de forma atractiva, se impulsa su posicionamiento en el imaginario social como entidad única, potenciando así, tanto su reconocimiento como el establecimiento de su identidad y valores propios. Esto resulta significativo, dado que las urbes son los actores más relevantes en los esfuerzos para el desarrollo económico, social y cultural de los países.

Dicha estrategia, empleada en las ciudades, donde se han alcanzado buenos resultados, se ha sostenido a través de la integración de diversos actores, quienes interactúan de forma sistémica, destacan entre estos: gobiernos, iniciativa privada, sociedad y medio ambiente (Hankinson, 2010). Dentro de esto, el componente social viene a ser la parte más relevante del sistema,

pues su cultura, identidad e historia (en sí, su imaginario), además del patrimonio tangible e intangible, es aquello que tiñe a la ciudad y le otorga su carácter único. Las características que se proyectan a través de su patrimonio cultural, imágenes, arquitectura, infraestructura y tecnología para su estrategia de difusión; son engranajes que se fusionan para dar forma a una misma maquinaria encausada hacia un objetivo: construir una ciudad sobresaliente.

En el caso de México, la marca-ciudad ha sido una herramienta utilizada; sin embargo, su diseño y alcances evidencian la falta de una visión integral, tanto en su desarrollo como en su implementación, al centrarse de manera primordial en la creación y promoción de signos gráficos, marcas, diseños visuales y su promoción. Aunque el diseño es un proceso social (Cramer-Petersen, Christensen y Ahmed-Kristensen, 2019), y componente sin duda importante en la estrategia de marca-ciudad, en realidad viene a ser sólo una parte de ésta. El presente artículo explora los resultados de la planeación e implementación de la marca-ciudad en un caso particular en México, la marca “hmo” de la ciudad de Hermosillo; con ello se busca identificar posibles deficiencias y soluciones de cara al desarrollo de una mejor ciudad para todos.

LA MARCA-CIUDAD

La economía mundial, caracterizada por la globalización, ha enmarcado un escenario complejo, en el cual las ciudades se ven envueltas en una dinámica impresionante donde compiten por el desarrollo y el bienestar para sus pobladores. Dicho aspecto se traduce, entre otras cosas, en calidad de vida, la cual, según Vila, Kuster y Marín (2016), incluye desde bienestar económico, felicidad, calidad del aire, del agua, la flora

La estrategia de marca-ciudad

SE CENTRA EN CONSTRUIR IMÁGENES MENTALES DE VALOR EN EL IMAGINARIO DE LOS PÚBLICOS.

y la fauna, hasta aspectos como acceso a un trabajo remunerado y a la información. Este entramado ha permitido a ciertas ciudades alrededor del mundo posicionarse como verdaderos íconos internacionales para el turismo, la inversión u otros fines, de acuerdo con las particularidades y atributos de cada ciudad.

Según Tataroğlu y Nedret (2015), la ciudad es un concepto dinámico que a lo largo del tiempo ha tenido varios significados; variable que se ha convertido en un obstáculo para llegar a una definición común de ciudad. Estos autores agregan que, en cada momento de la historia de la humanidad, la civilización se ha desarrollado como una realidad conjunta a las ciudades; de este modo, dicho concepto se ha derivado de la palabra civilización, en latín *civitas*, que significa “ciudad”.

La Roca y Ferrer (2004) argumentan que la ciudad es probablemente el escenario donde intereses, acciones, retroacciones y conflictos económicos, sociales y ambientales tienen lugar con una intensidad extraordinaria. De tal manera, es la ciudad un organismo vivo y mutable que debe considerarse un sistema complejo, lo cual viene a ser inevitable e ineludible (Morales y Cabrera, 2016). Su dinámica sistémica es incalculable, en constante movimiento y cambio, por lo que conocer en su totalidad la ciudad resulta ser prácticamente absurdo (Vázquez y García, 2015). Se trata de un escenario que ofrece la oportunidad de experimentar y vivir experiencias, emociones e interactuar con símbolos en forma vigorosa (Simmel, 2005).

Al hablar de marca-ciudad, Valenzuela (2015) la describe como una estrategia que consiste en identificar los atributos diferenciales de una localidad en lo específico o de una región con localidades muy cercanas y casi contiguas, para impulsar y estimular su posicionamiento a partir de dichos atributos.

Se trata de una síntesis eficiente que fusiona productos, íconos, lugares, personajes, arte, cultura, empresas y sociedad, en una serie de mensajes atractivos y coherentes que procuran promover el interés externo e interno, donde la imagen de la ciudad que se construya se vuelve primordial para su atractivo y desarrollo (Rubio, 2016).

La marca-ciudad es una estrategia que contribuye en el diseño de la ciudad para los próximos 3, 6, 12 o 20 años de gobierno, incluso si quien gobierne pertenece a distintos partidos políticos (Puig, 2009). Un pacto del gobierno con los ciudadanos sobre la visión que se tendrá de su ciudad, cuya meta demanda la participación activa de todos los involucrados (Aguirre, 2016); lo que exige un diálogo circular e inclusivo.

La estrategia de marca-ciudad se centra en construir imágenes mentales de valor en el imaginario de los públicos. La imagen de la ciudad se compone de la vista de elementos urbanos como edificios monumentales, espacios públicos, plazas y otras características especiales, donde agregaríamos sus colores, insignias, gastronomía, folklore y otras expresiones culturales, sociales y materiales. Esto permite dilucidar la relación inherente entre identidad y cultura en el constructo social, en concordancia con Saavedra (2007), como una construcción comunicativa.

Al respecto, Luhmann (1996) argumenta que la sociedad no se compone por las personas ubicadas en ésta, sino por los flujos de información. Dentro de estos, la comunicación fluye a través de los canales y redes tangibles e intangibles, reales e imaginarios, dadas en el entramado social, a partir de lo cual se define y alimenta la identidad como un marco ideológico común. En este sentido, Vázquez y Loredo (2018: 58) enfatizan que “la ciudad, por medio de sus actores más relevantes y sus mensajes, transforma el patrimonio cultural en una marca”.

Mirando al pasado, la rivalidad entre ciudades ha existido a lo largo de la historia humana; sin embargo, la competencia comercial moderna desde el enfoque de marca-ciudad es reciente. Como indica Castillo (2016) en su estudio, esto detonaría a partir de los años setenta, a través de la gestión empresarial-gubernamental que poco a poco iría exponiendo problemas y limitaciones, exhibiendo la necesidad de sustituir las estrategias de marketing aplicadas, propias de productos, por otras con enfoque en la gestión urbana.

Luego en los noventa, agrega, se utilizaron técnicas de marketing, cuyas principales críticas se enfocaron en la aplicación de un marketing urbano centrado en lo económico que desestimaba a la población; la falta de conocimiento de los urbanistas sobre temas de marketing y viceversa; y finalmente, la carencia de especialización de la teoría del marketing sobre temas urbanos. En la última década, el concepto de marca-ciudad se ha consolidado en la literatura académica como una importante estrategia de marketing para la promoción y la gestión de la imagen de la ciudad. Sin embargo, subraya el mismo autor que llevar la teoría a la práctica no ha resultado algo sencillo, generándose así nuevas discusiones.

En resumen, la marca-ciudad es una estrategia que busca, a través de mensajes, relacionar y promover conceptos como sensaciones positivas en los públicos, creando así una imagen de valor, la cual se sostiene en la esencia de su sociedad; en su identidad y cultura como elemento diferenciador. En consecuencia, se propone de cara a una lectura crítica sobre la marca-ciudad, apoyados en el caso de estudio descrito, analizar sus implicaciones en el tejido social.

EL CASO MEXICANO Y LA MARCA “HMO”

Los esfuerzos para alcanzar una marca-ciudad propia han impactado a México como a Latinoamérica. En la actualidad han surgido muchas marcas representativas de ciudades mexicanas, gran parte de éstas descansan en un signo gráfico multicolor. El logotipo juega un papel relevante en la representación como diferenciador de las entidades; sin embargo, debemos preguntarnos si con esto, dichas marcas cumplen con su objetivo.

Chaves (2012) enfatiza que en América Latina es evidente que los funcionarios de los gobiernos y sus diseñadores carecen de una idea clara de lo que es una marca-país, sus requisitos y desafíos básicos, lo cual igualmente se aplica a la marca de una ciudad. En ese sentido, Calvento y Colombo (2009) sustentan que la marca-ciudad no puede limitarse, a pesar de su importancia, sólo al logotipo o marca gráfica, tampoco al despliegue mediático basado en planes de marketing (Vela, Fernández y Nogué, 2013), pues su complejidad va más allá.

Para que una marca-ciudad sea una verdadera representación, Castillo (2016) subraya que deben trabajar en conjunto la gestión empresarial y urbana, no hacerlo se convierte en limitante que señala como importante responsable del fracaso de ésta.

En México, tradicionalmente, sus gobiernos, tanto federales como estatales, han tendido a establecer programas públicos desde la perspectiva individual, sin muchas veces consentir a la sociedad y otros actores en ello. Esto ha derivado en lo que Braun (2012) define como “ambigüedad en la responsabilidad política”, realidad que igualmente ha impregnado la gestión de marca-ciudad.

El estilo de gobernanza mexicano de perfil centralista ha influido en limitar, en el caso de la marca-ciudad, la participación de las diversas entidades tradicionalmente involucradas, lo cual ha impedido que tenga lugar un diálogo circular. Como consecuencia, en México el diseño de la estrategia de marca-ciudad se ha condicionado en mayor medida al establecimiento y ejecución de planes de promoción, basados en un logotipo multicolor y publicidad (Vela, Fernández y Nogué, 2013) con un enfoque empresarial. A esto hay que agregar la falta de una gestión integral de la ciudad a largo plazo, dinámica distinta a la llevada cabo en aquellos países donde dicha estrategia se concibe fructífera.

Lo anterior se relaciona con los hallazgos de autores como Carrillo (2019), de acuerdo con el caso Ciudad de México, cuyo atractivo e infraestructura han estimulado la inversión destinada a la promoción y comunicación de su marca. Sin embargo, no se observa una relación directa entre ésta y los resultados esperados, lo cual, se concluye, obedece a la falta de un ejercicio integral de marca-ciudad que trascienda de objetivos meramente financieros y que permee hasta la sociedad, su identidad y su realidad. Esto repercute en la calidad del producto “ciudad”, que se oferta al visitante; realidad que demanda una visión interdisciplinar y compleja en la gestión de la marca-ciudad.

Hallazgos similares arroja el estudio de Irigoyen (2017) en el caso Ciudad Juárez, cuyos retos han sido evidentes en pro de mejorar su imagen al interior como exterior y robustecer la marca de la ciudad, dilucidando la apuesta por una estrategia integral de marca-ciudad sustentada y respaldada en la sociedad como el camino más viable para aspirar a lograr una buena imagen de marca.

En el contexto internacional, ciudades como Barcelona y Oporto, han transitado hacia una visión integral de ciudad, impregnado su marca, tanto en lo material como en lo inmaterial, llegando hasta intersticios como la realidad virtual, fungiendo esta última como herramienta cotidiana a favor del turismo, facilitando información histórica, cultural, desplazamientos, así como la oferta



FIGURA 1. MARCA "HMO", CIUDAD DE HERMOSILLO, MÉXICO.

FUENTE: PROPORCIONADO POR LA OFICINA DE CONVENCIONES DE VISITANTES DE HERMOSILLO.

de servicios, y promoviendo con ello una imagen de ciudad sólida y agradable en los visitantes (Lund *et al.*, 2018).

En el caso de la marca de Hermosillo, el rápido crecimiento de la competencia comercial entre ciudades fronterizas para la recepción de inversión, principalmente en los ramos maquilador, industrial y de servicios, aunado a un ambiente, tanto nacional como internacional, en pro del desarrollo de marcas de ciudades y países, fue lo que motivaría a un grupo de emprendedores a darle representatividad a su entidad y un posicionamiento en el escenario, tanto nacional como internacional, al crear la marca "hmo" en el 2010. Esta iniciativa apartidista, que se convertiría en la actual OCV de la ciudad, incluyó la creación de un logotipo representativo como punto de partida junto a la promoción del turismo de reuniones, con lo que se atrajeron diversos eventos nacionales e internacionales a llevarse a cabo en Hermosillo, celebrándose anualmente más de 600 (Alonso, 2018). Esto se reflejó en un incremento en el flujo de visitantes y en la inversión en algunos sectores desde dicha fecha, donde la recepción de estos eventos y otras actividades de promoción han incentivado, de cierta manera, el flujo de capital.

El diseño del logotipo de la ciudad (figura 1) cuenta con una tipografía moderna, estilo que, según el manual de identidad de la marca, busca proporcionar unidad y dinamismo, propio de una ciudad en constante evolución. Igualmente, los colores establecidos buscan proyectar alegría, atemporalidad y sobre todo apartidismo, pues la marca fue creada para todos.

El diseño gráfico de la marca ha alcanzado el reconocimiento por parte de sus residentes, pues, en su mayoría, la identifican y, en general, la consideran *el diseño de la ciudad*. Sin embargo, la marca aún está en vías de alcanzar una verdadera representación social.

Desde sus orígenes, esta iniciativa ha sido acogida de buena manera por el Gobierno Municipal en turno, quien la adoptó como la marca de Hermosillo. Esta situación se ha mantenido hasta el día de hoy a pesar de las alternancias partidistas dadas en los periodos

de Gobierno local. Esto, en gran medida obedece al hecho de que la marca ha centrado sus esfuerzos en colaborar en pro del impulso comercial y turístico de la ciudad y no con otros fines.

A partir de identificar la consonancia respecto al enfoque de marca-ciudad que se sigue en México y aquel propio de las ciudades proactivas, como París, Nueva York, entre otras (Global City Brand, 2019), este texto analiza la pertinencia de dicho grado de integración tomando como caso de estudio la marca "hmo", a partir de la perspectiva de sus habitantes.

Desde referentes teóricos orientados al ejercicio estratégico de marca-ciudad es posible señalar algunas propuestas como la de Kavaratzis (2004), y el *City Center Brand Model* (CCBM) de Lind *et al.* (2015), los cuales considera en buena medida las diversas perspectivas de los autores abordados a lo largo de este documento.

Para efectos del análisis en esta investigación, se consideró el modelo de Lind *et al.* (2015), producto de un amplio estudio que propone una estructura conformada por un conjunto de componentes, recalcando que debe dilucidarse como un sistema y no desde partes individuales, a partir de lo cual se pueda ofertar una ciudad poseedora de una marca sólida, cuya composición contempla:

- **Los ciudadanos:** la ciudad se construye de acuerdo con su población local, por ello los ciudadanos son el componente inicial y el pilar del modelo.
- **Identidad:** debe reflejar la cultura, la historia y las tradiciones de la gente, lo que representan y en lo que creen, lo cual la coloca como uno de los conceptos centrales del modelo.
- **Infraestructura:** la Infraestructura urbana es un componente relevante a través del cual se brindan atributos funcionales y de experiencia para ciudadanos y visitantes. Su diseño debe ser en afinidad con las características propias de cada lugar.
- **Stakeholders y servicios:** es la gestión

que permite la articulación de los diversos *stakeholders* de la ciudad y la arquitectura de la marca, en busca de la cooperación a todos los niveles. Integración que facilita una mayor y mejor oferta de los servicios y de la oferta en general.

•**Comunicación:** se conforma por todos los canales: visual (logotipos, diseño de paisaje, de espacios públicos), verbal (*storytelling*), medios de comunicación (tradicionales, digitales y otros), etc.

•**Experiencia que ofrece la ciudad:** es la experiencia que el usuario tiene en la ciudad (positiva o negativa), sensaciones que se lleva consigo resultado de la influencia del conjunto de los componentes anteriores, las cuales dan forma a la oferta al interactuar con el visitante.

•**Evaluación de la ciudad:** es el resultado de la experiencia en general, a partir de lo cual se genera una opinión de la ciudad; percepción global que da forma al valor percibido y que configurará el cuño cognitivo que define en la psique “la marca de la ciudad”.

En la búsqueda de toda localidad por destacar, el diseño e implementación de una estrategia de marca-ciudad resulta ser clave. En ese sentido, se requiere de un diligente ejercicio, tanto para identificar sus alcances como para promover su desarrollo. De este modo, el modelo de Lind *et al.* (2015) puede contribuir favorablemente.

METODOLOGÍA

El estudio es exploratorio; con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, desde un primer acercamiento busca identificar la situación de la marca-ciudad Hermosillo. Para ello se consideró un muestreo no probabilístico y por conveniencia a dichos habitantes con disponibilidad a colaborar (Marradi, Achenti y Piovani, 2010).

Para la investigación, asumida como un

estudio de caso, se utilizó como instrumento una encuesta de 10 preguntas abiertas aplicadas a habitantes de la ciudad (sujetos conformados por empleados, microempresarios, servidores públicos y académicos). Dicha encuesta buscó indagar, de acuerdo con la percepción de los sujetos, diferentes aspectos enfocados a analizar e identificar el grado de intervención de los actores que conforman el tejido social de acuerdo con el ejercicio de la marca-ciudad; tales como el reconocimiento de la marca de la ciudad; características del estilo gráfico-visual del logotipo; la asociación, grado de inclusión y representatividad de esta en relación con los diversos actores sociales; los sectores que se han visto beneficiados; así como su grado de intervención como promotor de la cultural y desarrollo.

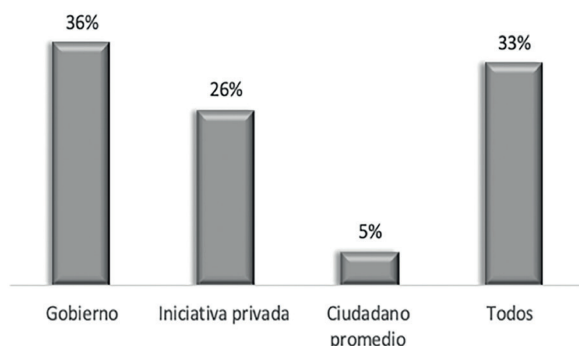
La investigación logró completar una muestra de 150 sujetos, lo que posibilitó recuperar diferente información permitiendo un acercamiento respecto al estilo de marca-ciudad empleado en el lugar y, desde una perspectiva general, en México, dada la proximidad de criterios que se sigue en muchas de las urbes en ese país.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con base en los datos obtenidos, se muestran algunas gráficas y se analizan sus resultados, producto de la opinión de los ciudadanos respecto a la gestión de la marca “hmo” y su vinculación con la sociedad hermosillense.

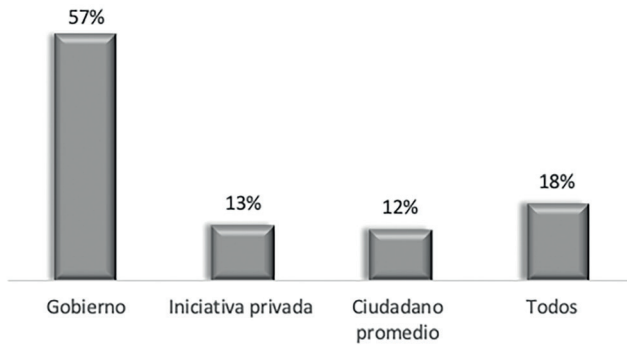
Los datos reflejan, una vez asumido los alcances de la marca-ciudad, una percepción favorable respecto a esta como herramienta promotora de desarrollo (gráfico 1), donde es posible apreciar el logotipo de la ciudad en campañas, espacios públicos y avenidas, algo que se considera da elegancia y formalidad al entorno urbano. Además, la conciben como un instrumento que ofrece la posibilidad de contribuir al crecimiento de la sociedad en su conjunto en un 33%, muy próximo al 36% referido exclusivamente al gobierno; en

GRÁFICO 1. A QUIENES PUEDE BENEFICIAR LA MARCA-CIUDAD “HMO”



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE ACUERDO CON LOS DATOS RECOPIADOS.

GRÁFICO 3. A QUIÉN REPRESENTA LA MARCA “HMO”



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA DE ACUERDO CON LOS DATOS RECOPIADOS.

proporción ligeramente menor la asocian a la iniciativa privada con 26%. Este hallazgo permite dilucidar que los habitantes asumen a la marca-ciudad como un posible medio para el bienestar de la sociedad en general; no obstante, sólo un 5% la percibe como algo que podría traer beneficio al ciudadano promedio de manera particular; por lo que esta parece ser asumida como un ejercicio competencia de las autoridades y donde el ciudadano se observa a sí mismo sólo como actor complementario.

Asociado esto con el componente *ciudadanos* del CCBM, se advierte que a pesar de que la marca-ciudad es dilucidada en lo general como una herramienta positiva, en la práctica es desigual, ya que los ciudadanos son los menos favorecidos. Lo que descompondría el andamiaje del CCBM, el cual enfatiza al ciudadano como el componente inicial y el pilar del modelo, de cara a un verdadero ejercicio de marca-ciudad con el potencial de estimular una marca sólida.

La ciudad es el lugar donde se condensa la productividad e innovación (González y Sarmiento, 2018), y dado que la marca-ciudad es concebida como promotor de desarrollo; en lo referente a las mejoras producidas efecto de la labor de la marca “hmo”, los resultados destacan a la inversión como la de principal crecimiento con 43%, seguido de la infraestructura en 27%. Finalmente, y en una baja proporción, aparece el turismo con 16%, y muy de cerca el ciudadano común con apenas un 14%.

Mientras los datos arrojados en el primer análisis muestran que el ciudadano promedio asume la marca-ciudad como una herramienta que tiene la posibilidad de brindar oportunidad de desarrollo social de forma objetiva; una vez llevada a la práctica, en el caso de Hermosillo (gráfico 2), es la iniciativa pública y privada a través de la inversión, quien según las opiniones destaca como la más beneficiada junto al

mejoramiento de la infraestructura pública, mientras el ciudadano común aparece claramente como el menos favorecido. Dicha variación apunta a un diseño y ejercicio de marca-ciudad caracterizado por un alcance circunscrito a sólo ciertos actores, lo que pone en duda el grado de integración de ésta, y por ende su nivel de representatividad y compromiso social.

Lo anterior, relacionado con el componente *infraestructura* del CCBM, ha sido un rubro favorecido, lo cual se refleja en la rehabilitación y embellecimiento de los principales espacios públicos de la ciudad. Esto ha traído consigo la oportunidad para la convivencia social favorecida por un atractivo diseño urbano y de paisaje definiendo y respetando un estilo, junto a un ambiente de seguridad y armonía como principales atributos funcionales, permitiendo con ello el regreso de las familias a dichos espacios. Hecho que ha sido bien valorado por los ciudadanos.

Así también destaca la modernización del aeropuerto local, las principales avenidas y del Cerro de la Campana, ícono de la ciudad, donde el logotipo “hmo” ha sido colocada para su exhibición en todos estos lugares como elemento decorativo.

El nivel de representatividad que una marca alcance en sus ciudadanos incrementará la atención y respeto de estos hacia ella, incentivando también la diseminación de dichos sentimientos entre sus iguales (Ryzhkov y López, 2017).

Para el 60% de los habitantes, la representatividad de la marca “hmo” está vinculada esencialmente al gobierno. En un lejano 18% consideran que representa a todos los actores del tejido social por igual (gobierno, iniciativa privada y sociedad). El 13% la entienden como propia del rubro empresarial. Finalmente, es la sociedad quien está lejos de sentirse representada por ella, pues sólo un 12% lo considera así.

De esta manera, la marca “hmo” es asumida como algo propio del gobierno y sus instituciones. De este modo, la participación del grueso de la ciudadanía en su gestión se puede resumir al de espectador, algo que debe ser tomado en cuenta de cara a un ejercicio de marca propio de una ciudad progresista, en donde es la sociedad el actor y promotor preponderante.

La referida representatividad de la marca “hmo” en cuanto al componente *-Stakeholders y servicios-* del CCBM, que refiere a la articulación de los diversos actores involucrados dentro de una dinámica de cooperación diligente e inclusiva, de cara a la construcción de una ciudad representativa de todos y para todos, se dilucida que ésta no ha tenido lugar, pues se asume que ha carecido de una adecuada gestión que promueva una representación integral, donde el diálogo inclusivo que privilegie la cooperación de todos y en todos los niveles ha estado ausente; probablemente a falta de una figura organizadora que tome el liderato de ello, repercutiendo en la oferta de la ciudad hacia sus públicos, degradando como consecuencia el “valor de marca”, aquel que estimula la imagen positiva de la ciudad al interior como hacia al exterior.

En consecuencia, los hallazgos anteriores nos permiten dilucidar un alejamiento entre dos sectores, por un lado, gobierno e iniciativa privada y por el otro, el pueblo; disgregación que sin duda no contribuye a una dinámica favorable de acuerdo con los estándares característicos de las ciudades con marcas proactivas. Sin embargo, las condiciones permiten identificar un entorno con importante potencial, listo para ser aprovechado en favor del conglomerado social, para lo cual se requiere de un liderazgo promotor.

En cuanto al estilo gráfico del logotipo “hmo”, el 72% lo consideran visualmente atractivo y moderno desde el punto de vista estético, propio de las tendencias actuales. No obstante, perciben al gráfico como un signo de perfil, sobre todo, empresarial y, en poca medida, reflejo de los valores culturales de la región. Esto, relacionado al componente Identidad del CCBM, permite conjeturar que el diseño gráfico de la marca, el logotipo “hmo”, no es fiel reflejo de los valores locales, a pesar de que el manual de identidad de la marca recalca valores representativos de la cultura local como soporte para su creación. El gráfico, sin embargo, ha fungido como elemento mediático importante, al estar presente en la comunicación oficial.

En la misma tesitura, el componente comunicación del CCBM, en lo referente a la marca gráfica o logotipo, ha sido eficiente al materializarlo en los distintos espacios y establecerlo como elemento comunicativo en la publicidad oficial en los distintos *mass media* y los entornos digitales.

Finalmente, y desde una perspectiva de análisis integral, se colige que los esfuerzos resultados del diseño e implementación de la estrategia de marca-ciudad en Hermosillo muestran claros avances como algunas ausencias. Factor que repercute en los componentes “Experiencia que ofrece la ciudad y Evaluación de la ciudad”, comprometiendo el potencial de la marca. Esto se presenta como un desafío para sus promotores de cara a consolidar la ciudad como un polo de atracción líder en el país.

CONCLUSIONES

Desde una perspectiva integral, la marca-ciudad es una estrategia que busca reconocer y precisar todas aquellas condiciones, particularidades y cualidades propias de una ciudad o región, donde se destaca su historia, cultura, identidad, patrimonio, arquitectura, su sociedad y sus rasgos, junto a otras como su clima, geografía, infraestructura, desarrollo económico y empresarial; para, a partir de ello, encausar mensajes sugerentes, cuyo fin sea destacarla y posicionarla como una entidad única y especial, buscando despertar sensaciones favorables en sus públicos que se traduzcan en conceptos de valor. Ello, sostenido en la participación activa y un diálogo inclusivo de gobierno y ciudadanos, a través de lo cual se podría, no sólo lograr la atracción de inversión, turismo o ambas, sino también ofrecer la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto.

En el caso de México, la marca-ciudad ha sido una herramienta utilizada en los últimos años; no obstante, sus alcances manifiestan la falta de una visión integral, centrándose mayormente en aspectos materiales como la creación de signos gráficos y promoción, relegando otros como la integración del conjunto de actores involucrados en pro de un proyecto común de ciudad. Dicha problemática fue analizada desde distintos ángulos, apoyado en un modelo teórico para la construcción de marca de ciudad. Como consecuencia, y de acuerdo con los hallazgos obtenidos con relación al desarrollo de la marca de Hermosillo, se extraen las siguientes conclusiones.

*Esto coincide
con la crítica
de algunos teóricos,
quienes subrayan*

LA FALTA DE UNA VISIÓN INTEGRAL Y EL PRIVILEGIO DE CIERTOS SECTORES COMO ACCIONES DETERMINANTES QUE SE TRADUCEN EN UNA OFERTA DE CIUDAD DÉBIL.

En relación con la percepción de los segmentos que se han visto beneficiados, producto de la implementación de la marca-ciudad “hmo”, los resultados manifiestan que, aunque en lo general se asume como una herramienta positiva, en la práctica sus resultados han sido dispares, pues privilegia a las autoridades gubernamentales, mientras, en contraparte, la ciudadanía permanece como el segmento menos favorecido. Esto contraviene la práctica particular propia de las ciudades progresistas, donde el diálogo y colaboración entre los diversos segmentos sociales parte como el pilar central de su funcionamiento. En este sentido, se asume como necesaria la adopción de una nueva perspectiva que privilegie la integración de todos los actores involucrados y que permita delinear, desde un objetivo común, el proyecto de ciudad.

Respecto a lo que ha mejorado en Hermosillo, resultado del desarrollo de la marca “hmo”, la inversión, tanto en el sector público como en el privado, se ubica como el rubro que se han visto más favorecido, donde el mejoramiento de la infraestructura urbana destaca como punto fuerte. Esta última ha sido más evidente a través de la rehabilitación de los espacios públicos como parques, plazas y otros sitios destinados a la convivencia social, junto a la modernización de avenidas y otros puntos estratégicos, lo cual ha sido bien visto por los habitantes. Esto, junto a la creación del logotipo “hmo” y su amplia difusión, es el punto fuerte de la gestión de la marca Hermosillo. En materia turística destaca la promoción de eventos. No obstante, en cuanto al bienestar del ciudadano común, las percepciones apuntan a que la mencionada inversión no ha influido

positivamente en la sociedad más allá de la oferta de los señalados espacios públicos; dinámica que pone en duda el grado de integración social de la marca-ciudad.

En cuanto a la representatividad de la marca “hmo”, el gobierno es reconocido de forma abrumadora como potentado, lo que permite identificarla como una marca gubernamental, donde el papel de la sociedad se limita al del observador. Ello contraviene los señalamientos de autores como Ryzhkov y López (2017), quienes hacen hincapié en que el nivel de representatividad que una marca alcance en sus ciudadanos detona su relevancia y el respeto en estos, repercutiendo en distintos intersticios, en especial en la imagen de la ciudad.

Desde una perspectiva general y de acuerdo con los resultados conseguidos, se concluye respecto a los alcances de la estrategia de la marca-ciudad Hermosillo y sus atribuciones como promotor del desarrollo que se identifican, tanto avances como obstáculos, donde el desarrollo de infraestructura urbana, promoción de la ciudad e inversión sobresale como principales ganancias. Por otro lado, su ejercicio se circunscribe sólo a ciertos sectores, destacando en ello el sector público y privado, donde se manifiesta la falta de una estrategia amplia e integral, ya que la sociedad carece de representatividad al ser un actor inadvertido. Esto coincide con la crítica de algunos teóricos, quienes subrayan la falta de una visión integral y el privilegio de ciertos sectores como acciones determinantes que se traducen en una oferta de ciudad débil.

La falta de una estrategia robusta y de un proyecto de ciudad a largo plazo se presenta como los principales retos. Como alternativa, el diálogo social inclusivo que apuesta por una visión de ciudad para el futuro emerge como elemento clave para lograr construir una marca-ciudad, que funja como verdadero instrumento de representatividad social y desarrollo, fundada a partir del compromiso de las autoridades gubernamentales con los ciudadanos, capaz de definir una perspectiva de ciudad con base al interés común y a un diálogo amplio e inclusivo, unificado con las cualidades y potencial propio del lugar.

Dicha propuesta se presenta como vía factible para encausar a Hermosillo a construir una marca-ciudad fuerte que le brinde mayor competitividad, promoviendo su capacidad para enfrentar los desafíos presentes y hacia el futuro, sobre todo la competencia que representa aquellas urbes que apuestan por la innovación.

FUENTES DE CONSULTA

Aguirre, C. (2016), Tercera vía, Marcas ciudad en México y el mundo, México. Disponible en <http://terceravia.mx/2016/08/marcas-ciudad-en-mundo/>, consultado el 19 de diciembre de 2019.

Alonso R. (2018), "Hermosillo apuesta por el turismo de reuniones", *El Economista*, México. Disponible en <https://www.eleconomista.com.mx/turismo/Hermosillo-apuesta-por-el-turismo-de-reuniones-20180926-0083.html>, consultado el 7 de mayo de 2020.

Braun, E. (2012), "Putting city branding into practice", *Journal of Brand Management*, vol. 19, núm. 4, Reino Unido, pp. 257-267.

Cramer-Petersen, C., Christensen, B. y Ahmed-Kristensen, S. (2019), "Empirically analysing design reasoning patterns: Abductive-deductive reasoning patterns dominate design idea generation", *Design Studies*, núm. 60, Elsevier Ltd., Reino Unido, pp. 39-70. doi.org/10.1016/j.destud.2018.10.001

Calvento, M. y Colombo, S. (2009), "La marca-ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 18, núm. 3, Argentina, pp. 262-284. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180714243002.pdf>, consultado el 22 de marzo de 2020.

Carrillo, L. (2019), "Gestión de la marca Ciudad de México (CDMX) y su impacto económico", *Questiones publicitarias*, vol. 2, núm. 24, España, pp. 77-85.

Castillo Villar, F. (2016), "Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, núm. 73, Venezuela, pp. 157-171. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/290/29045347010.pdf>, consultado el 3 de marzo de 2020.

Chaves, N. (2012), Foroalfa, La marca-país en América Latina, Argentina. Disponible en <https://foroalfa.org/articulos/la-marca-pais-en-america-latina>, consultado el 22 de marzo de 2020.

Global City Brand (2019), Top 10 list of the top 500 global cities in 2019 (Unit: 100 million US dollars), 2019 "Global City 500" Report, China, disponible en <http://globalcitylab.com/report.html>, consultado el 7 de mayo de 2020.

González, M. y Sarmiento, D. (2018), *La ciudad digital al servicio del ciudadano del siglo XXI*, Editorial Minsait, Madrid.

Hankinson, G. (2010), "Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners", *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, num. 4, Reino Unido, pp. 300-315.

Irigoyen, C. O. (2017), "La cita con el destino para el futuro de la marca Ciudad Juárez", *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 26, núm. 52, México, 152-178.

Kavaratzis, M. (2004), "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", *Place Branding*, vol. 1, núm. 1, Holanda, pp. 58-73.

Kavaratzis, M. (2005), "Branding the city through culture and entertainment", *Journal Aesop*, vol. 5, Austria, pp. 1-7.

Kotler, P. y Gertner, D. (2002), "Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 9, núm. 4-5, Reino Unido, pp. 249-261.

La Roca, F. y Ferrer, G. (2004), "Valencia y Barcelona ante el desarrollo sostenible. ¿Sustentabilidad o marketing ambiental?", *Ágora-Revista de Ciencias Sociales, Centre d'Estudis Polítics i Socials*, vol. 11, España, pp. 53-81. Disponible en <https://www.asepelt.org/ficheros/FILE/Anales/2003%20-%20Almeria/asepeltPDF/34.PDF>, consultado el 14 de enero de 2020.

Lind, J., Danielsson, H., y Avagian, N. (2015), "The death of the city centers: A qualitative study of the use to brand city centers", Suecia. Disponible en <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:823146/FULLTEXT01.pdf>, consultado el 18 de febrero de 2020.

Luhmann, N. (1996), *Introducción a la teoría de sistemas*, Anthropol/Universidad Iberoamericana, México.

Lund, N. F., Cohen, S. A. y Scarles, C. (2018), "The power of social media storytelling in destination branding", *Journal of destination marketing & management*, Reino Unido, 8, pp. 271-280.

Marradi, A., Achenti, N. y Piovani, J. (2010), *Metodología de las ciencias sociales*, Cengage Learning, Buenos Aires.

Morales, A. y Cabrera, V. (2016), "Imagen e identidad, unidad clave en el logro de la marca ciudad", *Revista Legado de Arquitectura y Diseño*, vol. 20, núm. 11, México, pp. 23-33. Disponible en <https://legadodearquitecturaydiseno.uaemex.mx/article/view/4758>, consultado el 18 de marzo de 2020.

Puig, T. (2009), *Marca ciudad. Como rediseñarla creativamente para afrontar diferencia y vida*, Paidós, Barcelona.

Rubio, M. V. (2016), "El turismo de reuniones y congresos como variante autogenerada de turismo urbano", *Boletín de la Real Sociedad Geográfica*, España, Tomo CLI, pp. 289-325.

Ryzhkov, A. y López, N. (2017), "Hallyu y su percepción por los jóvenes coreanos en el contexto de la marca país coreana", *Online Journal Mundo Asia Pacifico*, vol. 6, núm. 11, Colombia, pp. 6-26. Disponible en https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Hallyu+y+su+percepci%C3%B3n+por+los+j%C3%B3venes+coreanos+en+el+contexto+de+la+marca+pa%C3%ADs+coreana+&btnG=, consultado el 14 de enero de 2020.

Saavedra, J. (2007), "Adquirir la identidad en una comunidad de objetos: La identidad social dentro de la Sociedad de Consumo", *Nómadas*, vol. 16, núm. 2, España, pp. 363-380. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153299026>, consultado el 18 de marzo de 2020.

Simmel, G. (2005), La metrópolis y la vida mental. Disponible en http://www.bifurcaciones.cl/004/bifurcaciones_004_reserva.pdf, consultado el 3 de marzo de 2020.

Tataroğlu, N. y Nedret Erboy, A. (2015), "An Evaluation on the Process of Being a Brand City of Muğla", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 210, Reino Unido, pp. 114-125. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.344>, consultado el 18 de marzo de 2020.

Valenzuela Robles, M. (2015), "La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo", *El Periplo Sustentable*, vol. 28, UAEM, México, pp. 59-80. Disponible en <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=193435584003>, consultado el 22 de febrero de 2020.

Vázquez, G. y García, D. (2015), "Imaginario Urbano: Subjetividad y Socialización en la Colectividad". *Contexto*, Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, vol. IX, núm. 10, México, pp. 5-7. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6336504>, consultado el 22 de febrero de 2020.

Vázquez, G. y Loredó, E. (2018), "Turismo contemporáneo a través de las interacciones urbanas de la contracultura", *Topofilia*, Revista de Arquitectura, Urbanismo y Territorios Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, vol. XI, núm. 16, México, pp. 54-63. Disponible en http://148.228.173.140/topofiliaNew/assets/5_turismo_contemporaneo2018a.pdf, consultado el 3 de marzo de 2020.

Vela, J., Fernández, J. y Nogué, J. (2013), "Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi", *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 68, España, pp. 656-675. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4424068>, consultado el 18 de marzo de 2020.

Vila, N., Kuster, I. y Marín, J. (2016), "¿Crean los eventos experienciales marca-ciudad?", *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 18, núm. 60, Brasil, pp. 191-206. Disponible en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922016000200191, consultado el 14 de enero de 2020.