



## Trabajo Fin de Grado

La marca “Zaragoza, una ciudad, un reto”:  
análisis y aplicación del Citymarketing

Autor/es

Elías Lorenzo Lozano

Director/es

Carmina Fandos Herrera

Facultad de Economía y Empresa

2014 - 2015

## Resumen

Desde unos años atrás hasta hoy en día, la globalización del mundo ha llevado a que las ciudades ya no sean meros lugares donde vivir; cada vez son centros de mayor actividad, tanto humana, como económica y empresarial. Ciudades y países en cada rincón del mundo, conocedores de este hecho, vienen buscando distintas maneras e instrumentos que les permita diferenciarse del resto y mostrar su potencial al resto del planeta. Para ello, una de las herramientas que está cobrando mayor fuerza es el concepto de “*marca ciudad*”. Registrar el nombre de una ciudad bajo una marca como si de una empresa se tratase puede llevarle a ganar una importante notoriedad que le permita lograr una atracción sobre el turismo y sobre la actividad empresarial, entre otros.

Para poder entender mejor este concepto, durante este trabajo se analizará la marca “Zaragoza, un reto, una ciudad”, nacida en 2009 con el objetivo de aprovechar el gran escaparate al mundo que supuso la EXPO de 2008 para la ciudad. Para ello, se analizarán todas las variables que atañen a la formulación y gestión de la propia marca, que habrán sido explicadas, desde un punto de vista teórico, previamente.

Para lograr este objetivo, lo que a continuación se presenta es un trabajo de investigación, donde la técnica utilizada ha sido la encuesta, dirigida a ciudadanos europeos, dado que son el principal *target* o público objetivo al que Zaragoza pretende dirigirse con su marca.

**Autor del trabajo:** Elías Lorenzo Lozano

**Director del trabajo:** Carmina Fandos Herrera

**Título del trabajo:** La marca “Zaragoza, una ciudad, un reto”: análisis y aplicación del Citymarketing

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

## Summary

Since some years, the globalization of the world has made cities were not simple places to live; they are centers of a higher activity, human, economical and business. Cities and countries around the world know it, so they have to find different ways and tools to allow them to be different for the others and to show their potential to the planet. For this reason, one of the tools which is improving its importance is the concept of “*city brand*”. Registering the name of a city as a brand like a normal company can bring to the city an important notoriety and it can help to the city to get more attraction about the tourism and business activity.

For getting that concept easily, during this document I will analyze the brand “*Zaragoza, un reto, una ciudad*”, which was born in 2009 with the aim to benefit the nice opportunity that the EXPO in 2008 was for the city. For this, I will analyze all the affairs that affect to the elaboration and management of the brand, which will be explained, previously, from a theoretical point of view.

To achieve this aim, this document is an research report, where the technique used has been the questionnaire, guided to European citizens, due to they are the main target of Zaragoza and its brand.

**Author:** Elías Lorenzo Lozano

**Conductor:** Carmina Fandos Herrera

**Title of the document:** The brand “Zaragoza, un reto, una ciudad”: analysis and application of the citymarketing.

**Certification:** Grade in business and management.

# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Objetivos y desarrollo del informe</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Antecedentes y evolución histórica</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Motivos y razones para la creación de una marca ciudad</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Componentes de la marca ciudad</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Factores determinantes del posicionamiento</b>	<b>14</b>
<b>2.5. Partes implicadas en la creación y gestión de una marca ciudad</b>	<b>15</b>
<b>2.5.1. Ayuntamientos</b>	<b>16</b>
<b>2.5.2. Ciudadanos/habitantes</b>	<b>17</b>
<b>2.5.3. Empresarios locales</b>	<b>17</b>
<b>2.5.4. Turistas</b>	<b>18</b>
<b>2.5.5. Empresarios extranjeros</b>	<b>19</b>
<b>2.6. Estrategias de comunicación de la marca ciudad</b>	<b>20</b>
<b>2.7. Situación actual de las marcas ciudad</b>	<b>21</b>
<b>3. CASO PRÁCTICO SOBRE LA MARCA “ZARAGOZA, UN RETO, UNA CIUDAD”</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Situación actual de Zaragoza</b>	<b>24</b>
<b>3.1.1. Creación de la marca</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2. Fases de la creación</b>	<b>26</b>
<b>3.1.3. Contenido gráfico de la marca</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Puntos fuertes y desventajas de Zaragoza</b>	<b>27</b>
<b>3.2.1. Fortalezas y puntos positivos</b>	<b>28</b>
<b>3.2.2. Debilidades y puntos negativos</b>	<b>29</b>
<b>3.2.3. Balance entre aspectos positivos y negativos</b>	<b>30</b>

<b>3.3. Marco práctico</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1. Hipótesis iniciales</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2. Diseño de la investigación</b>	<b>33</b>
<b>3.3.3. Resultados de la investigación</b>	<b>34</b>
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>42</b>
<b>5. ANEXOS</b>	<b>45</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>57</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

De unos años atrás a hoy en día, el proceso de globalización e internacionalización en el que estamos sumergidos ha tenido efecto en numerosos campos como el económico, el turístico y el de las comunicaciones. El descenso del coste del transporte, tanto de pasajeros como de mercancía, y la evolución del mismo, sumado a otros cambios sociales y tecnológicos, ha favorecido el crecimiento de los negocios y la movilidad humana. Por ello, las ciudades han dejado de ser meros emplazamientos geográficos donde residir, pasando a ser lugares inmersos en una fuerte competencia entre sí en la búsqueda y atracción de nuevos residentes y turistas, estudiantes, inversores, comerciantes y, en general, de cualquier fuente de riqueza y desarrollo para el propio territorio.

Por ello, las ciudades luchan día a día por resultar atractivas y competitivas para el resto del mundo. Es aquí donde aparece la necesidad de diferenciar tu ciudad frente a las demás; hacerla única, identificable y distinta, Martín (2002). En el mundo empresarial, es la marca lo que identifica y distingue un producto de la competencia. En el mundo global en el que vivimos, hemos llegado a un punto en el que hasta una ciudad es susceptible de ser una marca.

Si entendemos por *branding* la gestión y tratamiento de una marca o cartera de marcas, González (2007), podemos entender fácilmente que lo que se conoce como *citybranding* es el *branding* aplicado a las ciudades; creación, tratamiento y gestión de una marca ciudad. Para entender esto mejor, nos apoyaremos en la definición de marca ciudad dada por Levy y Ritche (2005:337): “*La creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de destino que influya positivamente en la elección del destino por parte del consumidor*”. Por lo tanto, como se puede apreciar, la marca ciudad, además de comportar una imagen gráfica y representativa, lo que pretende comunicar son ciertos atractivos o puntos fuertes de un territorio de modo que se asocien a unos valores emocionales. Se busca pues el poder de atracción sobre turistas, inversores, residentes y/o estudiantes.

Sobre esta materia es sobre lo que este documento pretende dar explicación. Analizaremos el proceso del *citybranding*; en un marco teórico-práctico donde se evaluarán las variables que afectan a cualquier aspecto de la formulación y gestión de la marca ciudad, las partes implicadas y, tras un análisis de la situación mundial actual, posteriormente en un marco práctico, aplicar la metodología en un marco práctico sobre la marca ciudad de Zaragoza.

Para ello, realizaremos un recorrido que partirá de unos objetivos preestablecidos y que pasará por comentar los antecedentes y orígenes del concepto *marca ciudad* y el cómo desarrollarla y mejorarla a través de unos pasos o etapas para, finalmente, terminar en las recomendaciones y conclusiones que se formularán para el caso de Zaragoza.

## **1.1. OBJETIVOS Y DESARROLLO DEL INFORME**

El objetivo principal que se persigue con la elaboración de este trabajo consiste en **el análisis de la marca ciudad “Zaragoza, un reto, una ciudad”**. Para ello, será preciso plantear previamente otros objetivos más específicos a fin de que podamos llegar a formular unas recomendaciones y conclusiones correctas. Los objetivos primeros a los que se tratará de dar respuesta son:

- Detallar la evolución histórica: No podemos pretender conseguir éxito en la formulación de unas recomendaciones si no conocemos los antecedentes y contexto en el que nos movemos.
- Analizar y conocer los elementos que forman parte de la marca ciudad y la manera en la que pueden afectar a ésta y que, por lo tanto, dependiendo de su efecto sobre la marca, implicarán un posicionamiento u otro.
- Conocer las partes implicadas: Desde los propios gobiernos o ayuntamientos, hasta empresarios tanto locales como extranjeros, son numerosas las partes interesadas.
- Factores de éxito y fracaso: como en cualquier aspecto de nuestra vida, al tomar una decisión, siempre va a existir la alternativa de triunfar y la de fracasar. Trataremos de ver, apoyándonos en ejemplos reales, el cómo una estrategia ha podido triunfar o no.

Estos objetivos parten de la necesidad de conocer absolutamente todo lo que atañe a una ciudad o país que puede llegar a estar interesada en la elaboración de su propia marca. El conocer con certeza todo lo que puede afectar a la elaboración y/o gestión de la marca llevará a la ciudad o país a reducir los riesgos de modo que ésta sea exitosa.

La consecución de estos objetivos nos permitirá establecer un marco teórico idóneo para elaborar una marca-ciudad. Para poder llegar a este marco teórico, vertebraré el trabajo en 2 grandes bloques:

- El primero de ellos consistirá en el **cómo posicionarse y orientarse**. Es aquí donde trataremos de dar respuesta a los objetivos específicos y secundarios dado que para ver el posicionamiento y orientación a seguir, tendremos que analizar las distintas variables que pueden afectar. Estas son: los distintos tipos de turismo y los enfoques que cada uno de ellos implica, las partes implicadas e interesadas, el *social media*,...
- El segundo gran bloque consistirá en la **metodología**; una vez que conocemos los factores y variables que afectan, estamos en condiciones de poder analizar el caso concreto y real de Zaragoza. El desarrollo de la parte teórica nos permitirá aplicar el análisis de todas las variables implicadas en el caso de nuestra ciudad.

Una vez que hemos establecido nuestro punto de partida y la dirección que queremos seguir durante el desarrollo de este proyecto, estamos en condiciones de entrar ya en materia comenzando por comentar el contexto y antecedentes en los que nos movemos.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE MARCA CIUDAD

El presente apartado nos servirá para conocer el entorno en el que nos movemos desde el origen del concepto de “*marca-ciudad*”, así como las circunstancias que han llevado a que esto sea posible.

Para comprender cómo surge la idea de una marca ciudad, conviene tomar los dos caminos previos que posteriormente convergirán en el punto al que queremos llegar.

Por un lado, es necesario definir y dejar claro qué es una marca, cómo surgen y la evolución de éstas. Para entenderlo, nos basaremos en la definición de marca que la *Asociación Americana de Marketing* establece: “*un nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo fin es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia*”. Desde hace unos años, dicha representación se ha trasladado a otros aspectos además de los 3 anteriormente mencionados; marcas de garantía, marcas personales o, las que a nosotros nos atañen, marcas de ciudad y/o países, por lo que esta definición de marca puede llegar a considerarse “*obsoleta*”.

Los componentes de una marca son tales como un nombre, una representación gráfica mediante un logotipo, los colores y símbolos que lo conforman y todos aquellos elementos visuales que no hacen otra cosa que favorecer la permanencia de esa marca en nuestras mentes de modo que seamos capaces de reconocerla con un simple vistazo. Se trata pues de un instrumento identificativo que recoge lo que el creador y registrador de esa marca quiere transmitir a la gente.

Pero este concepto va mucho más allá; una marca no es sólo un nombre o representación gráfica. Una marca es una de las principales armas de las que se vale el marketing para conseguir generar confianza, fidelidad, interés y atención por parte de la población, Hanna & Rowley (2008).

El otro punto que debemos analizar para poder estar en condiciones de comprender la importancia que una marca ciudad puede llegar a tener no es otro que **la globalización y desarrollo de las sociedades**. Como es bien sabido, nos encontramos

en un mundo en constante evolución. A lo largo de la historia hemos pasado de pequeños pueblos y ciudades “aislados” del resto del mundo donde el autoabastecimiento de ellos mismos hacían que el interés por relacionarse con los demás fuese innecesario. El desarrollo del comercio, la evolución de la tecnología, el avance del transporte, el conocimiento sobre otras zonas y la necesidad y dependencia de los demás a lo largo de toda la historia nos ha llevado a donde nos encontramos hoy en día; sociedades cada vez más desarrolladas y avanzadas donde la dependencia de otras partes del mundo es de vital importancia. Hoy por hoy es impensable no contar con nuestras exportaciones e importaciones del resto del mundo, con la comunicación con nuestros amigos y familiares en otras partes del mundo a través de internet, con las noticias que nos llegan de todas partes, etc. Estamos en un mundo donde todas las partes y personas están cada vez más conectadas a otras y donde el avance es cada vez más convergente.

Por lo tanto, la globalización nos ha llevado a que esa dependencia e interés en otros sitios haga que hayamos adquirido conocimientos sobre lugares que 1000 años atrás veíamos como lejanos, desconocidos e innecesarios para nosotros.

Es aquí de donde parte nuestro interés por la importancia que una marca ciudad puede llegar a tener; donde los dos puntos de los que hemos partido convergen en uno sólo. El desarrollo de las marcas ha llevado a que, hoy en día, el nombre de una ciudad pueda ser susceptible de ser registrado. Y esto es posible gracias a la propia globalización; el desarrollo de las comunicaciones entre las sociedades y regiones del mundo ha dotado a estas de interés en transmitir al resto del mundo las características que las hace especiales e interesantes para el resto.

La idea es, por lo tanto, desarrollar ciudades desde ellas mismas pero con el objetivo de darles mayor importancia y reconocimiento a nivel global. La famosa cita atribuida al activista Patrick Geddes (1915) “*Think Global, Act Local*” (“Piensa globalmente, actúa localmente”) recoge perfectamente en una simple frase el interés que existe en el desarrollo de una marca ciudad. Aunque en su origen esta sentencia parte con una idea medioambiental de conservar el planeta en su totalidad actuando desde nuestras comunidades, se ha extrapolado a distintos campos como son los negocios, el urbanismo o el turismo. Aplicándolo a nuestro objeto de estudio, podemos entenderla como la idea de desarrollar la marca de tu ciudad de modo que tenga un efecto no sólo para la propia ciudad, sino para todo el mundo.

Llegados a este punto conviene señalar el origen de este concepto y qué lugar del mundo fue el pionero en llevar a cabo esta acción. La primera ciudad en registrar su nombre fue, además de la más importante y famosa hoy en día, Nueva York a través de su conocido slogan “*I LOVE NY*”. Fue a mediados de la década de los años setenta cuando

el Comisionado del Departamento de Estado de Nueva York, William S. Doyle, decidió contratar a la agencia publicitaria Wells Rich Greene para la creación de la marca. Gracias al trabajo de Milton Glaser, diseñador gráfico, hoy en día todos somos conocedores del famoso ícono “*I ♥ NY*” presente en infinidad de camisetas, artículos y demás *merchandising* de la ciudad. El objetivo que William S. Doyle perseguía con el registro de esta marca-ciudad no era otro sino promover el turismo en Nueva York. Como se verá posteriormente, la creación de una marca-ciudad no es una acción concreta y estática, sino que va sufriendo modificaciones y actualizaciones. En el caso de Nueva York, el logotipo se volvió aún más importante tras los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 ya que se creó un sentido de unión entre la ciudadanía. Las ventas aumentaron como signo de apoyo y solidaridad de modo que se creó una nueva versión bajo el lema “*I love NY More Than Ever*” (“Amo a Nueva York más que nunca”).

Nueva York fue la pionera en registrar su propia marca y muchas son las ciudades y países de todo el mundo, como, por ejemplo Los Ángeles, Ámsterdam o España, que han seguido su senda copiando esta idea dados los buenos resultados obtenidos. Como se podrá ver más adelante, cada ciudad ha seguido distintos caminos a la hora de registrarse como marca debido a las distintas características de ellas. Aunque las decisiones adoptadas por las ciudades han diferido de una a otra, los motivos que las han llevado a ello han sido siempre los mismos como vamos a ver en el siguiente apartado.



Ilustración 1. Logotipo de la marca de Nueva York

## 2.2. MOTIVOS Y RAZONES PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA-CIUDAD

En este apartado se detallan los motivos que se esconden en la creación de una marca ciudad que, como veremos, son varios. Aunque, como ya se ha señalado, los pasos a seguir son variados, todos ellos parten de unas razones similares.

Existen varios motivos, aunque a modo general y de resumen de todos los demás, el principal se fundamenta en “*el fomento de ciudades y países como destinos turísticos, centros de negocios y lugares de residencia*” (Capurro, 2011). Es decir, lo que se busca no es otra cosa que darle fama y exposición internacional a una ciudad de modo que sea el lugar elegido por turistas, empresarios e inversores para llevar a cabo algún tipo de actividad allí antes que en otra ciudad diferente; promover tu ciudad frente a otras.

Detrás de este motivo, se esconden otros más concretos que dan forma y sustento al ya mencionado. Estas razones secundarias, extraídas de FITUR2013 y resumidas por el experto en *Citymarketing* Bernal (2013), serían tales como:

- La personalidad que otorga la marca a la ciudad. Esto influye y atrae a los visitantes de modo que se desarrollan unos vínculos de confianza y lealtad hacia viajeros, inversores, residentes,...
- A través de la marca, se mejora la imagen de la ciudad. Se da a conocer lo relevante e intangible de esa ciudad a través de mayor visibilidad y presencia.
- La marca hace que se comunique mejor dado que ofrece una potente forma de conectar a modo global.
- Al nacer de demandas, retos y pactos entre gobernantes y ciudadanía, quedan establecidas por orden las prioridades que se tienen. Visión, misión y acción marcan la estrategia a seguir.
- Con la construcción de la marca-ciudad se generan acciones que implican a cada ciudadano a través de diálogo. Con ello se satisfacen necesidades y se renuevan objetivos acordes al porvenir de la ciudad.
- El recordar valores, atributos y atractivos de la ciudad hace que se renueve la autoestima y satisfacción de los residentes con su ciudad.
- La ciudad queda posicionada en la mente de viajeros e inversores dada las ventajas reales y diferenciadoras que la propia marca refleja.

- Se reporta un liderazgo global que parte desde el impulso territorial hasta el empresarial, pasando por lo social y lo político.

Por lo tanto, como se observa en estos ocho puntos, lo importante es mejorar y comunicar los valores que una ciudad y sus gentes poseen, gracias al diálogo e interacción entre las partes. De este modo, lo que se pretende con la transmisión de dichos valores es el refuerzo de la imagen de esa ciudad en la mente de todo aquel potencial interesado en la ciudad, sea turista o sea un inversor extranjero.

### **2.3. COMPONENTES DE LA MARCA CIUDAD**

Antes de continuar, conviene hacer mención y definir ciertos aspectos que nos permitirán entender mejor el *citybranding* y el funcionamiento de las marcas ciudad.

Lo primero que conviene señalar es la diferencia entre *imagen e identidad* de marca. Son dos enfoques de una misma realidad, la de la marca ciudad, que, necesariamente, han de complementarse entre sí.

Por un lado, la *identidad* de la marca ciudad se refieren a ésta como un conjunto de elementos gráficos, valores, atractivos y promesas que se tratan de asociar a una ciudad. Esta postura es defendida por autores como Levy y Ritchie (2005); buscan un posicionamiento adecuado para la ciudad; se trata de identificar los elementos que los organizadores de marketing pretenden transmitir.

Por otro lado, para otros autores como Baker (2007), la marca ciudad es un conjunto de percepciones y/o actitudes creadas en la mente del consumidor, no en la de los organizadores del marketing. Este punto de vista sería la *imagen* de marca ciudad; la concepción que de ella tiene el público.

De esta primera distinción surge el primer punto donde la posibilidad de éxito o fracaso de la marca ciudad entra en juego. Para asegurar el éxito, se hace necesaria la concordancia y equilibrio entre ambos conceptos; que lo que se pretende transmitir sea igual que la idea que consumidores tienen en mente.

Llegados a este punto, es necesario hablar de los componentes de la identidad y de la imagen y que, obviamente, también componen la marca ciudad en su totalidad. Nos

apoyaremos en el ejemplo de Ámsterdam y su marca ciudad “IAmsterdam” para comprender mejor este apartado. Los elementos que construyen la **identidad** de marca, de acuerdo a autores como Olins (2002) o Seisdedos (2006) y, aquellos que se pretenden transmitir y comunicar son:

1. **Elemento gráfico.** Símbolo o logotipo que trata de comunicar la marca en sí. Se trata, pues, del elemento visual de la ciudad. En el caso de Ámsterdam, el elemento gráfico se compone de un juego de palabras en inglés “IAmsterdam”, que significa “Yo soy Ámsterdam” y que lo que pretende es dejar constancia de la identificación de la gente con su ciudad.



Ilustración 2. Logotipo de la marca de Ámsterdam

2. **Elemento conceptual funcional:** Se refiere a las características tangibles y reales de la ciudad; se trata de sus atractivos, fortalezas y puntos fuertes. En el caso de Ámsterdam, encontraríamos aquí sus canales, los tulipanes, el nocturno Barrio Rojo, el Museo Van Gogh,...
3. **Elemento conceptual emocional.** Se refiere a los valores simbólicos e intangibles que se pretenden asociar a la ciudad. Estos valores podrían ser tales como la modernidad, la cultura o la innovación entre otros. Para el caso de Ámsterdam, como se dijo anteriormente, la ciudad se identifica con su gente. Tal y como se puede observar en su página web, su principal valor son sus ciudadanos. Además, es catalogada como la capital cultural y del ocio.

Por otro lado, nos encontramos con los componentes que forman la **imagen** de la marca ciudad, que son, de hecho, los mismos que en el caso de la identidad de marca, pero desde el punto de vista del público; el posicionamiento adquirido por parte del público respecto a la manera en la que la ciudad comunica los tres elementos anteriores, según Olins (2002):

1. **Percepción del elemento gráfico:** Manera en la que el público acepta e interpreta el logotipo y demás elementos gráficos.

2. **Percepción de los elementos funcionales:** Cómo se ven los atractivos de la ciudad, la valoración que se hace de ellos y la predisposición.
3. **Percepción de los elementos emocionales:** Cómo se pueden llegar a identificar.

Por lo tanto, el primer paso hacia el éxito en la formulación de una marca ciudad dependerá de estos elementos y de, como ya se ha señalado, la concordancia que haya entre los dos puntos de vista; ha de concordar lo que se pretende comunicar con lo que el público recibe.

#### 2.4. FACTORES QUE DETERMINAN EL POSICIONAMIENTO

De lo visto hasta el momento, se pueden desprender los elementos comunes a todas las marcas ciudad, que están presentes en todas ellas aunque, como es obvio, de distinta manera.

Es aquí donde entran en juego las estrategias de **posicionamiento** que se pueden seguir. Como se comentó en el apartado anterior, el posicionamiento es la forma en la que una marca (en nuestro caso, una marca ciudad) es concebida por la mente del consumidor. Como cabe esperar, el posicionamiento no va a ser el mismo de una ciudad a otra. Según Anholt (2003), experto sobre *citybranding*, las ciudades cuentan con seis factores o fuerzas que determinarán el posicionamiento a seguir. Para ello, representó las seis fuerzas en una figura geométrica llamada “*El Hexágono de las marcas ciudad*”, en la que cada vértice representa una de las fuerzas. Dichas fuerzas o componentes son:

1. **Presencia:** el estatus internacional de la ciudad y cómo la gente está familiarizada con ella.



2. **Lugar:** emplazamiento geográfico y aspectos físicos de la ciudad.

3. **Potencial:** todas aquellas oportunidades que la ciudad ofrece.

Ilustración 3. Hexágono de las marcas ciudad.

4. **Pulso:** la existencia o no, de un estilo de vida urbano característico y vibrante.
5. **Gente:** forma de ser y mentalidad de los habitantes.
6. **Prerrequisitos:** estándares, calidades que ofrece la ciudad, precios y oportunidades de ocio entre otras.

En función de cómo estas fuerzas afecten a cada ciudad, la forma de la que se comunicará al resto del mundo será una u otra y, por consiguiente, el posicionamiento que tendrá, también.

La llave del éxito para una marca ciudad reside en la capacidad de encontrar un equilibrio adecuado entre esas fuerzas y, de acuerdo a la importancia de cada una de ellas, tomar las decisiones correctas a la hora de formular la estrategia adecuada, de modo que esas fuerzas se conviertan en fortalezas (Anholt, 2003).

Es normal que cada ciudad se posicione de acuerdo a sus puntos fuertes. Algunas de las ciudades más importantes del mundo y sus posicionamientos son los siguientes:

- Londres: Capital de las finanzas
- Ámsterdam: Capital cultural y del ocio
- Bruselas: Capital de los negocios
- Barcelona: Capital del conocimiento
- Zúrich: Capital de la tecnología

Como se puede ver, cada una de ellas, ha aprovechado los elementos más característicos e identificativos con los que cuenta a raíz de las seis fuerzas comentadas anteriormente.

## **2.5. PARTES IMPLICADAS EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE UNA MARCA CIUDAD**

Una vez vistos los componentes que forman parte de una marca ciudad y los factores que determinan los posibles posicionamientos, es necesario conocer las partes que están implicadas en el desarrollo de la misma y el papel que juegan cada una de ellas.

Cada una de ellas tendrá unos intereses distintos y la manera en la que gestione la marca afectará de una forma u otra. En este apartado se analizan dichas partes, una a una, de manera que, al terminar este epígrafe, seamos capaces de concluir con las claves

para una gestión perfecta de la marca de modo que todas las partes estén satisfechas con lo que la marca ciudad le supone a sus propios intereses.

A modo de resumen y, antes de empezar a explicarlas una por una, mencionaremos cuáles son, a juicio de Llorens (2010) según publica en la página web de la fundación SUMMA: Ayuntamientos/gobiernos, ciudadanos, empresarios locales, turistas y empresarios/inversores extranjeros. Ayuntamientos, empresarios locales y ciudadanos son catalogadas como la parte **interna** de una marca ciudad; partes de donde nace la marca ciudad. Por otro lado, los empresarios o inversores extranjeros y turistas son las partes **externas** de la ciudad y sobre los que se tratará de proyectar la marca; serán los principales receptores de la marca.

**2.5.1 Ayuntamientos/Gobiernos:** Se trata de los promotores de la marca ciudad. Ellos son los encargados de crear la marca ciudad (aunque el servicio se subcontrate, por lo general, a empresas publicistas externas) y de su gestión. Nos centramos en los ayuntamientos ya que en este documento estamos tratando el tema de las marcas ciudad, pero si quisiésemos aplicar esto a nivel nacional, es el gobierno del país el que se encarga de ello como, por ejemplo, nuestro gobierno con la Marca España.

Aunque no sean los principales actores de la marca ciudad, son los más interesados en que ésta sea exitosa; su función será determinante ya que de ellos depende el resto de las partes. No hemos de olvidar que el principal objetivo de una marca ciudad es llegar a ser una ciudad competitiva tanto a nivel empresarial como turístico y, como tal, son los ayuntamientos los principales encargados de fomentar esto.

Por lo tanto, ellos serán el imán que tratará de atraer a las otras partes. Se construirán infraestructuras para hacer de la ciudad un lugar más accesible y cómodo, mejorarán los servicios públicos que la ciudad ofrece (transporte, seguridad y limpieza entre otros muchos) y animarán y propagarán un espíritu que, nacido entre sus ciudadanos, en definitiva, es lo que animará y atraerá ese turismo y esa inversión externa mencionadas anteriormente. Conviene destacar en este apartado que son muchos los ayuntamientos que han aprovechado buenas oportunidades de las que han gozado para el lanzamiento o refuerzo de su marca. Algunos ejemplos son los Juegos Olímpicos como en el caso de Barcelona o Beijing, las exposiciones internacionales como en Zaragoza, o la

construcción de símbolos arquitectónicos como el museo Guggenheim de Bilbao.

Como se comprobó en el apartado anterior que hacía mención al posicionamiento de las ciudades, existen muchas posibilidades de acuerdo a la estrategia que se puede seguir. Será el ayuntamiento quién decida esto y, en función de ello, decidirá cómo actuar, organizar, animar y gestionar la marca ciudad.

**2.5.2 Ciudadanos/habitantes de la ciudad.** Tal y como defienden todos los autores como Llorens (1999) o el propio Anholt (2001) y, cómo se vio en el caso de Ámsterdam, el espíritu de una marca ciudad reside en su gente. Aunque sea el ayuntamiento o gobierno quien impulsa y crea la marca, la población de la ciudad es realmente el motor de ello. Serán ellos quienes doten de sentido a la marca y en ellos se basarán los valores que la marca pretende transmitir al exterior.

Para ello, los ayuntamientos estudian, analizan y valoran las características de sus habitantes a través de encuestas, entrevistas y demás instrumentos que permitan conocer los intereses, preocupaciones y opiniones.

En definitiva, la gente de cada ciudad es la esencia que se esconde detrás de la estrategia de *city branding* que el ayuntamiento seguirá y sobre ellos se basará la propia marca. Si una marca ciudad pretende mantenerse en el largo plazo, los ciudadanos han de sentirse identificados y sentir la marca.

**2.5.3 Empresarios locales:** Al igual que en el caso de los habitantes, ellos también son entrevistados y encuestados por los ayuntamientos a la hora de elaborar o mejorar la marca dado que, sobre ellos, también puede llegar a estar basada la marca ciudad como, por ejemplo, el caso de Zúrich. Zúrich es considerada capital de la tecnología debido al gran impulso que los empresarios tecnológicos de allí le dieron a sus negocios, tanto a nivel local y nacional, como internacional. Son los empresarios locales los que transmitirán la imagen de la marca ciudad, a nivel económico-empresarial, al resto del mundo. Como se ha ido apuntando a lo largo del informe, la marca ciudad es una fuerte herramienta de promoción y, como tal, los empresarios locales la utilizan para darse a conocer y sacar el mayor beneficio posible.

Si son éstos los que invierten en infraestructuras, turismo o industria, lo que buscan es el retorno sobre la inversión efectuada que, como mínimo, garantice el capital invertido.

Así pues, estos tres elementos son los encargados de crear, dotar de sentido y comunicar la marca ciudad. Los ayuntamientos crean la marca en base a los valores de los ciudadanos y empresarios para que, posteriormente, todos ellos comuniquen al exterior dicha marca. Por lo tanto, y como se dijo al inicio de este epígrafe, estos tres elementos serían la parte interna de la marca ciudad. A continuación, se analizan las partes exteriores a quienes iría dirigida la comunicación de la marca; aquellos que pueden tener algún tipo de interés en tu marca y a quien se pretende llegar a captar y conseguir bajo tu estrategia, de modo que elijan esa ciudad frente a otra. Estas partes son:

**2.5.4 Turistas:** Uno de los principales usos que tiene una marca-ciudad reside en la atracción sobre el turismo, según Calvento y Colombo (2009). En el mundo global y desarrollado que vivimos hoy en día, el turismo ha ganado en importancia debido a las mayores rentas disponibles de la población, a la reducción de los costes del transporte y alojamiento y a las facilidades de las que disponemos tanto para la búsqueda de información como para la posterior efectuación del viaje. De acuerdo a la RAE, entendemos turismo como “*Actividad o hecho de viajar por placer*”. Conforme esta definición señala, se trata de un hecho que se efectúa por placer; lo realizamos con total libertad y somos nosotros quienes decidimos el viaje que queremos hacer.

Debido a esta libertad de la que los turistas gozan, serán ellos quienes decidan el lugar al que ir y las condiciones en las que hacerlo. Por otro lado, conviene señalar que no existe un único tipo de turismo, sino que, existen diversas clases como el turismo cultural, turismo natural, turismo deportivo o turismo “de sol y playa” entre otros.

Dadas las características de cada ciudad, el turismo que en ella se puede practicar será de una clase u otra. Y esto será un factor determinante en el posicionamiento que cada ciudad aplicará en su estrategia da la hora de gestionar su marca. Mientras que en una ciudad como Benidorm se apuesta por promocionar su turismo basándose en sus playas, en otras ciudades como París o Roma, el posicionamiento que se sigue está basado en sus numerosos

monumentos y espacios arquitectónicos, como la Torre Eiffel o el Coliseo, que llegan a ser incluso imágenes de la propia marca, para todos aquellos turistas que prefieren un turismo cultural.

Así pues, las características de cada ciudad, sumado a la libertad de elección de los turistas de un destino frente a otro, influirán notablemente en el posicionamiento que la ciudad seguirá; los turistas elegirán aquellos destinos que puedan satisfacer sus deseos y, para ello, es de vital importancia que la ciudad sepa y pueda transmitir correctamente su imagen de acuerdo a sus características y a los intereses de los turistas.

**2.5.5 Empresarios y/o inversores extranjeros:** Conforme a lo visto a en los párrafos anteriores, conviene destacar que el turismo no es la única actividad económica que ha evolucionado en los últimos años; la globalización, la apertura de los mercados y la libre circulación de capitales han provocado el desarrollo de cualquier actividad económica de modo que, cada vez más, empresarios e inversores buscan más cautelosamente el mejor emplazamiento donde llevar a cabo sus operaciones.

Nos encontramos aquí otra vez con la necesidad que tienen las ciudades de atraer a otros, en este caso, a aquellos interesados en obtener beneficios a raíz de sus propias inversiones. Y es que el beneficio que un empresario o inversor puede obtener, se verá incrementado notablemente si la ciudad en la que pretende operar es la elección adecuada.

Para ello, y de modo similar al caso concreto del turismo, una ciudad valorará y evaluará las características y activos con los que cuenta para, posteriormente, seguir un posicionamiento u otro. En función de esa orientación a seguir, basada en la economía de la ciudad, en las infraestructuras que se posean y en las facilidades que se den, los inversores extranjeros elegirán aquella ciudad que mejor pueda satisfacer sus intereses si la consideran apta para sus negocios. De igual modo que en el ejemplo dado en el caso de turismo entre Benidorm y Roma o París, aquí también encontramos diferencias entre los posicionamientos que cada ciudad puede seguir; mientras que en, la ya mencionada, Zúrich se apuesta por un posicionamiento basado en la atracción de empresarios de la tecnología debido a su fortaleza en dicho ámbito, en Londres se apuesta por atraer a inversores financieros ya que es considerada la Capital de las Finanzas.

Por lo tanto, y a modo de resumen, las ciudades gestionarán su marca de tal manera que resulten atractivas para inversores o empresarios extranjeros interesados en maximizar su beneficio y obtener la máxima rentabilidad de sus inversiones en esa ciudad.

Son muchas las partes implicadas en una marca ciudad, y todas ellas tienen ciertos intereses en el éxito de esta. Ayuntamientos, ciudadanos y empresarios locales harán lo máximo para el éxito de la formulación, gestión y comunicación de su marca, con el objetivo de captar y atraer la atención de potenciales turistas e inversores extranjeros interesados en dejar su dinero en la ciudad de una manera u otra.

## **2.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LA MARCA CIUDAD**

Lo que en este epígrafe se explica brevemente son las distintas posibilidades que las ciudades tienen a su alcance cuando pretenden comunicar su marca al resto del mundo. Se tratará, pues, la manera de la que la marca ciudad “habla”.

Visto todo lo necesario a tener en cuenta para la creación de una marca ciudad, lo que todas ellas necesitan una vez que se han creado dichas marcas se trata de comunicar y “hacerse ver” en el exterior, Fuentes (2013). Para ello, la comunicación a llevar a cabo puede ser de tres maneras: comunicación primaria, secundaria y/o terciaria.

**2.6.1 Comunicación primaria:** Se trata de los efectos comunicativos que una actuación sobre la ciudad (arquitectura, mejora o nuevas infraestructuras, eventos, tecnología, fiestas populares, servicios,...) puede tener. Algunos ejemplos para entender esto serían San Fermín en Pamplona, la Alhambra de Granada o los Juegos Olímpicos de Londres. Se trata, pues, de la comunicación de todo lo que ocurre en una ciudad originada por una actuación sin que ningún agente comunicativo intervenga en este proceso; es una comunicación que nadie puede controlar.

**2.6.2 Comunicación secundaria:** Se trata de un tipo de comunicación controlada; hay una o varias personas encargadas de ella. Se trata de la publicidad, relaciones públicas, relaciones con medios y todas las demás herramientas existentes para promocionar algo. En nuestro caso, las ciudades contactan con personas físicas o jurídicas (embajadores) que se encargarán de comunicar en el

exterior lo que la ciudad pretende transmitir. Especialmente importante en este tipo de comunicación es el desarrollo de Internet y de las tecnologías ya que Internet es el instrumento más utilizado por las ciudades para hacerse visible.

**2.6.3 Comunicación terciaria:** Es otro tipo de comunicación que no se puede controlar. La diferencia con la primera es que, mientras que la primera no la lleva a cabo nadie, sino que surge espontáneamente, la terciaria, en cambio, si es efectuada por alguien. Normalmente, las personas que la llevan a cabo no son personas relacionadas con la promoción de la marca. Se trata de otras personas que, lejos de transmitir información sobre algún ámbito de la ciudad, lo que buscan es mostrar su opinión a través del *boca-oreja*. Al igual que en el caso de la comunicación secundaria, el avance de internet ha llevado a que esta comunicación sea más rápida y frecuente vía online, aunque, obviamente, el *boca-oreja* tradicional siga existiendo; gracias a cualquier blog, toda persona del mundo puede escribir en la red sobre su último viaje a Moscú, comunicando así, ciertos valores de la ciudad.

Así pues, y como se acaba de observar, existen diversas maneras de hacer que la ciudad “hable” y transmita al resto del mundo sus valores y peculiaridades.

## 2.7. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS CIUDAD

Llegados a este punto donde ya conocemos el marco teórico y todos los aspectos importantes a considerar a la hora de gestionar y analizar la marca de una ciudad, conviene señalar la situación actual de las marcas ciudad más importantes del planeta. Distintos motivos y razones, diversas maneras de crear y manejar los componentes de la marca, variado aprovechamiento de los factores que atañen a cada ciudad y diferentes formas de actuación de las partes implicadas hacen de cada marca un éxito o un fracaso en función de la buena o mala elección de cada una de estas decisiones.

Así pues, en este apartado veremos que cada ciudad ocupa un lugar distinto en cuanto al poder que su marca tiene. Esto nos servirá para conocer la situación actual y el entorno en el que estamos hoy en día; qué ciudades son las más exitosas y a qué se debe esa situación. El conocer las marcas ciudad líderes nos servirá para tomarlas como el espejo en el que Zaragoza, objeto de estudio en este informe, debería mirarse. Saber

cómo está la situación facilitará el análisis posterior de la marca “Zaragoza, una ciudad, un reto”.

Para conocer cuál es el panorama actual a nivel global, utilizaremos el llamado *City Brand Barometer* que el año pasado publicó la prestigiosa consultora de *branding*, *Saffron*. Para llevar a cabo este estudio, *Saffron* analizó 57 ciudades de todo el mundo con el objetivo de conocer cuáles son las marcas más potentes; el objetivo de este estudio no consiste en determinar qué ciudades son mejores que otras para vivir, si no dar a conocer las marcas mejor posicionadas.

En este estudio fueron analizadas las fortalezas de cada ciudad gracias a unos indicadores globales asociados a la habitabilidad, al turismo, a la actividad empresarial y a la atracción de inversión extranjera, Sampat (2014). Además de estas fortalezas, se evaluaron otras como infraestructuras, seguridad, clima, lugares de interés y rendimiento económico. A todo ello, se le añadió otro indicador, el llamado *indicador “de buzz”*, que sirve para conocer la capacidad de estas ciudades para producir repercusión comunicativa sobre sus activos o fortalezas. Este indicador se basa en la medición de las menciones de cada ciudad en medios tradicionales, en medios online y en social media.

Del análisis de todas estas variables, *Saffron* publica un cuadro de posicionamiento con el nombre de todas las ciudades analizadas y, a raíz de los resultados, la división en los cuatro grupos de categorías de ciudades establecidos.

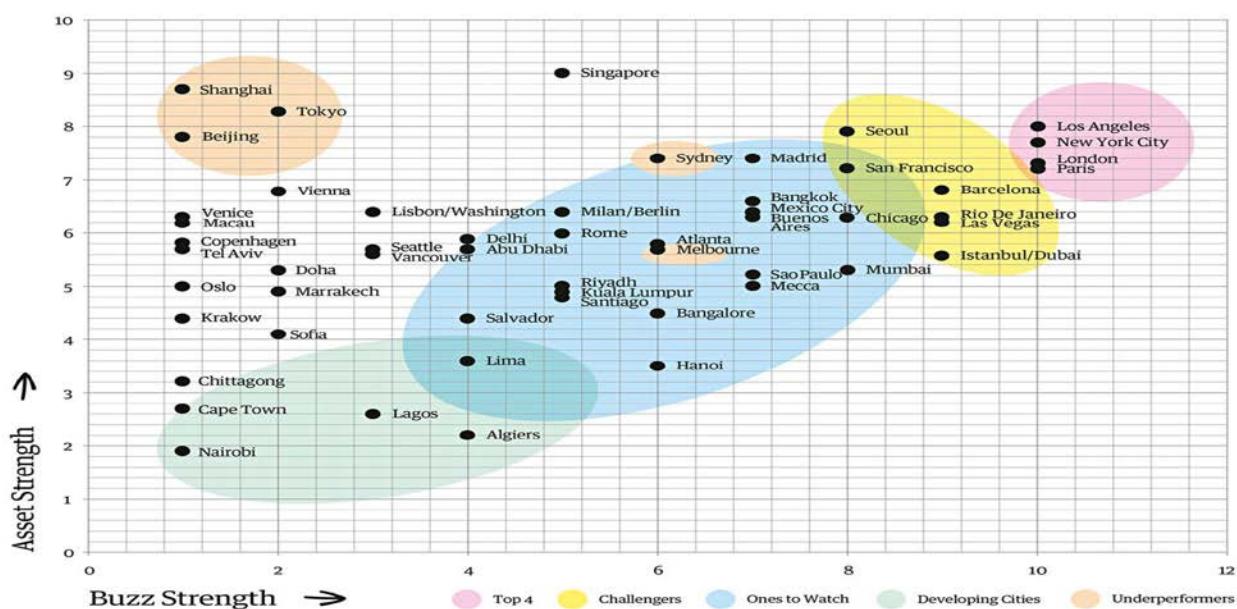


Ilustración 4. Mapa de posicionamiento. *City Branding Barometer* de *Saffron*

A raíz de estos resultados, en *Saffron* dividieron y clasificaron a las ciudades en los siguientes cuatro grupos:

1. **“Top 4” (coloreadas en rosa):** Son las ciudades que mejor aprovechan y optimizan su potencial de marca ya que gozan de altas valoraciones tanto de sus activos como de “buzz”.
2. **“Retadoras” (coloreadas en amarillo):** Son las ciudades aspirantes a que su marca se coloque dentro del “Top 4”. Para ello, están tratando de mejorar sus activos para así aprovechar su alto nivel de “buzz”.
3. **“Promesas” (coloreadas en azul):** Gozan de una puntuación media de activos, pero de un “buzz” superior a la media.
4. **“Bajo reconocimiento”:** Pese a disponer de buenos activos, no disponen de “buzz” por lo que su nivel de percepción es bajo.

Como se puede observar, las marcas de ciudad más importantes y poderosas del mundo son Nueva York, Los Ángeles, Londres y París. La primera ciudad española en dicho ranking es Barcelona, en el puesto 6º, mientras que Madrid queda situada en el puesto 12º.

Así pues, como se puede observar, existen notables diferencias entre las ciudades del “Top 4” y las de “bajo reconocimiento”. Como es de esperar, lo que todas las ciudades se esfuerzan por conseguir es un desplazamiento de su marca hacia el lado superior derecho de la Ilustración 4, es decir, buscan un mayor reconocimiento a nivel internacional.

Y el caso de Zaragoza no es menos; se trata de una ciudad cuya marca, relativamente joven, ha de seguir evolucionando y creciendo en el sentido correcto. Por ello, en la segunda parte de este informe se analizará y estudiará el caso de la marca “Zaragoza, un reto, una ciudad”. Para ello, toda la teoría expuesta hasta este momento quedará reflejada en un caso práctico y real.

### **3. CASO PRÁCTICO SOBRE LA MARCA “ZARAGOZA, UN RETO, UNA CIUDAD”**

Lo que a continuación se pretende es la explicación de todo lo expuesto en el capítulo 1 pero aplicado a un marco práctico de modo que se pueda entender la importancia del *city branding* más fácilmente. Para ello, aplicaremos todo lo anterior al caso de Zaragoza. Dado que, desde mayo del año 2009, la marca ciudad de Zaragoza existe, lo que se realiza aquí es un análisis de esta marca, de modo que podamos comprender tanto las fortalezas de las que se dispone como las debilidades y puntos a mejorar. Una vez que se conoce la situación actual de la marca de la capital aragonesa, se explican y recomiendan los pasos a seguir si se quiere que la marca goce cada vez de mayor poder e importancia a nivel tanto nacional como internacional.

Para ello, estructuraremos este capítulo en diferentes apartados. Se comenzará analizando la situación actual de la marca Zaragoza y a raíz de ello se extraerán unas hipótesis de partida que se comprobarán con una investigación basada en la realización de encuestas. Con los resultados obtenidos y analizados, se aceptarán o rechazarán las hipótesis iniciales y, en función de ello, se conocerán cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO). A partir de entonces, lo que se puede ver es, de acuerdo al marco teórico presentando en el capítulo 1, aquellas recomendaciones que permitan a Zaragoza, llegar a un punto óptimo en la gestión de su marca.

#### **3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE ZARAGOZA Y DE SU MARCA “ZARAGOZA, UN RETO, UNA CIUDAD”**

Actualmente, la capital aragonesa es la quinta ciudad española, tanto en población como en importancia. Se trata de una ciudad que, aunque frenada por la crisis desde finales del año 2008, ha crecido notablemente en las últimas décadas gracias a fuertes inversiones que han permitido la construcción de nuevos barrios (Valdespartera y el proyecto parado de Arcosur, entre otros), importantes centros comerciales y de ocio (Plaza y Puerto Venecia), así como de numerosos hoteles de lujo (como Hiberus o Reina Petronila) y demás infraestructuras que han hecho de Zaragoza una ciudad más accesible y cómoda. Mención especial merece la Exposición Internacional de 2008 que, además de las cifras económicas que posteriormente se muestran, supuso un gran avance y desarrollo de algunas zonas, sobretodo de la margen izquierda del río Ebro.

Así pues, Zaragoza se trata de una ciudad muy apetecible para trabajar y vivir. Dada su ubicación geográfica (punto clave entre Madrid-Barcelona-Valencia-Bilbao), su apuesta por la sostenibilidad y el entremezclado existente entre su gran patrimonio histórico y cultural, se trata de una ciudad con grandes retos y desafíos para el futuro.

Todo esto ha llevado a Zaragoza a ocupar, desde hace unos años, un puesto privilegiado en los rankings de las ciudades españolas, aunque aún dista mucho de las dos principales ciudades, Madrid y, sobretodo, Barcelona.

### **3.1.1. Creación de la marca ciudad**

Conscientes de este crecimiento y mayor importancia de la ciudad, el día 27 de mayo de 2009 fue presentada la marca ciudad de Zaragoza, bajo el *slogan* “**Zaragoza, un reto, una ciudad**”. Esta presentación fue llevada a cabo por el alcalde de la ciudad, Juan Alberto Belloch y la, ya extinta, sociedad Zaragoza-Global, formada, por aquel entonces, por el Ayuntamiento de Zaragoza en un 51%, la Cámara de Comercio en un 28% y el Gobierno de Aragón en el restante 21%. La intención de crear esta marca ciudad era la creación de “*una herramienta de promoción "única" con la que la capital aragonesa competirá, a partir de ahora, en el mercado empresarial y turístico nacional e internacional*”. Incluido en el Plan Estratégico de Zaragoza, el programa de branding trata de posicionar a Zaragoza como la ciudad mediana más emergente y dinámica del sur de Europa.

Para llevar a cabo la creación de la marca, como la gran mayoría de ciudades hacen en esta materia, se subcontrató a una empresa externa de promoción para que realizase todo el proceso. En este caso, la empresa elegida fue CIAC, especialista en la creación y desarrollo de marca e imagen corporativa. Algunos de los trabajos que esta empresa ha realizado, además de la creación de la marca ciudad de Zaragoza, han sido la construcción de la marca del Real Madrid, Telefónica, CEPSA u Orange entre otras.

Para llevar a cabo todo este proceso, se estudiaron:

- La actualidad de la ciudad basándose en atributos, valores, fortalezas y debilidades.
- La identidad zaragozana.
- El posicionamiento que sigue Zaragoza frente a sus competidores (Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y otras ciudades similares del sur de Europa).
- La evolución, tanto pasada, como presente y futura.

### **3.1.2. Fases de la creación de la marca ciudad**

Para llevar a cabo este estudio se vertebró en dos partes, una de ámbito interno y otra de ámbito externo, que se llevaron a cabo en dos fases separadas aunque, obviamente, no independientes una de la otras. Autores como García de los Salmones (2012) defienden esta separación en las fases.

- **Estudio interno:** Fue la primera fase y consistió en una profunda auditoría de la imagen de la ciudad. Tanto el Ayuntamiento como Zaragoza-Global aportaron múltiples informes y estudios para iniciar todo el proceso. A raíz de dichos informes, se efectuaron diversas entrevistas en profundidad a responsables del Ayuntamiento y del Gobierno de Aragón, de la Cámara de Comercio, portavoces de todos los partidos políticos, de asociaciones de barrios y de la Universidad de Zaragoza. Además, se realizaron 40 encuestas por medio de Ebrópolis, Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Entorno.
- **Estudio externo:** En esta segunda fase, y tras conocer la opinión del interior de la ciudad, se procedió de modo similar (con entrevistas y encuestas), para conocer la imagen de Zaragoza. Se trataba de esclarecer el grado de conocimiento y notoriedad de la capital aragonesa en el resto de países, sobre todo, europeos y sus principales rasgos de identidad.

Tras los resultados cosechados tras estos estudios, CIAC concluyó que lo que Zaragoza debía buscar a través de su marca era la presentación ante el mundo como “*una ciudad europea, emergente, atractiva, sostenible, fácil, sorprendente, dinámica, vanguardista, abierta, mística, histórica y, sobre todo, humana*”.

### **3.1.3. Contenido gráfico de la marca**

Una vez recogida y analizada toda la información oportuna y con las bases establecidas para su posicionamiento, el último desafío consistió en el desarrollo del contenido gráfico de la marca, que consta de las siguientes partes:

- El tipo de letra utilizado en la palabra “Zaragoza” es la utilizada por el editor Joaquín Ibarra en el siglo XVII. Esta caligrafía aporta carácter y rotundidad

sin llegar a perder la elegancia y personalidad que se busca con esta marca.

- Acompañando a la palabra “Zaragoza” se puede observar el claim (“*slogan*”) “Un reto, una ciudad” como ya se ha señalado a lo largo del informe en varias ocasiones.

- El color utilizado es el rojo ya que es considerado el color más “agresivo” y que más llama la atención. Como se puede observar en los logotipos de las marcas “*I love New York*” o “*I Amsterdam*”, también ellos han utilizado este color; las grandes ciudades escogen este color para sus elementos gráficos.

- Aunque no es un elemento visible, la marca de Zaragoza también tiene una “melodía propia” compuesta por el pianista del grupo Marlango, Alejandro Pelayo.

Con todo esto, la marca “Zaragoza, un reto, una ciudad” ya estaba preparada para ser presentada ante el mundo entero el día 27 de mayo de 2009.



**Ilustración 5. Logotipo de la marca ciudad de Zaragoza**

### **3.2.PUNTOS FUERTES Y DESVENTAJAS DE ZARAGOZA**

En este epígrafe se dan a conocer los puntos fuertes y las debilidades de la capital aragonesa de acuerdo al resumen ejecutivo realizado por Zaragoza-Global antes de cesar su actividad el 12 de junio de 2012. Posteriormente se explica brevemente el por qué del cierre de Zaragoza-Global ya que resulta de especial importancia en el desarrollo, sobre todo comunicativo, de la marca de Zaragoza.

### **3.2.1. Fortalezas y puntos positivos de Zaragoza**

Aunque algunos de ellos ya se han ido mencionando a lo largo de la introducción de éste epígrafe, a continuación se muestran aquellos factores que dotan de fuerza e importancia a Zaragoza y que según Sáez, Mediano, Elizagarate (2011) y, el ya extinto Zaragoza-Global (2009) constituyen sus fortalezas.

- En cuanto a población, estamos ante la quinta ciudad más importante de España por detrás de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. Aunque sea la que menos población tiene de las cinco, es importante destacar que, tras Barcelona, es la ciudad con mayor crecimiento poblacional en términos porcentuales en los últimos años.
- Se encuentra en una gran situación geográfica entre las principales ciudades españolas. Esta situación, que la convierten en “zona de paso”, tiene una especial importancia en el campo de la logística; numerosas empresas de diferentes sectores, tanto españolas como extranjeras, se instalan aquí para el desarrollo de su actividad. Además, su proximidad a los Pirineos aumentan su atractivo en vista a turistas amantes del esquí, del montañismo y de cualquier actividad lúdico-deportiva que realizar allí.
- El tamaño mediano de Zaragoza hace que sea considerada una ciudad “cómoda” para sus habitantes; al no existir grandes distancias por recorrer, hace que los recorridos de un punto a otro sean, relativamente, breves. Esto, favorece además el desarrollo de los zaragozanos, los cuales, según la encuesta de Ebrópolis, en un 96% de los casos, reconocen estar satisfechos con su ciudad.
- Otro factor que influye en la satisfacción de los zaragozanos con su ciudad es el nivel de seguridad que un 60'6% de los encuestados considera muy alto.
- En cuanto al turismo, destaca el enorme esfuerzo que Zaragoza viene realizando en los últimos años. En la última década, con permiso de la crisis financiera, el aumento de plazas hoteleras, así como la mejora de otras infraestructuras, ha sido elevado.
- Mención especial merece la Exposición del año 2008. Como es de esperar, durante el año 2008 el turismo en Zaragoza fue extremadamente alto, haciendo que fuese casi la única ciudad española, junto a Salamanca y Barcelona en registrar un crecimiento positivo del crecimiento respecto al año anterior; este crecimiento fue de un 14'83%, mientras que en Salamanca y Barcelona fue del 2'43% y del 1'40% respectivamente. A partir de este año y, gracias al cambio que

supuso para la ciudad, el turismo ha ido creciendo progresivamente, mejorándose notablemente la calidad de éste en Zaragoza.

- Además, las instalaciones que quedaron “vacías” tras la Expo, se han ido ocupando, aunque a un ritmo muy lento, por distintos negocios y organismos públicos como La Ciudad de la Justicia o las oficinas del INAEM. Aunque sea ahora cuando está empezando a despegar todo ese espacio, el crecimiento y desarrollo del mismo que se prevé es elevado según el Marco Estratégico Zaragoza 2020 de Ebrópolis. Conviene destacar que, dada la modernidad de edificios e infraestructuras de esa zona, algunas empresas punteras en todo el mundo han aprovechado este emplazamiento para algún fin determinado, como puede ser el publicitario. Es el caso de, por ejemplo, la empresa automovilística alemana Volkswagen, que en 2012 utilizó ese espacio para la presentación del, por aquél entonces, nuevo Golf 7.

- La Feria de Muestras de Zaragoza es la cuarta institución feria española, tanto en lo referido a superficie como a número de expositores, tanto nacionales como internacionales.

- El gran número de archivos nacionales convierten a Zaragoza como la segunda ciudad española con mayor y diversa oferta patrimonial.

- Por último, respecto a la cultura, Zaragoza está llevando a cabo una fuerte transformación con la ampliación y creación de centros de cultura y museos como el Pablo Serrano o el Caixa Forum.

Por lo tanto, como se puede ver, son muchas las fortalezas que han llevado a Zaragoza a evolucionar sustancialmente durante la última década en todos los sentidos y, especialmente, en el mundo empresarial e inversor a nivel nacional. Es, pues, una de las ciudades españolas que mayor crecimiento ha tenido en el panorama nacional gracias a la Expo y, sobre todo, al bueno uso que se está haciendo de la propia marca de Zaragoza, la cual ha sabido sacarle provecho a todas estas fortalezas.

### **3.2.2. Debilidades y puntos negativos de Zaragoza**

Aunque pueda parecer que Zaragoza está en el camino correcto si atendemos a las fortalezas antes mencionadas, lo cierto es que no todo se está haciendo de la mejor manera posible; todavía quedan muchas mejoras por aplicar de modo que la marca

consiga el posicionamiento fijado cuando ésta nació. Las debilidades a las que Zaragoza ha de hacer frente son:

- Aunque el número de visitantes ha aumentado año tras año, especialmente durante el año 2008, lo cierto es que todavía está muy lejos de conseguir un crecimiento del turismo que se acerque al de otras ciudades españolas como Barcelona, Málaga o Granada; Zaragoza ocupa el octavo puesto en el ranking referente al crecimiento del turismo.
- Además, este turismo es mayoritariamente de carácter nacional. Pocos son los turistas extranjeros que optan por viajar a Zaragoza; únicamente el 21% de los turistas que recibe Zaragoza son extranjeros. Más aún, Zaragoza no está ni siquiera entre las diez mejores ciudades españolas que visitar para los turistas extranjeros..
- En cuanto al mundo empresarial e inversor, ocurre algo similar al caso del turismo. La gran mayoría de inversores que se consigue atraer son de carácter nacional. De hecho, los extranjeros que deciden invertir aquí lo hacen más por la situación geográfica de la ciudad que por la fuerza y atracción que pueda poseer la marca de Zaragoza.
- Destacar también que aunque el número de congresos empresariales ha aumentado, su tamaño e importancia siguen estancados de modo que, excepto casos aislados como el comentado anteriormente de Volkswagen, la gran mayoría de asistentes a estos congresos son de procedencia española.

Por lo tanto, como se puede ver, son varios los aspectos que hacen de Zaragoza una ciudad que aún queda muy lejos de las primeras posicionadas, Madrid y Barcelona. A nivel nacional la situación es bastante próspera y Zaragoza ocupa plazas privilegiadas. En cambio, a nivel internacional, a Zaragoza aún le queda un largo recorrido para posicionarse correctamente; serán necesarios grandes esfuerzos en cuanto a gestión y coordinación se refiere.

### **3.2.3. Balance entre aspectos positivos y negativos**

Esta descoordinación entre ámbito nacional e internacional se debe a la poca y mala comunicación que se hace de la marca-ciudad de fronteras hacia fuera. Es fácil conocer cualquier ciudad española para un ciudadano español; en cambio, resulta mucho más complejo hacerte visible para ciudadanos extranjeros. Y es aquí donde la

gestión de la marca ha de hacer un gran esfuerzo si realmente pretende conseguir el posicionamiento que se pensó en su creación. Es necesario aumentar la comunicación de la marca a otros países de modo que Zaragoza sea más visible y notoria, tanto para turistas como para inversores y empresarios. Hay que mostrar al resto del mundo el potencial que Zaragoza tiene y puede llegar a aprovechar si se toman las medidas oportunas. De acuerdo al epígrafe 1.7. de este informe, Zaragoza posee unas activos muy interesantes pero una comunicación bastante deficiente, de modo que en el *mapa de posicionamiento de Saffron*, quedaría situado en la parte superior izquierda.

Esto supone un esfuerzo por parte de empresarios locales, ciudadanos, ayuntamientos y todos los organismos implicados en ello. Un organismo que ya no va a participar en ello se trata del mencionado anteriormente Zaragoza-Global. Esta sociedad era la principal encargada de la promoción exterior de Zaragoza, pero por diversos conflictos con el Gobierno de Aragón, según informaba Europapress (2012), decidió romper con las relaciones y cesar en su actividad. Desde entonces, es únicamente el Ayuntamiento quien se encarga de esta tarea, presumiblemente, sin ser todo lo eficiente que se podría ser.

Como se observa, pues, el problema de Zaragoza reside en la falta de comunicación de su propia marca; no sirve de nada contar con los activos y medios necesarios para poseer una buena marca ciudad si no se proyecta esta imagen al exterior de modo que se conozca de fronteras hacia fuera.

Con todo esto, se está en condiciones de comenzar con la parte de investigación del trabajo en la que, a raíz de las hipótesis formuladas a continuación, trataremos de dar respuesta y solución a los problemas a los que la marca Zaragoza se enfrenta.

### **3.3. MARCO PRÁCTICO**

La organización de este epígrafe consiste en la formulación de unas hipótesis iniciales, obtenidas en base a la información referente a la situación pasada, presente y futura de Zaragoza, a las cuáles trataremos de responder a través de una encuesta y de los análisis efectuados sobre ella. Una vez analizados todos los cuestionarios, se estará en condiciones de verificar si las hipótesis son verdaderas o no y, en función de ello, obtener las conclusiones y recomendaciones sobre la situación.

#### **3.3.1 Hipótesis iniciales**

De todo lo analizado y explicado en el epígrafe 2.2. sobre la situación de Zaragoza, se pueden desprender varias hipótesis iniciales sobre las que se vertebrará la investigación posterior. La principal hipótesis es:

- Zaragoza no está llevando a cabo un plan de comunicación adecuado de fronteras hacia fuera, por lo que su marca ciudad no tiene un adecuado posicionamiento más allá del territorio español.

Aunque se trate de la principal hipótesis y sobre la que se dedicará más tiempo y esfuerzo en el posterior análisis, no es el único punto sobre el que centrarse en esta investigación. Otras hipótesis a las que se tratará de dar respuesta son:

- Zaragoza cuenta con todos los activos necesarios para poder llevar a su marca ciudad al éxito.

- La dinámica de crecimiento que ha seguido Zaragoza y su marca en la última década ha sido muy positiva aunque en los últimos dos/tres años se ha visto frenada.

- El Ayuntamiento de Zaragoza no es un organismo lo suficientemente preparado para efectuar un plan de comunicación adecuado por sí sólo, de modo que se puedan transmitir los valores y atractivos de la marca al resto de Europa.

Establecidas las hipótesis sobre las que se centrará el análisis de la investigación, se procede a continuación a la explicación de la herramienta que se utilizará para tal fin: la encuesta.

### 3.3.2. Diseño de la investigación

Como ya se ha señalado, la herramienta que se utiliza en esta investigación es la **encuesta**, de tipo descriptivo dado que lo que se pretende conocer una realidad y extraer conclusiones sobre la misma. Los motivos que llevan a la elección de esta técnica son:

- Es la alternativa más sencilla para llegar a un gran número de participantes.
- Es la alternativa más cómoda para que la muestra, de carácter extranjero, pueda responder.

La **población** objeto de estudio está formada por todos los ciudadanos europeos no españoles; serán considerados todos aquellos que hayan nacido en territorio europeo o que actualmente residan en el continente. Dado que la población es infinita (mayor de 100.000 individuos), la **muestra** debería ser muy grande; no obstante, y dado la imposibilidad de llevarse a cabo con los medios con los que contamos, la muestra con la que se trabajará sería de 150 encuestados aproximadamente. Para ello, se publicó el cuestionario en Internet y se trató de hacer el llamado efecto “bola de nieve” de modo que cada vez llegase a más y más gente.

Finalmente, se han obtenido 154 respuestas, de las cuales, 72 han sido mujeres y el resto, 82, hombres.

**Tabla 1 Sexo**

	Número	Porcentaje
<b>Hombres</b>	82	53,25%
<b>Mujeres</b>	72	46,75%
<b>Total</b>	154	100,00%

El procedimiento que se lleva a cabo consistió en una encuesta vía Internet a través de *Formularios Google Online*, es decir, se utilizará el tipo de encuesta denominado “*CAWI*” (“*Computer Assisted Web Interviewing*”). La principal ventaja de este tipo de encuestas es el bajo coste que implica y la agilidad que proporciona en la recogida de datos.

La encuesta ha sido realizada en castellano y traducida al inglés para que pueda ser contestada por los participantes en el estudio. Tanto el cuestionario “modelo” en castellano como el cuestionario en inglés, están adjuntos en el apartado de Anexos.

En el cuestionario existen preguntas abiertas, donde los encuestados pueden contestar libremente, y preguntas cerradas, donde se limitan las posibles respuestas a unas alternativas dadas.

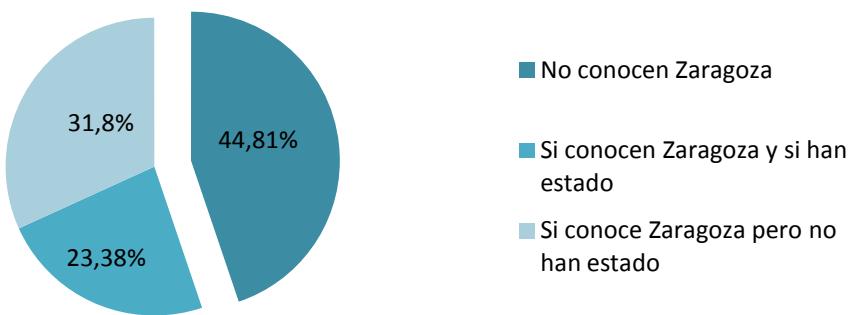
Durante las primeras preguntas de la encuesta no se hace mención ni a Zaragoza ni a su marca; las preguntas están enfocadas al conocimiento y opiniones sobre las ciudades en general. De este modo se puede descubrir la opinión de la muestra acerca de las ciudades europeas, de sus necesidades y deseos acerca de lo que una ciudad puede ofrecerles y de lo que buscarían en una ciudad “ideal”. En la segunda parte de la encuesta, es cuando se nombra a Zaragoza; es aquí donde se pondrá de manifiesto el conocimiento que tienen los encuestados acerca de Zaragoza, así como de la imagen que proyecta.

### 3.3.3. Resultados de la investigación

El análisis de los resultados comienza de la manera más general posible; dado que es un análisis de Zaragoza y su marca, conviene empezar por conocer cuánta gente conoce Zaragoza y, dentro de estos, cuántos han visitado la ciudad. Como se observa en la Tabla 6 de los anexos, nos encontramos con, aproximadamente, un 56% de los encuestados que sí conocen Zaragoza frente a un 44% que no. Aunque de ese 56%, todos ellos conocen Zaragoza, la mayoría conocen el nombre de la ciudad pero no han estado aquí. Esto queda reflejado en el siguiente gráfico.

Destacar también que, después de Barcelona, Madrid, Sevilla y Valencia, Zaragoza es la ciudad española más conocida por parte de los encuestados.

**Gráfico 1. Conocimiento sobre Zaragoza**



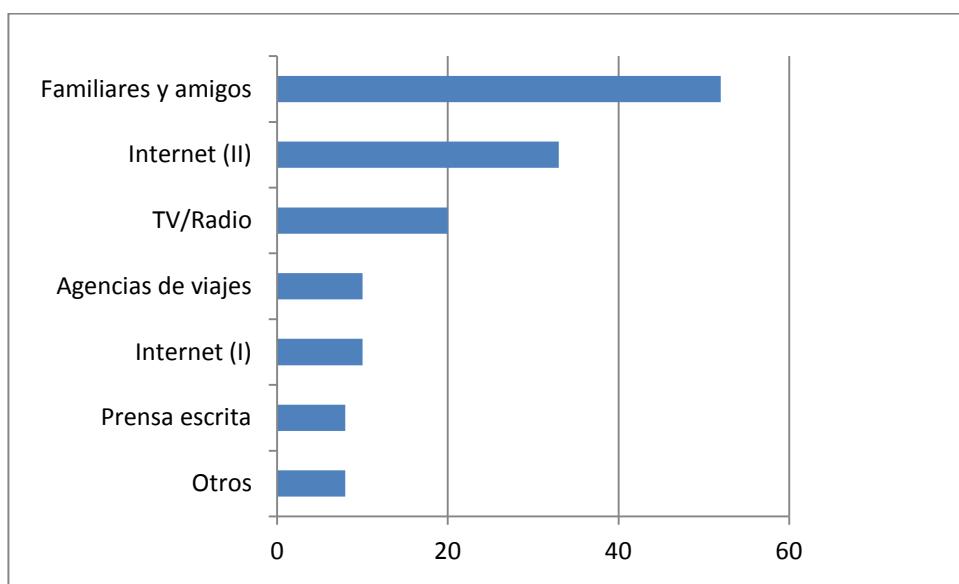
Respecto al grado de conocimiento que el resto de países europeos tienen acerca de Zaragoza, podemos decir que es un porcentaje relativamente elevado ya que más de la mitad han oído alguna vez este nombre. Sin embargo, esta baja cifra contrastaría con

el objetivo con el que se formuló esta marca; para llegar a ser una de las ciudades medianas más reconocidas del continente, este porcentaje debería incrementarse muchísimo más.

Y es que, como se establece en las hipótesis iniciales, el estudio y análisis de los datos pone de manifiesto que no se está haciendo una comunicación óptima de la marca. Respecto a la pregunta número 16 de la encuesta, donde se pide que se valore la comunicación de ésta en una escala Likert de 1 a 5, la nota media que recibe la comunicación y promoción de la marca es de tan sólo un 2,38. Valor que se puede catalogar de muy bajo para una ciudad cuyas pretensiones son tan altas.

En el siguiente gráfico y en la tabla 7 de los Anexos se puede apreciar las fuentes de información de donde la muestra ha obtenido información sobre Zaragoza. Para ello, cada uno de los 85 encuestados que han asegurado conocer Zaragoza, independientemente de que hayan estado o no, ha tenido que indicar por cuál o cuáles de esos medio habían obtenido información de Zaragoza. Como se puede observar, la gran mayoría de encuestados ha marcados alternativas que no provienen de ningún lugar correspondiente a medios oficiales de la ciudad (familiares y amigos, internet II (blogs, guías de viajeros,...)), mientras que, solamente 10 de ellos han marcado la única alternativa posible de algún lugar oficial (internet I)

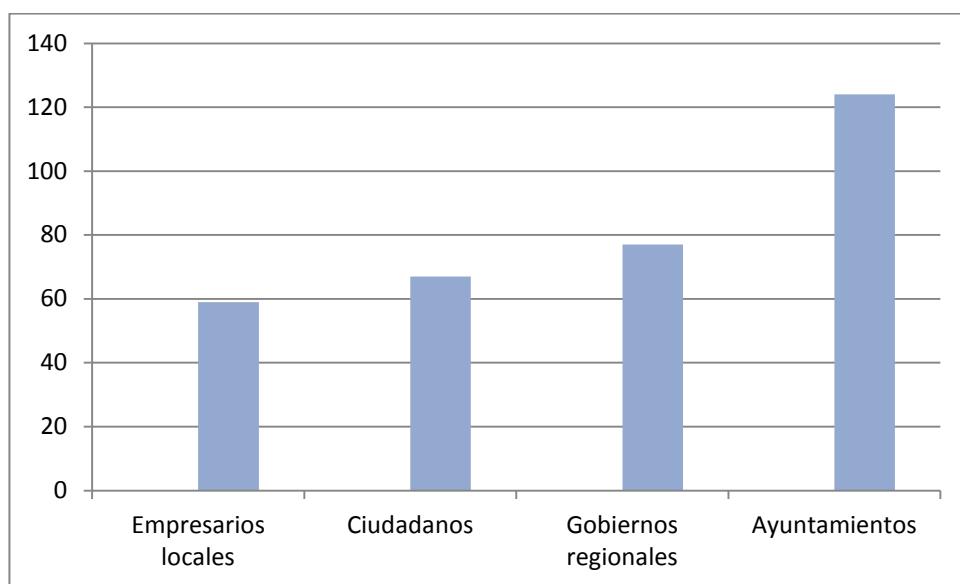
Gráfico 2. Fuentes de información sobre Zaragoza



Para terminar con este primer punto en el que se pretende analizar la comunicación de la marca y en consecuencia del gráfico anterior donde se muestra que las principales fuentes de información no son las oficiales del ayuntamiento y demás

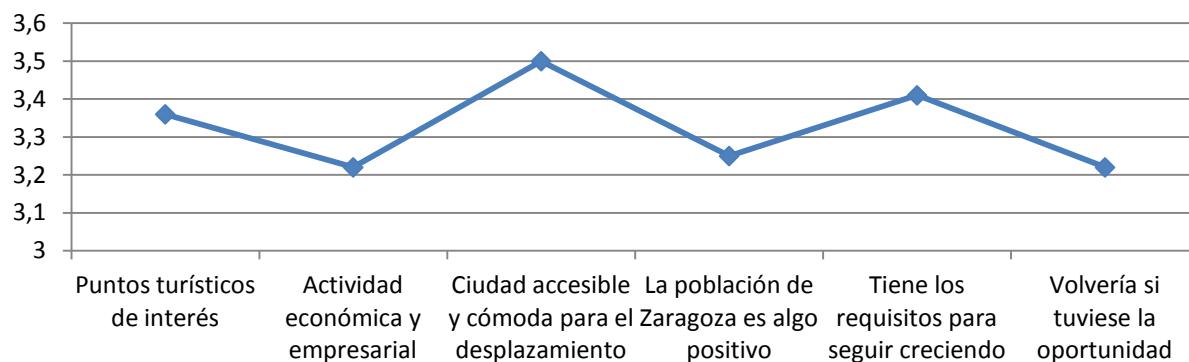
instituciones, conviene analizar quién debería ser el encargado de llevar a cabo la promoción de la marca. Como se puede apreciar en el gráfico 3 y en la tabla 8 de los Anexos, la inmensa mayoría de los encuestados opina, al igual que como se expuso en la teoría inicial del proyecto, que los principales responsables de la promoción de la marca deberían ser los ayuntamientos y los gobiernos regionales, en primer y segundo lugar respectivamente. En la categoría “Otros”, se agrupan diversas respuestas donde la más frecuente ha sido por el equipo de fútbol Real Zaragoza.

**Gráfico 3. Indique quién considera que debería ser el encargado de promocionar el nombre de la marca**



Una vez analizada la notoriedad de la marca de Zaragoza y quien debe ser partícipe de la comunicación de ésta, se analiza la opinión general sobre la ciudad. Para ello, en función de las respuestas obtenidas en la pregunta 9, podemos conocer la nota con la que los encuestados han valorado ciertos activos de la ciudad de Zaragoza gracias a una escala Likert que va de 1 a 5.

**Gráfico 4. Valoración de los activos de Zaragoza**



Tal y como se refleja en el gráfico 4 y en la tabla 9, los diferentes activos propuestos para la ciudad de Zaragoza reciben distintas calificaciones. Todas las notas medias están situadas entre 3 y 4 debido a que el rango de opciones dado es muy corto (de 1 a 5). Por ello, aunque las notas medias tengan valores próximos entre sí, la valoración entre un activo y otro es diferente. Los puntos fuertes de la ciudad son la accesibilidad y comodidad para el desplazamiento y el contar con los requisitos necesarios para seguir creciendo como una ciudad próspera. En la otra cara de la moneda y con las puntuaciones más bajas, nos encontramos con una baja actividad empresarial y económica y con algo que contrasta con las hipótesis iniciales; el carácter de los zaragozanos no es uno de los puntos fuertes como en un principio se pensaba.

Respecto a la nota general que los encuestados otorgan a la ciudad en conjunto, en una escala de 1 a 10, el resultado obtenido es de 6,85. Aunque es una nota positiva en la que la ciudad casi obtendría un notable, es una marca que dista mucho de la nota objetivo que se busca para la ciudad. Y es que, con unos objetivos así, se debe conseguir la excelencia.

Una vez analizada la valoración que hacen los encuestados sobre ciertos atributos de Zaragoza, vamos a tratar de conocer los motivos que les llevaron a elegir Zaragoza como destino y, por qué Zaragoza frente a otras ciudades.

**Tabla 2 Motivos para venir a Zaragoza**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Estudios</b>	7	19%
<b>Turismo</b>	19	53%
<b>Razones familiares/personales</b>	8	22%
<b>Trabajo</b>	2	6%
<b>Otros</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	36	100%

Como se puede observar, de los 36 encuestados que han visitado Zaragoza, más de la mitad lo ha hecho por turismo. Otros motivos como “Estudios” (presumiblemente estudiantes Erasmus) y “Razones familiares/personales” ocupan el segundo y tercer puesto, mientras que las categorías “Trabajo” y “Otros”, apenas tiene relevancia. El siguiente punto relacionado a analizar consiste en conocer el por qué se elige Zaragoza frente a otras ciudades. Dado que los que respondieron que vinieron por trabajo o por razones familiares no han tenido oportunidad de elegir Zaragoza u otra ciudad sino que han venido sin posible elección, nos centraremos en aquellos que sí han tenido la alternativa de elegir, es decir, turistas y estudiantes. En la pregunta 11 se le pidió a los encuestados que seleccionasen aquellos aspectos por los que eligieron Zaragoza frente a otras ciudades y que marcasen tantas alternativas como creyesen oportuno.

Para estudiantes y turistas, estas razones fueron:

**Tabla 3. Razones para elegir Zaragoza**

		Arquitectura - Monumentos	Precios	Ocio	Fácil llegada	Otros
<b>Estudios</b>		0%	55%	27%	18%	0%
<b>Turismo</b>		28%	13%	9%	41%	9%

Como se puede apreciar, existe una enorme diferencia en estos valores. Mientras que lo que más valoran los estudiantes son los niveles de precios y la oferta de ocio, los turistas basan sus decisiones en función de la arquitectura y monumentos de la ciudad y en la sencilla manera de llegar que tiene Zaragoza, tanto por vía aérea como por vía terrestre. Por otro lado, y como dato preocupante, cabe destacar que durante el análisis de las respuestas en “Otros”, todos ellos respondieron que “Zaragoza es ciudad de paso entre Madrid y Barcelona”; aunque en principio un 9% es un porcentaje bajo, es fácil intuir que, además, muchos de los que respondieron que escogieron Zaragoza por su

fácil llegada, realmente han considerado esta opción pensando en la situación de Zaragoza entre Barcelona y Madrid.

A continuación se muestra el porcentaje de encuestados que conocen el nombre de Zaragoza antes y después de 2009, año en el que se creó la marca.

**Tabla 4. Año desde el que se conoce el nombre de Zaragoza**

¿Desde cuándo conoces el nombre de Zaragoza?	Número
Antes de 2009	35
Después de 2009	50

De las 85 personas que afirmaron conocer Zaragoza, independientemente de si han estado o no, 50 aseguran haber escuchado el nombre de Zaragoza a partir de 2009, frente a 35 que lo conocían ya de antes. Como se observa, la cantidad de gente que lo conoce desde 2009 es ligeramente superior a la gente que lo conoce de antes. Aunque no se puede asegurar que este incremento se deba exclusivamente a la creación de la marca, se puede concluir que sí está estrechamente relacionado.

Para concluir con la parte de Zaragoza, se analiza a continuación, y a modo de resumen, cuál sería la idea general que transmite Zaragoza y su marca y si esta opinión varía en función de la edad del encuestado en cuestión.

**Tabla 5. Opinión general en función de la edad**

	18-25	26-40	41-60
Gran actividad económica	5%	15,7%	26,5%
Bien orientada al turismo	30,5%	26,3%	2,2%
Amabilidad ciudadanos	42,3%	8,7%	14,2%
Continuo crecimiento	18,6%	38,8%	57,1%
Acelerado ritmo de vida	3,9%	10,5%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%

Como se puede observar, existen notables diferencias entre la visión global que se tiene de Zaragoza y la edad del encuestado. Mientras que el sector más joven destaca la amabilidad de los ciudadanos zaragozanos y la buena orientación al turismo, los encuestados de mayor edad orientan su visión sobre Zaragoza desde un punto de vista más económico al destacar lo que consideran un alto nivel de actividad económico y el continuo crecimiento del que goza Zaragoza. Entre medio de ambos extremos nos

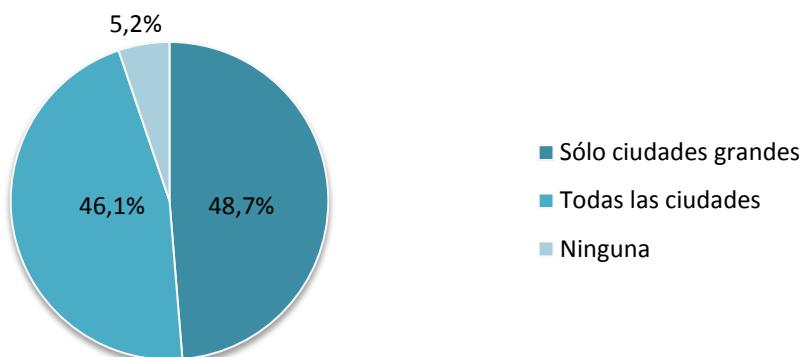
encontramos con el intervalo de edad 26-40, que mantienen una opinión intermedia entre los más jóvenes y los más mayores.

Para concluir con el análisis de los resultados, se observarán las dos preguntas acerca del concepto de *citybranding* con el objetivo de obtener información sobre la opinión y de los encuestados acerca de este aspecto.

La primera parte consiste en tratar de ver la percepción que tiene la muestra sobre qué tipo de ciudades llevan esta acción de promoción a cabo; si lo hacen todas las ciudades, únicamente las grandes y poderosas o, por el contrario, en su opinión, nadie lleva a cabo esta práctica.

A continuación, se analiza cuál o cuáles considera que son los beneficios de la creación de una marca ciudad para la propia ciudad.

**Gráfico 5. Ciudades que llevan a cabo *citybranding***



Como se observa en el gráfico 5 y la correspondiente tabla 10 de los Anexos, estamos ante una pregunta que no arroja una idea clave ya que, para nuestra muestra, apenas existe una notable diferencia en el tamaño de las ciudades que optan por registrar su marca; es prácticamente el mismo porcentaje de encuestados los que opinan que son sólo las grandes ciudades quienes lo practican, que aquellos que opinan que es cosa de todas las ciudades independientemente de su tamaño.

Por último, y como se puede apreciar en la tabla 11 de los Anexos, existe una sustancial diferencia entre unos beneficios y otros. Mientras que el 83,8% y el 63,6% de los encuestados considera que la marca atrae turismo e inversión extranjera respectivamente, sólo el 35,1% de ellos opina que esto pueda contribuir al desarrollo de

una ciudad y, únicamente, el 21,4%, que esto pueda crear una mayor concienciación en los ciudadanos de la ciudad.

Con todo esto, ya se dispone de información suficiente como para poder extraer unas conclusiones acerca de la situación actual de Zaragoza y su marca, de modo que, posteriormente, se puedan realizar las pertinentes recomendaciones en vistas al futuro de la propia marca.

## 4. CONCLUSIONES

Comenzando con el origen del concepto de “marca ciudad” y terminando con el análisis de la marca propia de la ciudad de Zaragoza, este TFG engloba todos aquellos aspectos, tanto teóricos como prácticos, que una ciudad, y concretamente Zaragoza, debe seguir si pretende llevar a cabo una estrategia basada en el *citybranding*.

La primera conclusión que se puede extraer es la mayor importancia que este concepto ha ido ganando con el paso de los años, pasando de ser una práctica utópica únicamente para grandes ciudades a convertirse en una importante herramienta de marketing con la que las ciudades pueden contar. Utilizarlo no es sencillo, y son muchas las partes que han de implicarse en ello. Y es de aquí de donde vienen muchos de los fallos en la formulación y gestión de la marca. Se han de asumir y repartir responsabilidades y, de acuerdo a la opinión de los encuestados, los ayuntamientos, asesorados en caso de que sea necesario, son quienes tienen que ser los encargados de coordinar todas las operaciones. Los objetivos de una marca ciudad tienen que ser consecuentes con los objetivos y retos que se quieren afrontar y, en función de ello, tener unas aspiraciones u otras.

Se trata de un proceso largo, lento y donde se requiere de paciencia, pues son muchas las tareas que se han de desarrollar para asegurar el éxito. El horizonte temporal a largo plazo hace que, aunque los objetivos sean adaptables a las circunstancias externas (sociales, políticas, etc.), todas las partes actúen en la misma dirección.

Dado que el principal objetivo de toda marca ciudad es ganar notoriedad, tanto a nivel nacional como internacional, se trata de generar una identidad propia para la ciudad; crear una idea que sea percibida por todo el mundo del mismo modo. Esa idea, ha de partir desde el interior de la ciudad, desde ciudadanos, empresarios, asociaciones, ayuntamientos y diputaciones, de tal manera que fluya en todas las direcciones y se pueda atraer a todos los públicos interesados en esta y otras marcas ciudad del mundo.

En cuanto a las conclusiones que se pueden extraer del análisis de la marca “Zaragoza, un reto, una ciudad”, son varios los aspectos que hay que tener en cuenta si se le quiere sacar el mayor aprovechamiento posible a la utilización de esta estrategia. Zaragoza supo beneficiarse muy bien de la excelente oportunidad de la que gozó en 2008 con la EXPO al aprovechar ese escaparate al resto del mundo y un año después, en 2009, creó su propia marca, con toda la ilusión necesaria para ello y con unos objetivos,

que, a día de hoy, quizás son demasiado optimistas. Zaragoza busca ser, en el largo plazo, la ciudad mediana de referencia en el sur de Europa. Lo que en principio parecía ser un objetivo asequible, ha perdido fuerza con el paso del tiempo; a día de hoy, ni los propios zaragozanos son conscientes de que su ciudad posee una marca, según he podido ir descubriendo mientras he ido elaborando el TFG. Dado que una marca ciudad debe ser interiorizada, en primer lugar, por sus habitantes, a Zaragoza aún le queda mucho trabajo para conseguir esto. Sin ello, tratar de comunicar su marca al exterior puede llegar a ser una odisea. Y esto se refleja en el grado de notoriedad de Zaragoza de fronteras hacia fuera. A día de hoy, la marca de Zaragoza se encuentra muy lejos de ser lo suficientemente reconocida como para poder llegar a cumplir su objetivo. Más aún, como se puede ver en los resultados que las encuestas arrojan, ni siquiera tiene una identidad propia; dependiendo de, principalmente, la edad, los encuestados tienen una idea completamente distinta de Zaragoza. Nuestra ciudad no consigue evocar una imagen propia, sino que esta se difumina de tal manera que se percibe de muy distinta manera entre una persona y otra.

Conviene señalar a favor de Zaragoza, que es una ciudad que cuenta con todos los requisitos que hacen de una ciudad como el lugar donde vivir o a donde viajar. Cuenta con elementos necesarios como son los servicios básicos, seguridad, oferta de ocio, elevado nivel empresarial, zonas verdes, rica arquitectura, y una gran historia que ha dejado magníficos monumentos para los visitantes. El principal problema es que, como se ha señalado, pese a ello, no existe una identidad. Una identidad que promocionar y comunicar.

Además, Zaragoza debería concretar mucho más la visión y misión de su marca en caso de que el objetivo sea tan ambicioso como el que tiene. Ha de aprovechar más las oportunidades que se presentan; igual que en el año 2008, año tras año existen diversas alternativas que pueden llevar a Zaragoza a ganar visibilidad internacional. De esta manera, podrá dejar de ser una ciudad “de paso”, entre Madrid y Barcelona, y llegar a ser considerada como algo más.

“Zaragoza, un reto, una ciudad” debe expandirse, fluir y llegar a muchos más lugares. Sólo así se consigue que una marca gane el suficiente reconocimiento como para que la ciudad obtenga los beneficios que una estrategia como el “*citybranding*” puede reportar.

En base a todo lo expuesto, me gustaría terminar este TFG dando las recomendaciones que me gustaría sugerir acerca de lo que, considero, Zaragoza debería tratar de cambiar. En primer lugar y, quizás más importante, el objetivo principal que Zaragoza tiene atribuido para su marca, como ya se ha dicho, es muy ambicioso y a muy largo plazo. Esto hace que el camino a tomar sea muy abstracto de modo que su consecución es, francamente, complicada. Esto podría resultar más sencillo si, dicho objetivo se fragmentase en otros más pequeños donde el horizonte temporal sea más pequeño. De este modo, se podrá conocer en todo momento la evolución que se está llevando y el origen de los posibles problemas que se puedan presentar, como si se tratase de un proceso por fases donde cada una de las etapas, tuviesen un seguimiento más detallado.

Por otro lado, ha quedado demostrado que el Ayuntamiento de Zaragoza no es un órgano, por sí sólo, lo suficientemente preparado como para gestionar la marca de la manera más eficiente. Por ello, al igual que cuando nació la marca en 2009, el Ayuntamiento debería colaborar con otros entes como ya hiciera con Zaragoza-Global. Conviene recordar que el principal problema de la marca de Zaragoza es debido a la mala comunicación que se está llevando a cabo por parte del Ayuntamiento; colaborar y trabajar con un organismo externo, experto en el tema en cuestión, dedicado casi en exclusiva a la comunicación y promoción de la marca, solventaría en su totalidad este problema.

Y por último, y no menos importante, la última recomendación está dirigida no tanto de Zaragoza hacia fuera, sino hacia el interior. Para que una marca ciudad sea exitosa, el primer paso es que los propios ciudadanos estén informados y concienciados con ello. Como se vio en el marco conceptual, Ámsterdam es un buen ejemplo de ello y de donde se puede obtener una idea clara de cómo enfocar este aspecto. La marca ciudad es un instrumento que, en definitiva, debe buscar el mayor beneficio para la ciudadanía de la propia ciudad, sean simples ciudadanos, o empresarios zaragozanos.

## 5. ANEXOS

### Encuesta en castellano

Hola, soy un estudiante de la Universidad de Zaragoza y actualmente me encuentro realizando una investigación acerca de las ciudades y de la marca que usan para registrar su nombre. Me gustaría, si tuviese la amabilidad, que me respondiese a unas preguntas acerca de ello para conocer sus opiniones. Todas sus respuestas serán anónimas y el fin de este estudio es puramente académico.

**1. ¿ Le gusta viajar y hacer turismo?**

- Sí
- No

**2. De la siguiente lista, seleccione aquellos aspectos que considere más relevantes para definir una ciudad como un lugar ideal donde vivir. Marque hasta un máximo de 5 opciones.**

- Servicios básicos garantizados (sanidad, educación, recogida de basuras,...)
- Oferta de ocio variada
- Clima adecuado
- Elementos naturales de interés (montaña, playa, río,...)
- Seguridad máxima garantizada
- Facilidad de movimiento y desplazamiento
- Conexión con otras ciudades y/o pueblos
- Estabilidad económica, política y laboral
- Grandes infraestructuras
- Áreas verdes
- Otras: \_\_\_\_\_

**3. ¿Piensa que las ciudades se esfuerzan en comunicar sus fortalezas y ventajas al resto del mundo?**

- Si, pero sólo las grandes
- Sí, por lo general todas las ciudades tratan de transmitirlo
- No

**4. Desde hace unos años, las ciudades están empezando a registrar su nombre bajo una marca. ¿Cree que esto puede llegar a reportarle alguno de los siguientes aspectos? Marque todas aquellas alternativas que considere oportuno.**

- Mayor desarrollo de la ciudad
- Atracción de inversión extranjera
- Atracción de turismo
- Mayor concienciación de sus ciudadanos
- Otros: \_\_\_\_\_

**5. ¿Quién o quiénes se deberían encargar de la gestión y comunicación de la marca de una ciudad? Marque tantas casillas como considere oportuno.**

- Ciudadanos
- Ayuntamiento y demás autoridades locales
- Empresarios locales
- Gobiernos autonómicos
- Otros: \_\_\_\_\_

**6. Del siguiente listado de ciudades españolas, ¿podría indicarme de qué ciudades ha oído hablar y/o tiene conocimiento?**

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Barcelona     | <input type="checkbox"/> Madrid   |
| <input type="checkbox"/> Málaga        | <input type="checkbox"/> Córdoba  |
| <input type="checkbox"/> Zaragoza      | <input type="checkbox"/> Valencia |
| <input type="checkbox"/> Sevilla       | <input type="checkbox"/> Toledo   |
| <input type="checkbox"/> San Sebastián | <input type="checkbox"/> Granada  |
| <input type="checkbox"/> Jaén          | <input type="checkbox"/> Bilbao   |

**(Si en la pregunta anterior ha marcado la casilla correspondiente a “Zaragoza” continúe con la siguiente pregunta; en caso contrario, pase directamente a la pregunta 16)**

**7.. ¿Ha estado en Zaragoza?**

- Sí

- No (Pase a la pregunta 12)

**8. ¿Por qué razón vino a Zaragoza?**

- Turismo  
 Trabajo  
 Estudios  
 Congreso  
 Familiares y/o personales  
 Otros: \_\_\_\_\_

**9. Valore, según su opinión personal, las siguientes afirmaciones acerca de Zaragoza de 1 a 5, siendo 1 “completamente de acuerdo” y 5 “completamente en desacuerdo”.**

	1	2	3	4	5
Resulta atractiva desde un punto de vista turístico (lugares de interés, gastronomía, ocio y entretenimiento,...)					
Cuenta con una notable actividad económica					
Es una ciudad accesible y cómoda donde moverse					
Los habitantes de Zaragoza hicieron que mi estancia allí fuese más agradable					
Creo que reúne los requisitos necesarios para seguir creciendo más					
Volvería a visitarla si tuviese la oportunidad					

**10. ¿Qué nota le pondría a Zaragoza como ciudad? Puntúe de 0 a 10, siendo 0 el mínimo y 10 el máximo, \_\_\_\_\_**

**11. ¿Qué motivos le llevaron a elegir Zaragoza frente a otras ciudades? Marque todas aquellas respuestas que considere oportuno.**

- Atractivos monumentos y arquitectura

- Precios asequibles
- Gran oferta de ocio y entretenimiento
- Fácil forma de llegar (vía aérea y/o terrestre)
- Otros: \_\_\_\_\_

**12. ¿Se correspondieron sus expectativas sobre Zaragoza con lo que se encontró?**

- Sí
- No

**13. ¿Cuándo fue la primera vez que escuchó o leyó algo sobre Zaragoza?**

- Antes de 2009
- Despues de 2009

**14. ¿De dónde ha obtenido la información y conocimiento sobre Zaragoza?**

**Marque todas las opciones que considere oportuno.**

- Familiares y/o amigos
- TV y/o radio
- En Internet (I): portales oficiales de Zaragoza
- En Internet (II): blogs, guías de viajeros, artículos de opinión,...
- Prensa escrita y/o revistas
- Agencias de viajes
- Otros: \_\_\_\_\_

**15. La imagen que proyecta Zaragoza al exterior es la de una ciudad...**

- ... con una gran actividad empresarial y económica
- ... orientada y preparada para el turismo
- ... donde lo que destaca es la amabilidad y hospitalidad de sus habitantes
- ... en continuo crecimiento
- ... frenética con un acelerado estilo de vida
- Otros: \_\_\_\_\_

**16. ¿En qué grado piensa que Zaragoza está sabiendo promover el nombre de su marca? Responda con un número de 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo: \_\_\_\_\_**

**Preguntas de clasificación**

**17. Sexo**

- Hombre
- Mujer

**18. Edad**

- 18 - 25
- 26 - 40
- 41 – 60
- Más de 60

**19. Ocupación**

- Estudiante
- Trabajador
- Parado
- Jubilado
- Otros: \_\_\_\_\_

**20. Ciudad y país donde vive actualmente: \_\_\_\_\_**

**21. Ciudad y país de nacimiento: \_\_\_\_\_**

**¡Nuevamente, muchas gracias por su amabilidad y tiempo!**

Encuesta en inglés

Hello, I am a student from the University of Zaragoza and I'm performing an investigation about cities and the brand they use to register its their names. I would like,

if you had the kindness, you to answer some questions about your opinions. All your answers will be anonymous and the aim of this research is just academic.

**1. Do you like travel and the tourism?**

- Yes
- No

**2. From the next list, choose these elements you consider the most important to define a city like the ideal place to live. Choose 5 options at the most.**

- Guaranteed basic services (health, education, garbage collection,...)
- Entertainment options
- Good climate
- Interesting natural elements (mountain, beach, river,...)
- Guaranteed security
- Ease of movement and displacement
- Connection with cities and/or villages
- Economical, political and labor stability
- Large infrastructures
- Green areas
- Other: \_\_\_\_\_

**3. Do you think cities strive to communicate their strengths and advantages to the rest of the world?**

- Yes, but only large cities
- Yes, in general all cities try to do it.
- No

**4. For some years, cities are registering their names as a brand. Which results do you think that this action can report? Choose all the options you consider appropriate.**

- Higher developments of the city
- Attraction of foreign investment
- Attraction of tourism

- Higher awareness of the population
- Others: \_\_\_\_\_

**5. In your opinión, who should assume the responsability of the gestion and communication of the city brand? Choose all the options you consider appropiate.**

- Citizens
- Town hall and local authorities
- Local businessmen
- Regional Government
- Others: \_\_\_\_\_

**6. From the next list of Spanish cities, could you indicate which cities have you heard or do you have knowledge about?**

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Barcelona     | <input type="checkbox"/> Madrid   |
| <input type="checkbox"/> Málaga        | <input type="checkbox"/> Córdoba  |
| <input type="checkbox"/> Zaragoza      | <input type="checkbox"/> Valencia |
| <input type="checkbox"/> Sevilla       | <input type="checkbox"/> Toledo   |
| <input type="checkbox"/> San Sebastián | <input type="checkbox"/> Granada  |
| <input type="checkbox"/> Jaén          | <input type="checkbox"/> Bilbao   |

**(If you have selected the option “Zaragoza” in the previous question, continue with the next one; otherwise, go over directly to the question number 16).**

**7. Have you been in Zaragoza?**

- Yes
- No (Go over to the question number 12)

**8. Why did you come to Zaragoza?**

- Tourism

- Job
- Studies
- Congress
- Familiar and/or personal reasons

**9. Value, according to your personal opinión, the next affirmations about Zaragoza from 1 to 5, being 1 “completely agreed” and 5 “completely disagreed.”**

	1	2	3	4	5
It is attractive from a touristic point of view (interesting places, gastronomy, leisure and entertainment,....)					
It has a notorious economical activity					
It is an accessible city and comfortable to move in it.					
Zaragoza's population did that my stay there was more pleasant					
I think it has the requirements to continue improving					
I would like to visit it again if I have the opportunity					

**10. Which mark would you put on Zaragoza as a city? From 0 to 10, being 0 the minimum and 10 the maximum \_\_\_\_\_**

**11. What reasons did you have when you choose Zaragoza instead of other cities? Choose all the options you consider appropriate.**

- Attractive monuments and architecture
- Reachable prices
- High offer of entertainment options
- Easy way to arrive (air/land way)
- Others: \_\_\_\_\_

**12. Were your expectations about Zaragoza in accordance with the reality you found there?**

- Yes
- No

**13. When did you Heard about Zaragoza for the first time?**

- Before 2009
- After 2009

**14. Where have you get the information and knowledge about Zaragoza from?**

**Choose all the options you consider appropriate.**

- Familiars and/or friends
- TV and/or radio
- On Internet (I): official websites of Zaragoza
- On Internet (II): blogs, travel guides, opinion articles,...
- Written press and/or magazines
- Travel agencies
- Others: \_\_\_\_\_

**15. The image projected outwards by Zaragoza is the appropriated for a city...**

- ... with a high economical and business activity
- ... well oriented to the tourism
- ... where the best point is the amability and hospitality of its inhabitants
- ... in continued growth
- ... frenetic with an accelerated lifestyle
- Others: \_\_\_\_\_

**16. How do you think Zaragoza is promoting the name of it brand? Answer with a number from 1 to 5, being 1 the minimum and 5 the maximum:**

**Classification questions**

**17. Gender**

- Man

Woman

**18. Age**

- 18 – 25
- 26 – 40
- 41 – 60
- More than 60

**19. Occupation**

- Student
- Worker
- Unemployed
- Retired
- Others: \_\_\_\_\_

**20. City and country where you are living now:** \_\_\_\_\_

**21. City and country where you were born:** \_\_\_\_\_

**Thank you so much for your amability and time!**

## Resultados de la investigación

**Tabla 6. Indique su conocimiento sobre Zaragoza**

	Número	Porcentaje
<b>No conocen Zaragoza</b>	69	44,81%
<b>Si conocen Zaragoza y Si han estado</b>	36	23,38%
<b>Si conocen Zaragoza pero no han estado</b>	49	31,82%
<b>TOTAL</b>	154	100%

**Tabla 7. Fuentes de información**

Fuentes de información	Frecuencia
Otros	8
Prensa escrita	8
Internet (I)	10
Agencias de viajes	10
TV/Radio	20
Internet (II)	33
Familiares y amigos	52

**Tabla 8. Quién debe encargarse de la comunicación**

Encargado de la comunicación	Frecuencia
Empresarios locales	59
Ciudadanos	67
Gobiernos regionales	77
Ayuntamientos	124

**Tabla 9. Valor de los activos de Zaragoza**

Puntos fuertes de Zaragoza	Nota media
Puntos turísticos de interés	3,36
Actividad económica y empresarial	3,22
Ciudad accesible y cómoda para el desplazamiento	3,5
La población de Zaragoza es algo positivo	3,25
Tiene los requisitos para seguir creciendo	3,41
Volvería si tuviese la oportunidad	3,22

**Tabla 10. Ciudades que llevan a cabo *citybranding***

		Número	Porcentaje
Sólo ciudades grandes		75	48,7%
Todas las ciudades		71	46,1%
Ninguna		8	5,2%
<b>TOTAL</b>		154	100,00%

**Tabla 11 Posibles beneficios de una marca ciudad**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Atracción del turismo</b>	129	83,8%
<b>Atracción de inversión extranjera</b>	98	63,6%
<b>Desarrollo de la ciudad</b>	54	35,1%
<b>Concienciación de los ciudadanos</b>	33	21,4%

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Anholt, S. (2006). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2011). 17. *Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations*. *Brands and branding geographies*, 289.
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Destination Branding Book.
- Bernal Galán, F. (2013) *10 razones para construir una buena marca de ciudad* (online) <http://www.citymarketing21.com/10-claves-que-aporta-la-marca-de-ciudad/> [Consulta 13 abril 2015]
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. B. (2005). *Destination branding: Insights and practices from destination management organizations*. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338.
- Calvento, M., & Colombo, S. S. (2009). *La marca-ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(3), 262-284.
- Europapress (2012) “*La sociedad 'Zaragoza-Global' no se disolverá hasta que el Gobierno de Aragón comunique oficialmente que se va*” (online) <http://www.europapress.es/aragon/noticia-sociedad-zaragoza-global-no-disolvera-gobierno-aragon-comunica-oficialmente-va-20120214182157.html> [Consulta 6 Mayo 2015]
- Fuentes Martínez, S. I. (2013). *Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país*. *Signo y pensamiento*, 26(51), 80-97.
- García de los Salmones Sánchez, M. (2012) *Buenas prácticas para la gestión de las marcas de ciudades* (online) [cimagenregional.unican.es/images/stories/Catedra/Salmones\\_Mar.pdf](http://cimagenregional.unican.es/images/stories/Catedra/Salmones_Mar.pdf) [Consulta 4 mayo. 2015]
- Geddes, P. (1915). *Cities in evolution* (Vol. 27, pp. 109-123). London: Williams & Norgate.
- González, J. (2012) *Las 7 dimensiones del branding: I. El concepto de marca I* (online) <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/> [Consulta 10 abril 2015]

- Hanna, S., & Rowley, J. (2008). *An analysis of terminology use in place branding*. Place branding and public diplomacy, 4(1), 61-75.
- Llorens, C. (1999). *Identidad corporativa e imagen de marca. Ipmark: Información de publicidad y marketing*, (530), 83-87.
- Llorens, C. (2010). *City Branding* (online) <http://blog.summa.es/2010/12/city-branding/>
- Martín Álvarez, E. (2002): *Cómo crear marcas poderosas a través del Naming*. Edición del autor, 2002, 79 pp
- Olins, W. (2002). *Branding the nation—The historical context*. The Journal of Brand Management, 9(4), 241-248.
- Sáez Vegas, L., Mediano Serrano, L., & Elizagarate Gutiérrez, V. (2011). *Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas*. Revista de Dirección y Administración de Empresas = Enpresen Zuzendaritza eta Administrazio Aldizkaria (18): 125-156
- Sampat, A. (2014) *City Brand Barometer* (online) <http://saffron-consultants.com/views/city-brand-barometer/> [Consulta 29 abril 2015]
- Seisdedos, H. (2006). *La marca ciudad como antídoto para la "bonsainización" del "city marketing"*. Harvard-Deusto Marketing & Ventas, (76), 72-77.
- Zaragoza-Global (2009) *Vectores de la ciudad del contenido: Resumen ejecutivo*. (On line) [http://burgosciudad21.org/adftp/Ciudad\\_del\\_Contenidozaragoza.pdf](http://burgosciudad21.org/adftp/Ciudad_del_Contenidozaragoza.pdf) [Consulta 4 Mayo 2015]