

## **Citymarketing: la comunicación incesante del rediseño para la ciudad mejor**

---

El *citymarketing* está de moda. Suena bien, une dos palabras inquietantes. Y está en inglés. Algunos se han apuntado a él como a una ultimísima secta salvífica para su ciudad. O su negocio. Si les funciona...

El *citymarketing* para mí es, simplemente, comunicación de la ciudad desde la organización pública municipal que la rediseña, la va a rediseñar o ya la ha rediseñado. Es el *continuum* de relaciones entre municipalidad, ciudadanos, organizaciones plurales, otras ciudades, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales... Porque la ciudad funciona: está donde queremos que esté, vamos a permanecer e, incluso, vamos a subir: a mejorar nuestro posicionamiento. La comunicación, el *citymarketing*, cuenta lo que somos, hacemos y logramos, transmite confianza. La crea. La acrecienta. La mantiene.

Presento algunos trozos básicos para el *citymarketing*, la comunicación para el rediseño. Son pistas. Las he practicado con éxito. Forman parte de **Marca Ciudad**, libro que publica la Editorial Paidós, donde cuento cómo rediseñarlas para reinventarlas en los tiempos de la globalización: en contacto directo y constante con los ciudadanos y sus plurales organizaciones.

**1. La visión: el horizonte dibujado.** Para empezar a comunicar debemos tener trazado el horizonte nítido de la ciudad rediseñada en sus trazos claves, definitorios. ¿Por qué ciudad apostamos? ¿Por qué? ¿Para quienes? ¿En cuánto tiempo y fases? Escribámoslo con no más de treinta líneas. Con un lenguaje superinteligible. Rotundo. Real. No se puede comunicar algo que no se conoce. Algo que no sea tangible. Que no esté lleno, rebosante, de beneficios.

**2. Misión: en estos próximos cuatro años, esto.** Del gran proyecto para el rediseño de la ciudad, en los próximos cuatro años, ¿qué? ¿Cuáles son los proyectos, sus procesos, sus visibilidades? ¿Qué aportarán a los ciudadanos? Estamos en lo hipertangible: en lo que se compromete un equipo de gobierno. Máximo, quince líneas. Brillantes. Rotundas. Imprescindibles para la ciudad y sus ciudadanos. Entusiastas.

**3. Valor: beneficio percibido con futuro cierto.** Vivimos tiempos veloces, de impactos. Recordarles a los ciudadanos constantemente la misión es casi imposible. La solución la facilita el

marketing de última generación: el valor, el concepto, el compendio, la destilación de la visión y la misión destilada en cinco/seis palabras llenas de significado de propuesta, de beneficio para los ciudadanos. Escritas con un lenguaje directo, emocionante, para todos, memorable. Es el corazón de toda la comunicación: siempre estará, siempre lo repetiremos. El de Barcelona de nuevo en rediseño ahora debe ser: *convivencia y creatividad*. Es un ejemplo. La ciudad urge complicidad entre sus múltiples habitantes y innovación mediterránea para afrontar retos en los tiempos de la globalización.

**4. Atributos de posicionamiento.** Si el valor es el corazón, los atributos son los brazos. Máximo cuatro. Los atributos señalan y apuestan por cuatro puntos cardinales por los que el rediseño de la ciudad discurrirá, apostará. No son técnicos: son de beneficio que los ciudadanos percibirán. Podemos definirlos, también, como priorizaciones. Ejemplos: espacio público compartido, trabajo centro y periferias, educación y todo sostenible. Son grandes opciones. La comunicación, que siempre es un abrazo cordial a los ciudadanos, subrayará insistentemente algunos de estos atributos en cada comunicación directa o indirectamente. Son los grandes por qué.

**5. Líneas estratégicas de acción: resultados indiscutibles calendarizados.** No pueden comunicarse buenas intenciones, palabras bonitas y sólo sueños: ya no. Es propaganda. Desde la visión, el *cit marketing* opta por concretar: qué vamos a comunicar. Con los atributos la comunicación marca su posicionamiento: queremos y construimos esta ciudad. Con las líneas estratégicas de acción para el rediseño, esta ciudad toma forma a partir de planes y proyectos de apuestas y respuestas concretas. Que empiecen un día y terminen en una fecha. Y en medio hay fases de visibilidad. Simplemente: ¿cuáles? Escribámoslas. Sin literatura. Y, menos, fantástica.

**6. Contemos una historia siempre y convincente: contémosla siempre, siempre y siempre.** Hoy es lo más importante en comunicación. Especialmente desde los trazos fundamentales de la visión / misión / valor, teniendo presentes los atributos y las líneas estratégicas, pensemos, inventemos –sí, leéis bien-, una historia real y fascinante, esperanzadora y llena de beneficios, con horizonte y tangibilidad. Una historia corta: no más de diez líneas. Es lo que comunicaremos: tenemos otra ciudad que contar, que compartir. Que ya está en la que vivimos. Y la contaremos, además, todos: todos los de la organización municipal y los distintos equipos que colaboran en el rediseño. Es obligatoria. Y no se puede modificar: es el mensaje fundacional y motivacional del rediseño.

Aquí, inteligencia. Talento. Atrevimiento. Y, siempre, credibilidad: transparencia.

**7. Para el público objetivo global de los ciudadanos.** Esta historia importante es el mensaje clave del *citymarketing* para todos los ciudadanos. Estará en todas las comunicaciones para toda la ciudad. Subrayando algún trazo, poniendo el acento en su núcleo central, acentuando algún atributo con intensidad. Hay muchas posibilidades: variaciones siempre sobre la misma historia. La historia, con el valor, facilita lo que se debe comunicar. Insistentemente.

**8. Contemos capítulos de la historia clave.** Siempre se empieza, en *citymarketing*, en comunicación para el rediseño, a comunicar desde la historia y para todos/todas los ciudadanos: el rediseño es republicano, cosa pública. Pero después –y especialmente cuando avanza, necesitaremos comunicaciones más concretas. ¿De dónde surgen? Fácil: a la historia troncal, eje, vertebral, se le añaden capítulos. A saber, con el mismo lenguaje, el mismo hilo, el mismo estilo, le añadimos capítulos: proyectos, acciones que empiezan, ya se pueden visibilizar o están terminadas. ¿Cuántos? Los necesarios.

**9. Para el público objetivo ciudadano o públicos segmentados.** Proyectos, acciones, capítulos de la historia que comunicaremos con el lenguaje y la intensidad adecuada, a todos los ciudadanos o a conjuntos homogéneos, segmentados. Esto último es muy importante: hay fragmentos de ciudadanos que piden, quieren, necesitan una información especial porque el rediseño que estamos abordando les afecta, preocupa o beneficia especialmente. Cualquier ciudadano debe no sólo disponer de toda la información: debe estar convencido que la tiene y que lo que hacemos es lo necesario y lo justo para él y la ciudad toda. ¿Cuántos capítulos? Los necesarios, pero sin caer en un número excesivo.

**10. Contemos momentos significativos, estemos en los momentos de crisis.** Para estos tiempos, estados de opinión... pensemos capítulos especiales de la historia. Afrontemos los retos, los puntos débiles del rediseño, los esplendores, los resultados. Y comuniquémoslos a los ciudadanos todos a públicos segmentados priorizados.

**11. Lenguaje: el de los ciudadanos y los segmentos.** El lenguaje de la comunicación, el lenguaje de los mensajes para el público ciudadano global o los públicos segmentados homogéneos sólo puede ser uno: el de los ciudadanos a quienes se dirige la comunicación. Un lenguaje claro, directo, sencillo, narrativo y lleno de sentido y beneficio. Las comunicaciones sólo geniales,

ingeniosas, sorprendentes no van con lo público. Suenan –y casi siempre son- pura propaganda: lo peor.

**12. Comunicación es frecuencia: plan de comunicación.** Debemos comunicar cada mes. Durante cuatro años. Y los que seguirán. Porque comunicar es una inversión: la información sobre la ciudad que avanza y cómo, sobre el rediseño que va construyendo la ciudad mejor, no es algo superfluo: debemos conocer y comprender todos / todas la casa común nueva, innovada, mejor, de la ciudad. Comunicar al inicio y –siempre esto es seguro- ante unas elecciones ya no va. Comunicar qué y a quiénes en esta frecuencia lo resuelve el plan de comunicación cuatrienal en los grandes trazos, bianual en las apuestas más concretas. Y, especialmente útil e imprescindible hoy en los tiempos de la postpublicidad, un plan interrelacionado de temas y medios para cada seis meses.

**13. Los medios de comunicación.** Frecuencia de historia en los plurales medios de comunicación propios y los de la ciudad. También, lo contaré después, en los del país. E, incluso, internacionales. Medios: los divido en dos grandes bloques. Unos lo llamo Sócrates. El otro, Gutenberg.

**13.1. Medios de comunicación Sócrates.** ¿Por qué Sócrates? Porque es la comunicación más genuinamente democrática: Sócrates enseñaba cara a cara en el ágora, en la plaza pública de Atenas. Es, pues, la comunicación relacional por la que siempre / siempre debe priorizar y optar la organización municipal como líder para el rediseño de la ciudad. No es así: lo conozco. Es la comunicación de tu a tu, el encuentro directo entre interlocutores que, casi siempre, piensan diferente. Lógico: la ciudad es diferencia. Pero en esta comunicación sin intermediarios, hay la apuesta por un empeño común: la ciudad mejor para todos que la historia cuenta siempre la comunicación para el *city marketing* cuenta. Propone. Desea realizar. Con los ciudadanos y sus plurales organizaciones. En esta relación, en esta interrelación, se experimentan vivencias, uno puede comprender, hay posibilidades para desembarazarse de a priori oscuros porque todo se hace desde el diálogo. Y se llega a consensos. A pactos. Esta comunicación fundamental necesita, en las organizaciones municipales, un equipo de profesionales entrenados en gestionar las diferencias para el rediseño común. Es la comunicación cálida. La que más convence.

**13.2. Medios de comunicación Gutenberg.** Son los impresos en cualquier soporte audiovisual. En los últimos decenios han tenido su auge en la publicidad o el uso de los grandes medios de comunicación: tele, radios, periódicos... Hoy está en declive por la

fragmentación de las audiencias y por los precios desorbitados. Pero la comunicación Gutenberg continúa siendo imprescindible, especialmente la que pueda emitir la propia organización municipal a través de sus propios medios y, especialmente, a través de los soportes en los espacios públicos. Es una comunicación personalizada, más fría, en casa, que se bate en el marasmo de comunicaciones que cada día llueven sobre el ciudadano. Debemos cuidarla especialmente para que, siendo memorable en el impacto, presente nítidos beneficios para la ciudad y su compartida calidad de vida.

**14. Beneficios: comunicación vinculante.** Lo he apuntado. Y voy a insistir: la mayoría de las comunicaciones de las organizaciones municipales que conozco –y son muchas- son enunciativas, afirmativas... Dicen. Explican. Informan. Sin mostrar qué hay de bueno, de imprescindible, para los ciudadanos. No es necesario aquí, decir: *y esto te beneficia...* Es el ciudadano que debe comprenderlo. Pero somos nosotros, los del rediseño, quienes debemos facilitararlo. Por el texto. Y por la imagen. Comunicar no es anunciar, informar: es convencer, implicar. Es más. Y es diferente.

**15. Estilo propio: rápidamente identificable.** La manera como escribimos los textos, optamos por los titulares, el color básico, los formatos, la exclusión de fachadas y edificios téticamente vacíos y la opción por a gente en acción, la música... confieren estilo: muestran de la manera que queremos y somos el rediseño y la organización municipal que lo lidera. Para algunos la estética lo es todo: las ideas y otras cosas dichas van primero.

**16. Encargos claros para agencia / taller cooperante.** La comunicación, toda, la piensa, la diseña y la planifica la organización municipal que empuja el rediseño o el equipo especializado que se ha constituido como organización satélite. Las posibilidades son muchas. Llegó, pero, el momento de la producción. Y ésta siempre es externa a la organización: necesitaremos los mejores comunicadores para Gutenberg. La Sócrates es, siempre, interna: del equipo para el rediseño. El tu a tu, el cara a cara, jamás puede delegarse: no es creíble. Así que para la otra, la impresa en todas sus posibles variantes, hemos de optar por una agencia / taller de probada solvencia, eficacia y con el que vamos a trabajar desde el diálogo continuado. Y desde un dossier de encargo primero bueno, explicativo y donde detallaremos claramente procesos y resultados. Con presupuestos y evaluaciones mixtas.

**17. Tiempo: no todos los meses son iguales.** El tiempo en que una comunicación debe llegar a los ciudadanos está indicado en el

plan de comunicación. Pero conviene saber que no todos los meses son iguales: algunos van muy saturados de información, los de después del verano son muy buenos porque abren juego como lo son los de después de año nuevo. Cada ciudad tiene, además, algunos meses especialmente significativos. Aprovechémoslos.

**18. Internet y web 2.0, en especial.** Es Gutenberg, pero es también Sócrates porque permite una relación directa, especialmente con las múltiples posibilidades que ofrece la web 2.0, a la que las organizaciones municipales miran con distancia: esto de que los ciudadanos, sin filtro, puedan expresar su opinión en blogs u otros ámbitos, les da pánico. No debería ser así: la ciudad es pluralidad. Y todas las opiniones son bienvenidas: la expresan. Toda discrepancia debe estar permitida. Si se comunica bien, si el rediseño es oportuno, mi experiencia me dice que las opiniones y aportaciones de los ciudadanos son siempre interesantes. Creo, personalmente, que es el gran medio a usar. Es barato. Y, todavía, no tiene publicidad comercial.

**19. La comunicación exterior: otras ciudades.** Siempre debe contemplarse. Empezando por las del entorno. Si es una ciudad con área metropolitana, es obligatoria. La intensidad y el ámbito territorial de la comunicación dependerá de la opción de rediseño eje por el que se opte: las de economía del conocimiento deberán conectar con empresas, las del turismo... Aquí se necesita la colaboración de expertos para acertar en diana de públicos e inversión.

**20. Resultado: confianza mutua.** La comunicación crea vínculos, complicidades, direcciona, facilita comprensión, es transparencia... El resultado no es el lógico: ciudadanos mejor informados sobre la ciudad que estamos rediseñando. Éste es un óptimo resultado parcial. El resultado último, el fundamental, es la mutua confianza. Subrayo: mutua. La organización municipal cuenta, con la comunicación la historia y los logros del rediseño porque sabe que es lo que los ciudadanos quieren. Y los comunica confiada. Los ciudadanos responden con más confianza: *vamos bien, sigamos*. Y con valoración: *es lo que esperaba, incluso supera las expectativas*.

**21. Evaluación y mejoras.** Evaluación continua, pero con datos y tomando decisiones cada seis meses que es la unidad básica de planificación interactiva para la comunicación. Resituemos rumbos. Lancémonos a comunicar mejor. Y, en lo que no funciona, cambiemos, cuando no va, cambio a fondo. En las crisis, más escucha y, seguramente, cambios. Cada dos años, evaluación en profundidad. Cada cuatro, radical. Y opciones. Inaplazables. Siempre.

**22. Equipo de talento: indispensable.** En la economía para el rediseño está un directivo entusiasta con un equipo. En la comunicación, también. No alguien que le guste, que sabrá hacerlo. O, peor, que se le debe un favor. Mi opinión: los equipos para la comunicación de una ciudad acostumbran a ser flojos. Para su rediseño, todavía peor: se confía todo a una agencia. Y no va. El *city marketing* necesita un equipo inteligente, creativo, escuchante, profesional, valiente y que siempre trabaje con otros equipos: son los de los proyectos, los procesos, las acciones... el rediseño a comunicar.

**23. Un reto: publiquemos toda la comunicación para el rediseño.** La Sócrates con fotos expresivas del diálogo. La audiovisual debe, ella misma en su secuencia, contar todo el proceso de una ciudad que opta por rediseñarse a la ciudad que vive mejor –todos mejor- en la ciudad rediseñada. Con poco texto: pies de foto para acompañar el viaje. Y junto al material, valoraciones de los ciudadanos. Es un maravilloso desafío.

Esto es *citymarketing* contado, él mismo, como una historia: la historia del puzle necesario para comunicar el rediseño de la ciudad. Un puzle que puede encajarse de muchas maneras. Pero las diez primeras piezas son absolutamente invariables: el orden de las piezas altera la comunicación.

El encaje, la gestión, de todo el puzle dependerá del rediseño por el que opte, la apreciación / valoración de los ciudadanos, el tono cómplice con el que se quiere avanzar / comunicar... Son tareas del equipo. Jamás de los recursos. Los recursos vienen después: ¿qué tanto por ciento de la inversión para el rediseño estamos dispuestos a invertir en comunicación? *Citymarketing* es inversión. El que aquí presento, seguro. Pero conozco mucho *citymarketing* que es *puro gasto* prescindible.

Comunicarse, interrelacionarse, trabajar desde la mutua confianza con los ciudadanos y sus organizaciones es exigencia de rediseño democrático.