



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

**Análisis de la estrategia de
posicionamiento de Madrid y propuesta
de plan de mejora**

Estudiante: María Ortega Manzano

Directora: Profa. Verónica Hurtado Oldridge

Madrid, abril 2023

Resumen

En la actualidad, las ciudades juegan un papel importante en las relaciones socioeconómicas, ya que se han convertido en los ejes económicos de los países y regiones. Por ello, tanto la creación como el desarrollo de la estrategia de una marca ciudad pueden contribuir en la mejora de posición de una ciudad en lo que respecta a su habitabilidad, inversión y comercio, entre otros factores. La marca ciudad tiene la ventaja de ser un medio de representación de los intereses de la ciudad, al igual que de los intereses de sus públicos objetivos. Desde esta perspectiva, este TFG pretende, de forma práctica, explorar, analizar y proponer estrategias para mejorar el posicionamiento de Madrid tanto a nivel nacional como a nivel internacional. El estudio se basa en rankings internacionales, artículos académicos y análisis de inteligencia artificial, así como en los atributos y materiales de comunicación propios de Marca Madrid.

Palabras clave

Madrid, Posicionamiento, Marca Ciudad, Estrategia de Comunicación

Abstract

Nowadays, cities play an important role in socio-economic relations, as they have become the economic hubs of countries and regions. Therefore, both the creation and the development of a city brand strategy can contribute to the improvement of a city's position in terms of liveability, investment and trade, among other factors. City branding has the advantage of being a means of representing the city's interests, as well as those of its target audiences. From this perspective, this dissertation aims, in a practical way, to explore, analyse and propose strategies to improve Madrid's positioning both nationally and internationally. The study is based on international rankings, academic articles and artificial intelligence analysis, as well as on Marca Madrid's own attributes and communication materials.

Key concepts

Madrid, Positioning, City Brand, Communication Strategy

Índice

<i>1. Finalidad y motivos</i>	4
<i>2. Objetivos de investigación</i>	5
<i>3. Marco teórico</i>	5
3.1 Marketing de destino	6
3.2 Marca ciudad	7
3.3 Posicionamiento.....	9
3.4 Reputación dentro del sector público	10
<i>4. Metodología</i>	12
<i>5. Caso de estudio: Madrid</i>	14
5.1 Marca Madrid	15
5.1.1 Posicionamiento aspiracional y objetivos de marca.....	18
5.1.2 Públicos objetivo	20
5.2 Posicionamiento de Madrid según la IA.....	20
5.3 Posicionamiento de Madrid en rankings internacionales	27
<i>6. Evaluación del posicionamiento de marca deseado vs IA vs rankings</i>	29
<i>7. Análisis de la estrategia de Marca Madrid</i>	33
7.1 Sugerencias de mejora	37
<i>8. Conclusiones</i>	38
<i>9. Bibliografía</i>	40
<i>10. Bibliografía de rankings</i>	44
<i>11. Anexo</i>	46

1. Finalidad y motivos

La finalidad de este TFG es explorar estrategias para mejorar la reputación de la ciudad de Madrid, con el objetivo último de aumentar su atractivo y visibilidad ante el posicionamiento objetivo que persigue el Ayuntamiento de Madrid. Las razones para emprender este TFG se basan en la experiencia personal de la autora y en las observaciones realizadas durante sus prácticas curriculares en el Ayuntamiento de Madrid, en las que pudo observar una falta de conocimiento generalizada de los servicios que ofrece la ciudad. Esto sugiere que Madrid no está llegando eficazmente a algunos de sus públicos objetivo, lo que potencialmente resulta en la pérdida de oportunidades para el turismo, la inversión y el intercambio cultural.

Trabajar en la mejora del posicionamiento de Madrid puede tener varias implicaciones prácticas y teóricas que la convierten en una cuestión importante y relevante a explorar. Desde una perspectiva teórica, la mejora del posicionamiento de Madrid puede contribuir a la literatura académica sobre marca ciudad. Al explorar las estrategias que pueden utilizarse para mejorar el posicionamiento de Madrid, esta investigación puede contribuir a una mejor comprensión de los factores que conforman la imagen de las ciudades y el papel de la marca en la configuración de las percepciones del lugar. Además, los resultados de esta investigación pueden aplicarse a otras ciudades y regiones que se pueden enfrentar a retos similares, contribuyendo así al desarrollo de mejores prácticas en la gestión de la marca y posicionamiento de los lugares.

Para lograrlo, se ha analizado la literatura relevante en la materia. Además, el estudio utilizará métodos de investigación cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión global de los factores que conforman el posicionamiento de Madrid. En general, este TFG pretende contribuir a los esfuerzos actuales para promover Madrid como una ciudad de referencia mundial con un amplio patrimonio cultural y una oferta diversa, así como ayudar a cerrar la brecha entre la imagen percibida de la ciudad, el posicionamiento deseado y su verdadero potencial.

2. Objetivos de investigación

El TFG tiene como objetivo analizar el posicionamiento de la ciudad de Madrid, profundizando en las estrategias de marca ciudad que mayor relevancia tienen en su posicionamiento, así como en los valores de marca ciudad más relevantes para sus diferentes públicos objetivos y grupos de interés. Los objetivos de investigación en detalle son:

- Identificar las estrategias que mayor relevancia tienen en el posicionamiento de Madrid
- Definir los valores de marca ciudad más relevantes para los stakeholders
- Demostrar las estrategias que mejor ayudan a posicionar la ciudad en los rankings
- Identificar los principales factores que influyen en el posicionamiento de Madrid y cómo se comparan con otras ciudades de referencia
- Identificar las principales fortalezas y debilidades de la marca ciudad de Madrid
- Comparar el posicionamiento de Madrid con otras ciudades similares en Europa y en el mundo a través de rankings
- Proponer recomendaciones para mejorar las estrategias de posicionamiento

3. Marco teórico

Tradicionalmente, la perspectiva del estudio de las ciudades ha sido desde el área de la arquitectura o de la sociología (Valenzuela, 2015). Sin embargo, las ciudades ya no son únicamente centros urbanos de vivienda y trabajo, sino que se conciben como conjuntos con identidad, imagen y reputación propias, lo que las hace atractivas para que la gente las visite por turismo, por inversión o, simplemente, para que los ciudadanos se sientan orgullosos de vivir allí. El análisis de una ciudad mediante la visión del marketing y, más específicamente, desde un punto de vista de marca ciudad es relativamente reciente. Según Kavartzis y Hatch (2013), el uso de marca ciudad empezó a cobrar fuerza en la década de los noventa para que las ciudades se diferenciaron y atrajeran inversiones, turismo y talento. Prosperó a la par que el desarrollo del marketing de destino y con el aumento de la importancia de activos intangibles como la reputación (Kavartzis, 2004). Sin embargo, los orígenes de la marca ciudad se remontan al siglo XIX, cuando algunas ciudades de Europa y Estados Unidos empezaron a utilizar técnicas publicitarias y de

marketing para promocionarse (Kavaratzis y Ashworth, 2005). De hecho, uno de los primeros ejemplos data de la década de 1970, cuando Nueva York lanzó una campaña para mejorar su imagen y atraer turistas (Hanna y Rowley, 2011). Desde entonces, la marca ciudad ha evolucionado hasta convertirse en un campo multidisciplinar que incorpora diversos aspectos como el marketing, la planificación urbana, las políticas públicas y el diseño (Kavaratzis y Hatch, 2013). A través de estas áreas, se busca responder a qué es lo que impulsa la atracción de una ciudad, así como los métodos de promoción de la misma en los que se realzan sus atributos con el fin de convertirse en un atractivo. De esta manera, la ciudad se considera un objeto que se promociona con fines de posicionamiento.

3.1 Marketing de destino

La globalización e internacionalización de las economías señalan el comienzo del cambio en la gestión de las ciudades, debido a las amenazas de pérdida de atractivo y de carencia de oportunidades para el progreso de las urbes. Es en esta época cuando se produce el cambio fundamental del paradigma de la gestión tradicional de la ciudad y se introduce por primera vez el marketing en la gestión y administración de las ciudades: se pasa de un concepto de ciudadano como usuario a una percepción de ciudadano como cliente, al igual que el respeto burocrático de la norma se convierte en la búsqueda de la eficiencia en la gestión (Corsico, 1994). Este contexto supone, a su vez, un incremento de la competencia entre las ciudades, por lo que estas se ven obligadas a adoptar principios, conceptos y herramientas propias de otros campos como la planificación estratégica y el marketing. Por ejemplo, se incorporan herramientas de marketing como *top of mind* para favorecer que la ciudad se extienda en un entorno de competencia con otras ciudades, que puede oscilar desde la atracción de inversiones hasta un concurso para hospedar eventos notorios (Valenzuela, 2015). El objetivo municipal, en este sentido, se convierte en vender una ciudad a sus distintos públicos objetivo y la consecución de una ventaja competitiva sostenible (en este caso, que una ciudad proporcione mayor nivel de satisfacción que sus competidoras) resulta primordial para conseguirlo (Sáez et al., 2011).

Que el marketing introduzca el concepto de mercado en las ciudades “implica un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión, al considerar que la ciudad se encuentra

inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y sus diferentes públicos objetivo: ciudadanos, inversores, empresas o turistas” (Sáez et al., 2011, p.127). Como resultado, esto produce una red de relaciones donde la satisfacción del ciudadano-cliente es elemental (De Elizagarate, 2008).

La ciudad como un bien en sí está compuesta por una serie de atributos tangibles (edificios, carreteras...) e intangibles (cultura, información...) de los que los ciudadanos-clientes obtienen un nivel de satisfacción. Como cualquier bien o servicio de consumo, las características propias de una ciudad son tanto elementos diferenciadores como de competencia. Como concepto clave de marketing, una marca es un nombre, un símbolo, un diseño o una combinación de ellos que identifica a los bienes y servicios y los diferencia de los competidores (Kotler, 2001). Una de las características diferenciadoras de cualquier ciudad es su imagen y, consecuentemente, la de su marca. Los atributos deben ser pensados dentro un plan de marketing estratégico que “[contemple] la definición de una imagen fuerte, diferente, reconocible, coherente y, sobre todo, creadora de una opinión favorable entre los diferentes públicos a los que se dirige” (Sáez et al., 2011, p.127). Este es el punto de partida de la creación de una marca ciudad efectiva y eficiente, que asegure a una ciudad el posicionamiento deseado en la mente de sus públicos objetivo.

3.2 Marca ciudad

La marca ciudad se encarga de dar personalidad a un lugar (concretamente, a una ciudad), de atribuirle identidad, carácter y personalidad a través de su historia, junto con una serie de signos y códigos que ofrecen una experiencia distintiva y una transcendencia emocional a un público objetivo (Folgado-Fernández et al., 2019). Por ello, para poder analizar y posicionar correctamente una ciudad se necesita abarcar la imagen, identidad y reputación de la misma. El proceso de marca ciudad debe tener una vida más extensa que aquel de una marca comercial, dado que la marca ciudad es más compleja que la marca de un bien, un servicio o una empresa. Esta complejidad parte de la base de que una ciudad cuenta con un mayor número de stakeholders en comparación con una empresa: habitantes, políticos, empresarios, artistas, turistas, periodistas, inversores,

funcionarios de la administración pública... Por ello, la principal premisa en la que se basa la creación y desarrollo de cualquier marca ciudad es que una metrópolis toma forma, contenido y significado en la mente de las personas y cada persona entiende la ciudad a través de sus propias percepciones (Holloway y Hubbard, 2001). De este modo, la imagen de una ciudad se compone de una estructura que interrelaciona elementos perceptuales y afectivos, constituyendo un solo conjunto para simplificar las asociaciones vinculadas con la ciudad (Stern y Krakover, 1993; Pritchard y Morgan, 2001). La identificación de atributos diferenciadores de una ciudad y su comparación con otras urbes es lo que se conoce como la estrategia de la marca ciudad y es una pieza fundamental para esclarecer el posicionamiento de la misma.

Como destacan Kavaratzis y Ashworth (2005), la marca ciudad tiene semejanzas con la marca país ya que ambas usan el nombre del lugar como denominación del producto, implicando que los atributos de lugar se asocien a los de país. Además, las actitudes y opiniones positivas de los habitantes aportan un valor añadido a la marca ciudad, al igual que las actitudes y opiniones negativas sobre un país pueden dañar y afectar a las percepciones que se tienen (Perlaba, 2009). Por esta razón, la identidad de una marca ciudad es la aspiración que refleja cómo quiere ser percibida. En este aspecto, el posicionamiento es posible que sea en esencia lo mismo que la identidad, si se entiende como el concepto que la marca aspira a tener (Santesmases, 1996). De esta manera, productos, lugares, arte, cultura, personajes, empresas y sociedad son condensados en un conjunto de mensajes atractivos, que procuran promover el interés por la ciudad a nivel externo e interno (Valenzuela, 2015). De hecho, según Baker (2007), la marca ciudad no debe enfocarse únicamente en un posicionamiento ni en un mercado, sino que debe buscar cualidades que se hagan que la ciudad se amolde a todo el mercado.

El posicionamiento y estrategia de marca ciudad es una disciplina joven, con origen en trabajos de índole empírica orientados en el área de la comunicación (Benko, 2000) y, específicamente, en la reputación e imagen de las ciudades (Seisdedos, 1999). De la misma manera, se ha planteado desde los elementos de éxito de una ciudad para conseguir su posicionamiento como un producto en sí mismo (Branwell y Rawding, 1994; Bornemeyer y Decker, 2001); desde la repercusión de acontecimientos internacionales como atractivo urbano (Broudehoux, 2007) y desde los modelos tradicionales de marketing estratégico (Franz, 2000; Fernández y Friedmann, 2007). Las estrategias de

marca ciudad se aseguran de que ésta ofrezca más valor que sus competidoras, creando de esta manera un coste único diferenciador. Por tanto, la ciudad que genere más valor al compararla con sus semejantes es innovadora porque se entiende que lleva a cabo políticas diferentes.

3.3 Posicionamiento

En el ámbito de marketing, posicionamiento se refiere a cómo se percibe una marca o un producto en la mente de los consumidores en relación con los competidores. Según Kotler y Keller (2016), posicionamiento es “diseñar la oferta y la imagen de una empresa para que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo” (p. 308). Esto implica identificar una propuesta única de venta que diferencie la marca o el producto de sus competidores y comunicarla al público objetivo a través de diversos canales. En palabras de Trout y Ries (2012), "posicionamiento es lo que se hace en la mente del consumidor potencial" (p.13). Un posicionamiento eficaz puede ayudar a una marca a destacar en un mercado saturado y crear una identidad de marca fuerte. Sin embargo, requiere una cuidadosa investigación y planificación para identificar al público objetivo y comprender sus necesidades, preferencias y percepciones.

El posicionamiento es, por ello, también un concepto clave en la marca ciudad. Según Anholt (2011), "el objetivo de una marca ciudad es influir en la percepción de un lugar de forma que se creen asociaciones positivas y aumente su atractivo para el público objetivo" (p. 11). El posicionamiento dentro de la marca de ciudad implica identificar una identidad auténtica para la ciudad que la distinga de otros destinos. Como señala Kotler (2002), el posicionamiento de una ciudad resulta relevante porque sirve para diferenciar una urbe de las demás, atraer a los mercados y públicos deseados y comunicar los beneficios únicos de la ciudad. Por tanto, un posicionamiento eficaz de una marca ciudad requiere un profundo conocimiento de la historia, cultura y valores de la ciudad, así como de las necesidades y preferencias del público objetivo. También implica un enfoque estratégico para desarrollar y comunicar la identidad de marca de la ciudad a través de diversos canales.

3.4 Reputación dentro del sector público

La reputación está relacionada con la valoración, el juicio y/o la consideración que alguien tiene sobre algo. Es un activo intangible valioso para las instituciones públicas, ya que influye en su capacidad para atraer y retener talentos, inversiones y turismo. Según Anholt (2006), la reputación de un lugar se basa en la percepción global que los ciudadanos, empresas y consumidores de todo el mundo tienen del mismo. Por ello, se construye entorno a dos partes: la reputación como fenómeno cognitivo y la reputación como naturaleza empírica justificada en la experiencia. Por tanto, la reputación se basa, por un lado, en las percepciones individuales de una misma realidad y, por el otro, en la experiencia del usuario en cuanto a comportamiento provisto por una organización. En este sentido, una marca ciudad fuerte puede tener un impacto positivo en la reputación de una ciudad, lo que a su vez puede mejorar su competitividad y atractivo. Esta es la principal razón por la que la reputación de un lugar puede influir en la toma de decisiones de inversión de empresas, así como en la elección de destinos turísticos por parte de los visitantes. Por lo tanto, el desarrollo de una estrategia efectiva de marca ciudad se ha convertido en una tarea crucial para las instituciones públicas.

La reputación, en términos generales, puede ser positiva, negativa o neutra y, en consecuencia, medida en una escala gradual. Además, se construye alrededor de unas características atribuidas a una organización. Por este motivo, la reputación es un valor que agrupa y agrega las diferentes valoraciones obtenidas por los diversos grupos de interés. A pesar de su carácter competitivo y comparativo con los demás actores del entorno, la reputación es duradera y continuada y se puede vincular, a su vez, con la capacidad de establecer relaciones a largo plazo con los públicos (Canel, 2014). Por su parte, la identidad y la imagen, los otros elementos constituyentes de la marca ciudad, son propensas a presiones y situaciones inciertas dado el poder de la opinión pública y la cohesión social a través de los medios de comunicación (Vásquez Giraldo, 2022).

Todo lo expuesto anteriormente hace que la reputación sea crucial para determinar el valor intangible y la credibilidad de una organización. En esta línea, la reputación dentro del sector público está muy ligada al concepto que tienen los ciudadanos sobre la gestión de los recursos públicos y el beneficio social obtenido. Por eso, mejorar la reputación de cualquier administración pública resulta más complejo que hacerlo de una empresa. En

comparación con la empresa privada, el sector público tiene grandes requisitos para los intangibles. Sus fines varían y, en la inmensa mayoría, no son monetarios. En definitiva, los objetivos de la Administración Pública son intangibles (crear entornos seguros, mejorar la educación de la población, impartir justicia...), así como los servicios que provee; por tanto, se nutre primordialmente de intangibles, especialmente de recursos humanos y conocimiento. Del mismo modo, hay mayor grado de exigencia en cuanto a transparencia y rendición de cuentas se refiere, dado que los ciudadanos demandan los resultados de la gestión del dinero público (Canel, 2014). La cuestión reside en cómo conseguir la reputación más deseable en la Administración Pública, ya que supone un reto (Cinca et al., 2003).

Según Luoma-aho (2007), la reputación perfecta de las organizaciones del sector público es la neutral, ni positiva ni negativa. Para conseguirla, hace falta obtener niveles intermedios y realistas en las escalas de valoración de la estima, es decir, que genere las expectativas de lo que se puede satisfacer. En palabras del autor, “lo suficientemente alta como para que las personas se fíen y tomen en serio las administraciones públicas, pero neutral o incluso inferior a neutral para adquirir la distancia operativa necesaria en periodos de crisis” (p.129). Esta neutralidad está asimismo asociada a la característica propia de la democracia: la administración pública tiene que ser imparcial y orientarse a todos los públicos.

En este contexto, se incentivan las estrategias que puedan proporcionar mayor calidad de vida a sus habitantes, revitalizar el comercio y el entretenimiento o conservar el patrimonio cultural, así como aquellas que logren promover las inversiones y atraer empresas (Vásquez Giraldo, 2022). En algunas ciudades, cualquier individuo con un teléfono inteligente puede denunciar un grafiti o un bache directamente al ayuntamiento. Incluso, se puede votar a través de Internet sobre la gestión del presupuesto municipal. Todas estas actividades forman parte de un proceso llamado creación conjunta (*co-creation* en inglés). Este concepto surgió en el contexto empresarial en la década de los noventa como una nueva forma de compromiso, implicando relaciones activas y multilaterales. Del mismo modo, en el ámbito del sector público, la creación conjunta se ha entendido como el establecimiento de nuevas soluciones con las personas para ellas (Bason, 2010). Se puede definir como el flujo de información e ideas entre los cinco sectores de la sociedad (el gobierno, la academia, las empresas, las organizaciones sin

ánimo de lucro y los ciudadanos), que permite la participación y el compromiso en el desarrollo de políticas públicas, la creación de programas, la mejora de los servicios y el planteamiento del cambio sistémico con cada dimensión de la sociedad representada (Hom et al., 2014). Los motivos para implicar a los ciudadanos en estas nuevas formas de gobierno varían, mientras que las oportunidades para la creación conjunta surgen fundamentalmente de la necesidad de cambiar, ya sea las tecnologías de prestación de servicios, las comunicaciones o incluso el modelo de prestación de servicios (Payne et al., 2008).

4. Metodología

La metodología utilizada en este TFG incluye una combinación de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos. Para comenzar, se ha analizado la propia estrategia del Ayuntamiento de Madrid en lo relacionado a su marca ciudad, es decir, el plan estratégico que sigue Marca Madrid desde 2018 hasta 2023 para averiguar si existe un contraste en el posicionamiento deseado con el obtenido. A continuación, se han consultado distintos rankings internacionales de diversas categorías en los que aparece la ciudad de Madrid dentro de los cincuenta primeros puestos para determinar su posición general y percepción en comparación con otras ciudades tanto europeas como internacionales. Los rankings que se han consultado han sido publicados durante los años 2021 a 2023 por las siguientes organizaciones: AmEx Global Business Travel, POLIS Network, European Travel Information and Authorisation System (ETIAS), Wethrift, la Organización de las Naciones Unidas, Euromonitor International, PwC, InterNations, CBRE, Mybaggage, Mabrian, Condé Nast Traveller, Resonance, Financial Times, Saffron Brand Consultants, Skytrax, The Mori Memorial Foundation, Time Out, Kearney, Global Finance, The Economist Intelligence Unit, IESE Business School, QS y New York Times. La elección de los rankings de estas organizaciones/empresas se debe a su credibilidad y experiencia en diversos campos. Por ejemplo, las clasificaciones de Euromonitor International, PwC, Kearney y Financial Times han sido utilizadas para evaluar los resultados económicos y la competitividad de Madrid, ya que son organizaciones conocidas por sus análisis económicos y fuentes de información respetadas por empresas, responsables políticos y académicos. Del mismo modo, se han usado los rankings de InterNations, Resonance y The Mori Memorial Foundation para

evaluar la calidad de vida, la oferta cultural y la habitabilidad de Madrid. Estas organizaciones son reconocidas por sus investigaciones en estas áreas y proporcionan una imagen completa del atractivo general de Madrid como ciudad. Además, también se han utilizado las clasificaciones de Condé Nast Traveller, Skytrax y AmEx Global Business Travel por su reconocimiento en el sector de los viajes para poder evaluar la industria y las infraestructuras turísticas de Madrid. Cabe destacar que los datos y los resultados de los rankings de Madrid son aquellos obtenidos con fecha anterior a marzo de 2023.

Además, como novedad, se ha utilizado inteligencia artificial (IA), específicamente, la plataforma ChatGPT. La implementación de la IA en este TFG pretende aprovechar su potencial como herramienta para mejorar la reputación de Madrid. El uso de la IA puede ayudar a analizar e interpretar grandes cantidades de datos relacionados con la reputación de Madrid. Mediante el uso de la IA, es posible identificar patrones y tendencias en los datos que sería difícil o llevaría mucho tiempo identificar manualmente. Esto puede ayudar a identificar áreas en las que se puede mejorar la reputación de Madrid. De la misma manera, el uso de la IA puede ayudar a hacer predicciones sobre la eficacia de diferentes estrategias para mejorar la reputación de Madrid, orientando la toma de decisiones y la asignación de recursos. En general, la aplicación de la IA proporcionará información valiosa para mejorar la reputación de Madrid.

En este sentido, las preguntas realizadas a la IA han empezado de forma más general para ir haciendo embudo y terminar en preguntas más específicas sobre el posicionamiento de Madrid y Marca Madrid. La primera pregunta que se le ha hecho es que identifique las mejores marcas ciudad en general y diga las razones de este éxito, progresivamente se ha ido delimitando el área geográfica a Europa y, finalmente, a España. Después, se ha preguntado más específicamente sobre el posicionamiento de la ciudad de Madrid en lo que respecta a los atributos que se quieren destacar con la estrategia actual. Todas las preguntas realizadas a la IA se encuentran en el anexo de este TFG.

En conjunto, esta metodología ha permitido comprender los factores que conforman la reputación y el posicionamiento de Madrid y ha servido de base para el desarrollo de estrategias destinadas a mejorar la percepción de la ciudad.

5. Caso de estudio: Madrid

Madrid es la capital de España y está situada en el centro del país. La ciudad cuenta con una amplia historia que se remonta al siglo IX y alberga numerosos hitos culturales e históricos. Tiene el término municipal más poblado de España, con 3.286.662 personas empadronadas (Ayuntamiento de Madrid, 2022a), estableciéndose, a su vez, como la segunda ciudad más poblada de la Unión Europea, solamente por detrás de Berlín. En consecuencia, sirve de referencia para comprender un país increíblemente diverso. Es la ciudad española considerada el epicentro del ocio, de lo político, de lo laboral, incluso de lo académico y lo gastronómico.

La capital, como tal, es sede del Gobierno de España y sus Ministerios, de las Cortes Generales, del Tribunal Supremo y del Tribunal Constitucional, al igual que alberga las sedes centrales de la Organización Mundial del Turismo, de la Organización Internacional de Comisiones de Valores, de la Secretaría General Iberoamericana, de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, del Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica y del *Public Interest Oversight Board* (Ayuntamiento de Madrid, s/f a). También acoge a las principales instituciones reguladoras y difusoras de la lengua española, es decir, la Comisión Permanente de la Asociación de Academias de la Lengua Española, la Real Academia Española, el Instituto Cervantes y la Fundación del Español Urgente.

Por otro lado, se pueden experimentar las diversas culturas que han ido moldeado España debido a la escena creativa y cultural que ofrece la capital a través de museos reconocidos y altamente valorados a nivel mundial como son el Museo del Prado, considerado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO (2021), y el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Simultáneamente, Madrid cuenta con el mayor desfile del Orgullo LGTB+ (MADO) de Europa y ferias de renombre como FITUR, Madrid Fusión, ARCO y Cibeles Madrid *Fashion Week*, así como con una dinámica vida nocturna de bares de tapas, discotecas y festivales (Ayuntamiento de Madrid, s/f b).

Madrid es también conocida por su cultura deportiva, con dos grandes equipos de fútbol, el Real Madrid y el Atlético de Madrid. En este sentido, la ciudad se beneficia enormemente de los aficionados al fútbol, dado que el Estadio Santiago Bernabéu, el

último estadio que queda en el centro de una gran ciudad europea, figura sistemáticamente entre los destinos y museos más visitados de Madrid y entre los estadios más populares del mundo. Adicionalmente, la ciudad ha acogido numerosos acontecimientos deportivos internacionales, como la final de la Liga de Campeones de la UEFA y la Copa Davis de tenis, siendo sede del Open de Madrid, uno de los torneos de tenis más prestigiosos del mundo (Ayuntamiento de Madrid, s/f b).

A su vez, Madrid es un importante centro económico y financiero, con una economía diversificada que incluye sectores como las finanzas, la tecnología y el turismo (Connell et al., 2023). La ciudad es sede de varias grandes empresas, entre ellas el gigante de telecomunicaciones Telefónica y el grupo bancario multinacional Santander. Este entorno empresarial favorable la ha convertido en un destino atractivo para los inversores extranjeros, con empresas como Amazon y Google estableciendo su presencia en la ciudad.

5.1 Marca Madrid

Marca Madrid, el nombre de la marca ciudad de Madrid, está gestionada por el Ayuntamiento de Madrid, que se encarga de desarrollar y aplicar estrategias para mejorar la imagen y la reputación de la ciudad. El enfoque de marca ciudad del Ayuntamiento, como se verá a lo largo de este apartado, se centra en la historia, la cultura, la gastronomía y la belleza natural de la ciudad, así como en sus servicios modernos, como las infraestructuras de transporte, los centros de innovación y las oportunidades de negocio.

La marca ciudad de Madrid cuenta con una definición de la ciudad en la que se destaca a las personas, su diversidad y el tiempo de calidad de la ciudad por encima de otros elementos:

Al igual que en Madrid no importa el origen, podemos afirmar que en Madrid lo que de verdad importa son las personas, ideas y proyectos que pasan por ella. Madrid sucede despierto, y si bien no cuenta con el mejor skyline, la mejor paella o la mejor playa, tiene otras facetas que hacen posible manifestar con confianza que en Madrid “se vive bien”. La ciudad tiene una de las mejores calidades de

vida en comparación con ciudades de referencia como Londres, Milán, París, Roma o Nueva York. (Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.6)

En Madrid “se vive bien” porque existe bienestar anímico e impulso intelectual, dos elementos necesarios para que cualquier persona pueda emprender el proyecto personal o profesional que se proponga. El otro facilitador es el tiempo. (Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.8)

Insistiendo en la importancia que tiene el tiempo, Marca Madrid continúa describiendo su relato de ciudad:

Con más tiempo, los madrileños se acercan a la perpetuidad, entendida en términos metafóricos. Los que viven o visitan Madrid saben que la ciudad no tiene fin ya que siempre ofrece algo que hacer, aprender o compartir. Madrid es el escenario ideal para emprender un proyecto personal o profesional, pues ofrece tiempo perpetuo. Es esa “duración sin fin” alegórica la que aporta bienestar anímico e impulso intelectual. (Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.12)

Los motivos detrás de la creación de una marca ciudad influyente se fundamentan, en términos generales, en el fomento de las ciudades como destino turístico, como centro de negocios y lugar de residencia. Construir una marca ciudad, sin embargo, no consiste únicamente en crear una identidad visual basada en elementos visuales, sino que también se hace uso de eslóganes atractivos. Marca Madrid se conceptualiza a partir de la percepción del tiempo, del bienestar anímico e impulso intelectual que se pretende facilitar en Madrid, que se resume con el eslogan “La ciudad de tu tiempo”, ya que considera que la frase engloba la capital como una “Ciudad contemporánea. Espacio para crecer. Esperanza de vida” a la vez que una “Ciudad personalizada. Tus proyectos. En tus manos” (Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.13). Siguiendo esta línea, la narrativa de marca es la siguiente:

En Madrid hay tiempo para todo porque aquí la vida dura más. Hay instantes que son eternos y vidas enteras que duran un segundo. En la ciudad que sigue tu ritmo, el tiempo se mide en calidad de vida, días de sol y oportunidades. Aquí siempre hay tiempo para aprender, progresar, emprender o simplemente para vivir mejor. Esta es la capital de los que son dueños de su tiempo, porque Madrid sucede despierto. En Madrid el tiempo siempre empieza por ti. Madrid es la ciudad de tu tiempo. (Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.15)

Consecuentemente, los atributos que Marca Madrid quiere asociar a la ciudad son “esperanza y calidad de vida”, “generadora de valor emprendimiento”, “atractivo internacional”, “foco de innovación”, “ciudad abierta” y “capital cultural” (Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.17). Entorno a estos seis ejes definidos de la siguiente manera gira la estrategia de marca ciudad.

1. Esperanza y calidad de vida. Madrid como ciudad donde se vive más y mejor. Una ciudad agradable para vivir o visitar, donde suceden cosas, con más tiempo para hacer lo que importa a cada persona. Gracias a sus entornos sostenibles y a la optimización del tiempo existe una vida sana y cómoda en Madrid.
2. Generadora de valor emprendimiento. Madrid como ciudad que genera valor en el entorno regional, nacional e internacional. En Madrid, la nuevas ideas y proyectos se reciben con entusiasmo y existen los mecanismos adecuados para hacerlas realidad.
3. Atractivo internacional. Madrid como ciudad abierta al mundo, que compite con las grandes capitales europeas como París, Londres, Milán o Roma. En Madrid conviven múltiples culturas y se celebran eventos y congresos de gran relevancia internacional, lo que atrae a personas y negocios del mundo entero.
4. Foco de innovación. Madrid como centro de innovación y ciudad de peso en el conjunto de la estructura productiva española por sus esfuerzos en I+D, posicionando a la ciudad a la cabeza de las últimas tendencias en sectores como la tecnología, sanidad, biotecnología o movilidad.
5. Ciudad abierta. Madrid como lugar abierto a la diferencia. Una ciudad donde no importa el origen de las personas, sino sus ideas y sus proyectos personales o profesionales en su paso por la ciudad. Esto hace de la ciudad una capital europea de referencia en materia de diversidad e inclusión y punto de encuentro de múltiples culturas.
6. Capital cultural. Madrid como núcleo histórico y artístico de referencia, convirtiéndose en un destino de extraordinario valor. Madrid es una ciudad heredera de un patrimonio tangible e intangible incalculable que se mantiene vivo cada día gracias a una oferta cultural a la altura de otras ciudades monumentales, y en algunos casos imposible de encontrar en otro destino. (Ayuntamiento de Madrid, 2021, pp. 18-20)

Los copios que se usan para las piezas de comunicación de Marca Madrid son aquellos relacionados con el eslogan, que hacen hincapié en el tiempo de calidad que ofrece la ciudad:

Madrid de todos los tiempos y de tu tiempo.	En Madrid el tiempo empieza por ti.
Madrid todo el tiempo.	Tu tiempo, a tu <i>tempo</i> .
En Madrid siempre estás a tiempo.	Que todo lo cure el tiempo.
Madrid de tu tiempo.	En Madrid eres dueño de tu tiempo.
En Madrid, tiempo para todo.	Los madrileños, dueños de su tiempo.
El tiempo es Retiro.	Madrid es tiempo.
El tiempo pasa por Madrid.	Detengamos el tiempo.
Madrid, tiempo libre.	En Madrid el tiempo no acaba porque entiende más de fines que de finales.
Conoce el <i>tempo</i> de Madrid.	Una ciudad de presente y futuro, donde cualquier tiempo pasado fue vanguardia.
A los que dicen que no hay tiempo: Madrid os espera.	Contemporánea y atemperada.
Madrid, contigo el tiempo se pasa molando.	Atemporal e intemporal.
No necesitas playa cuando tienes el tiempo y el agua de Madrid.	Porque <i>tempus fugit</i> , Madrid.
Tiempo al tiempo, Madrid al tiempo.	En Madrid el tiempo siempre es libre.

(Ayuntamiento de Madrid, 2021, p.21)

5.1.1 Posicionamiento aspiracional y objetivos de marca

La actual estrategia de posicionamiento de Marca Madrid lleva en vigor desde 2018 y finalizará a lo largo de este año 2023. Durante este periodo, la misión de Marca Madrid es “contribuir al desarrollo integral de todos sus habitantes mejorando la reputación, competitividad, influencia internacional y capacidad de atracción de talento e inversiones de la ciudad” para conseguir esto debe “ofrecer las mejores condiciones de vida y oportunidades de crecimiento personal posibles [...], buscar el crecimiento sostenible con una gestión responsable del impacto [...], respetar el carácter propio y estilo de vida de la ciudad y sus habitantes [y acoger] a todo aquel que quiera formar parte de la ciudad y aportar a su crecimiento” (Marca Madrid, 2018, p.10). Por su parte, la visión y el posicionamiento de Marca Madrid es “ser reconocida como una ciudad que te

hace sentir como en casa, que posee una especial energía inspiradora y que apuesta por un desarrollo sostenible volcado en mejorar la vida de sus habitantes”, además, pretende “ser considerada la primera ciudad española y la tercera europea de referencia internacional” (Marca Madrid, 2018, p.12).

En cuanto a los objetivos de la marca, estos son tres, que parten de lo anteriormente expuesto: Madrid, tu casa, energía inspiradora y desarrollo sostenible. En otras palabras, que Madrid sea “una ciudad en la que quieres vivir”, “una ciudad donde vives intensamente” y “una ciudad donde crecer con conciencia” (Marca Madrid, 2018, pp.22, 30, 40). Estas frases son la base del posicionamiento de Marca Madrid, así como las guías de los planes de acción.

- Madrid, tu casa: “hacer que Madrid pueda afirmar sin condiciones que es “tu casa” y ser reconocida como tal” (Marca Madrid, 2018, p.20)
 - o Una ciudad de derechos y libertades
 - o Referente en participación y gobernanza
 - o Entornos seguros, saludables y verdes
 - o Con gran accesibilidad a servicios sociales de calidad
- Energía inspiradora: “[posicionar] a Madrid en su especial estilo de vida y carácter, en su riqueza de opciones, su energía inspiradora” (Marca Madrid, 2018, p.28)
 - o Ciudad creativa, diversa y vibrante
 - o Ciudad atractiva para los negocios
 - o Capital global y conectada
- Desarrollo sostenible: “seguir creando el ecosistema necesario para el desarrollo sostenible y, en particular, ser el referente del sur de Europa en este ámbito” (Marca Madrid, 2018, p.38).
 - o Ciudad innovadora y tecnológica
 - o Educación y talento humano de calidad y emprendedor
 - o Sostenible y resiliente

5.1.2 Públicos objetivo

El principal público objetivo de Marca Madrid son los habitantes de la propia ciudad, tanto los actuales como los potenciales. Los planes de acción se enfocan primordialmente en este público objetivo. El segundo son las empresas e inversores, seguido de los estudiantes, tanto nacionales como internacionales. El turismo es importante para Madrid y para su economía, por lo que los turistas son el último público objetivo al que se dirige la estrategia.

5.2 Posicionamiento de Madrid según la IA

El uso de la IA como fuente de información para la investigación en este TFG se justifica por su capacidad de emitir información recopilada de la red. Aunque los datos generados por la IA no se pueden considerar datos científicos, pueden aportar ideas valiosas para el proceso de investigación. Además, el uso de la IA con fines investigativos es cada vez más común y aceptado en muchos campos. Este subapartado está formado por las respuestas generadas por ChatGPT, un modelo lingüístico de inteligencia artificial entrenado por OpenAI, en relación a la ciudad de Madrid, Marca Madrid y su estrategia de posicionamiento. Las respuestas proporcionadas por ChatGPT han sido evaluadas por su relevancia y precisión y se han incorporado al TFG para aumentar el análisis y proporcionar una visión más completa y diversa del tema de estudio.

Al preguntar a la IA que identifique las mejores marcas ciudad del mundo y los motivos de su elección, la respuesta ha sido la siguiente:

- Nueva York (EE.UU.): la ciudad de Nueva York suele considerarse una de las mejores marcas urbanas del mundo gracias a sus icónicos monumentos, su variada cultura y el fuerte reconocimiento de su marca. La ciudad se ha promocionado con éxito como centro mundial de las finanzas, el ocio y el turismo, atrayendo a millones de visitantes cada año.
- París (Francia): París es otra ciudad con una sólida imagen de marca, conocida por su encanto romántico, su arte y su arquitectura. La ciudad se ha promocionado eficazmente como capital cultural y de la moda, atrayendo a turistas, estudiantes e inversores de todo el mundo.

- Tokio (Japón): Tokio es una marca muy conocida por su tecnología innovadora, su cultura única y sus excelentes infraestructuras. La ciudad se ha promocionado con éxito como centro mundial líder en tecnología, negocios y turismo.
- Singapur: Singapur tiene una sólida reputación de marca gracias a su eficiente gobierno, sus avanzadas infraestructuras y su reputación como centro financiero líder. La ciudad se ha posicionado con éxito como centro de negocios internacionales y puerta de entrada a Asia.
- Melbourne (Australia): Melbourne tiene una sólida imagen de marca como ciudad de arte, cultura y deportes. La ciudad se ha promocionado con éxito como una ciudad vibrante y habitable, que atrae a residentes, estudiantes y turistas.

Para continuar con la concreción de la búsqueda, se ha limitado la consulta a una zona geográfica más reducida, por lo que se le ha preguntado a la IA que identifique las mejores marcas ciudad en Europa y los motivos por los cuales destacan:

- Londres (Reino Unido): Londres es conocida por su rica historia, cultura e influencia mundial. La ciudad se ha convertido en un importante centro financiero y cultural que atrae a turistas, estudiantes y empresas de todo el mundo.
- París (Francia) – ídem que en la anterior consulta
- Ámsterdam (Países Bajos): Ámsterdam goza de una sólida reputación de marca gracias a su arquitectura única, su cultura liberal y su estilo de vida activo. La ciudad se ha promocionado como tolerante y progresista, atrayendo a turistas, estudiantes y jóvenes profesionales.
- Barcelona (España): Barcelona es una ciudad con una rica historia, arquitectura y una cultura vibrante. La ciudad se ha promocionado con éxito como ciudad del diseño, la creatividad y la innovación, atrayendo a turistas, estudiantes y empresarios.
- Berlín (Alemania): Berlín es una ciudad con una historia única y una vibrante escena cultural. La ciudad se ha promocionado como centro de creatividad, arte y tecnología, atrayendo a artistas, estudiantes y empresarios.

Finalmente, como última consulta relacionada con las marcas ciudad más destacadas, la entrada de texto ha sido relacionada con las mejores marcas ciudad en España:

- Barcelona: es una de las marcas ciudad más conocidas de España – el resto, ídem que en la anterior consulta

- Madrid: otra ciudad con una sólida reputación de marca, conocida por su arte, cultura y gastronomía. La ciudad se ha promocionado como centro de ocio, moda y negocios, atrayendo a un amplio abanico de visitantes e inversores.
- Valencia: es una ciudad con una rica historia y cultura, conocida por su impresionante arquitectura, gastronomía y festivales. La ciudad se ha promocionado a sí misma como una ciudad innovadora, centrada en el desarrollo sostenible, la tecnología y el diseño.
- Sevilla: es una ciudad con un rico patrimonio, conocida por su impresionante arquitectura, su vibrante cultura y su música y danza tradicionales. La ciudad se ha convertido en un centro turístico que atrae a visitantes de todo el mundo interesados en conocer su ambiente único y sus tradiciones.
- Bilbao: es una ciudad con una sólida reputación de marca, conocida por su impresionante arquitectura, arte y cultura. La ciudad se ha promocionado como centro de innovación, centrado en el desarrollo sostenible y el diseño, y se ha convertido en un destino popular para turistas, estudiantes e inversores.

A continuación, se han ido realizando preguntas a la IA sobre los objetivos de posicionamiento que busca Marca Madrid con su estrategia (“tu casa”, energía inspiradora y desarrollo sostenible) y los atributos relacionados con cada uno de ellos. Estas son las respuestas que han ido generando las distintas consultas:

1. (sobre que te hace sentir como en casa) Madrid es una ciudad que cuenta con una gran cantidad de atractivos turísticos, una vibrante vida nocturna, una amplia oferta cultural y una gastronomía excepcional, lo que la convierte en un lugar muy acogedor y atractivo para visitar. Además, Madrid es una ciudad multicultural y abierta, por lo que es posible que muchas personas se sientan como en casa al estar allí. Sin embargo, la sensación de estar en casa puede depender de factores personales, como la cultura y la experiencia de cada persona.
 - a. (sobre derechos y libertades) En general, España es un país que se rige por la Constitución Española, que establece los derechos y libertades fundamentales de sus ciudadanos, incluyendo la libertad de expresión, el derecho a la igualdad y la no discriminación, entre otros. Madrid es la capital de España y, como tal, se espera que cumpla con los derechos y libertades establecidos en la Constitución y las leyes españolas. Por supuesto, siempre puede haber casos de incumplimiento o situaciones

específicas en las que los derechos y libertades individuales se vean comprometidos, pero en general, España y Madrid valoran y protegen los derechos y libertades de sus ciudadanos y residentes.

- b. (sobre participación y gobernanza) Madrid es una ciudad importante y relevante en España y en el ámbito internacional. En cuanto a la participación ciudadana y la gobernanza, Madrid ha implementado diversas iniciativas y políticas para fomentar la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública. Por ejemplo, ha creado el Consejo de Participación Ciudadana y ha impulsado una política de presupuestos participativos, en la que los ciudadanos pueden proponer y decidir sobre el uso de una parte del presupuesto municipal. Sin embargo, también hay críticas y desafíos en cuanto a la participación ciudadana y la gobernanza en Madrid y en España en general. Algunas organizaciones y ciudadanos han expresado preocupación por la falta de transparencia y el sesgo político en la toma de decisiones, así como la necesidad de una mayor apertura y participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones. En general, Madrid puede considerarse un referente en participación ciudadana y gobernanza en algunos aspectos, pero también hay margen para la mejora y el avance en este ámbito.
- c. (sobre entornos seguros, saludables y verdes) Madrid cuenta con una gran cantidad de espacios verdes, incluyendo el Parque del Retiro y la Casa de Campo, entre otros, que ofrecen áreas recreativas y de esparcimiento para los ciudadanos y visitantes. Además, la ciudad ha llevado a cabo diversas iniciativas para mejorar la calidad del aire y la salud pública, como la restricción del tráfico de vehículos y la promoción del transporte público y la movilidad sostenible. En cuanto a la seguridad, Madrid es una ciudad relativamente segura en comparación con otras ciudades de su tamaño en todo el mundo. Sin embargo, como en cualquier ciudad grande, siempre es necesario tomar precauciones y estar alerta en determinados lugares y situaciones. En general, Madrid cuenta con entornos verdes, saludables y relativamente seguros, pero como en cualquier ciudad, siempre hay margen para la mejora y el avance en estos ámbitos.
- d. (sobre servicios sociales) Madrid es una ciudad grande y diversa que cuenta con una amplia variedad de servicios sociales para sus ciudadanos

y residentes. La accesibilidad y calidad de estos servicios puede variar dependiendo de factores como la ubicación geográfica, los recursos disponibles y las necesidades específicas de cada individuo. En general, Madrid ha llevado a cabo diversas iniciativas para mejorar la accesibilidad y la calidad de sus servicios sociales, incluyendo la creación de centros de atención primaria, la mejora de la atención a las personas mayores y dependientes y la promoción de la igualdad y la no discriminación en el acceso a los servicios públicos. Sin embargo, como en cualquier ciudad grande, siempre hay desafíos y margen para la mejora en el ámbito de los servicios sociales. Algunos ciudadanos y organizaciones han expresado preocupación por la falta de recursos y la necesidad de una mayor inversión y atención en ciertos servicios, como la atención a las personas sin hogar y la atención a la salud mental.

2. (sobre energía inspiradora) Madrid es una ciudad vibrante y diversa, con una rica historia, cultura y patrimonio. Como tal, puede ser una fuente de inspiración para muchas personas, ya sea a través de la exploración de sus monumentos y museos, la participación en sus festivales y eventos culturales o simplemente caminando por sus calles y descubriendo sus barrios y lugares emblemáticos. Además, Madrid es una ciudad cosmopolita que atrae a personas de todo el mundo, lo que la convierte en un lugar de encuentro y de intercambio cultural. Esta diversidad y multiculturalidad pueden inspirar a las personas a aprender y experimentar cosas nuevas, a ampliar sus horizontes y a enriquecerse con nuevas perspectivas y experiencias. En resumen, Madrid puede ser una fuente de energía e inspiración para muchas personas, especialmente aquellas interesadas en la historia, la cultura, la diversidad y el intercambio cultural.

a. (sobre ciudad creativa, diversa y vibrante) Madrid es una ciudad muy diversa, creativa y vibrante. Es una ciudad cosmopolita que atrae a personas de todo el mundo, con una amplia oferta cultural, gastronómica y de entretenimiento. Además, Madrid es un importante centro de negocios, finanzas y tecnología en Europa, lo que la convierte en un lugar de innovación y crecimiento económico. Madrid también cuenta con una rica historia y patrimonio, lo que se refleja en su arquitectura, museos y monumentos, lo que la convierte en un lugar atractivo para los amantes de la cultura y la historia. Además, la ciudad cuenta con una gran cantidad de

espacios verdes y áreas recreativas, lo que la convierte en un lugar agradable para vivir y visitar.

- b. (sobre atracción de negocios) Madrid es una ciudad muy atractiva para los negocios. Es una ciudad cosmopolita, con una gran oferta de servicios empresariales, una ubicación estratégica y una infraestructura moderna y eficiente. Madrid es el hogar de importantes empresas españolas e internacionales, y cuenta con una gran cantidad de parques empresariales, incubadoras de negocios y aceleradoras de startups. Además, la ciudad es un importante centro de ferias y eventos empresariales, lo que la convierte en un lugar de encuentro y negociación para empresas de todo el mundo. Además, Madrid cuenta con una buena red de transporte, incluyendo el aeropuerto internacional de Madrid-Barajas, lo que facilita la movilidad y la conexión con otras ciudades y países. También es una ciudad con una alta calidad de vida y una amplia oferta cultural y de ocio, lo que la convierte en un lugar atractivo para los profesionales y sus familias.
 - c. (sobre globalidad y conexión) Madrid es una capital global y conectada. Es una ciudad cosmopolita que atrae a personas de todo el mundo, con una amplia oferta cultural, empresarial y turística. Además, Madrid es un importante centro de transporte, con un aeropuerto internacional de gran tamaño, una amplia red de trenes y autobuses, y una red de metro moderna y eficiente. Madrid también es un importante centro financiero y empresarial en Europa, y cuenta con una gran cantidad de empresas españolas e internacionales establecidas en la ciudad. Además, Madrid es sede de importantes organizaciones internacionales, como la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización Internacional de Normalización (ISO), lo que refuerza su posición como una capital global.
3. (sobre desarrollo sostenible) Madrid ha realizado importantes esfuerzos para promover un desarrollo sostenible en la ciudad. Por ejemplo, ha implementado políticas para mejorar la eficiencia energética de los edificios y ha promovido el uso de energías renovables en la ciudad. También ha trabajado para mejorar la calidad del aire y la movilidad sostenible, promoviendo el uso del transporte público y de vehículos menos contaminantes. Además, la ciudad ha desarrollado proyectos para promover la economía circular, reducir la producción de residuos y aumentar la tasa de reciclaje. También ha promovido la agricultura urbana y la

creación de espacios verdes en la ciudad. Sin embargo, como en todas las ciudades, hay áreas en las que aún hay que trabajar para mejorar la sostenibilidad de Madrid. Por ejemplo, la gestión de residuos, el consumo de energía y la movilidad todavía presentan desafíos que deben ser abordados para lograr un desarrollo más sostenible.

- a. (sobre innovación y tecnología) Madrid es una ciudad innovadora y tecnológica. La ciudad ha experimentado un gran crecimiento en el sector tecnológico en los últimos años, y se ha convertido en un importante centro de innovación y emprendimiento en España y en Europa. Madrid cuenta con una gran cantidad de startups y empresas tecnológicas en sectores como la inteligencia artificial, la biotecnología, la ciberseguridad, las fintech y la movilidad urbana, entre otros. Además, la ciudad cuenta con importantes centros de investigación y desarrollo, universidades de prestigio y un ecosistema de innovación y emprendimiento muy activo. Además, Madrid ha puesto en marcha diversas iniciativas para fomentar la innovación y la tecnología en la ciudad, como la creación de distritos de innovación y tecnología, la organización de eventos de innovación y emprendimiento, y la promoción de la colaboración entre empresas y startups.
- b. (sobre educación y talento humano) Madrid cuenta con un sistema educativo muy desarrollado, con una amplia oferta de universidades, escuelas de negocios y centros de formación profesional. Las universidades de Madrid son muy valoradas a nivel nacional e internacional, y muchas de ellas se encuentran en los primeros puestos de los rankings de universidades. Además, Madrid cuenta con una amplia oferta de programas de formación continua y de capacitación para profesionales, lo que permite a las personas actualizar sus habilidades y conocimientos y mejorar su empleabilidad. En cuanto al talento humano, Madrid es una ciudad muy cosmopolita y diversa, con una amplia presencia de profesionales de diferentes nacionalidades y sectores. Esto contribuye a una gran diversidad de conocimientos y habilidades en la ciudad, lo que a su vez fomenta la innovación y el emprendimiento.
- c. (sobre sostenibilidad y resiliencia) Madrid ha tomado medidas significativas en los últimos años para mejorar la sostenibilidad y la

resiliencia de la ciudad. Por ejemplo, ha implementado políticas para mejorar la eficiencia energética de los edificios, promover el uso de energías renovables, reducir la producción de residuos y aumentar la tasa de reciclaje, mejorar la calidad del aire y promover la movilidad sostenible. Además, ha fomentado la creación de espacios verdes y ha promovido la agricultura urbana. En cuanto a la resiliencia, Madrid ha enfrentado desafíos significativos en los últimos años, como la crisis económica y la pandemia del COVID-19. A pesar de ello, la ciudad ha demostrado una gran capacidad de adaptación y ha implementado medidas para proteger a los ciudadanos y apoyar a los sectores más afectados. En resumen, aunque aún hay desafíos por enfrentar, Madrid ha avanzado significativamente en la promoción de la sostenibilidad y la resiliencia en la ciudad, implementando políticas y medidas para enfrentar los desafíos sociales, económicos y ambientales.

5.3 Posicionamiento de Madrid en rankings internacionales

Los siguientes rankings internacionales proporcionan un análisis comparativo del rendimiento de la ciudad de Madrid en diversos campos frente a otras ciudades del mundo. Específicamente, aquellas clasificaciones en las que Madrid se encuentra dentro de los primeros diez puestos (*Tabla 1*) y del puesto número 11 hasta el 50 (*Tabla 2*). Mediante el uso de estos rankings, se genera una evaluación objetiva y cuantitativa de la posición de Madrid en diferentes áreas, como calidad de vida, innovación, turismo, entorno empresarial y oferta cultural, entre otras. Estos rankings se basan en diversos indicadores y fuentes de datos, como encuestas y estadísticas, que proporcionan una evaluación fiable y precisa de los resultados y la reputación de Madrid.

Clasificaciones en las que Madrid se encuentra en primeros 10 puestos

Organización promotora	Ranking	Posición
American Express Global Business Travel	Global Meetings & Events Forecast 2023	1
POLIS Network	Award in sustainable transport innovation 2022	1
ETIAS	World's best capital cities for <i>digi-nomads</i> (Digital Nomad Index 2022)	1
Wethrift	Best Shopping Destinations in the World	1
	Best Shopping Cities in Europe	1
World MICE Awards	World's Leading Meetings & Conference Destination 2022	1
	Europe's Best MICE Destination 2022	1
Naciones Unidas	Local Online Services Index 2022	1
Euromonitor International	Top 10 Cities Best for Sustainability	1
PwC	Emerging Trends in Real Estate: Europe 2023	4
InterNations	Expatriate City Ranking 2022	5
CBRE	Top European Cities for Investment 2022	6
Mybaggage	Best cities to live in for pet lovers	6
Mabrian Technologies	Mejores ciudades europeas por calidad y precio 2022	7
Condé Nast Traveller	Hot List Cities to Travel 2022	7
Resonance Consultancy	World's Best Cities Report 2023	8
Financial Times	fDi European Cities and Regions of the Future 2022/23	9
Saffron Brand Consultants	City Brand Barometer 2022	9
Skytrax	World's Top 100 Airports 2023	10

Tabla 1. Rankings en los que Madrid está en el top 10. Elaboración propia. Fuente: varias

Clasificaciones en las que Madrid se encuentra entre los puestos 11-50

Organización promotora	Ranking	Posición
The Mori Memorial Foundation	Global Power City Index 2022	12
Time Out	53 Best Cities in the World to Visit 2022	12
Kearney	Global Cities Report 2022	19
Global Finance	World's Best Cities to Live in 2022	21
The Economist Intelligence Unit	Safe City Index 2021	21
IESE Business School	Cities in Motion 2022	27
QS	Best Student Cities 2023	44
New York Times	52 Places to Go in 2023	44

Tabla 2. Rankings en los que Madrid está en el top 50. Elaboración propia. Fuente: varias

Como se puede observar en la *Tabla 1*, diversas son las clasificaciones en las que la ciudad de Madrid se encuentra en las primeras posiciones, sobre todo en aquellas que están relacionadas con MICE (*Meetings, Incentives, Convention and Exhibitions*), es decir, referente a los negocios. En esta categoría, Madrid es el principal destino MICE en Europa, según los datos de *Meetings Insight* de *American Express Meetings & Events* y de los *World MICE Awards*. En cuanto a lo relacionado con la sostenibilidad, la ciudad de Madrid y su red municipal de transportes EMT, son los galardonados con el Premio POLIS por su contribución e inversión en innovación para una movilidad urbana más sostenible, al igual que cuenta con el segundo puesto como la mejor ciudad sostenible según *Euromonitor International*. Además, la capital española está considerada por ETIAS como la mejor ciudad para los trabajadores en remoto (o nómadas digitales). A su vez, Madrid ha experimentado un aumento de popularidad entre los extranjeros como lugar para vivir, situándose la quinta en la última encuesta global realizada por

InterNations Expat Insider, así como el sexto mejor lugar para vivir para los amantes de las mascotas, según *MyBaggage*.

Siguiendo lo expuesto en la *Tabla 2*, Madrid es la 12ª ciudad más poderosa del mundo, según *The Mori Memorial Foundation*, y la 19ª ciudad del mundo con más influencia internacional, según la consultora estratégica *Kearney*. De igual manera, la ciudad de Madrid ocupa el puesto 21º en varias clasificaciones como en la de *Global Finance* de las mejores ciudades del mundo para vivir en 2022 y en el Índice de Seguridad de *The Economist Intelligence Unit*. Además, aparece como la 44ª mejor ciudad para estudiar a nivel internacional, según la reconocida empresa *QS*.

6. Evaluación del posicionamiento de marca deseado vs IA vs rankings

La estrategia de Marca Madrid durante los años 2018 y 2023 se centra en posicionar a la ciudad de Madrid como la primera ciudad española y la tercera europea de referencia internacional. Este posicionamiento, en cuanto a marca ciudad como tal se refiere y según lo establecido por la IA, no se ha cumplido. Según la inteligencia artificial, Marca Madrid aparece únicamente mencionada si se pregunta específicamente por las mejores marcas ciudad en España. En este caso, aparece como la segunda mejor, por detrás de Barcelona, y no la primera del país, como se desea. No obstante, los tres objetivos (así como los sub-objetivos de cada pilar) en los que se basa la estrategia de posicionamiento de Marca Madrid son destacados por la IA de manera positiva. Aquellos en los que ChatGPT considera que Madrid debe mejorar son los aspectos más relacionados con la administración pública y los servicios que brinda, es decir, la participación y gobernanza, la seguridad, los servicios sociales y la sostenibilidad. Bien es cierto que, al ser atributos más abstractos de medir y que varían según la experiencia del ciudadano-cliente, resulta más complicado saber con exactitud las medidas necesarias para su mejora. Por tanto, el papel de la creación conjunta en este sentido es esencial para que el sentimiento de los distintos grupos de interés (que son, a su vez, públicos objetivo) haga mejorar el posicionamiento y, consecuentemente, la reputación de la ciudad.

Desde otra perspectiva, al evaluar el desempeño de Marca Madrid siguiendo su posición en los rankings internacionales, la situación varía: Madrid ocupa el primer puesto en distintas clasificaciones íntimamente relacionadas con su estrategia. En Europa, es el principal destino MICE, según *American Express Meetings & Events* y los *World MICE Awards*. Esta última también considera a Madrid como el destino líder mundial de reuniones y conferencias de 2022. Estas distinciones consolidan los esfuerzos de la capital en ser generadora de valor emprendimiento, uno de los atributos de Marca Madrid, al igual que convertirse en una ciudad atractiva para los negocios. Dentro de este atributo también resalta que Madrid es el principal destino tanto del mundo como de Europa para ir de compras, según *Wethrift*, lo que puede atraer a empresas del sector de la moda.

Por su parte, el *POLIS Award* posiciona a Madrid (y a la EMT, más específicamente) como una ciudad sostenible y que invierte en innovación para tener una movilidad urbana más sostenible. La nota de prensa que le otorga el premio a la ciudad destaca que “la capital española ha hecho grandes progresos en su planificación y despliegue de la movilidad sostenible; desde la movilidad como servicio hasta centros logísticos, renovación de la flota y electrificación para mejorar el transporte público” (POLIS, 2022). De igual manera, Madrid es la segunda mejor ciudad sostenible del mundo por detrás de Melbourne, según *Euromonitor International*. Por lo tanto, debido a estas dos clasificaciones, Madrid se posiciona como la primera ciudad de Europa y de España en sostenibilidad y resiliencia, siendo un foco de innovación en este sentido.

En cuanto a ser un referente en participación y gobernanza, la ONU ha colocado a Madrid como la primera ciudad a en servicios locales en línea (empatada con Berlín), teniendo en cuenta su desarrollo de la administración electrónica y destacando el marco institucional, la prestación de servicios, la participación y compromiso y la tecnología de la ciudad en este aspecto. Es la tercera vez que la ciudad aparece dentro de los diez primeros puestos del índice, por lo que queda evidenciado que Madrid es un referente a nivel mundial en participación y gobernanza, así como que es una ciudad innovadora y tecnológica.

Por otra parte, Marca Madrid con el posicionamiento “tu casa”, al ser un concepto tan amplio, se puede entender de varias maneras. Si nos fijamos en el estilo de vida, hay personas que buscan el mejor lugar para vivir con mascotas y Madrid es la sexta mejor

ciudad del mundo para vivir para los amantes de las mascotas, según *MyBaggage*. Es la única ciudad española que aparece en el top 10 de este ranking y la cuarta europea. Otra visión que se puede abordar dentro de este posicionamiento es el estilo de vida de los nómadas digitales, es decir, personas que trabajan de forma remota y llevan un estilo de vida nómada que le permite vivir donde quieran el tiempo deseado. Madrid es la mejor ciudad del mundo para los trabajadores a distancia debido a la velocidad de banda ancha, al coste de vida y al índice de delincuencia, entre otros factores, según el Sistema Europeo de Información y Autorización de Viajes (ETIAS). Estas dos clasificaciones ayudan a que Madrid se posicione como una ciudad diversa y acogedora de todos los estilos de vida posibles, por muy variados que sean.

Resulta curioso en este aspecto observar como Madrid es la quinta ciudad del mundo que ofrece la mejor vida para los extranjeros, según *InterNations*, siendo la primera Valencia. El estudio de *InterNations* nos permite clasificar a Madrid en varios aspectos según las personas extranjeras que viven y trabajan en la capital. Madrid obtiene los mejores resultados en el Índice de Calidad de Vida: a los expatriados les encantan el clima y el tiempo y las oportunidades para viajar, por lo que se puede concluir que la ciudad destaca por la calidad de vida que ofrece y por estar conectada y facilitar los viajes. Madrid ocupa el tercer puesto en Opciones de ocio, donde los expatriados están especialmente satisfechos con la oferta cultural y de ocio nocturno, así como con la variedad culinaria y las opciones gastronómicas, lo que posiciona a Madrid como una ciudad vibrante, diversa y creativa. En el Índice de Facilidad para Instalarse, Madrid destaca en la subcategoría de Cultura y Bienvenida: a los expatriados les resulta fácil acostumbrarse a la cultura local y sentirse bienvenidos. Esto potencia el posicionamiento de la ciudad como hogar para todo el mundo. Sin embargo, Madrid sale peor parada en el Índice de Trabajo en el Extranjero: los expatriados no están de acuerdo con que la cultura empresarial local promueva jerarquías planas y están preocupados por su seguridad laboral. Estos datos indican que Madrid debe trabajar más en su posicionamiento como ciudad que ofrece oportunidades de crecimiento. A pesar de que Madrid está logrando su posicionamiento deseado en algunos aspectos y haya conseguido ser la tercera ciudad europea de referencia (por detrás de Valencia y Lisboa), todavía no ha conseguido ser la primera ciudad española y aún debe mejorar su posicionamiento en cuanto a oportunidades de crecimiento para los extranjeros se refiere.

Al considerar aquello que la empresa consultora *Resonance* y su Informe sobre las Mejores Ciudades del Mundo 2023 señala, Madrid se encuentra en sexta posición, por detrás de Londres, París, Nueva York, Tokio, Dubái, Barcelona y Roma. Este informe prevé una mejor posición en el futuro debido a proyectos como Bosque Metropolitano¹ y Madrid Nuevo Norte², que hacen que Madrid asiente sus bases como ciudad sostenible, con entornos verdes y saludables, así como una ciudad que pretende mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y atraer negocios. Sin embargo, tiene que seguir con los esfuerzos para lograr el posicionamiento deseado de ser la primera ciudad española y la tercera europea en estos aspectos.

En lo que respecta al atractivo internacional de la ciudad, Madrid es la sexta ciudad europea preferida por los inversores, la primera española, según CBRE. *fDi Intelligence*, por su parte, destaca con su Informe de Ciudades y Regiones Europeas del Futuro el atractivo de Madrid como la novena ciudad europea del futuro (la primera española) enfocada en la inversión extranjera directa debido a su conectividad, capital humano y estilo de vida y su facilidad para los negocios. Ambas distinciones consiguen destacar los esfuerzos de la capital española de ser una ciudad atractiva para los negocios a nivel internacional.

En cuanto a conectividad, la empresa *Skytrax* ha reconocido el Aeropuerto Madrid-Barajas Adolfo Suárez como el 10º mejor aeropuerto del mundo y el quinto de Europa y, por consecuencia, el primero de España, lo que destaca la conectividad de Madrid con otras partes del mundo y los servicios de calidad que ofrece en este ámbito. Bien es cierto que aún se debe mejorar para llegar al posicionamiento deseado de ser la tercera ciudad europea en conectividad.

En lo que concierne al turismo, Madrid es la séptima mejor ciudad turística por su calidad y precio (la primera española), según Mabrian. Además, la capital cuenta con una alta

¹ Red forestal urbana de 75 kilómetros con casi medio millón de árboles nuevos que conectarán las masas forestales existentes en la ciudad y reutilizarán solares abandonados entre carreteras y edificios. Se prevé que, una vez terminado, este muro verde ayude a absorber 175.000 toneladas de dióxido de carbono al año y mitigue el calor generado por la actividad urbana. Más información en [Bosque Metropolitano](#).

² Iniciativa de reurbanización urbana que transformará los terrenos industriales baldíos del ferrocarril y las zonas industriales abandonadas del norte de la ciudad en viviendas sociales, centro de tránsito y nuevos espacios de oficinas. Más información en [Madrid Nuevo Norte](#).

puntuación en el índice de percepción de seguridad que analiza la misma empresa. Según diversos medios especializados, Madrid destaca como ciudad para visitar. Para *Condé Nast Traveller*, Madrid es la séptima ciudad en su *Where to travel next: 2022 Hot List*, siendo la primera española en aparecer. Para *Time Out*, Madrid es la 12ª mejor ciudad del mundo para visitar y para *New York Times*, es el 44º lugar a los que se debe ir en 2023. Aunque la consideración de estos medios internacionales ponga a la ciudad de Madrid en la agenda como uno de los destinos turísticos que deben ser visitados, es importante tener en cuenta que el turismo no es algo prioritario que Marca Madrid considere un pilar fundamental dentro de su estrategia, dado que los turistas aparecen como el último público objetivo.

Un aspecto que debe mejorar Madrid que sí forma parte explícitamente de su estrategia de posicionamiento es el relacionado con la educación, ya que es la 44ª mejor ciudad del mundo para estudiar según QS. La Universidad Autónoma de Madrid aparece en el puesto 215 en la clasificación mundial de universidades. Mientras tanto, Barcelona se encuentra 13 puestos por delante de la capital y alberga dos de las universidades más prestigiosas de España: la Universidad de Barcelona (puesto 184) y la Universidad Autónoma de Barcelona (puesto 178), según la misma empresa. Por tanto, Madrid necesita mejorar sus estrategias educativas, incluida la financiación, el apoyo a los estudiantes, la coordinación y las políticas de innovación e investigación.

7. Análisis de la estrategia de Marca Madrid

Como se ha ido descubriendo a lo largo del análisis, Madrid está ganando protagonismo en la conversación mundial, debido al renombre que está ganando la capital, sus altas posiciones en los rankings y, sobre todo, gracias a las celebraciones de acontecimientos relevantes como la Cumbre de la OTAN que tuvo lugar a finales de junio de 2022, coincidiendo con el 40º aniversario de la adhesión de España a la Alianza del Atlántico (OTAN, 2022). El hecho de que la ciudad de Madrid siga atrayendo a multitudes internacionales para estancias de larga duración es señal de su apertura y habitabilidad.

Comenzando por la definición de Madrid según Marca Madrid, esta destaca los puntos fuertes de la ciudad en términos de diversidad de población, ambiente y alta calidad de vida en comparación con otras ciudades punteras del mundo. La marca destaca que lo que realmente importa en Madrid son las personas, las ideas y los proyectos que pasan por la ciudad, así como las oportunidades y el entusiasmo que ofrece. En general, esta definición puede considerarse adecuada, ya que presenta una imagen positiva de Madrid que puede atraer a empresas, turistas y residentes. El énfasis en la calidad de vida es especialmente importante, ya que es un factor clave que puede influir en la decisión de las personas de visitar o trasladarse a una ciudad. Además, la comparación con otras ciudades líderes en el mundo (en este caso, Londres, Milán, París, Roma y Nueva York) puede ayudar a posicionar Madrid como un destino competitivo y atractivo. Sin embargo, la definición podría mejorarse proporcionando ejemplos o datos más específicos que respalden las afirmaciones realizadas. Por ejemplo, la marca podría destacar iniciativas o proyectos específicos que muestren el compromiso de Madrid con la innovación y el emprendimiento, proporcionar estadísticas que ilustren la alta calidad de vida de la ciudad o enfatizar las posiciones de la ciudad en diversos rankings internacionales.

En cuanto al eslogan elegido por Marca Madrid, "La ciudad de tu tiempo", es un eslogan que pretende transmitir los conceptos de tiempo, bienestar emocional y estímulo intelectual. La efectividad de esta frase tiene aspectos positivos y negativos. Los pros son la personalización, la concisión y el atractivo emocional, mientras que los contras hacen referencia a la falta de especificidad y a la ambigüedad de la misma.

En cuanto a aspectos positivos, el uso de la palabra "tu" en el eslogan sugiere que Madrid puede ofrecer a los visitantes una experiencia personalizada que se ajuste a sus intereses y preferencias. Esto puede resultar atractivo para los turistas que buscan experiencias únicas que se adapten a sus necesidades individuales. Además, el eslogan es corto y fácil de recordar, lo que puede ayudar al público a asociarlo con Madrid más fácilmente. Esto es importante en un mercado saturado en el que muchos destinos compiten por captar la atención. Por último, la frase sugiere que Madrid es un lugar donde todas las personas pueden relajarse, desconectar y disfrutar de su tiempo. Esto puede resultar emocionalmente atractivo para aquellos que buscan un descanso de sus rutinas diarias.

Por el contrario, aunque el eslogan resulte memorable y emocionalmente atractivo, no proporciona mucha información sobre qué hace que Madrid sea única o qué experiencias específicas puede ofrecer. Esto puede dificultar que Madrid se diferencie de otros destinos. Asimismo, la frase "La ciudad de tu tiempo" puede interpretarse de diferentes maneras. Aunque esto puede ser un punto fuerte en términos de personalización, como se ha comentado, también puede llevar a confusión o malentendidos entre los públicos.

Por otra parte, cada eje de Marca Madrid desempeña un papel único a la hora de configurar la imagen de Madrid y atraer a distintos tipos de público. Sin embargo, todos cuentan con debilidades y fortalezas. La esperanza y la calidad de vida, el primer atributo, son factores esenciales para los residentes actuales y potenciales a la hora de considerar una ciudad para vivir. Según los estudios, Madrid tiene una elevada esperanza de vida (85,06 años en 2021 según el Ayuntamiento de Madrid, 2022b) al igual que ofrece una alta calidad de vida, lo que puede ser un atractivo importante para las personas que buscan un estilo de vida saludable y acogedor. Sin embargo, este atributo puede no ser tan impactante para los visitantes internacionales interesados principalmente en otros aspectos de la ciudad, como su oferta cultural o sus oportunidades de negocio. El segundo, Madrid como creadora de valor empresarial es un atributo que refleja el entorno favorable a los negocios y el apoyo a la iniciativa empresarial de la ciudad. Este atributo puede ser eficaz para atraer inversores y emprendedores a la ciudad, pero puede no ser tan atractivo para personas que buscan actividades culturales o de ocio. El siguiente atributo, el atractivo internacional, es un atributo amplio que engloba diversos factores como el turismo, los negocios y la atracción de talento. El atractivo internacional de Madrid se debe en parte a su situación estratégica en Europa y a sus infraestructuras de transporte bien desarrolladas, que facilitan el acceso desde otros países. Sin embargo, el atractivo internacional de Madrid puede verse limitado por factores como las barreras lingüísticas y la falta de promoción en determinadas regiones. Ser polo de innovación es un atributo que refleja el potencial de Madrid como centro de innovación tecnológica y de investigación. Este atributo puede ser eficaz para atraer a empresas y emprendedores que busquen un entorno propicio para la investigación y el desarrollo. Sin embargo, que la capital sea un centro de innovación puede enfrentarse a retos como la competencia de otras ciudades europeas (incluso españolas, como Barcelona) y la falta de recursos generalizada que hay en España para la investigación y el desarrollo. Por su parte, Madrid como una ciudad abierta es un atributo que refleja la diversidad y tolerancia de Madrid

hacia las diferentes culturas y estilos de vida. Este atributo puede resultar atractivo para las personas que buscan un entorno cosmopolita y de aceptación. Sin embargo, el atributo de ciudad abierta de Madrid puede verse cuestionado por factores como la xenofobia, el racismo y las tensiones políticas recientes. Finalmente, el capital cultural es un atributo que refleja la historia de Madrid y su gran oferta cultural, como museos, galerías y festivales. Este atributo puede resultar atractivo para las personas que buscan experiencias culturales y entretenimiento. No obstante, Madrid como capital cultural puede verse amenazada por factores como la falta de financiación para actividades culturales y la competencia de otras ciudades europeas con una gran oferta cultural.

Centrándonos en los copios de Marca Madrid para sus materiales de comunicación, estos parecen enfocarse en gran medida en el concepto de tiempo y en la capacidad de la ciudad para adaptarse a diversas actividades y estilos de vida. Algunas de las frases utilizadas son más eficaces que otras a la hora de transmitir la idea de marca y los atributos asociados. Algunos de los textos parecen inclinarse hacia el ocio y la relajación, como "El tiempo es Retiro" y "Madrid, tiempo libre", mientras que otros se centran en la idea de la voluntad personal y el control sobre el propio tiempo, como "En Madrid, eres dueño de tu tiempo".

Sin embargo, este enfoque puede plantear algunos problemas. En primer lugar, aunque el concepto de tiempo es, sin duda, relevante para la vida cotidiana y las rutinas de muchas personas, puede que no sea el argumento de venta más convincente o único para una ciudad. Otros destinos pueden ofrecer un grado similar de flexibilidad y comodidad en cuanto a horarios y actividades. Además, algunas de las frases pueden ser menos eficaces o poco claras a la hora de transmitir la idea de marca o los atributos asociados. Por ejemplo, "Que todo lo cure el tiempo" parece tener poca relación con la idea de marca. Incluso algunos de los textos pueden parecer tópicos o demasiado simplistas, como "Madrid es tiempo" y "Detengamos el tiempo". Estas frases carecen de especificidad y pueden no ofrecer una idea clara de lo que hace a Madrid distinta o atractiva para los visitantes. Por último, aunque algunos de los textos hacen referencia al patrimonio cultural y a la historia vanguardista de Madrid, como "Contemporánea y atemperada. Atemporal e intemporal" y "Una ciudad de presente y futuro, donde cualquier tiempo pasado fue vanguardia", estas referencias resultan algo vagas y puede que no resuenen en todos los públicos.

En general, aunque el enfoque en el tiempo y la flexibilidad puede ser un punto de partida útil para los materiales de comunicación de la ciudad de Madrid, los copios podrían beneficiarse de una mayor especificidad y un mayor énfasis en los puntos de venta únicos y la oferta cultural de la ciudad.

7.1 Sugerencias de mejora

Teniendo en cuenta el anterior apartado de análisis de la estrategia de Marca Madrid, este sub-apartado pretende presentar algunas sugerencias para mejorarla. Estas pueden ser tomadas como consejos de mejora de la estrategia actual (que acaba a lo largo de este año 2023) o como base para las nuevas estrategias de comunicación de Marca Madrid del próximo periodo. Algunas sugerencias de eslóganes alternativos que podrían utilizarse para promocionar Madrid y la explicación de su elección son:

- "Madrid: donde el tiempo se detiene y cobra vida". Este eslogan juega con la idea de que Madrid es una ciudad donde todas las personas pueden relajarse y desconectar, al tiempo que experimentan una cultura emocionante y dinámica. Se sigue con la misma narrativa que el actual eslogan, donde el tiempo es el actor principal, pero siendo más específico.
- "Descubre Madrid, el corazón de España". El eslogan enfatiza la ubicación central de Madrid dentro de España y la posiciona como centro neurálgico de la cultura, la historia y la gastronomía.
- "Madrid: tu puerta a lo mejor de España". Destaca la accesibilidad de Madrid y su papel como punto de partida para explorar otras partes de España, así como su multiculturalidad, que refleja las mejores partes de nuestro país.
- "Madrid: abraza el ritmo de la ciudad". Este eslogan elude a la reputación de Madrid como ciudad animada, vibrante y cosmopolita, conocida por su vida nocturna, música y baile, adaptándose a su vez a cualquier ritmo de vida.
- "Madrid: donde el encanto del viejo mundo se encuentra con la sofisticación moderna". La frase hace hincapié en la mezcla de elementos tradicionales y contemporáneos de Madrid, como su arquitectura histórica, sus museos de primera categoría y referencia mundial en contraste con su escena culinaria de vanguardia, entre otros aspectos.

Como propuesta para los copios de Marca Madrid, dejando de lado el actual enfoque en el tiempo, se propone “Madrid, gran vida” ya que hace referencia a la buena vida que se lleva en Madrid y a la alta esperanza de vida que tiene la capital (dos de los atributos que Marca Madrid quiere destacar), al tiempo que puede jugar con un doble sentido y evocar a la Gran Vía, la calle más reconocida de la ciudad. Todos los copios para las piezas de comunicación de Marca Madrid, según lo propuesto, tendrían una orientación más ligada a la vida que ofrece Madrid, a cómo se vive en Madrid y a su cosmopolitismo.

8. Conclusiones

Es importante destacar que las estrategias aplicadas por Marca Madrid, al ser gestionada desde el Ayuntamiento de Madrid, están muy influidas por el partido político en el poder. En consecuencia, la dirección del desarrollo de la ciudad y los procesos de toma de decisiones pueden cambiar significativamente en función de la ideología política y las prioridades del partido gobernante. Del mismo modo, la eficacia del análisis triangular llevado a cabo en el TFG se ha podido ver en cierto modo restringida debido al acceso limitado tanto a los resultados de las clasificaciones internacionales como a los datos y conclusiones que ha generado la inteligencia artificial, así como por la concreción de las preguntas en las consultas.

Sin embargo, según el análisis realizado, el posicionamiento deseado de Marca Madrid y el posicionamiento real son bastante similares. El posicionamiento deseado de Marca Madrid incluye ser una ciudad acogedora, innovadora y dinámica con una alta calidad de vida. El posicionamiento real de Madrid también es percibido por visitantes y residentes como una ciudad vibrante con una rica cultura, una gran vida nocturna y gente amable. Aunque existen algunas diferencias entre ambos, en general, el posicionamiento actual de Madrid es coherente con el deseado por la estrategia de Marca Madrid. Esta alineación de una percepción más objetiva con la visión de Marca Madrid sugiere que, eventualmente, la estrategia llevada a cabo desde 2018 ha tenido éxito a la hora de transmitir la identidad, imagen, reputación y posicionamiento deseadas.

A pesar de todo esto y de haber conseguido varios avances desde que se introdujo la estrategia y logrado en varias ocasiones cumplir con lo deseado, Marca Madrid debe

seguir aprovechando lo que ha ido creando, sus ventajas y, por ello, mejorar su imagen de marca basándose de forma más exhaustiva en la calidad de vida, seguridad y coste de la visita de la propia ciudad. El cosmopolitismo y la multiculturalidad de la ciudad, aspectos repetidamente señalados por la IA en varias consultas, sería también un fuerte atractivo si Madrid se realza como capital cultural donde la experiencia es la clave: una ciudad contemporánea que ofrece de todo y para todos en cualquier momento. En definitiva, estas deberían ser la premisa del eje principal de la siguiente estrategia de Marca Madrid.

9. Bibliografía

- Andrade, D. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista ean*, (80), 59-72.
- Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities. *Place branding*, 2, 18-31.
- Anholt, S. (2011). Beyond the nation brand: The role of image and identity in international relations. In *Brands and branding geographies*. Edward Elgar Publishing.
- Ayuntamiento de Madrid. (2021). *Madrid marca su camino. Relato de ciudad*. marcamadridciudad.es. Obtenido de <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/MarcaMadrid/Documentos/relatociudadadic21.pdf>
- Ayuntamiento de Madrid. (2022a). *El municipio en cifras*. portalestadistico.com. Obtenido de <http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=madrid&pc=ZTV21>
- Ayuntamiento de Madrid. (2022b). *Esperanza de Vida de Madrid*. Esperanza de vida - Ayuntamiento de Madrid. Obtenido de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Areas-de-informacion-estadistica/Demografia-y-poblacion/Esperanza-de-vida/Esperanza-de-vida/?vgnextfmt=default&vgnextoid=1263b2b2d7da5410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=182effaba98a5410VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
- Ayuntamiento de Madrid. (s/f a). *Organismos internacionales*. Madrid ES Internacional. Obtenido de <https://internacional.madrid.es/portal/site/inter/menuitem.400a817358ce98c34e937436a8a409a0/?page=0&vgnextoid=e536254544344810VgnVCM1000008a4a900aRCRD&vgnextlocale=es&idioma=es&vgnextfmt=default&vgnextchannel=e536254544344810VgnVCM1000008a4a900aRCRD>
- Ayuntamiento de Madrid. (s/f b). Turismo Madrid. Obtenido de <https://www.esmadrid.com/>
- Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Destination Branding Book.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy press.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE (Santiago)*, 26(79), 67-76.
- Bornemeyer, C., & Decker, R. (2003). Key success factors in city marketing—some empirical evidence. In *Exploratory Data Analysis in Empirical Research* (pp. 443-453). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Bramwell, B., & Rawding, L. (1994). Tourism marketing organizations in industrial cities: Organizations, objectives and urban governance. *Tourism Management*, 15(6), 425-434.
- Broudehoux, A. M. (2007). Spectacular Beijing: the conspicuous construction of an Olympic metropolis. *Journal of urban affairs*, 29(4), 383-399.
- Canel, M. J. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública. *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira*, 69-88.
- Cinca, C. S., Molinero, C. M., & Queiroz, A. B. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital*.
- Connell, T. J., Ehrlich, B. & Rodriguez, V. (2023). Madrid. *Encyclopedia Britannica*. Obtenido de <https://www.britannica.com/place/Madrid>
- Corsico, F. (1994). Marketing urbano uno instrumento per la città e per la impresa, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica. *Marketing urbano in Europa. Edita Torino Incontra, Torino*, 60-73.
- De Elizagarate, V. (2008). Marketing de ciudades: Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. 2a edición. *Madrid, Ediciones Pirámide y ESIC Editorial*.
- Fernández, G., & Friedmann, R. (2007). Gestión y liderazgos en el diseño e implementación de planes estratégicos de marketing de ciudades: un balance y propuestas a partir de la experiencia alemana. *Ponencia presentada en el IX Coloquio Internacional de Geocrítica*, 28.
- Folgado-Fernández, J. A., Duarte, P. A., & Hernández-Mogollón, J. M. (2019). Influencia de internet versus medios tradicionales sobre la imagen de marca ciudad. *Revista de ciencias sociales*, 25(2), 12-25.
- Franz, P. (2000). Suburbanization and the clash of urban regimes: developmental problems of East German cities in a free market environment. *European Urban and Regional Studies*, 7(2), 135-146.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of marketing management*, 27(5-6), 458-476.
- Holloway, L., & Hubbard, P. (2001). *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315838694>
- Hom, A. G., Moles, R., Alvarez, J. R., Agusti, C., Bluestone, B., Fitzgerald, J., & Gonzalez, S. (2014). *Co-creating Cities: Defining Co-creation as a Means of Citizen Engagement*.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding*, 1, 58-73.

- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 506-514.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory*, 13(1), 69-86.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P. (2002). *Marketing places*. Simon and Schuster.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Luoma-Aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124-143.
- Marca Madrid. (2018). *Marca Madrid Estrategia 2018-2023*. madrid.es. Obtenido de [https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCMedios/noticias/2018/100ctubre/02Martes/NOTAS%20DE%20PRENSA/Consejo%20Asesor/ficheros/Copy%20of%20Marca%20Madrid%20estrategia%202018-2023%20\(1\).pdf](https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCMedios/noticias/2018/100ctubre/02Martes/NOTAS%20DE%20PRENSA/Consejo%20Asesor/ficheros/Copy%20of%20Marca%20Madrid%20estrategia%202018-2023%20(1).pdf)
- Marca Madrid. (2019). *Madrid en el mundo. Informe de posicionamiento global 2020*. madrid.es. Obtenido de <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/MarcaMadrid/1ESP/4MC/2Publicaciones/DOC/Madrid%20en%20el%20Mundo.%20Informe%20de%20Posicionamiento%20Global%202020.pdf>
- Marca Madrid. (2020). *Madrid en cifras. Informe 2020*. madrid.es. Obtenido de <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/MarcaMadrid/1ESP/4MC/2Publicaciones/DOC/Madridcifras2020.pdf>
- OTAN. (2022). *NATO Summit - Madrid, Spain - 2nd media advisory - 28, 29 and 30 june 2022*. NATO. Obtenido de https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_196824.htm?utm_medium=email&utm_campaign=NATO+Press+Release2022100&utm_content=NATO+Press+Release2022100%2BCID_3d7561055020e8299b359b6fa22a33b0&utm_source=Email+marketing+software&utm_term=Summit+of+NATO+Heads+of+State+and+Government+in+Madrid+Spain
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Perlaba, R. (2009). La Imagen Exterior de España y la Competitividad. El posicionamiento estratégico de la marca España.
- POLIS. (2022). *Madrid and EMT Madrid win Polis 2022 award!* POLIS Network. Obtenido de <https://www.polisnetwork.eu/news/madrid-and-emt-madrid-win-polis-2022-award/>
- Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2001). Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales?. *Tourism management*, 22(2), 167-179.

- Sáez, L. (2010). El valor de la marca ciudad como elemento diferenciador y generador de una ventaja competitiva sostenible.
- Sáez, L., Mediano, L., & De Elizagarate, 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*.
- Santesmases, M. (1996). Términos de marketing. *Diccionario-Base de datos, Ediciones Pirámide, Madrid*.
- Seisdedos, H. (1999). Estudio de las políticas de comunicación de las entidades locales: una aproximación a la realidad del City Marketing en España. *Ponencia presentada en el XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Madrid: ESIC, 381-384*.
- Stern, E., & Krakover, S. (1993). The formation of a composite urban image. *Geographical analysis, 25(2)*, 130-146.
- Ries, A., & Trout, J. (2012). Positioning: The battle for your mind.
- UNESCO World Heritage Centre. (2021). *Paseo del Prado y el Buen Retiro, paisaje de las artes y las ciencias*. Centro del Patrimonio Mundial. Obtenido de <https://whc.unesco.org/es/list/1618>
- Valenzuela, M. E. (2015). La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad, (28)*, 59-80.
- Vásquez Giraldo, J. E. (2022). La comunicación transversal en el proceso de marketing city para la planificación estratégica y posicionamiento de marca ciudad.

10. Bibliografía de rankings

- American Express Meetings & Events. (2023). *Informe Global Meetings & Events Forecast 2023*. Obtenido de <https://www.gbtspain.com/es/de-actualidad/madrid-barcelona-las-ciudades-europeas-mas-demandadas-la-realizacion-eventos-segun-estudio-predicciones-globales-american-express-meetings-events-2023/>
- CBRE. (2022). *European Investor Intentions Survey*. Obtenido de <https://www.cbre.com/-/media/project/cbre/shared-site/insights/reports/emea-investor-intentions-survey-2022/investors-intention-survey-2022-chartbook.pdf>
- Condé Nast Traveller. (2022). *Where to travel next: 2022 Hot List*. Obtenido de <https://www.cntraveller.com/article/where-to-travel-next-2022-hot-list>
- ETIAS. (2022). *Digital Nomad Index*. Obtenido de <https://etias.com/articles/digital-nomad-index>
- Euromonitor International. (2022). *Top 100 City Destinations Index 2022 Highlights the Best Performers of the Year*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/article/top-100-city-destinations-index-2022-highlights-the-best-performers-of-the-year>
- fDi Intelligence. (2022). *European Cities and Regions of the Future 2022/2023 - Winners*. Obtenido de <https://www.fdiintelligence.com/content/rankings-and-awards/european-cities-and-regions-of-the-future-20222023-winners-80707>
- Getzoff, M. (2022). *World's Best Cities To Live In 2022*. Global Finance. Obtenido de <https://www.gfmag.com/global-data/non-economic-data/best-cities-to-live>
- IESE Business School. (2022). *Índice IESE Cities in Motion 2022*. Obtenido de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0633.pdf>
- InterNations. (2022). *Expatriate City Ranking 2022 Report*. Obtenido de https://cms.in-cdn.net/cdn/file/cms-media/public/2022-11/Expatriate-City-Ranking-Report-2022_0.pdf
- Kearney. (2022). *Readiness for the storm: the 2022 Global Cities Report*. Obtenido de <https://www.kearney.com/documents/291362523/293469161/Readiness+for+the+storm+the+2022+Global+Cities+Report.pdf/4d8684c4-3c33-d90e-3a76-40eb03f31a67?t=1666554433000>
- Mabrian. (2022). *Las mejores ciudades europeas por calidad y precio*. Obtenido de <https://mabrian.com/blog/es/calidad-precio-ciudades-europeas/>
- MyBaggage. (2022). *Ranked: Best cities to live in for pet lovers*. Obtenido de <https://www.mybaggage.com/shipping/international-removals/best-cities-for-pet-lovers/>

- NY Times. (2023). *52 Places to Go in 2023*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/interactive/2023/travel/52-places-travel-2023.html#madrid>
- ONU. (2022). *E-Government Survey 2022. The Future Of Digital Government*. Obtenido de <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>
- POLIS. (2022). *Madrid and EMT Madrid win POLIS 2022 Award!*. Obtenido de <https://www.polisnetwork.eu/news/madrid-and-emt-madrid-win-polis-2022-award/>
- PwC. (2023). *Emerging Trends in Real Estate: Europe 2023*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/asset-management/emerging-trends-real-estate/assets/Emerging%20Trends%20in%20Real%20Estate%20Europe%202023%20Report.pdf>
- QS. (2022). *Best Student Cities 2023*. Obtenido de <https://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/qs-best-student-cities/madrid>
- Resonance Consultancy. (2023). *World's Best Cities Report 2023*. Obtenido de <https://www.worldsbestcities.com/rankings/worlds-best-cities/>
- Saffron Brand Consultants. (2022). *City Brand Barometer 2022*. Obtenido de https://saffron-consultants.com/wp-content/uploads/2022/11/SAFFRON_221110_CBB_2022_Report.pdf
- Skytrax. (2023). *The World's Best Airports of 2023*. Obtenido de <https://www.worldairportawards.com>
- The Economist Intelligence Unit. (2021). *Safe Cities Index 2021*. Obtenido de <https://safecities.economist.com/#>
- The Mori Memorial Foundation. (2022). *Global Power City Index 2022*. Obtenido de https://mori-m-foundation.or.jp/pdf/GPCI2022_summary.pdf
- Time Out. (2022). *The 53 best cities in the world in 2022*. Obtenido de <https://www.timeout.com/things-to-do/best-cities-in-the-world>
- Wethrift. (2022). *The Best Shopping Destinations Around The World*. Obtenido de <https://www.wethrift.com/articles/best-shopping-destinations/>
- World MICE Awards. (2022). *Winners 2022*. Obtenido de <https://worldmiceawards.com/winners/2022>

11. Anexo

Pregunta 1: ¿Cuáles son las mejores marcas ciudad del mundo y por qué?

Pregunta 2: ¿Cuáles son las mejores marcas ciudad de Europa y por qué?

Pregunta 3: ¿Cuáles son las mejores marcas ciudad de España y por qué?

Pregunta 4: ¿Crees que Madrid es una ciudad que hace sentir a las personas como si estuvieran en su casa?

Pregunta 5: ¿Piensas que Madrid es una ciudad de derechos y libertades?

Pregunta 6: ¿Crees que Madrid es un referente en participación y gobernanza?

Pregunta 7: ¿Crees que Madrid cuenta con entornos seguros, saludables y verdes?

Pregunta 8: En cuanto a servicios sociales de la ciudad de Madrid, ¿crees que hay gran accesibilidad y que son de calidad?

Pregunta 9: ¿Crees que Madrid tiene energía inspiradora?

Pregunta 10: Entonces, Madrid es una ciudad creativa, diversa y vibrante, ¿no?

Pregunta 11: ¿Y crees que es atractiva para los negocios?

Pregunta 12: Según lo que me acabas de decir, consideras también que Madrid es una capital global y conectada, ¿no?

Pregunta 13: ¿Y crees que el desarrollo de Madrid es sostenible?

Pregunta 14: ¿Consideras Madrid una ciudad innovadora y tecnológica?

Pregunta 15: ¿Qué piensas de la educación y el talento humano de Madrid?

Pregunta 16: Por último, ¿piensas que Madrid es una ciudad sostenible y resiliente?