

# Aproximación a la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles

**Esmeralda López Alonso**

*Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Europea y consultora en Walker & Flâneur*

[esmeralda.lopez@universidadeuropea.es](mailto:esmeralda.lopez@universidadeuropea.es)

**Begoña Moreno López**

*Profesora doctora en la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Europea y directora creativa en Maldita Studio*

[begona.moreno@universidadeuropea.es](mailto:begona.moreno@universidadeuropea.es)

Este trabajo ha obtenido el Premio Estudios Financieros 2018 en la modalidad de Publicidad y Marketing.

El jurado ha estado compuesto por: don Enrique Antón de las Heras, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, don Óscar Herencia Rodrigo, don David Sastre Segovia y don Luis Torres Acebrón.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

## Extracto

En un momento en el que el contexto municipal y político sufre una grave crisis de credibilidad y confianza por parte de los ciudadanos; en el que cada vez se persigue más la participación ciudadana y se busca la transparencia; en el que la migración de la población y la falta de recursos económicos y humanos en los municipios más pequeños es cada vez más acuciante, la creación y consolidación de la marca ciudad y la comunicación municipal se presentan como herramientas fundamentales para paliar estas dificultades. Tanto una como otra forman parte de la identidad corporativa municipal, por lo que conocer la situación de los distintos municipios del Estado español y establecer las dificultades, los recursos y las ventajas con los que se encuentran para implementarlas es de vital importancia.

Sin embargo, los estudios y análisis científicos abordan el tema, bien desde la óptica del marketing con la construcción de la marca ciudad (obviando así el resto de municipios), bien desde la óptica exclusiva de la comunicación. El presente estudio realiza una aproximación de cómo se está abordando la gestión de la identidad corporativa en los ayuntamientos del territorio español, aunando así la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación, con el deseo de poder detectar posibles carencias y ofrecer un modelo básico de gestión que facilite el trabajo a las corporaciones municipales.

**Palabras clave:** comunicación del sector público; comunicación estratégica; dirección de comunicación; comunicación municipal; relaciones públicas; gestión de la identidad corporativa.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018 / Fecha de revisión: 25-10-2018

**Cómo citar:** López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). Aproximación a la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 7-38.



# Approximation to the management of the corporate identity in the Spanish municipalities

Esmeralda López Alonso

Begoña Moreno López

## Abstract

At a time when the municipal and political context suffers a serious crisis of credibility and confidence on the part of the citizens; Where citizen participation is increasingly pursued and transparency is sought; In which the migration of the population and the lack of economic and human resources in the smaller municipalities is becoming more and more pressing, the creation and consolidation of the City brand and the municipal communication are presented as fundamental tools to palliate These difficulties. Both are part of the municipal corporate identity, so to know the situation of the different municipalities of the Spanish State and to establish the difficulties, resources and advantages with which they are to implement them is vital importance. However, scientific studies and analyses address the issue, either from the perspective of marketing with the construction of the city brand (obviating the rest of municipalities), either from the exclusive optics of communication. The present study makes an approximation of how the management of the corporate identity is being addressed in the city councils of the Spanish territory, thus combining the corporative culture, the visual identity and the communication, with the desire to be able to detect possible Shortcomings and provide a basic management model that facilitates the work of municipal corporations.

**Keywords:** public sector communication; strategic communication; communication management; municipal communication; public relations; corporate identity management.

**Citation:** López Alonso, E. y Moreno López, B. (2019). Approximation to the management of the corporate identity in the Spanish municipalities. *Revista de Marketing y Publicidad*, 1, 7-38.



## Sumario

1. Introducción
  2. Marco teórico
    - 2.1. La identidad corporativa, un valor intangible diferenciador
    - 2.2. Gestión de la identidad
      - 2.2.1. Cultura corporativa y comportamiento corporativo
      - 2.2.2. Identidad visual corporativa
      - 2.2.3. Comunicación corporativa
    - 2.3. Modelo de gestión
    - 2.4. Responsables de la gestión
  3. Metodología
  4. Resultados
  5. Conclusiones
  6. Limitaciones, reflexiones y propuestas
  7. Futuras investigaciones y propuestas
- Referencias bibliográficas

## 1. Introducción

La eclosión de internet en la sociedad ha provocado una globalización cultural y económica, constantes avances científicos e importantes cambios sociales. Esta metamorfosis ha generado modificaciones en la forma de articulación de las corporaciones, en la dirección de la comunicación con los distintos públicos y en la administración de la información. La gestión de las ciudades no escapa de estos efectos y hemos podido constatar que, hoy en día, se contemplan como productos formados por conglomerados de atributos tangibles (construcciones, edificios, carreteras, etc.) e intangibles (valores, información, conocimiento, imagen, marca, cultura, etc.) que los ciudadanos valoran y a través de los cuales obtienen un determinado nivel de satisfacción. Estas características intrínsecas de cada municipio sirven para diferenciarse y competir con otros (Sáez, Mediano y Elizagarate, 2011) y crean una marca que aporta beneficios tanto económicos como turísticos, sociales y culturales y un vínculo de identificación con los públicos.

---

Son muy pocos los autores que han estudiado la identidad como elemento clave para la creación de marca y su comunicación en todo tipo de municipios

---

La presente investigación viene determinada por que, a pesar de que existen bastantes publicaciones y estudios sobre la marca ciudad, son muy pocos los autores que han estudiado la identidad como elemento clave para la creación de marca y su comunicación en todo tipo de municipios.

En el siglo XXI, las ciudades de referencia son las que poseen esta marca definida y reconocida (Puig, 2009). Por los estudios consultados, una mayoría de las grandes ciudades españolas está trabajando en sus marcas pero no existen evidencias sobre lo que está haciendo el resto de municipios de menor tamaño<sup>1</sup>, que cuentan con recursos humanos y económicos más limitados y, en muchos casos, con problemas de despoblación por el éxodo rural y el envejecimiento de los censos.

Las corporaciones municipales, independientemente de su tamaño, necesitan disponer de una identidad corporativa distintiva, coherente y firme y comunicarla a sus diferentes

---

<sup>1</sup> En España, según Eurostat, el 62 % de los municipios tiene menos de 1.000 habitantes y, en estos, apenas vive el 3,15 % de los españoles.

públicos internos y externos. En este sentido, hay que destacar que no todas las organizaciones disponen del mismo grado comunicativo ni existe un modelo que pueda ser aplicado a cualquier tipo de municipio (Díez, 2004). No podemos omitir que en España hay ayuntamientos que aún no han incorporado profesionales para gestionar la comunicación y que muchos gabinetes están todavía en el camino de la profesionalización debido a la falta de estructuración interna o la falta de planificación estratégica (Bruno y Paricio, 2013).

Consideramos, por tanto, que los municipios necesitan un binomio de identidades corporativas bien definidas, junto con estrategias de comunicación claras y coherentes. Establecido este estado de la cuestión, la presente investigación parte de determinadas dudas sobre la gestión de la identidad y la comunicación en las corporaciones locales que, dada su importancia, han justificado este trabajo como:

---

*Las corporaciones municipales, independientemente de su tamaño, necesitan disponer de una identidad corporativa distintiva, coherente y firme y comunicarla a sus diferentes públicos internos y externos*

---

- En la actualidad, ¿las corporaciones municipales han definido su identidad? ¿Cómo y quién gestiona la identidad visual corporativa?
- ¿Los ayuntamientos disponen de un plan estratégico de comunicación?
- ¿Qué importancia le dan a la comunicación con los diferentes públicos? ¿Quién gestiona la comunicación? ¿Qué herramientas utilizan? ¿A qué públicos se dirigen?

En este sentido, el objeto de estudio son los ayuntamientos de los municipios que conforman el territorio español y los objetivos planteados son:

- Observar la importancia que están dando a la gestión de la identidad.
- Conocer cómo están implementando la identidad visual corporativa.
- Analizar cómo es la gestión de comunicación: responsables, públicos y herramientas.
- Facilitar un modelo metodológico sobre los pasos necesarios para una implementación adecuada de la identidad.

La hipótesis de la que partimos es que los ayuntamientos de los municipios con más de 10.000 habitantes dan mayor valor a la gestión de la identidad y, por ende, a la comunicación, que los municipios con menor número de habitantes.

## 2. Marco teórico

### 2.1. La identidad corporativa, un valor intangible diferenciador

Son muchos los especialistas que han tratado de definir este término desde diferentes perspectivas individuales y colectivas. En el contexto del *branding* corporativo, a mediados del siglo XX y hasta los años noventa, estuvo ligado al diseño gráfico y a los aspectos visuales (logotipo, colores, tipografías, etc.). Como ejemplo, podemos destacar la definición que hace Dowling (1994) sobre la identidad corporativa como un conjunto de símbolos que una organización emplea para identificarse ante diferentes grupos de personas.

Podríamos citar a más autores que van en esta línea y multitud de obras de referencia que estudian la identidad corporativa, limitándose exclusivamente al logotipo y a la expresión visual de la empresa. Esta situación, además de la traducción de bibliografía internacional, ha provocado un caos terminológico que se ha mantenido durante años e incluso en la actualidad, aunque muchos académicos hayan profundizado sobre la materia.

El término ha ido modificándose hacia una concepción mucho más amplia, entendiendo la identidad como la personalidad y la esencia de una organización. Se puede resumir como la suma de características, objetivos, valores, creencias y actitudes que definen a una institución y que la diferencian del resto, que aglutina aspectos comunicativos, culturales, ambientales y de comportamiento.

La identidad debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de actividad, pues el comportamiento de la entidad, cada acto de cada uno de los empleados, tiene un efecto en su imagen global. La identidad corporativa, ahora más que nunca, debe darse a conocer e inculcarse internamente en la organización para que tenga sentido.

Van Riel argumenta que es necesaria una buena definición y gestión de la identidad corporativa por los beneficios que conlleva, tanto interna como externamente. El autor explica que existe una mayor motivación entre los empleados, por el sentimiento de pertenencia que crea, y genera una mayor confianza entre los diferentes públicos, debido a la homogeneidad y coherencia en la transmisión de los mensajes (Van Riel, 1997).

Partiendo de la definición de la identidad, se deberían planificar las estrategias de comunicación de la organización, además de la identidad visual, con el fin de dar coherencia a todas las actuaciones en los diferentes ámbitos donde opera.

### 2.2. Gestión de la identidad

La gestión comunicacional debe marcar su punto de inicio a partir de la consideración de los componentes de la identidad corporativa como centro de

su misión y visión. [...] La imagen no puede ser manipulada literalmente, al menos no de forma directa. Mientras que la identidad sí. Por ello, es tan determinante tener claros los componentes de la identidad para poder planificarla, dirigirla, evaluarla y controlarla. Solo así la gestión comunicacional puede coadyuvar la estrategia corporativa. Una adecuada gestión de la comunicación garantiza un alto nivel de solidez de la identidad (Ramírez de Bermúdez, 2005, pp. 21-22).

A continuación explicaremos los componentes que han sido considerados básicos en la formación de la identidad.

### 2.2.1. Cultura corporativa y comportamiento corporativo

La cultura corporativa es la suma de las creencias, los valores y las pautas de conducta (Schein, 1985). Capriotti hace una definición más extensa:

Conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o por la gran mayoría de los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo (Capriotti, 2009, p. 24).

En este sentido, Marín (2008) incluye en la definición de cultura el término «responsabilidad» cuando defiende que está compuesta por los principios conceptuales, los valores de las personas que integran la organización y los valores sociales.

La cultura corporativa también se incluye en un programa en el que se recoge, a modo de normativa, el comportamiento que ha de mantener la organización. El comportamiento hace referencia a las distintas actuaciones que la entidad desarrolla, tanto de directivos como de empleados. Para marcar las directrices de cómo debe ser ese comportamiento, basado en la cultura propia de la organización, se suele emplear un código de conducta. «Es un documento que recoge el compromiso de carácter voluntario por parte de la empresa, y consecuentemente, de los empleados que la integran, con una serie de comportamientos y conductas que asumen como parte de su cultura» (Caldas, Carrión y Lacalle, 2012, p. 46). Los códigos de conducta, también denominados códigos éticos, son realizados por la organización y se adoptan de forma voluntaria para regular los comportamientos de todos los empleados.

## 2.2.2. Identidad visual corporativa

Una buena identidad visual es aquella que traduce simbólicamente la identidad corporativa, que puede estar conformada por el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, los colores corporativos y la tipografía corporativa (Villafañe, 1999, 2013). Para Sanz y González (2005), además del símbolo, los edificios, ambientes, sonidos, aromas y texturas ayudan en la creación de un conjunto singular identificador.

Según Villafañe (1999), el objetivo de la identidad visual corporativa es proyectar la imagen intencional de la organización y reforzar el posicionamiento. Asimismo, determina cuatro funciones de la identidad:

1. Función de identificación para favorecer que la organización sea reconocida por el público.
2. Función de diferenciación que le permite ser singular frente a la competencia.
3. Función de memoria para estar en el recuerdo del público.
4. Función asociativa que refuerce el vínculo entre la identidad visual y la organización.

Una gestión adecuada de la identidad visual corporativa concede a la corporación coherencia, simbolismo y posicionamiento (Schmitt y Simonson, 1998), lo que favorece la diferenciación del resto de organizaciones a través de su símbolo y de su marca. Estos elementos suelen ser los más reconocibles por el público.

Para ajustar la identidad visual a la identidad corporativa, es necesario realizar un plan o programa de identidad visual. Sanz de la Tajada señala que este programa debe pasar por una serie de etapas: investigación, estrategia, creación de elementos base, diseño constructivo y redacción de normativa e implantación (Sanz de la Tajada, 1994). De este plan emana el manual de normas de identidad visual y el libro de estilo que servirán para marcar las directrices en el interior de la organización.

El manual de identidad visual suele constar de dos partes: la primera es la construcción de la identidad visual y la segunda aborda la implantación de esa identidad en las distintas aplicaciones como: papelería, señalética, inmuebles, vehículos, etc. Por otra parte, en el manual de estilo se define el tono comunicativo, el estilo de redacción, el formato y el diseño de los textos. Son documentos que se tienen que ir adaptando de manera continua.

También es importante destacar que los manuales de marca proporcionan una guía para el uso de la identidad visual de los productos y servicios, además de un capítulo sobre los valores de la marca, su posicionamiento y una descripción de cómo los empleados pueden ayudar a dar vida a esos valores (Van Riel, 2012).

### 2.2.3. Comunicación corporativa

El modelo de comunicación tradicional<sup>2</sup> de emisor a receptor, basado en una comunicación unidireccional que no busca intencionadamente una respuesta, se ha quedado obsoleto. Con la llegada de la web 2.0<sup>3</sup>, las entidades ya no tienen el control del flujo informativo y es el modelo simétrico de doble sentido o doble flujo (Grunig y Hunt, 1984) el que mejor refleja los cambios que se están produciendo. En la actualidad, tanto la organización como sus públicos pueden ser persuadidos para variar su comportamiento y la iniciativa comunicativa puede ser de ambos. Así lo vislumbraba el Manifiesto Cluetrain<sup>4</sup> cuando expuso que la comunicación se transformaría en un modelo bidireccional, centrado en conversaciones y tomando como base el diálogo, la transparencia y la colaboración.

Esta corriente comunicativa parece que también ha llegado a las corporaciones municipales. La instauración de la democracia en España exigió a los ayuntamientos la creación de unos servicios comunicativos con el fin de tener una conexión permanente con el ciudadano (Cárdenas, 1999, 2000). El modelo clásico-burocrático, con una comunicación unidireccional, es el que ha predominado para informar mayoritariamente sobre los servicios públicos. Hoy en día, con las crisis de confianza y credibilidad que tienen los ciudadanos acerca de las instituciones públicas y los gobernantes (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2018; Edelman, 2018), y los nuevos patrones de gobierno público, este modelo ha dejado de tener sentido y se está sustituyendo por uno más participativo y relacional (Campillo, 2011), que busca una perspectiva más global de comunicación en la organización.

La gestión de las organizaciones ha evolucionado y, por consiguiente, su comunicación. Podemos encontrar múltiple bibliografía en este ámbito, aunque es cierto que no siempre bajo la misma denominación. Algunos autores la han designado también como comunicación organizacional, empresarial, institucional, global o integral, entre otras.

Tras la revisión bibliográfica, localizamos dos vertientes: por un lado, los que entienden la comunicación como el conjunto de técnicas y herramientas para relacionarse con los públicos; por otro, destacan aquellos autores que manifiestan que no solo comunican la publicidad o las campañas de relaciones públicas, sino todo lo que la empresa dice y hace.

La dirección de comunicación, en el siglo XXI, se ha convertido en un área clave de inteligencia en gran parte de las entidades, tanto por los recursos utilizados como por la especialización de los profesionales (Wood y Somerville, 2008).

---

<sup>2</sup> También denominado modelo de agente de prensa o modelo de información asimétrica.

<sup>3</sup> También denominada web social. Es un concepto acuñado por Tim O'Reilly. Gracias a distintas aplicaciones tecnológicas, los usuarios pueden participar y crear contenidos.

<sup>4</sup> En 1999, Levine, Locke, Searls y Weinberger publicaron el *Manifiesto Cluetrain*; 95 tesis centradas en el impacto de internet y las tecnologías de la información sobre los mercados, las organizaciones y sus modelos de negocio. La versión original del manifiesto está disponible en <<http://www.cluetrain.com>>.

## 2.3. Modelo de gestión

Aunque son varios los autores que han elaborado modelos sobre la gestión de la identidad, nos parece interesante destacar el del profesor Paul Capriotti. Él estima que no es posible gestionar directamente la imagen de una organización, entendida como un proceso de percepción por parte del público, pero sí se pueden modificar esas percepciones a través de una gestión adecuada de su identidad. Capriotti, tomando como referente los modelos de autores como Sanz de la Tajada (1994), Van Riel (1997) o Villafañe (1999), entre otros, ha desarrollado un plan estratégico para la gestión de la identidad denominado: el plan estratégico de la identidad corporativa<sup>5</sup>. Este modelo está compuesto por tres etapas:

1. Análisis estratégico de la situación. Esta etapa es clave para la definición de la estrategia que, mediante una investigación exhaustiva de la organización, de su entorno, los públicos y la imagen corporativa, se plasmará posteriormente en el plan estratégico.
2. Definición del perfil de la identidad corporativa. Se tomarán decisiones estratégicas que compondrán el perfil de la identidad para que permitan la identificación, la diferenciación y la preferencia.
3. Comunicación del perfil de la identidad corporativa. Se realizará el planteamiento del plan de comunicación con los diferentes públicos para transmitir la identidad e intentar influir en la imagen de los *stakeholders*<sup>6</sup>.

## 2.4. Responsables de la gestión

Una gestión adecuada de la identidad implica una gestión comunicacional para responder tanto al diseño como a la emisión, pero sobre todo a la identificación, y que una organización cuyo cliente interno tenga una alta identificación es una garantía del alto nivel de solidez de la identidad. Para que estas funciones sean cubiertas, la alta gerencia debe gestionar la comunicación (Ramírez de Bermúdez, 2005, pp. 19-20).

Las grandes compañías suelen gestionar la comunicación corporativa y su identidad a través de departamentos internos de comunicación y se apoyan en consultoras de comunicación para acciones más especializadas.

---

<sup>5</sup> Se puede estudiar con más detalle el modelo en su libro (véase Capriotti, 2009).

<sup>6</sup> También denominados públicos de interés. Gran parte de la literatura especializada considera que el término *stakeholder* fue acuñado por primera vez en 1963 por el Stanford Research Institute para identificar a aquellos grupos o personas que son de vital importancia para la organización. Existen distintas tipologías para su clasificación; el mayor grado de convergencia son los siguientes públicos: empleados, clientes, accionistas, Gobiernos, proveedores y comunidad local.

El máximo responsable del departamento interno de comunicación es el director de comunicación (dircom). La figura del dircom ha evolucionado; ha pasado de ser gestor de la comunicación a ser un estratega de la reputación (Casado, Méndiz y Peláez, 2013). En pleno siglo XXI, la empresa o institución que no cuente con un director de comunicación está al borde del caos o rinde un 75 % de lo que podría (Bel, 2004). Entre las responsabilidades del dircom no solo está la transmisión de información, sino el procesamiento de las informaciones, para favorecer las comunicaciones colaborativas en las que los públicos actúen como promotores de una imagen positiva de la entidad (García, 2009).

Acorde con esta coyuntura, parece evidente que el departamento de comunicación, de la mano del director de comunicación, sea el encargado de comunicar y gestionar los intangibles de la organización, tanto en el mundo analógico como en el virtual, y posicionar a esta correctamente en un espacio global.

Los medios sociales han facilitado que la comunicación se personalice y exista una continua interacción entre la entidad y sus públicos. Las organizaciones que han entendido los beneficios de estos nuevos medios han creado verdaderas comunidades virtuales, donde hacen partícipes a los públicos, internos y externos, tanto de nuevos proyectos como de la propia filosofía de la empresa, con el fin de aportar valor y diferenciación. Otras también han aprovechado el poder de prescripción de los influenciadores digitales, tuiteros, bloggers o *youtubers* para generar confianza, empatía y credibilidad en los públicos.

Por ende, la comunicación se ha convertido en una herramienta esencial que apoya los esfuerzos de marketing para fidelizar y consolidar la imagen de marca, tanto interna como externamente, y desempeña un papel cada vez más importante en la generación de confianza en los grupos de interés, en pos de alcanzar los objetivos empresariales y velar por la reputación corporativa (Van Riel, 2003). Pero no debemos olvidar que hoy las organizaciones se enfrentan a desafíos comunicativos que antes no habían sufrido. Desde comienzos de este siglo, con la generalización de internet y posteriormente con la incorporación de los medios sociales, las relaciones con los diferentes públicos se han modificado; no se trata tanto de informar y controlar los mensajes como de comunicar y crear relaciones duraderas.

---

Las relaciones con los diferentes públicos se han modificado; no se trata tanto de informar y controlar los mensajes como de comunicar y crear relaciones duraderas

---

### 3. Metodología

Una vez que precisamos claramente el tema de estudio, los objetivos generales y la hipótesis de trabajo, en la primera parte de la investigación realizamos una revisión teórica

de las distintas aportaciones que otros académicos y profesionales han efectuado sobre la materia, así como de la información de estudios que guardan cierta relación. Tras esta revisión, comprobamos que en el ámbito académico no ha existido un gran interés sobre la gestión de la identidad y la comunicación municipal por las escasas tesis doctorales publicadas y los artículos académicos hallados (Campillo, 2011). Por tanto, estimamos conveniente consultar fuentes primarias para obtener datos de una mayor riqueza informativa.

En función de los objetivos, el método cuantitativo es el que estimamos más adecuado para analizar el objeto de estudio. Por las particularidades concretas de nuestra investigación, seleccionamos la técnica de la interrogación, concretamente la encuesta, por ser la más pertinente y coherente, puesto que permitía recoger actitudes, opiniones y valoraciones de los sujetos de estudio de modo rápido y eficaz. Además, ofrece la posibilidad de obtener información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

Dentro de las diferentes modalidades de encuestas, las más usuales son las presenciales, telefónicas o autoadministradas a través de internet. Esta última opción es la que escogimos para recabar la información del trabajo de campo por las ventajas que aporta: la gran rapidez, al reducirse considerablemente del trabajo de campo; un coste inferior porque se prescinde de los encuestadores, si la comparamos con los otros tipos; y una mejora en la respuesta por la introducción de elementos visuales (Díaz de Rada, 2012).

En esta fase preliminar de planificación ha sido determinante recoger toda la documentación relevante según nuestro objeto de estudio, analizar los recursos disponibles, tanto de tiempo como de trabajo, y definir la estrategia de muestreo y la selección de participantes de la población diana. Todos estos aspectos han sido decisivos para delimitar el número de preguntas de los cuestionarios, el lenguaje y el formato de respuesta, entre otras características.

Hay que resaltar que en el diseño de los distintos cuestionarios hemos tenido en cuenta que la formulación de las preguntas siguiera un orden lógico respecto al tema, así como que el contenido fuera coherente con los objetivos del estudio. También se ha cuidado que el lenguaje fuese claro, la presentación visual fuera agradable y el tiempo de respuesta no superase los 10 minutos, con el fin de que se cumplimentara la totalidad del cuestionario.

Aunque existen muchas aplicaciones web para realizar encuestas, diseñamos el cuestionario autoadministrado mediante la plataforma Google Drive<sup>7</sup> por tres razones: la facilidad de sus funciones, la sencillez a la hora de compartir los enlaces y la no limitación de respuestas. En el cuestionario usamos preguntas estructuradas y no estructuradas, cerradas de tipo dicotómico y de elección múltiple y abiertas con una doble intención: justificar respuestas a preguntas anteriores y también para enriquecer los resultados.

---

<sup>7</sup> Es un servicio de almacenamiento accesible a través del sitio web desde cualquier dispositivo, con aplicaciones para Android e iOS, que permite crear formularios, editar documentos y hojas de cálculo.

Tras el diseño inicial del cuestionario, con el fin de mejorarlo, realizamos una prueba piloto, también denominada prueba previa, en una muestra reducida de participantes en el Congreso Internacional de Alcaldes e Innovación, celebrado en Segovia, en noviembre de 2017, donde se apreció que algunos conceptos relacionados con la identidad no estaban muy claros entre los alcaldes participantes y se solventaron en el diseño definitivo.

En el cuestionario, en la portada de presentación e instrucciones, se incluyó una aclaración sobre el término «identidad corporativa» para evitar confusiones, y al finalizar cada cuestionario, se introdujo un apartado de observaciones con el fin de que los entrevistados pudieran expresar lo que consideraran oportuno. El universo de estudio son los ayuntamientos de todos los municipios españoles, un total de 8.124. La tarea más ardua de la investigación fue la elaboración de la base de datos para contactar con los alcaldes o con sus gabinetes de comunicación, dado que la información que encontramos en la mayoría de las diputaciones no estaba actualizada y la Federación de Municipios Españoles no atendió nuestra solicitud de informar a sus asociados de este proyecto. En las páginas de las diputaciones encontramos correos electrónicos obsoletos, webs que no pertenecen a los ayuntamientos, sino que han sido creadas por organismos ajenos e, incluso, particulares, y teléfonos municipales erróneos. Asimismo, muchas webs de los municipios también dificultan este contacto porque no poseen datos de contacto digitales, las sedes electrónicas no funcionan adecuadamente o no se atiende a los formularios. En muchos casos, además, los buzones están llenos y devuelven las comunicaciones; los usuarios han cesado y las DNS no redireccionan al correo electrónico original; y algunos municipios no emplean los *emails* oficiales y trabajan con Gmail/Hotmail, que no aparece publicado en ningún soporte, entre otras muchas dificultades.

Ante la complejidad de nuestro universo y una vez realizada toda la base de datos, estimamos conveniente enviar el cuestionario a todo el universo, excepto a 98 ayuntamientos, de los que no disponíamos de su correo electrónico corporativo ni de su teléfono. Un total de 8.026 corporaciones municipales. Una vez seleccionada la muestra y proyectado el diseño del cuestionario, para recabar toda la información y desarrollar el trabajo de campo de la investigación, preparamos un mensaje estándar, en castellano como lengua oficial y en las tres lenguas cooficiales (catalán, euskera y gallego) con un texto de presentación, donde solicitábamos la participación e indicábamos el enlace que daba acceso al cuestionario correspondiente. Estos mensajes los distribuimos por correo electrónico durante los meses de febrero y marzo de 2018 y se recibieron 484 cuestionarios válidos.

A pesar de que el índice de respuesta no es muy elevado, un 5,7 %, la muestra obtenida es representativa con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 4,33 %.

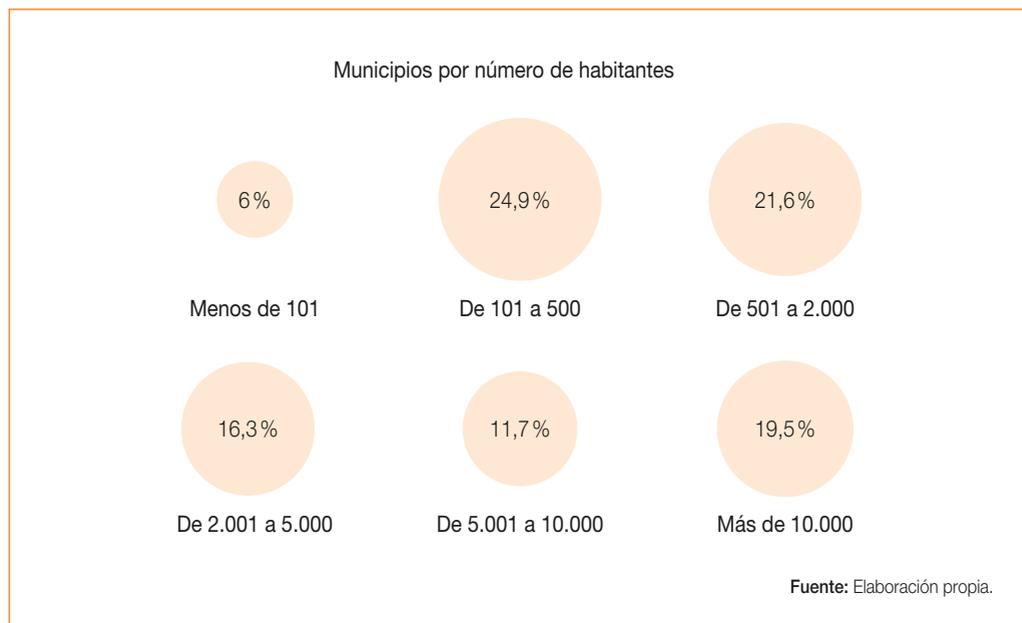
## 4. Resultados

Como podemos observar en la figura 1, se encuentran igualmente representados todos los tamaños de municipios, lo que nos permite aproximarnos a la realidad del estado en

todos los tipos de ayuntamientos. Destaca, excepcionalmente, la participación en municipios de entre 100 y 500 habitantes. Si bien es cierto que la participación de municipios de menos de 101 habitantes es muy inferior al resto, probablemente sean datos extrapolables al resto de ayuntamientos de su misma categoría, pues esto se debe a varias cuestiones:

- Por un lado, la imposibilidad de acceder a esa muestra. Esto tiene que ver con una cuestión digital, dado que muchos de estos municipios carecen de portal web propio o referencia en portales web de asociaciones municipales, diputaciones y otros organismos turísticos que los recojan, con un acceso a través de correo electrónico. Asimismo, tiene que ver con la dificultad de contactar con ellos telefónicamente debido a que muchos carecen de sede municipal abierta los cinco días de la semana y los horarios de secretaría ni siquiera son estables.
- Por otro lado, destaca la particularidad de los cargos políticos en este tipo de municipios, así como la situación de las secretarías. Y las dificultades inherentes a los mismos, que deberían ser objeto de una investigación futura en profundidad.

Figura 1. Tamaño poblacional de los municipios encuestados



La recogida de información fue estructurada en dos áreas relevantes de conocimiento en torno a la marca. Por un lado, la que hace referencia a la misión, la visión y los valores de una compañía, que posteriormente se refrendará en los valores de marca que se deseen

transmitir. A esto se le añadió el análisis de la identidad visual corporativa, que constituye la esencia gráfica y plástica de la marca, la que conforma el *branding*. Por otro, se llevó a cabo un análisis de la gestión de la comunicación desarrollada por parte de los ayuntamientos, incidiendo en los públicos y las herramientas empleadas a tal efecto.

### A) La misión, la visión y los valores municipales (comportamiento corporativo)

Ante la relevante pregunta de si la imagen que quiere proyectar el ayuntamiento está clara y definida, observamos que en un 68,5 % de los casos la respuesta es negativa. Lo que denota, claramente, que existe un grave problema de marca en la mayor parte de los municipios españoles en cuanto a su consideración como uno de los elementos esenciales de la gestión de un ayuntamiento.

Parece obvio que el 31,5 % que responde afirmativamente corresponde a municipios de mayor tamaño que cuentan con personal suficiente y con la formación adecuada para poder trabajar la marca municipal. Además, ya han incorporado la filosofía de la comunicación y construcción de marca en su gestión municipal.

Sin embargo, como vemos en la figura 3, en realidad el reparto está muy bien parcelado. Destaca que, efectivamente, los municipios de menos de 101 habitantes tienen mayores dificultades para poder definir esa imagen que quiere proyectar a cada uno de sus públicos. Merece la pena destacar que, de ese 31,5 % que sí ha definido en junta la imagen que quiere proyectar de su municipio, solo un 27,5 % lo ha plasmado en un plan estratégico global que sirva como directriz y guía para la correcta comunicación con los públicos y la creación de la pertinente identidad corporativa. Por lo que este es un aspecto que debe tenerse en cuenta en relación con los procedimientos para mejorar la actual situación de gestión de la identidad.

Existe un grave problema de marca en la mayor parte de los municipios españoles en cuanto a su consideración como uno de los elementos esenciales de la gestión de un ayuntamiento

Figura 2. Definición de la imagen intencionada



Los municipios de menos de 101 habitantes tienen mayores dificultades para poder definir esa imagen que quiere proyectar a cada uno de sus públicos

## B) La identidad visual corporativa municipal

Analizamos, asimismo, si los ayuntamientos disponían de un manual de identidad visual corporativa, con el fin de poder establecer si la gestión de la identidad corporativa da el primer paso hacia la plasmación de marca en el caso de los municipios del territorio español.

Figura 3. Municipios que sí han definido su imagen por tamaño poblacional

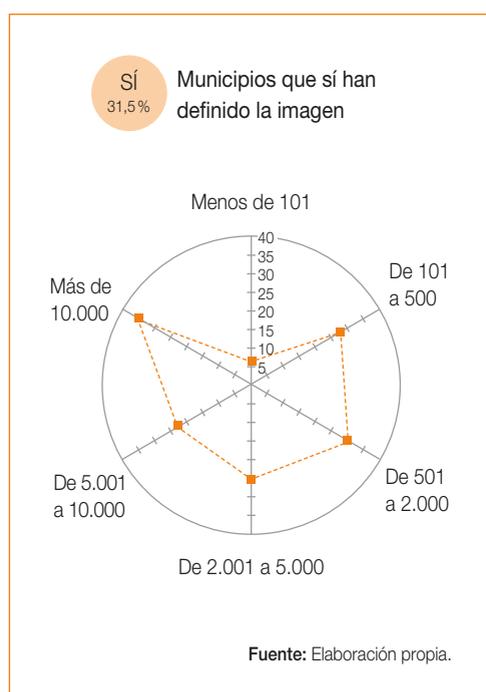
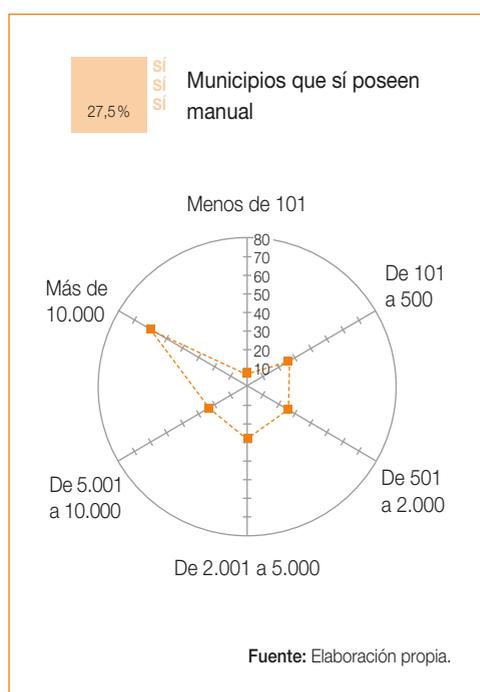


Figura 4. Municipios que sí poseen manual de identidad corporativa por tamaño poblacional



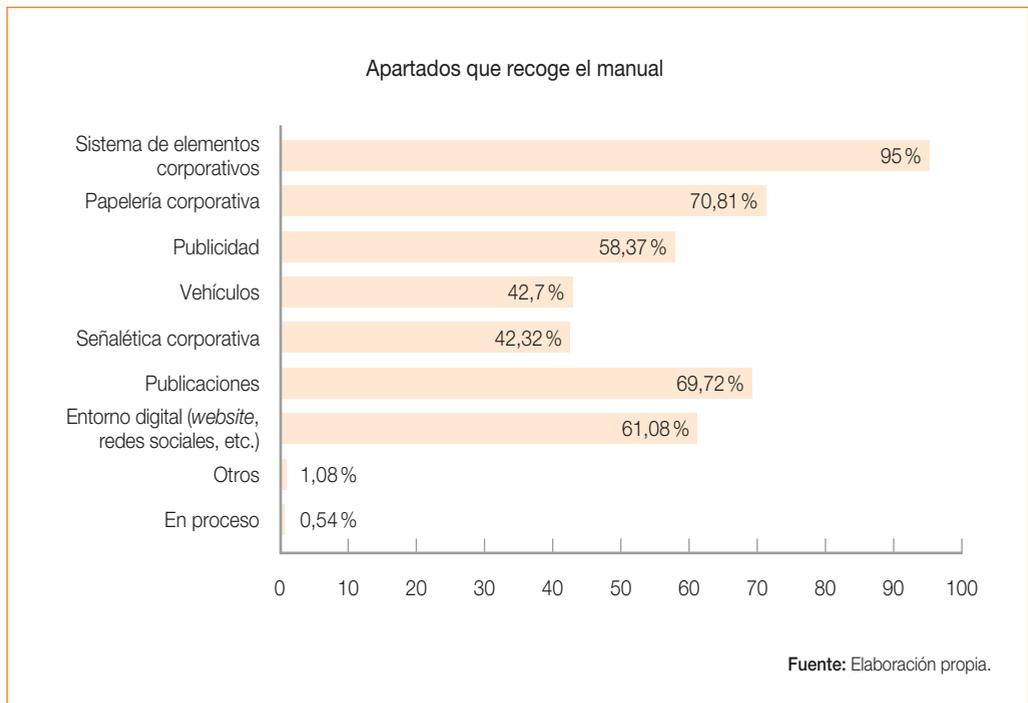
Podemos observar la existencia de este en los ayuntamientos, que coincide casi con exactitud con la existencia de una definición de la imagen de marca que el ayuntamiento quiere ofrecer a sus públicos (véase figura 2), pues un 27,5% afirma que sí posee ese manual, frente al 72,5% que no lo tiene. En la mayor parte de los casos, este manual puede ser consultado por el público en general, pues se encuentra como recurso en las páginas web de muchos ayuntamientos.

No obstante, en este caso, que precisa una mayor especialidad técnica y mayores recursos, las respuestas mayoritarias corresponden en un 36% a los municipios de más de

10.000 habitantes; aunque no podemos concluir tampoco de una forma fehaciente que la falta de un manual de identidad corporativa corresponda de manera taxativa a una escasez de recursos tanto económicos como humanos, salvo, de nuevo, en el caso de los municipios de menos de 101 habitantes.

Como puede observarse en la figura 5, los manuales suelen ser bastante completos. Todos incluyen los elementos esenciales y la mayor parte, además, la visualización recomendada para la aplicación gráfica en publicaciones en papel y en el entorno *online*.

Figura 5. Apartados que recoge el manual de identidad corporativa

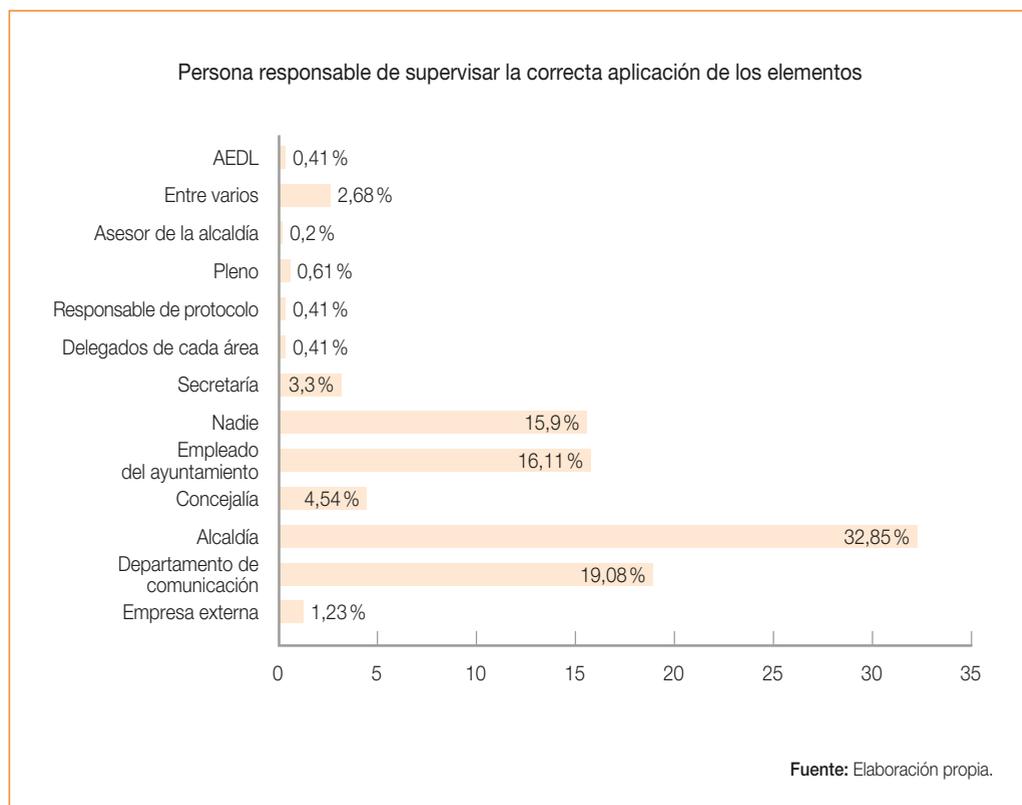


En todos los casos, los manuales más completos corresponden a municipios con mayor número de habitantes y mayores recursos económicos.

Solo el 58,37 % de los manuales recoge los aspectos relativos a la publicidad; tales como su aplicación y funciones en OOH (carteles, vallas, banderolas, *mupis*, buses, etc.), radio, televisión, etc. En cambio, la parte de publicaciones (folletos, dípticos, trípticos, revistas, etc.) sí aumenta hasta un 69,72 %; muy cerca del 70,81 % de los manuales que poseen el desglose de la papelería corporativa.

Merece la pena destacar varias cuestiones. Por un lado, que el entorno *online*, aunque sí es muy contemplado, sigue estando por detrás de la papelería corporativa y las publicaciones; aunque sí es cierto que pueden observarse varios municipios que combinan el sistema básico, las publicaciones y el entorno digital, dejando fuera del manual los restantes puntos. Y, por otro lado, destacan varios municipios que únicamente tienen contemplados en sus manuales de identidad visual las publicaciones y el *merchandising*.

Figura 6. Persona responsable de supervisar la correcta aplicación de la identidad visual corporativa



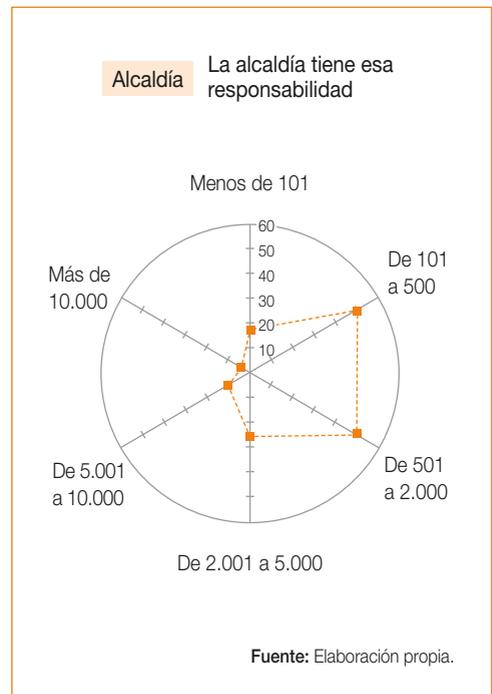
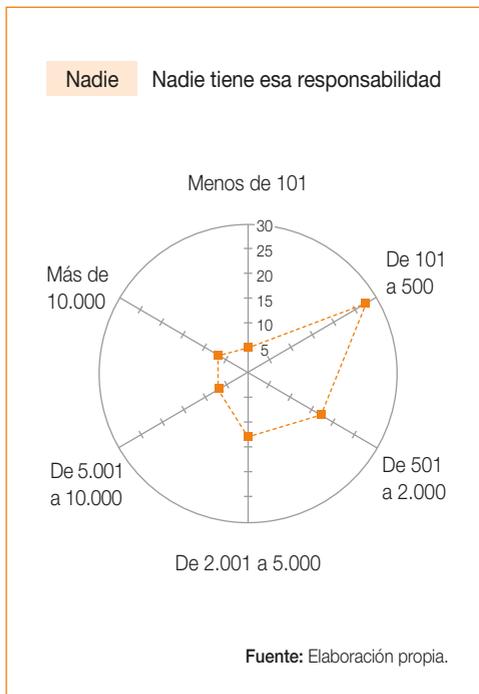
Al analizar sobre quién recae la responsabilidad de gestionar la aplicación de la identidad visual corporativa, hay dos datos que destacar.

Por un lado, observamos una respuesta mayoritaria (un 34,5 %) que la centra en la alcaldía; un 16,7 %, en un empleado del ayuntamiento, y en menores porcentajes, en concejalías y secretarías. Se destaca que, en algunos municipios, esta responsabilidad no recae en nadie en concreto y es cada persona en su área la encargada de implementarla correcta-

mente, o lo asume un delegado de la AEDL (Agencia de Empleo y Desarrollo Local), que no deja de ser un servicio gratuito que ofrecen los ayuntamientos con el fin de impulsar el desarrollo socioeconómico del municipio y la promoción de empleo. Aunque asumen muchísimas competencias, entre sus funciones principales no están la dirección de comunicación y la supervisión de la aplicación de la imagen de marca; tradicionalmente, estos puestos, en el área de la empresa, han sido asumidos por los directores de marketing y comunicación. Por otro lado, un 16,7 % de la muestra afirma que no hay nadie que ostente esta responsabilidad en su municipio.

Figura 7. Nadie ostenta la responsabilidad de supervisión

Figura 8. La alcaldía tiene la responsabilidad



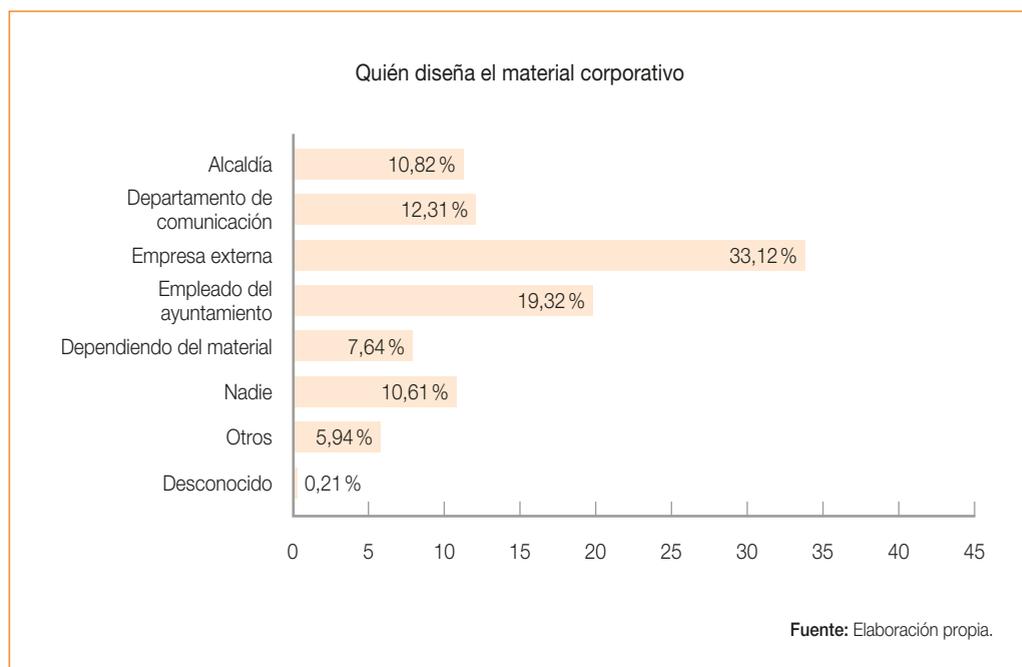
Entendemos que esto se debe a los siguientes hechos: en el caso de la respuesta «Nadie ostenta esa responsabilidad», se trata de municipios pequeños de menos de 5.000 habitantes (como puede verse en la figura 7), que no tienen definida la imagen del municipio ni recursos humanos ni económicos para llevarlo a cabo; en el caso de «La alcaldía», no solo muchos de los casos son municipios pequeños, sino que a la alcaldía se le presume la mayor responsabilidad dentro de un ayuntamiento, por lo que, habiendo manual de identidad visual corporativa o no, se considera que es el encargado de supervisar la aparición

del escudo municipal y las decisiones sobre la forma gráfica de comunicación a través de los distintos canales. Aun así, podemos observar que esta respuesta («La alcaldía») es mayoritaria en municipios de menos de 2.001 habitantes (véase figura 8).

Aunque es cierto que en un 19,6% recae en el departamento de comunicación, prensa o protocolo de muchos ayuntamientos, hemos de tener en cuenta que esto solo sucede habitualmente en municipios de más de 10.000 habitantes. Eso sí, merece la pena destacar que en un 16,7% de los casos esto recae sobre un miembro del ayuntamiento destinado a tal efecto o un responsable de la AEDL.

La importancia de la correcta gestión de la imagen de marca es tan relevante que nos aproximamos a la formación que poseen los responsables de gestionarla en los ayuntamientos. Y observamos que un 58,7% considera que sí posee la formación académica necesaria para realizar esta gestión, frente a un 41,3% que la considera insuficiente.

Figura 9. ¿Quién diseña el material corporativo?



Se preguntó respecto al diseño del material corporativo del ayuntamiento porque es una de las partes más relevantes de la implementación gráfica de la marca. Y en bastantes ocasiones, no se le otorga la importancia que requiere.

Los datos revelan que en un 33,1 % el peso recae directamente en una empresa externa, y en un 12,3 %, sobre el departamento de comunicación. En un 7,6 %, los encuestados respondieron que, dependiendo de los materiales, la responsabilidad recaía bien en una empresa externa, bien en el departamento de comunicación, o bien en concejales y empleados del ayuntamiento. Un 5,9 %, correspondiente a «Otros», engloba circunstancias tales como colaboradores externos puntuales, vecinos voluntarios, técnicos en turismo y responsables de la AEDL o decisiones tomadas de manera colectiva. Además, cabe resaltar que en un 10,6 % de los casos nadie diseña el material corporativo.

### C) La gestión de la comunicación municipal

Con el fin de analizar el estado de la comunicación en los distintos ayuntamientos de la muestra, se realizaron cinco preguntas para establecer en quién recae la responsabilidad de la gestión, cuál es la relevancia de la comunicación con los públicos y cómo se establece y qué herramientas se emplean para comunicar.

A tenor de la cuestión formulada (véase figura 10), podemos observar que el porcentaje de ayuntamientos en los que la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en personas cuya especialización no tiene por qué ser en comunicación es bastante amplio. Destaca sobre todo la alcaldía (en un 42 %), que, además, en un 3 % de los casos comparte esta responsabilidad con todo el equipo de gobierno; seguida de un 1 % en la secretaría y un 7 % en empleados del ayuntamiento (que pueden poseer o no la formación académica pertinente). Mención aparte supone un 7 % de los casos en los que nadie es responsable de la gestión de la comunicación, lo que demuestra que, en lo tocante a la gestión de la comunicación, en la mayor parte de los casos no se le está otorgando la importancia que requiere.

---

El porcentaje de ayuntamientos en los que la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en personas cuya especialización no tiene por qué ser en comunicación es bastante amplio

---

En un 6 % de los casos, la respuesta corresponde a «Otros». Aquí se engloban situaciones que abarcan desde carga compartida entre equipos internos y externos hasta técnicos de cultura o responsables de la AEDL, asociaciones culturales y vecinos colaboradores, entre otros; pasando, por supuesto, por la figura del jefe de prensa o periodista interno que, si bien son especialistas en medios de comunicación, no lo son en comunicación global.

Únicamente un 24 % de los encuestados posee un gabinete de comunicación interno especializado y destinado a tal efecto; algo que destaca con respecto a la cuestión de «¿Quién supervisa los elementos de identidad corporativa?», pues en ese punto solo en un 19,7 % de los casos la responsabilidad recae sobre dicho gabinete.

Figura 10. Persona responsable de gestionar la comunicación en el ayuntamiento

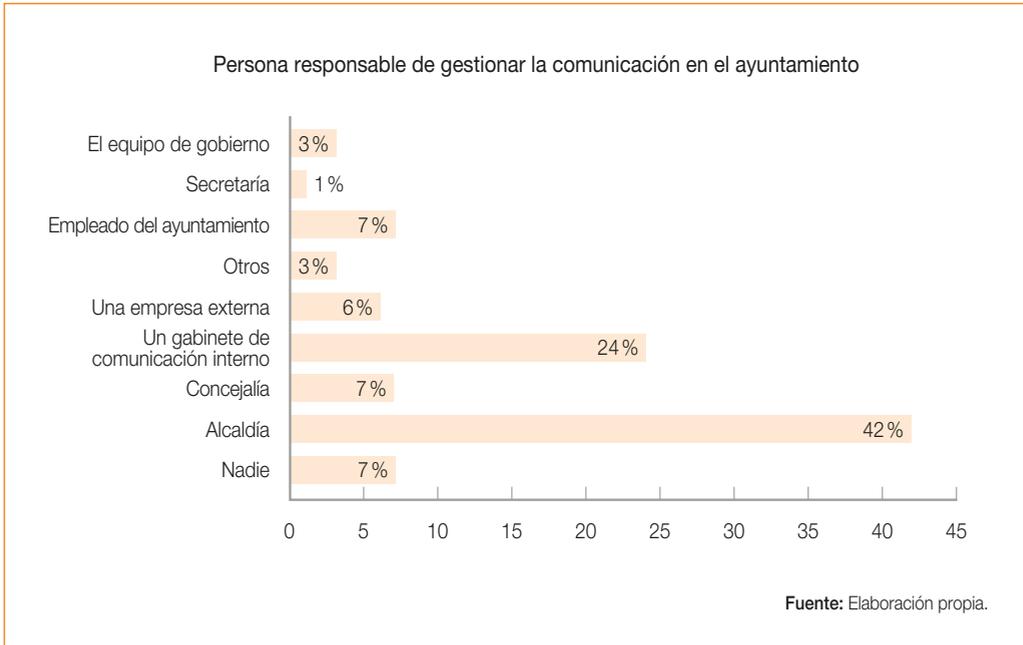
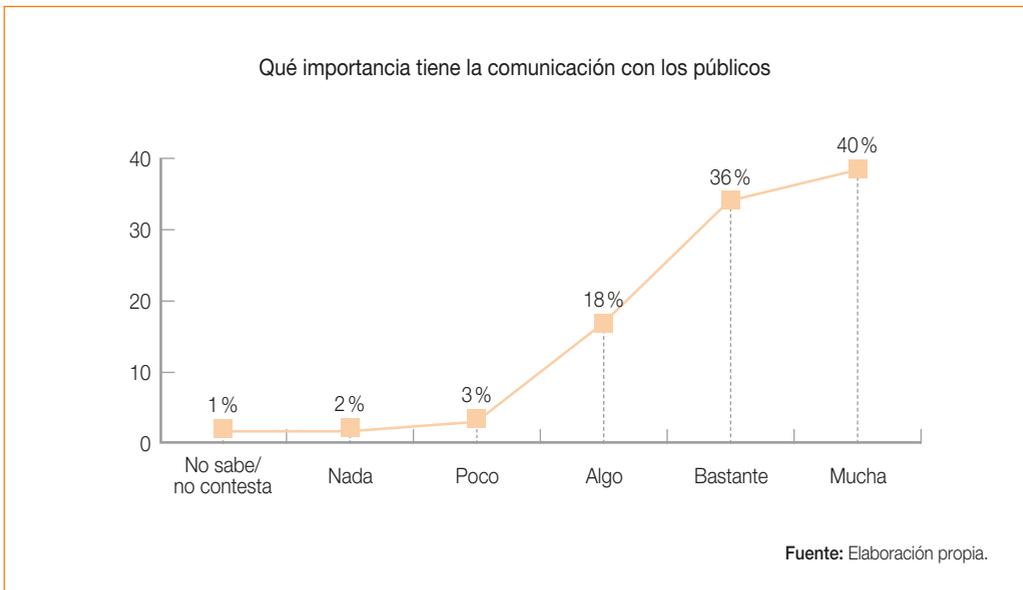


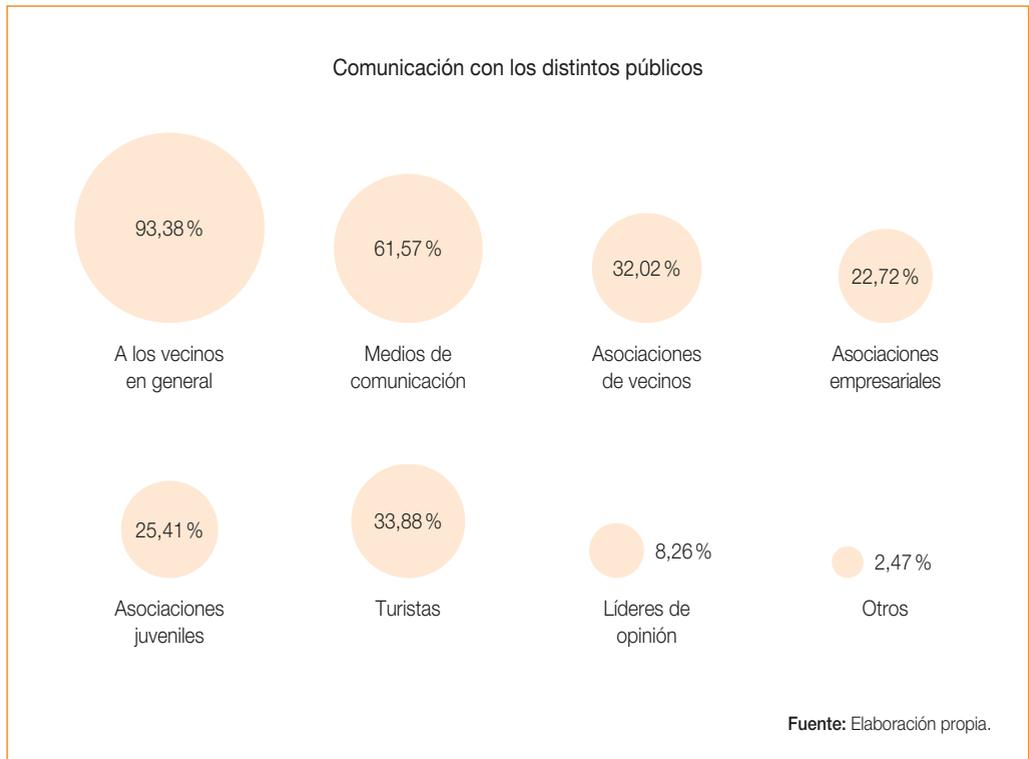
Figura 11. La importancia de la comunicación con los públicos



Como podemos observar, un 40 % considera «Mucha» la importancia de la comunicación con los públicos. Seguido de un 36 % que la considera «Bastante». Queda un 23 % restante que afirma que esa comunicación tiene algo, poca o ninguna importancia. Algo que es cotejable y comparable con los datos obtenidos en preguntas anteriores al respecto de la misión, visión, valores e identidad visual corporativa.

Como se observa en la figura 12, los vecinos en general reciben comunicación en un 93,38 % de los casos. Y en un 61,57 %, los municipios encuestados llevan a cabo la comunicación con los medios de comunicación. En proporciones similares, los municipios se dirigen a asociaciones de vecinos, juveniles y empresariales (oscilan entre un 22,72 % de estas últimas y el 32,02 % de las primeras).

Figura 12. Públicos a los que se dirigen



Hay dos cuestiones de este punto en las que debemos detenernos: por un lado, la comunicación al turismo y, por otro, a los líderes de opinión. En el primero de los casos, la comunicación turística por parte de los municipios se da solo en un 33,88 %. Algo que

llama la atención si consideramos que, según Europa Press, España es la segunda potencia turística mundial por detrás de Francia y el turismo ha contribuido en 2017 a la economía española en un 11,5 % (Europa Press, 2018).

En el segundo caso, el de los líderes de opinión, es mencionable que solo un 8,26 % de los ayuntamientos contempla la comunicación con los mismos. Teniendo en cuenta que vivimos en un momento de comunicación multidireccional, lo que otros dicen o comparten (en diferentes soportes y mediante herramientas diversas) sobre la marca o compañía determina en gran medida la reputación. La capacidad y la credibilidad que tienen estos líderes de opinión de transmitir los mensajes son mucho mayores que la que, en muchos casos, pueda tener el emisor.

Como curiosidad, cabe destacar que hay dos municipios que indican que solo comunican a turistas; otro, que solo comunica a medios de comunicación y un municipio que afirma que no emite ningún tipo de comunicación (algo que no deja de ser una gestión pasiva de la comunicación, pues lo que no se dice es tan relevante como lo que sí).

Teniendo en cuenta que la segmentación de los públicos y la creación de mensajes personalizados para las distintas comunicaciones es una herramienta esencial en la gestión de la comunicación y su importancia sobre la reputación, podemos ver que un 35,9 % no la está gestionando pertinentemente (véase figura 13). Si comparamos esto con el tamaño poblacional de los municipios, podemos observar que, en este caso sí, los municipios de menos de 2.000 habitantes son aquellos que mayoritariamente no llevan a cabo esa personalización (un 65 % frente al 35 % de los municipios de más de 2.000 habitantes).

Se observa que las herramientas que con mayor porcentaje se emplean para la comunicación con los públicos son la página web (en un 80,37 %), seguida por el tradicional tablón de anuncios (en un 78,09 %), las redes sociales (un 76,65 %) y la comunicación directa (un 72,52 %). En

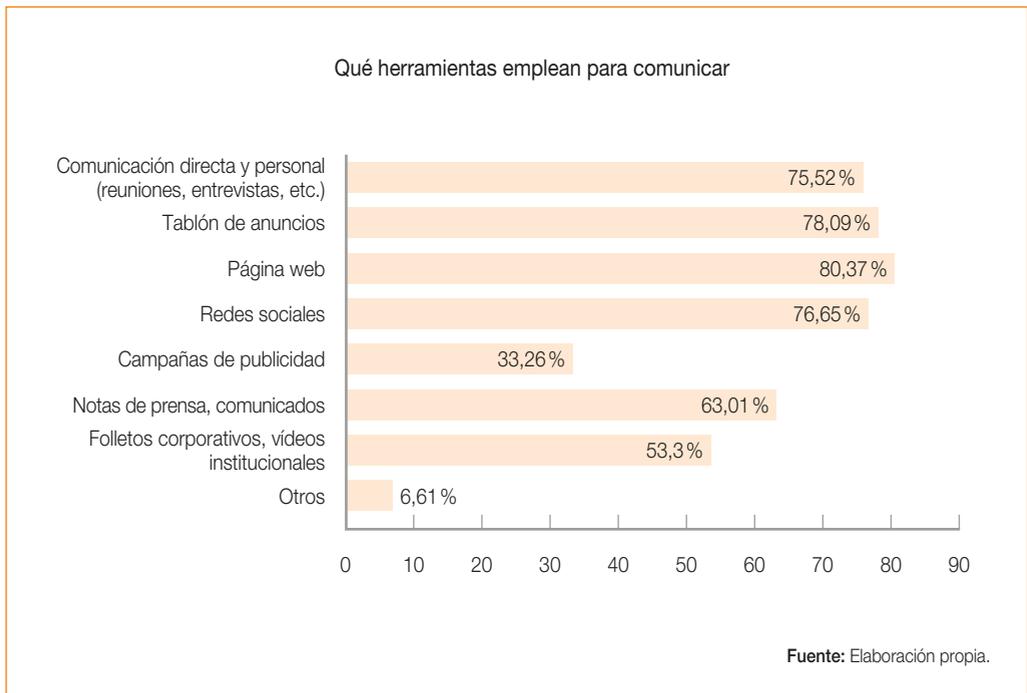
Figura 13. Empleo de mensajes personalizados



Se observa que las herramientas que con mayor porcentaje se emplean para la comunicación con los públicos son la página web (en un 80,37 %), seguida por el tradicional tablón de anuncios (en un 78,09 %), las redes sociales (un 76,65 %) y la comunicación directa (un 72,52 %)

porcentajes menores se encuentran las notas de prensa y los comunicados (un 63,01 %), los folletos corporativos y vídeos institucionales (un 53,30 %) y las campañas de publicidad (un 33,26 %). El 6,61 % restante corresponde a otras herramientas y soportes de comunicación como aplicaciones, correo postal y electrónico, sede electrónica y portal de transparencia, bandos, WhatsApp, revistas, publicaciones, televisión y radio municipales o congresos y premios.

Figura 14. Herramientas empleadas



## 5. Conclusiones

Con los resultados obtenidos a través del cuestionario llegamos a distintas conclusiones que consideramos de gran relevancia. Estas nos sirven para realizar una propuesta de modelo de gestión de la identidad de marca municipal y abrir futuras líneas de investigación.

La conclusión fundamental, en la que podemos detallar varios puntos, es la siguiente: la gestión de la marca municipal no es la óptima

---

La gestión de la marca municipal no es la óptima en el ámbito estatal

---

en el ámbito estatal. Se entiende dentro de esa gestión el comportamiento (conducta, valores, misión, visión, etc.), la identidad visual corporativa y la comunicación segmentada con los diferentes públicos.

- El comportamiento corporativo no está definido ni estructurado. Observamos que un 68 % de los encuestados no ha definido la imagen que quiere proyectar. Del 31,5 % que sí la ha definido, un 72,5 % no lo ha plasmado en un plan estratégico de comunicación. Por lo que no hay profundización en el trabajo de la gestión de marca y de la identidad corporativa.
- La identidad visual corporativa solo está trabajada en parte. Ni siquiera la mitad de los municipios encuestados posee un manual de identidad visual corporativa que recoja la aplicación gráfica de todos los valores que se desean transmitir. Aunque la mayor parte de los manuales recoge el sistema de elementos corporativos, en un entorno en el que la comunicación digital va *in crescendo*, solo un 61,08 % incluye entre los elementos que se deben tener en cuenta los relacionados con la aplicación *online* (como webs, sedes electrónicas, firmas de *email*, creación de *newsletters*, redes sociales, etc.). Por lo que parece que la comunicación *online* no se está implementando adecuadamente.
- No existe, en líneas generales, un departamento de comunicación responsable de la supervisión de la marca municipal. Aunque cada vez son más los municipios que lo incorporan, este solo alcanza un 19,5 % de la totalidad de la muestra. Y es necesario que sea ajeno al partido de gobierno, sobre todo en un entorno en el que la alcaldía y el equipo de gobierno pueden cambiar cada cuatro años.
- La gestión de la comunicación no está implementada pertinentemente. En primer lugar, porque el porcentaje de ayuntamientos en los que la responsabilidad de la gestión de la comunicación recae en personas cuya especialización no tiene por qué ser en comunicación alcanza el 50 %. En muchos casos, la responsabilidad de la gestión de la comunicación es compartida con otras tareas.

---

No existe, en líneas generales, un departamento de comunicación responsable de la supervisión de la marca municipal

---

En segundo lugar, en lo referente a la comunicación con los públicos, porque hay un alto porcentaje de municipios que se dirigen a la ciudadanía, pero no tantos que lo hagan al resto de los públicos relevantes para un municipio. Si atendemos a la gestión de la identidad, se deberían calcular bien los esfuerzos comunicativos y rentabilizar las inversiones (entendidas en términos monetarios y temporales). Refuerza este punto el hecho de que únicamente un 64,1 % de los municipios emplea

mensajes personalizados y adaptados para cada público. Especialmente merece la pena incidir en el caso de la comunicación turística, que sobrepasa apenas el tercio de la muestra, y cuya responsabilidad recae en otras entidades, asociaciones y colectivos. Y, por supuesto, el hecho relevante de que la mayor parte de los municipios no ha detectado a los líderes de opinión y no emite hacia ellos las comunicaciones pertinentes.

- Aunque pudiera parecer que solo los municipios más grandes con mayores recursos son los que están trabajando en imagen de marca, esto no es así. Se encuentra bastante parcelada y equilibrada la cantidad de municipios que han desarrollado esa proyección de marca. Esto nos lleva a pensar que no se trata tanto de una cuestión de recursos y posibilidades como de darle a la comunicación el valor que precisa.

## 6. Limitaciones, reflexiones y propuestas

La gestión de la marca municipal en el territorio español se encuentra en estado embrionario. Por un lado, no se contempla producción científica en torno al concepto marca municipal; todo gira alrededor de la marca ciudad. Y esta se hace desde la óptica del marketing y no de la identidad, de manera que se obvian los valores, la cultura y la tradición de un municipio. Por otro, en los municipios que forman parte de la muestra, los datos son relevantes y denotan que, si bien hay intención, no hay orden ni estructura.

Uno de los elementos esenciales en la gestión es el dircom, responsable de supervisar e implementar la marca municipal. En el caso que nos ocupa, son muy pocos los municipios que incorporan un departamento de comunicación interno. Y no en todos los casos esta cuestión tiene que ver con el tamaño del municipio y los recursos económicos que posee. Si atendemos a Campillo (2011), el departamento de comunicación de un municipio debería ser independiente del partido de gobierno y mantenerse estable en cada legislatura con el fin de salvaguardar la identidad municipal. Es importante que la formación del equipo integrante del mismo sea en comunicación global y no únicamente en prensa; a lo que se deben añadir conocimientos sobre *social media*, segmentación de públicos y comunicación en gestión de crisis.

---

La gestión de la marca municipal en el territorio español se encuentra en estado embrionario

---

---

El departamento de comunicación de un municipio debería ser independiente del partido de gobierno y mantenerse estable en cada legislatura con el fin de salvaguardar la identidad municipal

---

En el caso de municipios más pequeños, en los que no se sustenta el gasto económico de un sueldo en comunicación, se recomienda que bien las diputaciones, bien las federaciones de municipios, u otros organismos similares, como mancomunidades y comarcas, puedan ofrecer un servicio de apoyo y formación en comunicación.

En la actualidad, la figura, porcentualmente, con mayor responsabilidad en la gestión de la identidad corporativa en los municipios españoles es la alcaldía. Cumple funciones desde decidir la imagen (corporativa y visual), implementarla y supervisar su implementación, hasta gestionar la comunicación con los públicos; por lo que parece necesario que toda la junta de gobierno reciba la formación pertinente en gestión de la identidad (comunicación global con publicidad y relaciones públicas, relaciones con los medios, redes sociales y marketing digital, entre otras).

El ecosistema comunicativo no es nada favorecedor; existe una fragmentación de las audiencias y una falta de confianza de los ciudadanos hacia las empresas e instituciones. La transparencia y el diálogo son valores cada vez más demandados por los ciudadanos. Por eso, coincidiendo con Capriotti (2009), Villafañe (2013) y Costa y Gutiérrez (2016), creemos que resulta vital que los municipios se adapten a este nuevo contexto a través de una identidad bien definida, coherente y relevante para sus grupos de interés, que les permita sentirse identificados, compartir sus creencias y generar valor para mantenerse e, incluso, crecer.

En síntesis, ante un marco comunicativo complejo y cambiante, creemos que los municipios necesitan:

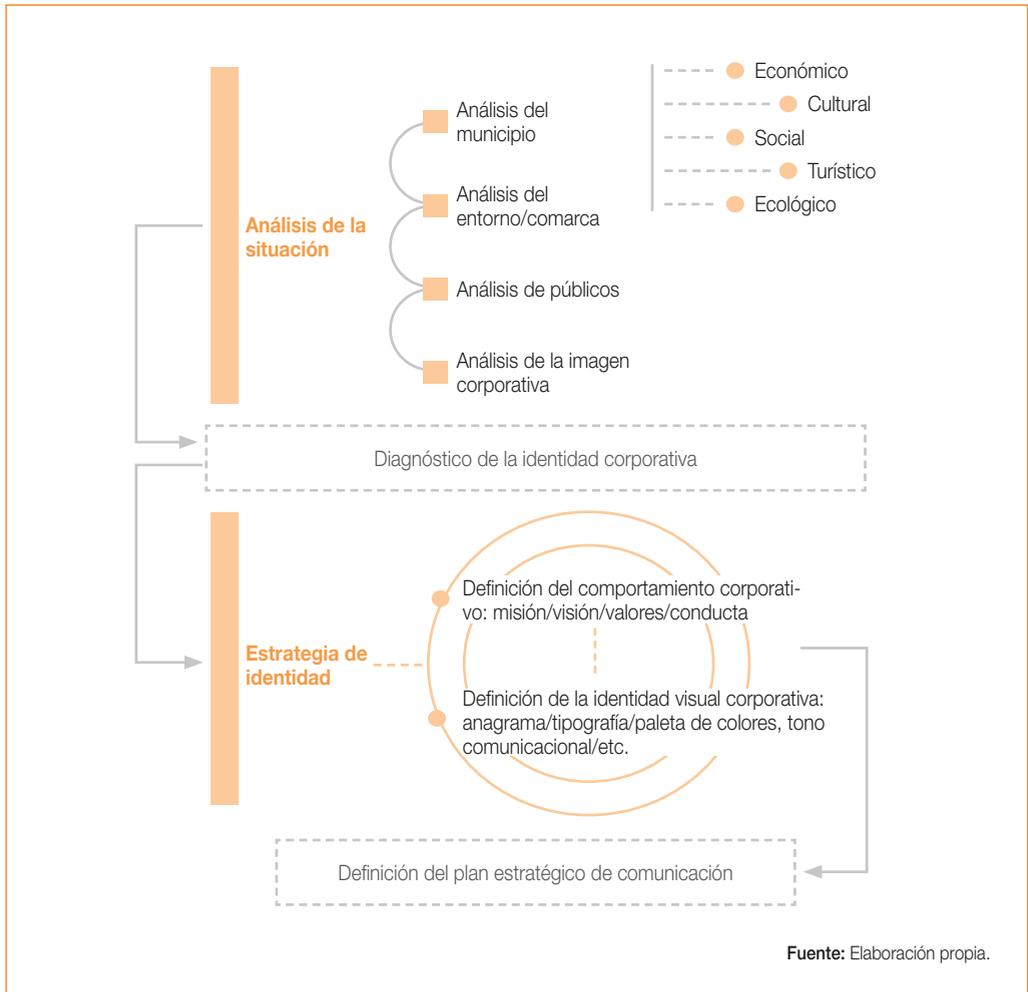
- Disponer de una identidad corporativa coherente en el mundo analógico y digital que los diferencie claramente ante sus públicos y que así repercuta en una eficiencia comunicativa.
- Profesionales con formación holística, capaces de gestionar la identidad corporativa y el resto de activos intangibles dependientes en todos los procesos comunicativos de forma transversal.
- Una metodología de gestión comunicativa clara y coordinada que aúne todos los espacios comunicativos. Para ello, tomando como referencia el modelo de Capriotti (2009), ofrecemos el siguiente modelo general de gestión de la identidad, aplicable a todos los municipios independientemente de su tamaño poblacional.

---

En el caso de municipios más pequeños, en los que no se sustenta el gasto económico de un sueldo en comunicación, se recomienda que bien las diputaciones, bien las federaciones de municipios, u otros organismos similares, como mancomunidades y comarcas, puedan ofrecer un servicio de apoyo y formación en comunicación

---

Figura 15. Modelo de gestión de identidad de marca municipal



## 7. Futuras investigaciones y propuestas

Merece una investigación aparte y en profundidad observar cómo están funcionando las comunicaciones entre las diputaciones y otros organismos similares con los municipios correspondientes. Si la comunicación se lleva a cabo mayoritariamente en el entorno *online* (como sería de recibo en los tiempos que corren por su inmediatez y su economía), parece evidente que son muchos los municipios a los que no les llega la información adecuadamente a tenor de lo observado en este estudio.

Es necesario detectar cuáles son los motivos o problemas reales con los que se encuentran los municipios para no trabajar la cuestión de la imagen de marca apropiadamente para que desde organismos superiores (incluyendo partidos políticos, diputaciones, federaciones de municipios, entre otros) pueda intentar paliarse o minimizarse esta problemática que acaba afectando tanto a las alcaldías como a los ciudadanos. Puesto que, como hemos visto, no son únicamente los municipios más pequeños los que están denotando problemas en la gestión de la identidad de la marca municipal.

Observamos que un 41,3 % de los encuestados considera que carece de la formación académica necesaria para llevar a cabo esta gestión. Por lo que es preciso analizar si las personas que consideran que sí tienen una formación necesaria realmente están formadas en el corpus teórico de un director de comunicación. Si descontamos las que pertenecen al departamento de comunicación, al que de por sí se le presuponen estos conocimientos, hablamos de que un 20,8 % de los encuestados (ya pertenezcan a la alcaldía, concejalía, secretaría o sean empleados del ayuntamiento) considera que maneja conocimientos en profundidad acerca del entorno jurídico de la comunicación, estrategia corporativa, gestión de la reputación *on* y *offline*, gestión de crisis, *lobbies* y grupos de presión, identificación de públicos y comunicación con ellos, *press-room* virtual y e-comunicación, *social media*, *cool-hunting* y tendencias, entre otros. Esto permitiría detectar posibles carencias en este grupo y establecer las bases para tratar de solventarlas.

Con respecto a las herramientas que se emplean para la comunicación, podemos observar que la página web aparece en un 80,37 % de las respuestas. De lo que colegimos que sería precisa una investigación en profundidad acerca del estado de las páginas web municipales, su gestión, usabilidad y diseño, pues, en la génesis de la base de datos primaria, ya observamos, en muchos casos, deficiencias y complicaciones que podrían dificultar la comunicación adecuada.

Igualmente, se hace necesaria una investigación más precisa acerca de las redes sociales y la comunicación municipal para poder analizar si se está llevando a cabo una gestión de la comunicación como corresponde.

## Referencias bibliográficas

Bel Mallén, J. I. (coord.) (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Fundación COSO y EUNSA.

Bruno Carlos, T. y Paricio Esteban, P. (2013). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación municipales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(5), 149-170. Recu-

- perado de <<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/179>> (consulta: 19 de septiembre de 2017).
- Campillo Alhama, C. (2011). Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (117E), 1.035-1.048. Recuperado de <<http://vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/107>> (consulta: 17 de septiembre de 2017).
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Cárdenas Rica, M.<sup>a</sup> L. (1999). Profesionalización de los gabinetes de prensa municipales. *Revista Latina de Comunicación Social*, (15), 172-183. Recuperado de <[https://www.researchgate.net/publication/26527456\\_Profesionalizacion\\_de\\_los\\_gabinetes\\_de\\_prensa\\_municipales](https://www.researchgate.net/publication/26527456_Profesionalizacion_de_los_gabinetes_de_prensa_municipales)> (consulta: 19 de septiembre de 2017).
- Cárdenas Rica, M.<sup>a</sup> L. (2000). *Gabinetes de prensa municipales en la provincia de Sevilla: la información como servicio local*. Sevilla: Diputación de Sevilla.
- Casado Molina, A. M.<sup>a</sup>, Méndiz Noguero, A. y Peláez Sánchez, J. I. (2013). The Evolution of Dircom: from Communication Manager to Reputation Strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66. Recuperado de <<http://dadun.unav.edu/handle/10171/35431>> (consulta: 15 de octubre de 2017).
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2018). *Barómetro de febrero 2018. Estudio n.º 3.025*. Recuperado de <[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200\\_3219/3205/es3205mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200_3219/3205/es3205mar.pdf)><[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200\\_3219/3205/es3205mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3200_3219/3205/es3205mar.pdf)> (consulta: 3 de marzo de 2018).
- Costa, J. y Gutiérrez, M. (2016). *Estrategia y globalidad: la comunicación del s. XXI*. Recuperado de <[http://www.reddircom.org/pdfs/Estrategia\\_Globalidad\\_Joan%20Costa\\_Institute\\_Marzo\\_2016.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/Estrategia_Globalidad_Joan%20Costa_Institute_Marzo_2016.pdf)> (consulta: 16 de julio de 2016).
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet. *Papers. Revista de Sociología*, 97(1), 193-223. Recuperado de <<https://papers.uab.cat/article/view/v97-n1-diaz>> (consulta: 13 de octubre de 2017).
- Díez Lobo, J. (2004). La información en las entidades locales. En J. I. Bel Mallén (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 259-271). Navarra: Fundación COSO y EUNSA.
- Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations Strategies for Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Edelman (2018). *Edelman Trust Barometer 2018*. Recuperado de <<https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>> (consulta: 2 de febrero de 2017).
- Europa Press (1 de marzo de 2018). Los ingresos por turismo en España superan los 60.000 millones en un 2017 histórico. Recuperado de <<http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-ingresos-turismo-espana-superan-60000-millones-2017-historico-20180301190724.html>> (consulta: 3 de marzo de 2018).
- García Orosa, B. (2009). *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston.
- Caldas Blanco, M.<sup>a</sup> E., Carrión Herráez, R. y Lacalle García, G. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.

- Marín Calahorra, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- Puig Picart, T. (2009). *Marca ciudad: como rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós.
- Ramírez de Bermúdez, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Orbis, Revista Científica de Ciencias Humanas*, 1(1), 13-22. Recuperado de <<http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/1/1art2.pdf>> (consulta: 16 de octubre de 2017).
- Sáez Vegas, L., Mediano Serrano, L. y Elizagarrate Gutiérrez, V. (2011). Creación y desarrollo de marca ciudad. Análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (18), 125-156. Recuperado de <<http://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/viewFile/11302/10424>> (consulta: 2 de noviembre de 2017).
- Sanz de la Tajada, L. Á. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Sanz González, M. Á. y González Lobo, M. Á. (2005). *Identidad corporativa. Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: John Wiley & Sons.
- Schmitt, B. y Simonson, A. (1998). *Marketing y estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao: Deusto.
- Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, (34). Recuperado de <<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>> (consulta: 2 de noviembre de 2017).
- Van Riel, C. B. M. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial.
- Villafañe, J. (1999). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Wood, E. y Somerville, I. (2008). Public Relations and Corporate Communication. En A. Theaker (coord.), *The Public Relations Handbook* (3.ª ed.). Nueva York: Routledge.