

Título: La gestión de los activos intangibles en Castellón: marca ciudad. Algunas propuestas.

Temática: la comunicación local

Autora: Cristina Álvarez Villanueva

Institución: Universitat Jaume I

Palabras clave: activos, intangibles, marca, local

Abstract:

La gestión de los activos intangibles es fundamental para la estrategia de la empresa y para su aumento de valor. Pero esta gestión no sólo se debe focalizar en el ámbito empresarial, sino también en el de territorio. Es así como se propone la creación de una *marca ciudad* Castellón completa, donde los tres agentes partícipes (instituciones públicas, empresas y ciudadanos) sean primero conscientes de su necesidad e importancia, luego partícipes de ella fomentándola y forjándola, y finalmente beneficiándose de sus resultados.

Con todo ello, se pretende mostrar una situación de alarma respecto a Castellón. Es fácilmente revocable y tiene múltiples oportunidades para poder crear una distinción de Castellón respecto de otras ciudades, convirtiéndola en una ciudad atractiva tanto para sus pobladores como para los visitantes. Sólo hay que crear una buena gestión y aplicarla de manera escalada sobre los agentes de la cadena. La solución está al alcance de nuestras manos. Y el beneficio será inmediato para todos. Es una apuesta segura: crear una buena imagen de *marca ciudad*, llena de contenido.

1. Los activos intangibles: su importancia y relación con el éxito de la empresa

La comunicación en una organización es fundamental para su diferenciación. Es una herramienta de soporte en la toma de decisiones estratégicas. Mantener un producto, modificar las relaciones organizativas o establecer una estrategia con la competencia son decisiones que conllevan un análisis profundo del funcionamiento empresarial. El éxito de su resultado se debe, en gran medida, a dotar de la importancia adecuada a la forma que tiene la compañía de comunicarse.

Y en la toma de decisiones estratégicas los activos intangibles juegan un papel decisivo. Algunos ejemplos de ellos son las capacidades de los trabajadores, la satisfacción del cliente o el grado de confianza que se genera. Conocerlos ayudaría a los directivos de la organización a tomar dichas determinaciones y, por tanto, a gestionarla mejor. Un claro ejemplo de su relevancia es el caso de la compañía anglosajona *Saatchi&Saatchi*. Fue la mayor empresa de publicidad que ha existido, con una vida de dieciocho años. Durante los diez primeros, fue el primer grupo publicitario del mundo gracias a su potencial interno. Su innovadora visión les permitió llegar a lo más alto: enfocaron la publicidad como un sector potencial y de rentabilidad asegurada, no únicamente superficial. Pero lo que realmente les mantenía en ese puesto eran los intangibles que les diferenciaban: la fidelidad que unía a sus colaboradores, los conocimientos de los empleados, su imagen y la apuesta por los beneficios. Por desgracia, no supieron gestionarlos y acabaron orientándose a la necesidad de capital para realizar más adquisiciones. Desatendieron estos activos y perdieron a parte de su plantilla más brillante así como la fidelidad de los colaboradores. La mala gestión de los activos intangibles que poseían hizo que, finalmente, quebrara.

Saatchi&Saatchi se trata simplemente de un ejemplo de cómo el mal uso de los activos intangibles influye indiscutiblemente en el éxito y progreso de una compañía. Sin lugar a dudas, saber gestionarlos supone un aprovechamiento de los recursos naturales de la empresa que potencia su éxito.

2. Situación en Castellón: algunas propuestas

El potencial de la provincia de Castellón y su tejido empresarial es elevado, pero puede

ocurrirle como a la empresa *Saatchi&Saatchi* antes citada: necesita aprovechar sus características para crear una imagen de marca y comenzar a gestionar sus activos intangibles de modo que se optimicen aún más los resultados.

Es precisamente ahora, en momentos de crisis económica, cuando la correcta gestión de ellos puede significar la supervivencia de cualquier empresa. Pero ya no sólo eso, sino que además es una oportunidad excelente para marcar una diferencia por la ciudad de Castellón que la convierta en referente de sus características potenciales. Estas son las razones por las que se proponen varias ideas a desarrollar.

2.1. La marca ciudad Castellón

El Ayuntamiento de Castellón de la Plana ya se encuentra en camino de desarrollarla. Es fundamental, sin embargo, ser conscientes de que si no se crea con cautela, la "mala imagen" puede aparecer en lugar de una buena marca y es mucho más complicada de cambiar.

Sin embargo, la creación de la *marca ciudad* no depende exclusivamente de este organismo. Él propondrá directrices de actuación y actividades a las cuales los agentes responsables y partícipes del cambio habrán de adherirse. Dichos elementos activos son las instituciones públicas, el tejido empresarial y los ciudadanos. Todos ellos conforman el global de la ciudad y son, por tanto, los que la representan. Las sinergias que entre los tres elementos se presentan se vuelven fundamentales, ya que no se trata de entes aislados, sino que su coexistencia es lo que da lugar a la vida de la ciudad. Todos ellos tienen una relación bidireccional con la *marca ciudad*: se benefician de ella pero también la alimentan.

Como se ha comentado, los primeros responsables de crear la *marca ciudad* son las instituciones públicas de la misma. Ellas deben dar ejemplo a los otros dos agentes, ya que son las que pueden crear directrices políticas que marquen el rumbo de actuación y definan el tipo de imagen de marca que se pretende crear. Se trata de la labor más compleja, ya que una mala definición provocaría un efecto espejo invertido, donde la ciudad se vería claramente perjudicada. Si el intangible *marca ciudad* que crean es suficientemente atractivo y factible, su labor restará en revisar de manera constante que las actuaciones de los otros dos agentes cumplen con ella y colaboran en su creación. Es decir, las instituciones públicas definen el molde de la imagen y el resto la

rellenan.

A esta propuesta debieran unirse los comercios y empresas de Castellón. Todos ellos son partícipes y responsables de la imagen de la ciudad: la calidad de sus productos, la atención al cliente y la publicidad que realizan está directamente relacionada con la ciudad en la que se encuentran. Por ello, se busca un bien común o situación de compromiso: en una ciudad con una imagen positiva, el comercio se verá favorecido. Y del mismo modo, si el comercio es exitoso y respetuoso con el cliente, la *marca ciudad* se verá nutrida de esos resultados. De este modo, las empresas y sobre todo el pequeño comercio, más cercano en cuanto a la relación con el cliente, deberán cumplir y fomentar la imagen de *marca ciudad* que las instituciones públicas hayan creado.

Finalmente, los ciudadanos se benefician de todo el trabajo anterior ganando en calidad de vida y bienestar social. Vivir en una ciudad con una imagen positiva es fundamental para la satisfacción de su población. Cuanto mayor sea ésta, más participarán en las actividades que para ella se propongan, así como realizarán inversiones en la propia ciudad. Estas inversiones van desde realizar sus compras en la ciudad en vez de marcharse a otra (como es el caso de Valencia) hasta invertir en construcciones y ocio en ella. De este modo, se cierra el círculo antes creado. Cuanta mejor sea la *marca ciudad*, más personas se verán atraídas por Castellón y se plantearán vivir en ella. Y por otro lado, sus actuales residentes aumentarán su satisfacción por ella generando mayor inversión, con lo que las empresas se verán beneficiadas. Se generará así mayor riqueza que repercutirá en las instituciones públicas. El encaje es perfecto, pero ha de conseguir motivarse a las tres piezas a la vez.

Con todo ello, tras la realización de un análisis DAFO de la ciudad de Castellón, existen algunos puntos fundamentales a tener en cuenta en la creación de la imagen de marca:

- turismo costero: las playas de la provincia han sido de las más galardonadas en cuanto a calidad y limpieza de todo el estado. Sus aguas tranquilas y sus arenas blancas ofrecen a cualquier visitante una estancia ampliamente agradable. Pero debe verse acompañada por unos servicios adecuados y complejos hoteleros acordes con el entorno. En este caso, la realidad es bastante pesimista: los servicios accesibles para los turistas son escasos y de mala calidad. Además, los excesivos precios consiguen un efecto contrario,

provocando que disminuya el consumo en ellos. Por otro lado, la calidad de los productos ofrecidos así como el trato es también cuestionable. Estos elementos son intangibles a gestionar adecuadamente, y fundamentales en la supervivencia de este tipo de ingresos. Si se desea éxito en el turismo costero, no únicamente se puede centrar la imagen *marca ciudad* en los recursos naturales, sino también en las actuaciones del segundo agente (comercios) en cuanto a precios y calidad, y en las actividades que programen el primer agente (instituciones públicas, entre otras).

- turismo rural: Castellón es la segunda provincia más montañosa de España. La riqueza de sus pueblos en cuanto a cultura, tradición y paisaje es amplia. Y por otro lado, el turismo rural está tendiendo al auge estos últimos años. Por todo ello, desde la ciudad se puede promocionar directamente el turismo rural. Publicidad, panfletos, pero sobre todo las tecnologías de la información y la comunicación son los medios más útiles para ello. Una página web actualizada, con múltiples contenidos y basada en los resultados del análisis DAFO de la provincia puede ser referente vital para cualquier turista que busque una diferencia respecto al costero.

- promoción de los productos locales: su importancia es tal que es tratado en un punto a parte del presente artículo.

- promoción del ocio: es reconocido que el entretenimiento existente en Castellón es limitado. Una ciudad se caracteriza no sólo por sus negocios, sino también por la vida que hay en ella. El ocio es fundamental para la satisfacción de los ciudadanos y para aumentar el atractivo. Se propone que se realice una investigación sobre los públicos objetivos que existen, donde se han de tener en cuenta factores como márgenes de edad, nivel cultural y ubicación. Estos tres elementos son claves para crear una oferta de asueto amplia, variada y que llegue a todos los ciudadanos. Ha de tratarse de un elemento integrador, y no un factor de separación de la sociedad castellonense. El hecho de sentirse partícipe de las actividades que la ciudad ofrece mejora la calidad de vida en ella. La universidad está haciendo una labor importante en este aspecto, pero es necesario ampliarla a todo tipo de públicos y con diferentes economías. La apuesta por el asueto en la ciudad (más locales de ocio variado, contratación de grupos musicales o de teatro relevantes, actividades folclóricas colectivas) supone una inversión con alto rendimiento a corto plazo. Un ejemplo a seguir, a

menor escala, es el mesón asturiano que se tiene en las fiestas de la Magdalena: en él se promociona la cultura y costumbres asturianas mezcladas con un ocio sano y una apuesta por la unión de todos los participantes. El resultado es evidente: colmado de visitantes. Este simple ejemplo puede servir como referencia para construir una opción a mayor escala y de manera permanente, que promocióne los hábitos sociales de Castellón y su cultura, que ofrezca productos propios y que todo ello se haga en un ambiente amable y abierto para todos.

2.2. La marca cooperativa: una apuesta por el producto local

Una de las características fundamentales de la sociedad castellanense es la amplitud del sector agrícola existente. Castellón es uno de los principales exportadores de cítricos, con su especialidad de *clemenules*.

Se considera necesario realizar acciones de unión y fuerza que blinden a estos productos frente a competencias externas y que además se muestren como representativos de la *marca ciudad* antes mencionada. A través de la agrupación y creación de una nueva marca propia o denominación de origen, se conseguiría mantener una calidad adecuada del producto, promocionarlo no sólo a nivel interno sino también en el externo, y además conseguir rentabilizar el esfuerzo que su producción supone.

Sin lugar a dudas, la creación de marcas de producto es una opción muy interesante y con múltiples ventajas: bajo coste de creación, elevado alcance publicitario, aumento en las ventas. Pero supone una problemática: implica que los creadores del producto acuerden un trabajo común y unos requisitos mínimos. Es por tanto necesario un trabajo en equipo que se aleje de las desconfianzas actuales existentes, y que conlleven que no exista un vino de Castellón denominación de origen o una marca local de naranja.

A pesar de ello, ya se están realizando avances en este ámbito. Un ejemplo son las rosquilletas *Sol*. Este producto, típicamente castellanense, ha conseguido crear una marca propia y tener una mínima producción que finalmente ha alcanzado un planteamiento nacional. Estas rosquilletas se venden ahora a nivel estatal, y están dando a conocer un producto típico hasta ahora desapercibido fuera. Otro ejemplo son

las patatas fritas *García*. Otra marca, originariamente familiar, que ha sabido hacerse un hueco y crear una identidad propia. Su distinción es tal que muchos son los que ya no piden un snack, sino que piden unas "papas García". Del mismo modo, al tratarse de producción local con exportación están aportando un valor añadido a la ciudad. Un último ejemplo emergente es *MonCalçot.com*. Sin lugar a dudas se trata de una iniciativa a seguir. Es la primera venta de *calçots*, existentes no sólo en Cataluña sino también en el norte de Castellón, a través de Internet. En este caso, la promoción de la marca *calçot* se realiza utilizando las nuevas tecnologías, con lo que su alcance es mucho mayor y potente. Los resultados son evidentes: ventas incluso a otros países.

Con todo ello se pretende demostrar que ya existen algunas iniciativas de crear marca de producto y promocionarlo como tal, pero todavía son escasas. Es una oportunidad excelente para crear marcas propias y adherirse a ellas, consiguiendo de este modo unos resultados excelentes a múltiples niveles.

2.3. Castellón cultural: una necesidad básica social

Y un elemento esencial aunque inicialmente suponga una fuerte inversión es convertir a Castellón en un referente cultural. A este aspecto, la Universitat Jaume I ya está realizando grandes avances, a través de múltiples actividades culturales que se llevan a cabo en diversos puntos de la ciudad. Conferencias, debates, conciertos o proyecciones de cine. Su biblioteca es una de las más importantes de la ciudad.

Pero no únicamente es labor de la universidad este aspecto. También el resto de instituciones públicas deben colaborar en este aspecto. Como capital de provincia que es, Castellón debería ser un referente para la provincia en cuanto a actividades lúdicas y educativas. Las bibliotecas públicas existentes (sin contar con la anteriormente citada) son escasas y pequeñas. Del mismo modo, las empresas también son responsables de ello: únicamente se cuenta con tres librerías de cierta envergadura en toda la ciudad.

Cierto es que existen actividades culturales, como fue el caso de la exposición *La luz de las imágenes*. Pero no cuentan con la promoción entre los ciudadanos (el tercer agente) adecuada. Gran parte de ellos desconoce las actividades que se llevan a cabo en su ciudad, con lo que se debería plantear la efectividad de la labor comunicativa realizada. Otro ejemplo, como el futuro proyecto de *Ciudad de las Lenguas*, es una

oportunidad excelente para convertirse en referente frente a otras ciudades y crear una distinción. Sorprendentemente, este proyecto lleva años paralizado y sin ningún tipo de perspectiva ni promoción. Las coyunturas, de nuevo, no se aprovechan en su momento.

Este producto, el cultural, no solamente supone un beneficio para los residentes, sino que contribuye de manera directa a la creación de una imagen *marca ciudad* que ubique a Castellón como referente cultural. En este ámbito, queda mucho camino por recorrer, pero no por ello se debe pausar.

4. Conclusiones

La gestión de los activos intangibles es fundamental para la estrategia de la empresa (que se ve determinada por ellos) y para su aumento de valor. Pero esta gestión no sólo se debe focalizar en el ámbito empresarial, sino también en el de territorio. Es así como se propone la creación de una *marca ciudad* Castellón completa, donde los tres agentes partícipes (instituciones públicas, empresas y ciudadanos) sean primero conscientes de su necesidad e importancia, luego partícipes de ella fomentándola y forjándola, y finalmente beneficiándose de sus resultados.

Con todo ello, se pretende mostrar una situación de alarma respecto a Castellón. Es fácilmente revocable y tiene múltiples oportunidades para poder crear una distinción de Castellón respecto de otras ciudades, convirtiéndola en una ciudad atractiva tanto para sus pobladores como para los visitantes. Sólo hay que crear una buena gestión y aplicarla de manera escalada sobre los agentes de la cadena. La solución está al alcance de nuestras manos. Y el beneficio será inmediato para todos. Es una apuesta segura: crear una buena imagen de *marca ciudad*, llena de contenido.

5. Enlaces de interés

Activitats Socioculturals de la UJI, www.uji.es/CA/asc/

Asociación de Jóvenes Empresarios de Castellón, www.ajove.com

Asociación Profesional de Exportadores de Frutos de la Provincia de Castellón, *Asociex*,
www.asociex.com

Ayuntamiento de Castellón, www.castello.es

Cámara de Comercio de Castellón, www.camaracs.es
Castelló Cultural, www.culturalcas.es
Castellón Turismo, www.castellonturismo.com
Centros Europeos de Empresas Innovadoras de Castellón, *CEEI* Castellón,
<http://ceeicastellon.emprenemjunts.es/>
Confederación de Empresarios en Castellón, www.infocec.es
Diputación Provincial de Castellón, www.dipcas.es
Comité de Gestión de Cítricos, www.citricos.org/citricos/intro.asp
Instituto de Intangibles, www.institutointangibles.com
Interprofesional citrícola española, Intercitrus, www.intercitrus.org
Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, www.marm.es
Ministerio de Trabajo e Inmigración, www.tt.mtin.es/eu2010/es/index.html
Moncalçot, www.moncalçot.com
Patatas Fritas J. García, www.patatasfritasjgarcia.com
Puerto de Castellón, www.portcastello.es
Universitat Jaume I de Castelló, www.uji.es