



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2018/2019

ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE LA
CIUDAD DE MOSTAR (BOSNIA Y HERZEGOVINA);

UN ENFOQUE BAJO EL NUEVO PARADIGMA EMERGENTE DEL
MARKETING Y SU APLICACIÓN A LA MARCA TERRITORIAL.

ANALYSIS OF THE RECONSTRUCTION PROCESS OF THE IMAGE OF THE
CITY OF MOSTAR (BOSNIA AND HERZEGOVINA);

AN APPROACH UNDER THE NEW EMERGING PARADIGM AND ITS
APPLICATION TO PLACE BRANDING

Realizado por el alumno D. Pablo Cabañas López.

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez.

León, diciembre 2018.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. RESUMEN, ABSTRACT Y PALABRAS CLAVE..... | 6 |
| 2. INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 3. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO..... | 8 |
| 4. METODOLOGÍA..... | 9 |
| 5. EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA UN NUEVO PARADIGMA: <i>SERVICE DOMINANT LOGIC</i>..... | 10 |
| 5.1 LA CO-CREACIÓN DE VALOR | 14 |
| 5.1.1 La co-creación de valor y experiencias | 15 |
| 5.2 DEL <i>ONE-TO-ONE</i> MARKETING AL <i>MANY-TO-MANY</i> MARKETING | 17 |
| 6. <i>PLACE BRANDING</i> Y <i>PLACE MARKETING</i> SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL <i>SERVICE DOMINANT LOGIC</i>..... | 20 |
| 6.1 PROMOCIÓN TERRITORIAL, MARKETING TERRITORIAL Y MARCA TERRITORIAL..... | 20 |
| 6.2 APLICACIÓN DEL <i>SERVICE DOMINANT LOGIC</i> A LA MARCA TERRITORIAL..... | 24 |
| 6.3 IMPORTANCIA DE LOS MÚLTIPLES STAKEHOLDERS O ACTORES SOCIO-ECONÓMICOS..... | 28 |
| 7. MARKETING, REGENERACIÓN Y DESARROLLO DE CIUDADES QUE HAN PADECIDO CONFLICTOS –BÉLICOS O DE CRIMINALIDAD-. | 33 |
| 8. ANÁLISIS DE LA RECONSTRUCCIÓN DE MOSTAR (BOSNIA Y HERZEGOVINA) A TRAVÉS DE LA MARCA TERRITORIAL SEGÚN EL <i>SERVICE DOMINANT LOGIC</i>..... | 35 |
| 8.1 CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA. | 35 |
| 8.1.1 Historia del Espacio Balcánico. | 35 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.1.2 Historia y procesos de la guerra en el país de Bosnia y Herzegovina | 40 |
| 8.1.3 Los procesos de la guerra en Mostar. | 44 |
| 8.2 PRINCIPALES AGENTES EN LA RECONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MOSTAR..... | 46 |
| 8.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA CIUDAD DE MOSTAR COMO ESTUDIO DE SU RECONSTRUCCIÓN TRAS LA CONFLAGRACIÓN BÉLICA..... | 51 |
| 8.4 ENTREVISTAS A MÚLTIPLES ACTORES COMO PARTE DEL ANÁLISIS DE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MOSTAR. | 55 |
| 9. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES. | 62 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA. | 65 |
| 11. ANEXO..... | 68 |

ÍNDICE DE CUADROS.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Cuadro 1: Aplicación de los axiomas de <i>Service Dominant Logic</i> al marketing y marca territorial –<i>place branding</i>–. | 24 |
| Cuadro 2. Actores entrevistados. | 55 |
| Cuadro 3. Información de los entrevistados. | 56 |

ÍNDICE DE FIGURAS.

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Figura 1: <i>One-to-one</i> marketing y <i>many-to-many</i> marketing. | 17 |
| Figura 2: Co-creación de valor. | 19 |
| Figura 3. Intercambios entre oferta y demanda en un territorio. | 27 |
| Figura 4. Mapa de la configuración administrativa del país. | 43 |
| Figura 5. Edificio residencial reconstruido por el Gobierno de Italia. | 48 |
| Figura 6. Flota de autobuses aprovisionada por el Gobierno de Japón. | 48 |
| Figura 7. Edificio de la institución académica "United World College". | 49 |
| Figura 8. Universidad "Džemal Bijedić" reconstruida por el Gobierno de Turquía. | 49 |
| Figura 9. Puente Viejo o "Stari Most" | 50 |
| Figura 10. Intercambios múltiples entre diferentes actores de Mostar. | 52 |
| Figura 11. Evento de Red Bull "Cliff Diving" en el "Stari Most" de Mostar. | 54 |

1. RESUMEN, ABSTRACT Y PALABRAS CLAVE.

Las bases conceptuales del marketing han experimentado una evolución en la forma en cómo es entendido. Dejando atrás posturas clásicas basadas en la lógica de producción y distribución de bienes, aparece el *Service Dominant Logic* (Vargo y Lusch, 2004). La forma en que el valor es propuesto y co-creado ha cambiado y lo han hecho también los procesos de intercambio alcanzando un nivel más complejo y múltiple.

Esta nueva concepción de las bases del marketing ha influenciado a numerosos campos, uno de ellos hace referencia al marketing territorial. El valor creado en un territorio deja de ser protagonizado por empresas o clientes, para ser llevado a cabo de forma conjunta por numerosos actores de un escenario.

En este informe se desarrollan esos aspectos teóricos, para hacer uso de ellos en el análisis de la reconstrucción de la ciudad de Mostar a través de la co-creación de valor.

Palabras clave: Co-creación de valor, marketing territorial, reconstrucción, procesos de intercambios.

The conceptual bases of marketing have experienced an evolution in the way how is understood. Leaving behind classic positions based on the good production and distribution, it appears the *Service Dominant Logic* (Vargo y Lusch, 2004). The way value is proposed and co-created has also been changed, as well as the exchange process have reached a higher and more complex level.

This new conception of the bases of marketing has influenced many fields, one of them refers to the marketing of the territories. The value created in a territory ceases to be played by companies or clients, to be carried out jointly by numerous actors on the stage.

This report deals with these theoretical aspects, for the use of them in the empirical analysis of the reconstruction of the city of Mostar through the co-creation of value

Key words: Value co-creation, place branding, reconstruction, exchange process.

2. INTRODUCCIÓN.

La elección del tema de este trabajo, surge como consecuencia de realizar una movilidad como estudiante de intercambio a la ciudad de Mostar, en el país de Bosnia y Herzegovina, de una duración aproximada de entre cinco y seis meses.

La actual situación del país, tras dos décadas de reconstrucción como consecuencia de la conflagración bélica que tuvo lugar a mediados de los noventa; la configuración de su sociedad basada en una naturaleza multiétnica; y la posibilidad de elegir un tema directamente relacionado con el destino, teniendo presente, que eso ayudaría a sumergirme bien en la realidad de la ciudad y de su cultura, a la vez que realizo un estudio que despierte en mí un alto grado de interés y motivación, fueron los aspectos determinantes para la elección de realizar este tema para el informe.

A su vez, y al mismo nivel que los motivos expuestos, las nociones teóricas del cambio en la perspectiva de las bases del marketing –pasando de una lógica basada en los bienes (*Good Dominant Logic*) a una lógica centrada en el servicio (*Service Dominant Logic*)-; así como su posterior aplicación a los conceptos de *place branding*, *place promotion* y *place marketing* –teniendo en cuenta el carácter de los procesos de intercambio y la forma en que se co-crea valor- siempre me han parecido interesantes.

Estas nuevas perspectivas abren una nueva forma de entender los territorios, y de comprender cómo éstos se desarrollan y progresan. El caso de Mostar posee una personalidad muy concreta debido al devenir de la historia en este escenario –generando una variedad multiétnica única- y a los procesos de la guerra que tuvieron lugar en la misma.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO FIN DE GRADO.

Los objetivos de este trabajo se pueden clasificar, por un lado el objetivo principal, y por el otro objetivos complementarios.

Los objetivos complementarios ponen el énfasis en el estudio teórico, primeramente, de esa evolución del nuevo paradigma del marketing. Partiendo de una lógica basada en los bienes (*Good Dominant Logic*), hacia esa lógica basada en el servicio (*Service Dominant Logic*). Planteándose cambios en la forma que se co-crea valor, así como en la forma en que los procesos y las relaciones evolucionan de un carácter simple a un carácter múltiple, más complejo y participativo.

Ligado a lo anterior, se estudiarán las diferencias conceptuales entre *place branding*, *place promotion* y *place marketing*. Para llevar a cabo una aplicación de la nueva corriente del marketing, basada en la lógica del servicio, a semejantes conceptos.

Es el profundo estudio de dichas cuestiones teóricas, lo que sentará las bases para la consecución del objetivo principal.

El objetivo principal que se propone, es el análisis de la reconstrucción de la ciudad de Mostar, en Bosnia y Herzegovina, tras haber sufrido un proceso de violencia armada. Para dicho estudio se aplicarán los conceptos de *place branding* o marca territorial, según el enfoque del nuevo paradigma del marketing basado en la lógica del servicio (*Service Dominant Logic*).

Cabe mencionar como también, uno de los objetivos que se plantean con este informe, es evidenciar, en el escenario práctico, todos aquellos conceptos planteados por los autores en el ámbito teórico.

4. METODOLOGÍA.

El grueso de este informe puede ser disgregado en dos partes, una parte centrada en el estudio de conceptos teóricos, y otra parte que aplica todo esa conceptualización para llevar a cabo un análisis empírico de una situación verídica.

La primera parte es puramente una revisión bibliográfica, realizada a través de la sinopsis de un conjunto de aspectos teóricos, gracias al estudio de diferentes artículos y libros. Principalmente analizando el nuevo paradigma del marketing basado en el servicio (*Service Dominant Logic*), y su posterior aplicación a conceptos de marca territorial y marketing territorial.

La segunda parte comprende un análisis empírico de la reconstrucción de la ciudad de Mostar tras haber sufrido un proceso de violencia armada. Para su realización se ha utilizado toda la conceptualización previamente estudiada. A su vez, y debido a la posibilidad de haber vivido en dicha ciudad durante cinco meses, se han llevado a cabo técnicas cualitativas de obtención de información, centrándose en la observación, y en llevar a cabo entrevistas para conocer de primera mano el testimonio de actores, ya sean *service providers* (autoridades, empresas, ONG's) o *service users* (ciudadanos, turistas, organizaciones de usuarios), con incidencia significativa en mencionado proceso de reconstrucción.

5. EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA UN NUEVO PARADIGMA: *SERVICE DOMINANT LOGIC*.

Una nueva corriente emerge en el panorama del marketing, dejando atrás esa visión ya obsoleta que toma el producto como epicentro -Good Dominant Logic- y dirigiéndose a una nueva concepción centrada en el servicio -Service Dominant Logic-.

Es en el año 2004 cuando Vargo y Lusch, junto a la Escuela Nórdica Europea de Service Marketing encabezada por Gummesson y Grönroos, replantean los pilares del marketing hasta ese momento, abriendo el debate hacia a un nuevo escenario. Esta nueva visión supera esa orientación al producto, donde la empresa llevaba a cabo una propuesta de valor hacia un cliente más bien pasivo, para ahora enfocarse en la interacción entre empresa y cliente a la vez que co-crean valor.

Conforme Vargo y Lusch (2004) sostienen, la antigua lógica del marketing centrada en los bienes (*Good Dominant Logic*), se basa en el propósito de que la actividad económica es hacer y distribuir bienes que puedan ser vendidos, dichos bienes deben ser incrustados de utilidad y valor durante los procesos de producción y distribución, ofreciendo un valor superior al consumidor en comparación con la oferta de los competidores. La firma o negocio pone en marcha todas las variables para maximizar el beneficio obtenido por la venta del producto. El bien deberá estar en el inventario hasta que es demandado y entregado al consumidor como beneficio.

Antes de desarrollar esta nueva corriente, conviene discernir entre *operand* y *operant* recursos. Los primeros hacen referencia a aquellos recursos que precisan de una acción o proceso de elaboración sobre sí mismos para producir un efecto o valor, son estáticos y tangibles, se podrían incluir todas las materias primas. En cambio los *operant resources* se caracterizan por su intangibilidad, pudiendo operar sobre otros recursos generando valor, podríamos encontrar el conocimiento y las habilidades humanas (Vargo y Lusch 2004).

Según sostiene Vargo y Lusch (2004, 2008 y 2016) en su sentido tradicional el marketing se ha enfocado en *operand* recursos, bajo el *Good Dominant Logic*, donde el

bien era la unidad de intercambio. Los autores explican esta rudimentaria corriente basándose en la idea de que es la empresa quien se encarga de hacer una propuesta de valor a través de la producción y distribución de cosas para ser vendidas. Una concepción del marketing basado en la tangibilidad.

Es en el artículo “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” en el año 2004 donde Vargo y Lusch postulan una serie de 8 premisas fundamentales, las cuales pretenden arrojar luz para comprender mejor esta nueva conceptualización del marketing desde un punto de vista micro nivel: firma-cliente. Más tarde, en el artículo publicado en 2008 llamado “Service-dominant logic: continuing the evolution”, dicha cuestión se enfoca con una perspectiva más general donde ya no existen productores, consumidores y firmas; se plantea la orientación A2A (actor-to-actor). Señalando que todos los actores realizan las mismas tareas: integrar recursos y participar en el intercambio de servicios dentro de una red de co-creación de valor. Dicho cambio de enfoque provoca que los autores lleven a cabo matizaciones léxicas, así como la inclusión de más premisas fundamentales. Será en el artículo “Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic” publicado en 2016 cuando algunas premisas sean asumidas como axiomas.

- FP1: La aplicación de habilidades especializadas y conocimiento es la unidad fundamental de intercambio. Dicha premisa fundamental fue actualizada en el año 2008 por la siguiente: La base fundamental de los negocios es el servicio y siempre es la base del intercambio. Asumida como axioma en 2016.
- FP2: El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio. El servicio es ofrecido a través de una compleja combinación de bienes, dinero e instituciones. Es por eso que la base del intercambio, el servicio, no es siempre aparente.
- FP3: Los bienes son mecanismos de distribución para la provisión de servicios. La interacción entre cliente y empresa no se detiene en el mero intercambio de

bienes, va más allá, a través del uso del producto se deriva su valor. Co-creación entre empresa y cliente.

- FP4: Los recursos *operant* son la principal fuente de un beneficio estratégico. Son estos recursos los que van a generar una ventaja competitiva, o como en 2008 matizaron: un beneficio estratégico. Dichos recursos son más difícil de imitar.
- FP5: Todas las economías son economías de servicio. Siempre lo fueron, independientemente de la lógica predominante. Con esta concepción basada en el servicio, es una cuestión más aparente gracias al incremento de la especialización.
- FP6: El valor es co-creado por múltiples actores, siempre incluyendo al cliente. Dicha premisa fundamental tuvo bastante controversia relacionada con el léxico utilizado. Tras una actualización en 2008 los autores llevarían a cabo su actualización definitiva en 2016, donde ponen de manifiesto que el beneficiario es siempre una parte de su propia creación de valor. Adoptada como axioma en el artículo publicado en 2016.
- FP7: Los actores no pueden entregar valor pero pueden participar en su creación, así como ofrecer propuestas de valor. Una vez que las propuestas de valor han sido acogidas por los potenciales beneficiarios, nada más puede ser hecho por los actores proveedores de servicios para contribuir a la creación de valor.
- FP8: La visión centrada en el servicio está orientada al beneficiario y además es relacional. La palabra beneficiario sitúa en el centro de la discusión al que recibe el servicio y al referente de dicha co-creación de valor. Dicha co-creación es representada por la reciprocidad del intercambio y por la existencia de un conjunto de instituciones que facilitan dicho intercambio.

- FP9: Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos. Esta premisa fundamental no formaba parte del artículo de Vargo y Lusch de 2004, fue incluida en 2008 y asumida como axioma en 2016.
- FP10: El valor es únicamente y fenomenológicamente determinado por el beneficiario. Esta premisa fundamental, al igual que la anterior, no formaba parte del artículo publicado en 2004, fue incluida en 2008 y adoptada como axioma en el artículo publicado en 2016.
- FP11: La co-creación de valor es coordinada a través de instituciones generadas por actores y acuerdos institucionales. Esta premisa fundamental fue incluida y asumida como axioma en el artículo de 2016 Entendiendo instituciones como “las reglas del juego” y acuerdos institucionales como los equipos dentro de dicho juego.

Como hemos señalado anteriormente, Vargo y Lusch, desarrollando esta nueva corriente centrada en el servicio (*Service Dominant Logic*), se fueron alejando de esa perspectiva básica en la que la interacción se basa en la firma y el cliente, y adquirieron un nivel general hacia una orientación centrada en ecosistemas de servicios. “Usamos el término ecosistemas para identificar aquellos sistemas que denotan interacciones entre actores y flujos de energía” (Vargo y Lusch, 2016: 10).

Dentro de dichos ecosistemas de servicios se encuentran actores integradores de recursos conectados por compartidos mecanismos institucionales y por una co-creación de valor mutua a través de intercambios de servicios, según apuntaban Vargo y Lusch (2016). Cuando estos autores se refieren a instituciones, no están hablando de organizaciones. “Las instituciones vienen dadas en muchas formas, pueden ser formales leyes codificadas, normas sociales informales, costumbres, significados conceptuales o simbólicos, o cualquier otra rubrica hecha rutina que provee un atajo al conocimiento, a la comunicación y a la decisión” (Vargo y Lusch, 2016:11).

5.1 LA CO-CREACIÓN DE VALOR

Según apuntaban Vargo, Maglio y Akaka (2008), la naturaleza propia del significado de valor ha sido objeto de estudio y de debate desde tiempos de Aristóteles. Parte de la complejidad de la raíz de su significado oblicuo, sino ortogonal, ha sido fundamento de la economía y de estudios de intercambios de mercado.

Conforme a la rudimentaria perspectiva del marketing centrada en los bienes –*Good Dominant Logic*- el valor es creado por parte de la firma (negocio) a través de la producción y posterior distribución de un producto terminado (output), e intercambiado en el mercado por bienes o dinero. A este tipo de valor se le conoce con el término “valor de intercambio”. En relación con esta corriente, los roles de productor y consumidor son distintos, la creación de valor es llevada a cabo exclusivamente por la empresa (Vargo, Maglio y Akaka, 2008).

Supongamos una empresa dedicada a la producción y distribución de motocicletas. Dicha firma transforma una serie de materias primas como distintos metales y plásticos, *operand* recursos, en construir motocicletas. Según la perspectiva centrada en el producto, la empresa genera valor a través de dicha producción y de su posterior distribución al cliente. Mencionado valor en forma de producto es intercambiado en el mercado por dinero u otros bienes.

La corriente alternativa basada en el servicio, genera otro tipo de valor: valor en uso. En relación a esta perspectiva los roles de productor y consumidor ya no son distintos, el valor es co-creado de forma recíproca a partir de la integración de recursos y la aplicación de recursos.

Volviendo a la empresa de motocicletas, en relación a la perspectiva centrada en el servicio (*Service Dominant Logic*), la firma aplica conocimiento y habilidades humanas para transformar materias primas en motocicletas. En este caso la motocicleta solo es un aporte a la creación de valor, que en realidad ocurre cuando el consumidor usa dicho producto, en su propio contexto e integrando sus propios recursos, así como su capacidad de manejar la máquina, las autoridades nacionales al expedir el permiso de

conducir, las autoridades locales al poner semáforos y señales, la autoescuela al enseñar a conducir la motocicleta; es decir, sin todas esas habilidades y conocimientos la motocicleta sería un objeto inservible y estático. En dicha situación tanto quien manufactura como quien consume el producto, ambos, co-crean valor. Expresado en otras palabras, el valor es co-creado a través de una beneficiosa relación mutua y recíproca (Vargo, Maglio y Akaka; 2008).

5.1.1 La co-creación de valor y experiencias

Prahalad y Ramaswamy (2004) apuntan que en los tradicionales sistemas en los que las firmas deciden acerca de qué productos o servicios van a ofrecer, por consecuencia, deciden también sobre qué es valor para el consumidor. En este tipo de corriente basada en el bien, los consumidores carecen de importancia en la creación de valor, es la empresa quien toma esa decisión. “Las compañías deben escapar de esa visión del pasado centrada en la firma y deben buscar co-crear valor con los consumidores a través de un enfoque obsesivo en interacciones personalizadas entre el consumidor y la empresa” (Prahalad y Ramaswamy, 2004:7).

Interacciones de alta calidad que habiliten a un consumidor generar experiencias únicas e individuales con la empresa, son la clave para desbloquear nuevas fuentes de ventajas competitivas. Dicha calidad dependerá de la forma en la que el consumidor es incluido en el proceso de co-creación (Prahalad y Ramaswamy, 2004). El problema según plantean Prahalad y Ramaswamy (2004), es que la empresa o firma continúa teniendo en su posesión la batuta a la hora de orquestar una experiencia individual al consumidor, pero sigue tratando a éste como un agente pasivo en el proceso de co-creación de valor. La rudimentaria visión centrada en los bienes (*Good Dominant Logic*), está siendo desafiada, no por nuevos competidores, sino por comunidades de consumidores informados, conectados y activos.

Vargo, Maglio y Akaka (2008) sugerían que el proceso de co-creación conduce innovación y evolución al mercado. Según Prahalad y Ramaswamy (2004) el mercado debe ser el espacio potencial para realizar experiencias co-creadas recíprocamente entre la empresa y el consumidor.

Prahalad y Ramaswamy (2004) proponen que para que pueda darse ese proceso de co-creación conjunto entre firma y consumidor, se deben llevar a cabo interacciones entre la empresa y el consumidor o la comunidad. Dichas interacciones deberán poseer cuatro características básicas para facilitar semejante co-creación.

El dialogo, uno de los pilares, implica interactividad, compromiso profundo, habilidad y disposición para actuar por ambos lados. Éste debe centrarse alrededor de cuestiones que conciernen tanto a la firma como al consumidor, para ellos ambas partes deberán tener claro las reglas del compromiso, así como estar en una situación de igualdad (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

A su vez, como apuntan Prahalad y Ramaswamy (2004), el dialogo es difícil si no existe esa situación de igualdad a la que nos referíamos antes. Firma y consumidor deberán disponer del mismo acceso y la misma transparencia a la información.

Dialogo, acceso y transparencia pueden liderar la ayuda a valorar o evaluar al consumidor los riesgos de una acción dentro de una interacción entre la firma y el consumidor (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Como se ha mencionado, las interacciones son la base del proceso co-creación, dichas interacciones pueden darse en cualquier lado, no solamente en punto de venta convencional. Cabe destacar, como apuntan Prahalad y Ramaswamy (2004), que estas interacciones son bidireccionales, el riesgo es compartido por ambas partes, por eso consumidores deberán asumir dicho riesgo. A su vez, las firmas deben reconocer que cuanto más educado sea el consumidor, más probable que éste acabe tomando una elección inteligente, por eso la firma deberá llevar a cabo compensaciones adecuadas al contexto.

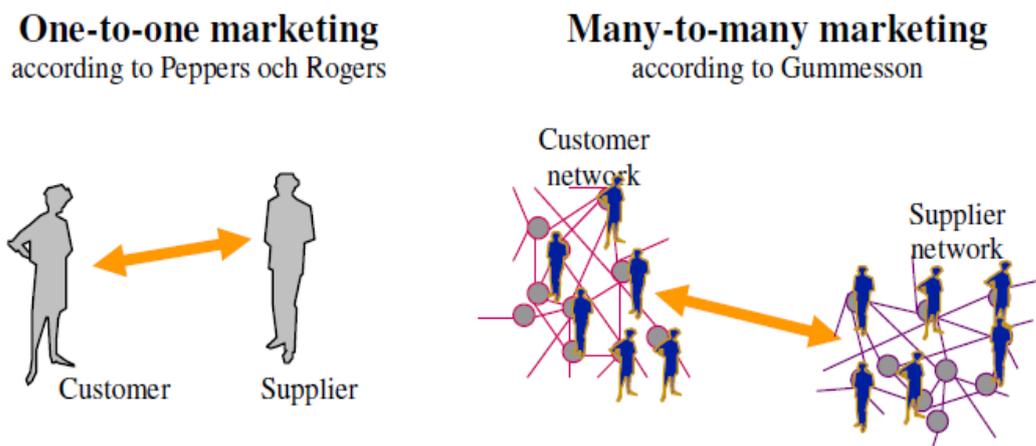
Siguiendo con el ejemplo de las motocicletas, en una carrera de moto GP, se integran diversos recursos –medios de comunicación, mecánicos, firmas, espectadores, alojamientos, restauración, pilotos- en puntos de integración donde se co-crea valor entorno a la experiencia de ver una carrera de motos in situ en directo, una experiencia muy distinta a verla en televisión.

5.2 DEL ONE-TO-ONE MARKETING AL MANY-TO-MANY MARKETING

En las últimas décadas, las bases del marketing se han visto influenciadas como consecuencia de una evolución en su enfoque. En un principio el marketing transaccional basado en las necesidades del cliente, centraba su interés en el mero intercambio del producto por dinero o por bienes. Dicha concepción ha ido progresando hasta un marketing basado en el vínculo entre el cliente y la empresa, donde lo importante no es el intercambio, sino establecer relaciones largas, duraderas y beneficiosas para ambas partes.

Así mismo, el marketing relacional ha ido adquiriendo altura, hasta llegar a un punto más global, relegando la relación elemental entre cliente y suministrador (one-to-one) a un micro nivel. Según propone Gummesson (2004) tres conceptos son clave como variables centro del marketing moderno: *relationships*, *networks* e *interactions*. Las relaciones unen personas de forma temporal o por largos periodos. Cuando las relaciones envuelven más de dos personas u organizaciones, complejos patrones emergen y se producen redes de relaciones. Aquello que ocurre en esas redes de relaciones es conocido como interacción.

Figura 1: One-to-one marketing y many-to-many marketing.



Fuente: adaptada a partir de Gummesson (2004)

La definición del propio Gummesson tratando de captar la esencia y, como hemos mencionado antes, alcanzando una visión más genérica es: “Marketing de relaciones es la interacción en redes de relaciones” (Gummesson, 2004:1).

Desde el punto de vista del marketing one-to-one, la relación se limita a un suministrador y a un cliente, en cambio, como podemos observar en la ilustración 1, la perspectiva many-to-many marketing consiste en redes de suministradores y redes de clientes. Gummesson (2004) plantea que la relación entre cliente y suministrador es el centro del marketing, siendo este simplemente suficiente. Pero nosotros no vivimos en un mundo simple. Ni tampoco aislados los unos de los otros. Así mismo, el autor sueco postula que en esta nueva visión se pueden encontrar dos ventajas peculiares: dicha perspectiva reconoce la complejidad, propia de las redes donde el tamaño de cada una es ilimitado; y ofrece un contexto.

Gummesson (2004) lleva a cabo un análisis de las personas y organizaciones que forman las distintas redes, según él, de forma ordinaria asumen como mínimo 3 roles básicos: individuo privado, consumidor y ciudadano. Pero muchos asumen otros muchos roles como empleado, gerente, profesional, miembro de una familia y miembro de uno o varios grupos sociales. Así mismo, este autor, inspirado por Degenne y Forsé (1999) postula que las redes, ya sean de personas o de organizaciones, poseen tres propiedades:

- La red prevalece por encima de los miembros individuales.
- La red no puede llegar a ser reducida a la suma de los nodos individuales, conexiones o e interacciones.
- La red ofrece oportunidades, pero también ejerce limitaciones sobre los miembros individuales y su interacción, en otras palabras, la red da derechos pero también exige ciertas obligaciones.

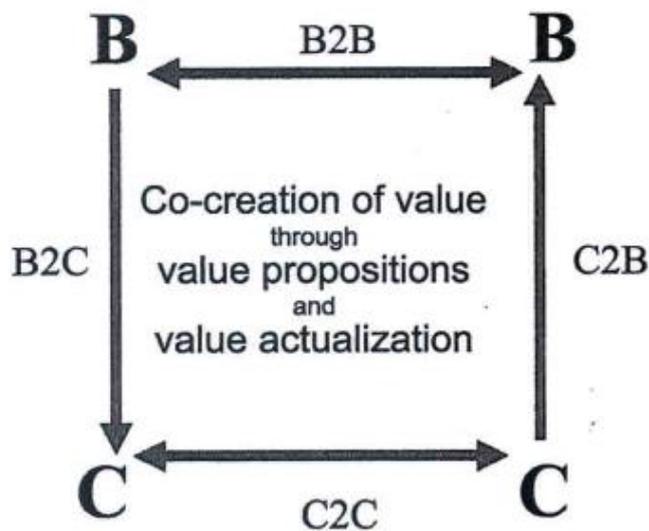
Gummesson asegura que estas propiedades acerca de las redes sirven para ilustrar y dar explicación a esta visión. A su vez advierte que no son postulados categóricos, ya que

todavía quedan muchas propiedades por ser desarrolladas y expuestas. Es una perspectiva en bruto donde aún no se han vislumbrado los límites.

Como se ha ido analizando, esta nueva concepción de relaciones múltiples dentro del marketing ha traído consigo cambios en las bases propias de su entendimiento. Dichos cambios no han provocado modificaciones radicales, pero si han generado adaptaciones. Uno de ellos sería el cambio de nomenclatura a la hora de referirse a las distintas relaciones.

Las relaciones siempre han sido clasificadas en función de su naturaleza: B2B, B2C, C2B y C2C. Ahora todos estos vínculos se han traducido en una visión más genérica, partiendo de la perspectiva de que estas relaciones son protagonizadas por actores, nos referimos entonces a A2A. Según la visión de Vargo y Lusch esta perspectiva no lleva a cabo distinción entre los distintos actores, señalando que todos ellos hacen fundamentalmente las mismas actividades: integrar recursos y participar en el intercambio de servicios, todo esto en un proceso de co-creación de valor.

Figura 2: Co-creación de valor.



Fuente: adaptada a partir de Gummesson y Polese (2009)

6. PLACE BRANDING Y PLACE MARKETING SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL SERVICE DOMINANT LOGIC.

6.1 PROMOCIÓN TERRITORIAL, MARKETING TERRITORIAL Y MARCA TERRITORIAL.

Antes de analizar el caso de estudio de Mostar (Bosnia y Herzegovina), se va a llevar a cabo la aplicación, a la marca de lugar o *place branding*, de esa nueva lógica del marketing basada en el servicio (*Service Dominant Logic*) se llevará a cabo una distinción entre los conceptos de *place promotion* o promoción territorial, *place marketing* o marketing territorial y *place branding* o marca territorial.

Según plantean Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg (2018) la diversidad de las perspectivas acerca de la promoción, el marketing y la marca territorial está directamente relacionada con la serie de complejos retos que han sido enfrentados las últimas décadas y que han estimulado el desarrollo de esas políticas para fortalecer la competitividad entre ciudades. Se identifican cuatro razones:

-El desplazamiento de un enfoque gerencial a un enfoque empresarial por parte de los gobiernos urbanos.

-El paradigma dominador del neoliberalismo ha traído un fuerte planteamiento basado en la competitividad en las agendas de muchos estados, así mismo es activamente promovido por organizaciones supranacionales.

-El incremento de la presión en gobiernos locales como consecuencia de un proceso donde los gobiernos centrales están retirando y dejando más y mayor responsabilidad a la ciudades.

-La idea de una creciente red global de ciudades con nuevas jerarquías y estructuras donde la posición de las ciudades es percibida mucho más volátil comparada con la jerarquía nacional urbana.

A continuación se llevará a cabo un pequeño análisis de estos tres mencionados conceptos, creando así un espacio conceptual para su mayor profundización.

En primer lugar nos detendremos con el concepto de *place promotion* o promoción territorial. En relación a lo sugerido por Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg (2018), este concepto no es un factor significativo de influencia en el actual desarrollo de un territorio. Más bien, es un instrumento para lanzar campañas promocionales y dar alta prioridad al desarrollo y distribución de material promocional, presentando mucho de lo que un lugar tiene que ofrecer a un determinado público objetivo en un específico mercado objetivo, y de acuerdo a los deseos del conjunto heterogéneo de actores involucrados. Este instrumento, principalmente, se preocupa por como ese público objetivo puede ser alcanzado con mensajes que incrementen su propio conocimiento acerca de qué tiene un territorio que ofrecer. Según Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg (2018) esos mensajes aumentarán la oportunidad de que los miembros del público objetivo desarrollen una intención, que finalice siendo una decisión para visitar, investigar o mudarse al sitio en cuestión.

En segundo lugar y comparándolo con el concepto que se acaba de analizar, el *place marketing* o marketing territorial sí requiere una influencia significativa en el desarrollo de un lugar. Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg (2018), plantean que un marketing territorial efectivo consiste en una serie de acciones que tengan un impacto sustancial en el crecimiento de un territorio, para ello se tendrá que llevar a cabo una segmentación del público en cuestión. Según Kotler, Haider y Rein (1993) dichos segmentos serían:

- Visitantes.
- Residentes y empleados.
- Negocios e industria.

En otras palabras, si el concepto de promoción territorial tenía como objetivo llevar a cabo mensajes acerca de lo que ofrece un territorio, el marketing territorial debería dar evidencia de que lo se oferta es cierto. Obviamente, este segundo concepto exige mucho más trabajo y organización que el primero.

Por último, la concepción de marca territorial se centra en los subconceptos de identidad e imagen. Primeramente la identidad de un territorio sirve para diferenciar un lugar de otros lugares, pero también selecciona que elementos materiales e inmateriales

intrínsecos tienen cabida dentro del propio lugar (Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg; 2018). Cuando la identidad de un lugar es reconocida, esta llega a ser una promesa, una previsión: la imagen. La imagen de un territorio puede ser entendida por cómo un lugar es percibido. Una imagen fuerte se da lugar cuando una mayoría comparte la misma asociación. Una imagen positiva existe cuando dichas asociaciones son advertidas como algo favorable en un contexto específico (Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg; 2018).

Identidad e imagen guardan mucha relación, ambas carecen de poder alguno si los miembros de un público determinado no han oído hablar nunca acerca del territorio en cuestión. Por lo tanto podemos afirmar que la atención es un requisito indispensable en la creación de una marca territorial.

Sintetizando todo lo anteriormente expuesto por Boisen, Terlouw, Groote y Couwenberg (2018), podemos decir que la promoción territorial es “supply-driven”, concepto que se puede traducir por un enfoque basado en la oferta, es decir, una tradicional orientación del marketing comunicativo. El objetivo es incrementar la atención acerca del territorio entre el público objetivo seleccionado

El marketing territorial, en cambio, es “demand-driven”, traducido haría referencia a que está impulsado por la demanda. Al contrario que el concepto anterior, este concepto tiene una orientación de fuera hacia dentro. El objetivo será logrado cuando individuos dentro del público objetivo seleccionado hayan elegido hacer uso de las combinaciones del producto y el mercado de un lugar, en lugar de dichas combinaciones de otro territorio.

Por último la marca territorial se centra en el concepto “identity-driven”, es decir, una orientación impulsada por la identidad. Con un enfoque de dentro hacia fuera que busca seleccionar valores e historia del territorio en cuestión. La tarea será prolongar y mejorar la reputación de un lugar, para ello se realizará una orquestación de la imagen.

Una vez expuestas las diferencias entre estos tres conceptos, nos detendremos a analizar más profundamente lo concerniente a la marca territorial. Para ello trataremos

de dar respuesta a dos preguntas planteadas en el capítulo “The need to rethink place branding” en el libro “Rethinking place brands” por los autores Ashworth, Kavaratzis y Warnaby.

- ¿Por qué es importante la marca territorial o *place branding*?
 - En un escenario donde de forma intensa se está generando más y mayor competencia, es una herramienta que los lugares urbanos utilizan para competir por limitados recursos financieros, humanos y culturales.
 - Se basa en la utilidad que contribuye a la hora de servir como guía estratégica en el desarrollo de un territorio.
 - Es la base para la cooperación entre actores. Aspecto que profundizaremos más adelante.
 - Provee soluciones a problemas funcionales relacionados con los lugares.
 - Ayuda a maximizar las experiencias positivas en territorios. Directamente ligada a la co-creación de valor.

- ¿Quién construye la marca territorial?
 - Instituciones que se comprometen con proyectos de *place branding*. Englobando el sector público, privado y voluntarios. Estos grupos están formados por las elites financieras, políticas y culturales; pudiendo ser autoridades, negocios, industrias y asesores.
 - Consumidores individuales del lugar que toman decisiones relacionadas con el territorio. Son considerados importantes en la construcción de una marca territorial dado que son actores que usan y experimentan el lugar. Se incluyen a los residentes, turistas y a los investigadores.
 - Grupos de individuos que forman distintas marcas según ellos experimentan y se apropian del lugar a través de métodos particulares.

- La sociedad. Se observa como existe una importantísima influencia del contexto socio cultural del momento que altera los significados individuales hacia una perspectiva colectiva.

6.2 APLICACIÓN DEL SERVICE DOMINANT LOGIC A LA MARCA TERRITORIAL.

A continuación, seguiremos centrandó el estudio alrededor de la idea de “place branding” o marca territorial, a dicho concepto se aplicarán las premisas fundamentales y los axiomas desarrollados por Vargo y Lusch que delimitan ese nuevo paradigma del marketing centrado en el servicio.

Para ello se ha realizado una tabla donde retomaremos las ya mencionadas hipótesis esenciales para ir desarrollando la concepción de marca territorial según esas bases. De esta forma se empezará a construir una idea general, la cual, se irá dando forma y se pulirá a lo largo del desarrollo del capítulo.

Cuadro 1: Aplicación de los axiomas de *Service Dominant Logic* al marketing y marca territorial –*place branding*–.

| Premisa Fundamentales | Axiomas | Marca territorial |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FP1: Servicio como base fundamental del intercambio. | Axioma | Los territorios son complejos sistemas donde tienen lugar múltiples intercambios de servicios. |
| FP2: El intercambio indirecto enmascara la base fundamental del intercambio. | Actualizado en 2008 | Dichos servicios engloban recursos tangibles e intangibles, estos últimos, basados en conocimiento y en habilidades propias del lugar, el consumidor y la empresa. |
| FP3: Los bienes son mecanismos de distribución para la entrega de servicios. | Según 2004 | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FP4: Los recursos <i>operant</i> son fuente fundamental de beneficios estratégicos. | Actualizado 2016 | La co-creación de valor es llevada a cabo de manera conjunta entre múltiples actores pertenecientes a la oferta, y múltiples actores correspondientes a la demanda. |
| FP5: Toda economía es una economía de servicio. | Según 2004 | |
| FP6: El valor es co-creado por múltiples actores incluyendo siempre al beneficiario. | Axioma | El valor se genera cuando el beneficiario consume el servicio, según el contexto económico y social del territorio, y el propio contexto del consumidor y la empresa. |
| FP7: Los actores no pueden entregar valor pero pueden participar en la creación y en la oferta de proposiciones de valor. | Actualizado en 2016 | |
| FP8: Una visión centrada en el servicio es inherentemente orientada al beneficiario y también relacional. | Actualizado en 2016 | La forma en que el producto es co-producido, la manera en que el valor es generado a través de su uso, así como los propios elementos geográficos que intervienen y las instituciones comprometidas en dicho lugar, forman un conjunto de sistemas de intercambio de servicios con unas características concretas, que son la base para atraer inversión y turismo, y para |
| FP9: Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos. | Axioma | |
| FP10: El valor es siempre únicamente y fenomenológicamente determinado por el beneficiario. | Axioma | |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FP11: Co-creación de valor es coordinada a través de instituciones generadas por actores y organizaciones institucionales. | Axioma | mejorar aspectos sociales y económicos de los ciudadanos. Es decir: ayuda al desarrollo general de un territorio. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: ampliada a partir de Vargo y Lusch (2016).

Según plantea Muñiz Martínez (2016), los procesos en *place branding* poseen un punto de partida que engloba dos consideraciones previas: la importancia de la identidad del lugar y la visión que de forma institucional establece a los lugares como complejos sistemas de intercambio.

El autor expone que la primera consideración, la identidad, abarca el área geográfica, que provee una infraestructura y un ambiente para las interacciones sociales; y también su estructura institucional, que configura relaciones sociales de carácter formal e informal. Además, eso abarca el “sense of place” o sentido de lugar, dado que las costumbres, creencias y sentimientos conectan a la gente con un lugar. Debemos tener en cuenta que la identidad de un territorio es un concepto complejo y dinámico (Kalandides, 2011).

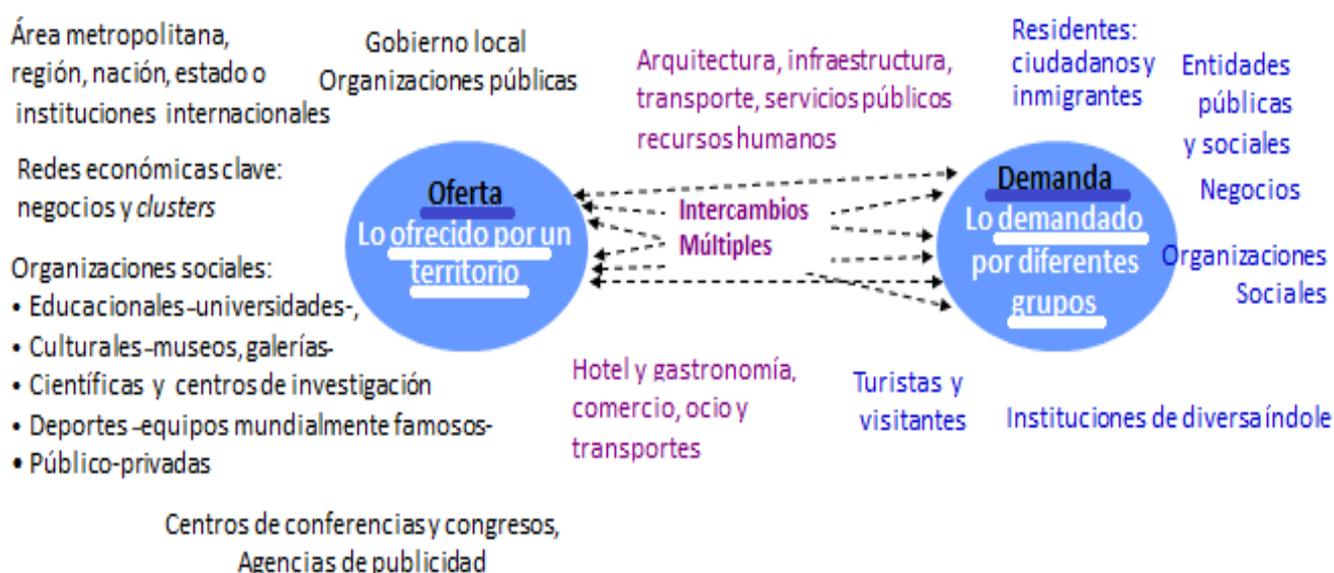
La segunda consideración expresada por Muñiz Martínez (2016), sitúa a las entidades espaciales, ciudades o naciones, como complejos sistemas de intercambios entre varios *stakeholders* o actores. Pudiendo ser configurados en cuatro grupos esenciales: instituciones públicas, instituciones privadas, residentes y visitantes o turistas.

Una ciudad, región, o incluso una nación, es un escenario tremendamente complejo y cambiante donde se dan gran cantidad de interacciones múltiples, según se planteaba en el cuadro 1, la co-creación se lleva a cabo de manera combinada por la interacción de múltiples actores por parte de la demanda, y por múltiples actores que pertenecen al

lado de la oferta. Semejantes interacciones entre oferta y demanda, generan flujos de intercambio de recursos.

Bajo la concepción de un *place branding*, basado en la nueva lógica del marketing centrada en el servicio, un territorio, pudiendo ser una ciudad, una región o una nación en su conjunto, según Gummesson (2014) es un complejo sistema de interacciones con múltiples intercambios de marketing. En la figura 3 se puede observar dichos intercambios de carácter heterogéneo entre la oferta y la demanda.

Figura 3. Intercambios entre oferta y demanda en un territorio.



Fuente: Muñiz Martínez (2012)

6.3 IMPORTANCIA DE LOS MÚLTIPLES STAKEHOLDERS O ACTORES SOCIO-ECONÓMICOS.

Freeman definió un *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar, o es afectado por el logro de los objetivos de una organización” (2010:46), a su vez, sugirió que un *stakeholder* se vería afectado por la consecución o no de los objetivos de una organización, en la medida en la que éste vea retribuido su inversión, ya sea dinero o tiempo.

Se han llevado a cabo numerosas clasificaciones de los *stakeholders* en función de los criterios seguidos, Clarkson (1995) distinguía entre primarios y secundarios en función de si estos eran esenciales o no en la consecución de los objetivos; y entre voluntarios o involuntarios, siendo los involuntarios aquellos que no elegían entrar en una relación, ni tampoco tenían la posibilidad de retirar su inversión.

Savage, Nix y Whitehead (1991), llevaron a cabo otra novedosa clasificación en función de dos criterios, el potencial para ser amenazado por la organización y el potencial para cooperar con la organización. Estableció cuatro tipos:

- “The supportive stakeholder”, que puede ser traducido como el *stakeholder* de apoyo. Aquel que respalda las acciones de la organización, el ideal.
- “The marginal stakeholder”, pudiendo ser traducido por el *stakeholder* marginal. Ni altamente amenazado, ni especialmente cooperativo.
- “The non-supportive stakeholder”, aquel que tiene alto potencial en ser amenazado, y bajo potencial a la hora de cooperar.
- “The mixed blessing stakeholder”, abarcaría aquellos que poseen el mismo potencial para ser amenazados que cooperar.

Podnar y Jancic (2006) llevaron a cabo una clasificación basada en las propias interacciones. Estos autores señalaron tres niveles de interacción entre los propios *stakeholders* y la organización:

- Inevitable: aquellas interacciones donde los *stakeholders* son considerados indispensables para la existencia de la propia organización.

- Necesario: interacciones en las que el poder de los *stakeholders* es menor, pero aun así, conservan relaciones de importancia con la entidad.
- Deseable: ocurre cuando los *stakeholders* poseen suficiente poder para influir en la organización, pero su interacción no es algo vital para la supervivencia de la entidad.

En relación a los *stakeholders* que pueden ser identificados en una marca territorial, Stubbs y Warnaby (2014) apuntan la gran variedad de tamaños y tallas, así como su naturaleza gubernamental o no gubernamental. Los propuestos por los autores son los siguientes:

► Residentes.

En muchas ocasiones los ciudadanos de un territorio han sido abandonados en las actividades de *place branding* (Kavaratzis, 2012), hecho que de forma equivocada infravalora la capacidad de influencia, así como los diferentes papeles desempeñados por mencionado grupo. Según Braun, Kavaratzis y Zenker (2013), los residentes de un territorio pueden ejercer tres roles concretos:

- Parte integradora de la marca territorial gracias a sus características y a su comportamiento.
- Como embajadores de un lugar, garantizando credibilidad.
- Como ciudadanos y votantes, básicos en la legitimación política de un territorio.

Es muy importante entender profundamente el punto de vista de los residentes de un lugar a la hora de desarrollar un programa de *place branding*, así como hacerles sentir participes y protagonistas a la hora de desarrollar dicho programa (Stubbs y Warnaby, 2014).

► Políticos.

Stubbs y Warnaby (2014) plantean la importancia de los políticos, catalogándolos de componentes clave a la hora de decidir acerca del destino de un territorio. Una de las principales cuestiones a la hora de desarrollar un programa de marca territorial, es que

son estrategias a largo plazo, aspecto que puede chocar con la durabilidad de los políticos al frente de un territorio.

► Organizaciones gubernamentales.

Este grupo de *stakeholders* podría ser un arma de doble filo según plantean Stubbs y Warnaby (2014), dado que los servicios que ellos entregan podrían apoyar a la marca, o por el contrario, dañarla. Según el ejemplo dado por estos autores, si una ciudad declara que es verde como parte de una estrategia de marca, y servicios como la energía o la administración de desechos de dicha ciudad no cumplen con semejante propósito, el territorio se verá debilitado a la hora de atraer turismo o investigación.

► Agencias de promoción.

Conforme a lo recalcado por Stubbs y Warnaby (2014), uno de las particularidades de la marca territorial puede ser la abundancia de agencias de promoción dentro de una ciudad, ellas son responsables de gestionar las actividades de marca emprendidas de parte de un territorio.

► Proveedores de infraestructura y transportes.

El término “marketing de infraestructuras” designa esos elementos necesarios a la hora de sostener la calidad de vida y apoyar la productividad económica. Sea el caso de aeropuertos o railes, la conectividad es un elemento básico dentro de la marca territorial.

► Asociaciones culturales y deportivas.

Otro grupo de *stakeholders* que tienen un poderoso efecto y una tremenda repercusión en la estrategia de marca son las organizaciones culturales y deportivas (Stubbs y Warnaby, 2014). Museos y galerías entregan un alto valor a los residentes de un lugar, así como sirve de imán para visitantes, no solo por su contenido artístico sino también por la personalidad concreta de la arquitectura de sus edificios. Equipos de fútbol convierten a territorios conocidos a nivel mundial gracias a logros deportivos, incluso albergando eventos deportivos que generen valor para la ciudad

► Negocios.

En la práctica del *place branding* o marca territorial el grupo de los *stakeholders* formado por los negocios es muy significativo. Stubbs y Warnaby (2014) hacen una división en dos subgrupos de negocios locales: aquellos que tienen relevancia o están envueltos en una marca territorial; y otros que dependen directamente del desarrollo de una marca territorial quizá con menor alcance, pero estén interesados por la prosperidad del lugar dado que tienen contratada mucha gente local.

Los objetivos de las empresas del segundo subgrupo deberán ser entendidos para poder tenerlos en cuenta a la hora de desarrollar estrategias de marca. El objetivo es que dichas empresas alcancen el estatus de embajadores del lugar.

► Organizaciones académicas

Las entidades académicas son un importante elemento en términos de actividades de marca territorial a largo plazo debido al capital humano que estas generan. Tener acceso a una cualificada fuerza de trabajo puede ser un incentivo para una compañía a la hora de elegir su localización. También es un buen reclamo para investigadores, visitantes, así como nuevos ciudadanos.

► Organizaciones religiosas

El último grupo de *stakeholders* concierne a las organizaciones religiosas, catalogado como grupo clave y como grupo de influencia. Dependiendo del territorio, estos grupos pueden tener un profundo impacto sobre la población local, e incluso, sobre la legislación (Stubbs y Warnaby, 2014).

Una vez llevada a cabo la clasificación de los *stakeholders*, es importante hacer mención de cómo el cambio de paradigma del marketing ha traído consigo mutaciones en el marketing territorial. El marketing guiado por esa lógica basada en el bien, ya anticuada, concibe la gestión de un lugar a través de propuestas de una única organización, véase el ayuntamiento, la comunidad autónoma, o el estado. Son decisiones jerárquicas que en marketing reciben el nombre de “top-down”, es decir, decisiones de arriba hacia abajo. Desde una organización administrativa hasta el pueblo.

El marketing basado en el servicio, trae consigo procesos mucho más participativos entre los *stakeholders*. En gran cantidad de ocasiones, la co-creación no es de arriba abajo sino que es “bottom-up”, lo que quiere decir abajo arriba. Las propuestas de valor proceden de grupos de ciudadanos, turistas, o diferentes usuarios ya sean de grupos sociales o culturales, en otras palabras, el pueblo llano, y se dirige hacia arriba. Estos procesos incorporan un número mucho más elevado de *stakeholders*.

7. MARKETING, REGENERACIÓN Y DESARROLLO DE CIUDADES QUE HAN PADECIDO CONFLICTOS –BÉLICOS O DE CRIMINALIDAD-.

En un mundo cada vez más globalizado, Northover (2010) señala que las ciudades de todo el planeta compiten por riqueza, talento y atención. Además, el autor plantea como un desarrollo social y económico depende, directamente, de la habilidad que presentan los distintos territorios a la hora de comunicarse y comercializarse de una forma efectiva.

En relación a lo expuesto por Gertner y Kotler (2004), la imagen de un lugar es definida como el compendio de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de un territorio. Por lo tanto, y ligado a lo expuesto por Northover, un territorio que tiene la intención de construir una imagen atractiva, debería proponerse ayudar a que investigadores, así como potenciales ciudadanos y visitantes, descubran esa imagen.

La dificultad surge cuando un territorio posee una imagen negativa. Según Avraham y Ketter (2008), existen dos tipos de imágenes negativas, la surgida como consecuencia de una crisis que ha irrumpido de forma inesperada, como el terrorismo, un desastre natural o un epidemia; y la que se ha generado con motivo de un suceso con prolongación en el tiempo, ya sean dificultades económicas, altos índices de criminalidad, guerra, o inestabilidad política. Algunos ejemplos de territorios que han tenido que lidiar con el reto de revertir una imagen negativa son Belfast, debido a los ataques de sangre del grupo terrorista IRA; Medellín, por culpa de los carteles de la droga; América Central, por ser un lugar donde han tenido lugar guerras civiles y grupos revolucionarios; o los Balcanes, por haber sufrido procesos de guerra y de fuerte inestabilidad política.

Gertner y Kotler (2004) plantean tres maneras de superar concepciones y actitudes negativas relacionadas con un territorio. El primer método estaría basado en llevar a cabo un ejercicio basado en ignorar dicha negatividad hasta su desaparición. La segunda forma sería transformar esa imagen negativa en un elemento positivo, a través de un

reposicionamiento. Y por último, el tercer método sería construir actitudes positivas gracias al uso de herramientas de “branding” para difundir ese mensaje positivo a los mercados potenciales.

A su vez, ambos autores, Gertner y Kotler (2004), proponen cinco criterios que deben ser los pilares básicos desde los que construir o reconstruir la imagen de un lugar:

- Validez: Un territorio que promueve una imagen que dista de la realidad del lugar, está generando mínimas oportunidades de éxito.
- Credibilidad. Es importante, aparte de construir una imagen válida, hacerlo de manera que sea creíble para los públicos objetivos. Llevar a cabo exageraciones puede ocasionar distorsión en el mensaje dando lugar a una notable falta de fiabilidad.
- Simplicidad. Si un territorio genera y divulga demasiadas imágenes de sí mismo, puede ocasionar confusión al receptor.
- Atractivo. El mensaje debe contestar a las preguntas de por qué la gente quisiera investigar, vivir, visitar o trabajar en un territorio específico.
- Distinción. Una imagen funcionará mejor cuando se diferencie de sus competidores. Si el mensaje ofrecido no dista del resto no generará atención al público objetivo.

A modo de resumen, podemos afirmar que un lugar debe eliminar todas las connotaciones negativas asociadas a su imagen, o encontrar una manera de transformar esa negatividad en atributos atractivos. El marketing de lugar y de marca puede generar una enorme diferencia que determine el futuro del ambiente de turismo y negocio de un lugar en concreto.

Una vez que se ha realizado todo el desarrollo de los conceptos pertinentes, desde el análisis del nuevo paradigma del marketing, su posterior aplicación al *place branding*, así como la clasificación de Mostar como un territorio que posee una imagen negativa; se llevará a cabo el análisis de todo lo planteado para estudiar el proceso de reconstrucción del territorio.

8. ANÁLISIS DE LA RECONSTRUCCIÓN DE MOSTAR (BOSNIA Y HERZEGOVINA) A TRAVÉS DE LA MARCA TERRITORIAL SEGÚN EL *SERVICE DOMINANT LOGIC*.

En este capítulo del informe, se llevara a cabo un análisis de la reconstrucción de la ciudad de Mostar, tomando como punto de partida el fin de la conflagración bélica con la firma del acuerdo de Dayton en 1995. Para efectuar dicho estudio se aplicaran los conceptos de *place branding* conforme el nuevo paradigma emergente basado en la lógica integral de servicio.

8.1 CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICA.

Para efectuar dicho análisis del proceso de reconstrucción de la ciudad de Mostar, al sur de Bosnia y Herzegovina, surge la necesidad de estudiar previamente la trayectoria del espacio balcánico, para poder comprender mejor la situación multiétnica del país y más concretamente de Mostar. La situación actual cultural y religiosa del territorio, así como los procesos de la guerra que tuvieron lugar, están supeditados a la serie de acontecimientos que tuvieron lugar a lo largo de la historia.

8.1.1 Historia del Espacio Balcánico.

Primeramente, debemos situar en el espacio balcánico a aquellos países ubicados en la península de los Balcanes, según expone Taibo (2018), englobaría las naciones de Albania, Bulgaria, Grecia, Rumanía, la diminuta parte europea de Turquía, y las siete repúblicas originadas tras la desintegración de Yugoslavia: Bosnia-Herzegovina, Croacia, Eslovenia, Kosova, Macedonia, Montenegro y Serbia.

Según expone Taibo (2018) casi la totalidad de dicho enclave espacial se vio controlado por el dominio del Imperio Romano. Es el año 395, cuando se confirma la división de la férula romana, situando a Eslovenia, Croacia y Bosnia-Herzegovina al lado del Imperio Romano de occidente, y por el contrario, al resto del espacio balcánico en el de oriente. En relación a lo desarrollado por el autor, en 1054 mencionada división se ratificó al

plano religioso, dividiendo a través de un cisma a los cristianos en católicos y ortodoxos.

Otro acontecimiento, de notable influencia, trajo una nueva corriente religiosa a los Balcanes en el siglo XIV, de mano de la invasión turca se introdujo el islam en el territorio. En los dos siglos posteriores, conforme a Taibo (2018), los turcos ocuparon la actual Bosnia-Herzegovina y Hungría. Las áreas septentrionales que se escabulleron de dicha dominación se asociaron al Imperio austrohúngaro.

En el siglo XIX brotaron una serie de agitaciones, con indiscutible sello nacionalista contra la dominación turca. No obstante, como subraya Taibo (2018), no es hasta el año 1912 cuando los turcos pierden terreno, como consecuencia de ser derrotados por búlgaros, griegos, montenegrinos y serbios. Lo que se conoce como primera guerra balcánica. La segunda guerra de este territorio se vería protagonizada por el enfrentamiento entre sí de los contendientes que salieron victoriosos de la primera.

Taibo señala que la Primera Guerra Mundial trajo consigo el intento de Serbia de controlar Bosnia-Herzegovina, todavía perteneciente al imperio austrohúngaro. La principal consecuencia de este contienda internacional que este año cumple 100 años de ese fatídico aniversario, en lo que al espacio balcánico se refiere, fue el declive de los dos grandes imperios que se habían disputado la península durante los siglos anteriores: el imperio turco y el imperio austrohúngaro.

Tras la desaparición de dichos imperios, Serbia dobló su territorio y sobre éste sentaría las bases, a finales de 1918, de lo que en un principio se conocía como “la unión de serbios, croatas y eslovenos”. Cabe mencionar que dentro de dicho enclave existía un 20% de población que no se incluía en ningún grupo del nombre oficial, y que a la postre el periodo comprendido entre 1918 y 1941 pasó a denominarse “la primera Yugoslavia” (Taibo, 2018).

Es 1929, cuando Aleksandr I deroga la Constitución vigente, disuelve el parlamento e instaura un régimen autoritario, el llamado en ese momento “reino de Yugoslavia”, con clara predominancia serbia. Al suceder la Segunda Guerra Mundial, Yugoslavia declara

su neutralidad, y es en 1941 cuando Hitler atenta contra este territorio, quien encuentra apoyo en el régimen ustache croata. Los contendientes alemanes verían frenadas sus intenciones debido a la resistencia desplegada mayoritariamente en Serbia por parte de las guerrillas chetnik y partisana. La primera con claro corte nacionalista conservador dirigida por Draža Mijailović; y la segunda encabezada por Josip Broz, más conocido por “Tito”, y con ideas más próximas al comunismo. La guerrilla partisana, con algo de ayuda de los aliados, acabó deteniendo la ofensiva militar nazi y asentando las bases en 1945 de un estado federal: “la segunda Yugoslavia” (Taibo, 2018)

La “segunda Yugoslavia”, como señala Taibo (2018), no fue la consecuencia de un imposición exterior, al contrario, se caracterizó por un proceso autóctono que otorgo una mayor legitimidad al régimen en cuestión. Bajo la figura de “Tito”, tuvieron lugar fórmulas autoritarias respaldas por la existencia de un único partido -la Liga de los Comunistas- junto con prácticas de descentralización en la toma de decisiones. El máximo mandatario fue consciente de la complejidad del funcionamiento de una federación en la que resaltaba un actor por encima del resto. Serbia, por un lado era la república que gozaba de un territorio más amplio, así como una mayor población, y por el otro configuraba la inmensa mayoría del movimiento que había traído consigo la conformación del nuevo régimen: los partisanos.

En 1960, el auge de la crisis empezó a tener profundidad en el modelo yugoslavo. El mayor problema, en términos económicos, fue la manifestada incapacidad para mermar las diferencias de desarrollo entre los distintos territorios. Mientras Eslovenia y Croacia gozaban de una situación privilegiada, Kosova, Macedonia y Montenegro se encontraban en una situación más pareja a países del Tercer Mundo, en cambio, Bosnia-Herzegovina y Serbia parecían andar a caballo entre los dos extremos. Estas diferenciadas se vieron acentuadas en el ámbito rural, donde el nivel de vida era aún más precario que en el medio urbano. Aspecto que da respuesta a por qué muchas atrocidades ocurridas durante los años de la guerra tuvieron lugar en zonas rurales, donde tuvieron mayor cabida discursos nacionalistas y xenófobos (Taibo, 2018).

En la Constitución de 1974, Tito, otorgó reales capacidades de autogobierno a dos provincias –Kosova y Vojvodina- localizadas en la república de Serbia. Esta circunstancia, a la postre, fue uno de los agravios utilizados por las élites gobernantes del nacionalismo serbio.

El fallecimiento de Tito en 1980, según señala Taibo, aceleró la manifestación de distintas disputas entre las repúblicas, dichas tensiones entre las competencias territoriales guardaban un carácter nacionalista, apenas se dieron enfrentamientos ideológicos. En esta década, en un escenario con una altísima variedad étnica, se vieron acentuados problemas con las fronteras, rara vez esbozaban comunidades homogéneas.

Es en el año 1987, cuando Serbia adopta un discurso nacionalista agresivo liderado por Slobodan Milošević. Este nacionalismo sentaba sus bases en la idea de que en el pasado, Tito, había llevado una conspiración contra Serbia en el proceso de formación de la “segunda Yugoslavia”. Las ideas de Milošević, pasaban por preservar el estado federal, con reajustes en beneficio de Serbia, dichas ideas generaron profundo rechazo en las distintas repúblicas y provincias. La decisión final de los dirigentes serbios fue reconocer, refunfuñando, la ruptura de la federación. Seguidamente efectuaron una política basada en la “limpieza étnica”, poniendo las bases en una transformación del ejército yugoslavo, integrado en su totalidad por serbios. Llevando a cabo ejercicios de “liberación” de territorios donde los serbios tenían una presencia significativa (Carlos, 2018).

Las autoridades serbias comenzaron destruyendo todos los preceptos sobre los que se sustentaba el estado federal, ejercieron un control absoluto sobre los medios de comunicación donde difundieron mensajes de satanización de los otros grupos étnicos, y donde transmitieron una cruda intención de defensa de los “intereses” de los serbios residentes en otras repúblicas. Todo esto, a la vez que desarrollaban un proceso de recentralización de las relaciones, para mayor agravio a las otras repúblicas y provincias. Simultáneamente, obstruyeron el proceso rotatorio del cambio de poder en la presidencia federal. Denegaron cualquier aspiración política que fuera contraria al derecho de todos los serbios a vivir en un solo estado, no tuvieron dudas a la hora de

apoyar “regiones autónomas” serbias dentro de Croacia y de Bosnia-Herzegovina con claras intenciones secesionistas, y abolieron los estatutos que desde el año 1974 concedían a Kosava y a la Vojvodina la categoría de provincias autónomas. Este último hecho, tenía como consecuencia que ellos mismos pasaban a tener la última palabra en el voto de las dos provincias en la presidencia federal, junto al leal respaldo de los montenegrinos, generaron una obstructiva mayoría que les concedió la posibilidad de dirigir muchos de los procesos de desintegración de Yugoslavia (Taibo, 2018).

A la vez que los mandatarios serbios realizaban el despliegue de las políticas mencionadas, según expone Taibo, se dieron dos procesos de signo contrario: las intenciones serbias de preservar el estado federal, y el comienzo de una dinámica puramente secesionista encabezada por Croacia y Eslovenia. En lugar de llevar a cabo elecciones de índole federal, tuvieron lugar elecciones en cada una de las repúblicas de manera independiente.

En relación a lo expuesto por Taibo, los resultados de esas elecciones en el año 1990 posibilitaron vislumbrar tres modelos diferentes:

- Croacia y Eslovenia votaron en sus respectivos territorios a fuerzas políticas de carácter rupturista.
- En Montenegro y Serbia los votos se dirigieron a corrientes políticas más tradicionales, con clara herencia del modelo yugoslavo.
- En Macedonia y Bosnia-Herzegovina los resultados trajeron consigo gobiernos de coalición con un corte claramente nacionalista.

Las consecuencias fueron pragmáticas, y los serbios se dispusieron a controlar militarmente territorios en las que existían bolsas de población serbia, como era el caso de Bosnia-Herzegovina y Croacia. El estado federal yugoslavo se vio fracturado en un “bloque serbio”, el formado por Montenegro, Serbia, Kosova y la Vojvodina. Así mismo, iniciaron un proceso en el que intentaron atraer a Bosnia-Herzegovina y Croacia (Taibo, 2018).

8.1.2 Historia y procesos de la guerra en el país de Bosnia y Herzegovina

Antes de llevar a cabo un desarrollo de los distintos procesos de la guerra que tuvieron lugar en la actual Bosnia-Herzegovina, se llevará a cabo un análisis de la variedad étnica en dicho territorio.

Primeramente, cabe mencionar, según expone Taibo en relación al censo elaborado en 1981, como la configuración étnica del país se basaba, principalmente, en tres comunidades nacionales:

- **Bosnios o Bosniacos:** residentes mayoritariamente de las ciudades, siendo este grupo un 44% de la población total del país. Este término hace referencia a los bosnios musulmanes. En 1968 es cuando se reconoce como “nación” dentro del espacio balcánico a los “Musulmanes”, expresión que representa una realidad cultural más que una religiosa.
- **Serbios:** residentes propios de zonas rurales, representaban un 31% de la población. Este grupo es caracterizado por una religión cristiana ortodoxa.
- **Croatas:** residentes de zonas de campo, representaban un 17% de la población total del país. Dicho grupo nacional se diferenciaba por su religión cristiana católica.

En resumen diremos conforme lo postulado por Taibo, que los “bosnios” serán los residentes de Bosnia-Herzegovina. Dentro de ellos encontramos a los bosniacos, serbios y croatas, como grupos étnicos significativos. El porcentaje restante de población que no son estos tres grupos étnicos era completado por minorías: “yugoslavos”, gitanos, húngaros...

La guerra de Bosnia-Herzegovina tuvo lugar entre los años 1992 y 1995, Taibo (2018) expone la sencillez que encierra la identificación de la víctima de semejante conflagración: la población bosniaca, y los croatas y serbios que acabaron postulándose al lado de estos.

El referendo de autodeterminación oficiado en 1992 derivó, en relación a lo expuesto por Taibo, en un apoyo a la creación de una república independiente y multiétnica. Antes del referendo, el gobierno bosnio había sentado las bases de una armonía, aunque

pobre, entre los principales grupos étnicos del territorio. Manteniendo la presencia de las representaciones políticas de los grupos en las instituciones, conservando la descentralización a la hora de tomar decisiones, y había decretado desprenderse de las unidades de defensa territoriales como consecuencia de un envite por llevar a cabo un proceso de desmilitarización del territorio.

Cabe apuntar que la expuesta declaración de independencia, no fue más que una respuesta sintomática a las intenciones de los demás, y no la consecuencia de un proceso propio.

Como resultado a dicha declaración, muchos de los representantes serbios que ocupaban asiento en el parlamento bosnio decidieron ausentarse y conformar una instancia legislativa independiente, lo que a la postre fue denominado el “parlamento de Pale”. Además, milicias serbias en territorio bosnio, apoyadas por el ejército federal yugoslavo realizaron una movilización que acabó siendo un ataque que controló el 70% del territorio bosnio (Taibo, 2018).

El gobierno bosnio que carecía de unidades de defensa se vio arrollado por la que en ese momento era la cuarta fuerza militar de todo el continente europeo. Con el paso del tiempo, concretamente en el año 1993, las milicias croatas llevaron a cabo también un ejercicio de “limpieza étnica” contra serbios y bosniacos, en la parte de la Herzegovina occidental.

Fue en el año 1994 cuando el gobierno bosnio y los dirigentes croatas llegaron a un entendimiento en la Herzegovina occidental, cogía cuerpo una Federación Bosnio-Croata que conllevaba un estado federal, con bases legislativas comunes y una división en cantones. A pesar del a priori entendimiento sellado en 1995 en la ciudad de Mostar, capital de la Herzegovina occidental, las autoridades croatas siguieron llevando a cabo un ejercicio autoritario en las zonas controladas, negándose rotundamente a revertir la “limpieza étnica” realizada por ellos mismos en los años anteriores, y no mostró ningún interés en socorrer militarmente al gobierno bosnio. Todo esto evidencia las intenciones de las autoridades croatas de supeditar el territorio bosnio a los intereses de Croacia (Taibo, 2018).

Es importante exponer, como hizo Taibo, que dentro de cada grupo étnico había visiones muy dispares. En el grupo serbio, por ejemplo, se encontraba la siguiente heterogeneidad de versiones:

- El gobierno de Belgrado tenía como obsesión levantar el embargo internacional, con el objetivo de poner fin a una crisis económica tremendamente profunda. Milošević rompió todo acuerdo con las milicias serbias en bosnia y fue contra gran parte de la oposición nacionalista serbia.
- El “parlamento de Pale” formaba el segundo grupo de presión, en el los dirigentes serbios carecían de preocupación por las consecuencias de sus políticas en términos de la comunidad internacional. A su vez, en una evidenciada economía subterránea, el embargo promulgado por Milošević, era más que aceptable.
- El tercer grupo de presión lo conformaban “los otros serbios”, aquellos que se había negado rotundamente a admitir la trayectoria xenófoba que tenía lugar. Cerca de unos 200.000 serbios residían en la Federación Bosnio-Croata, y en Sarajevo tenía lugar un activo “Consejo de ciudadanos serbios” que mantenían su envite por una Bosnia-Herzegovina multiétnica confederada con una Serbia y una Croacia democráticas.

Una comunidad que había mirado hacia otro lado en muchos aspectos tenía como objetivo acabar con el conflicto lo antes posible y de la forma que fuera. Conforme a lo expuesto por Taibo (2018), en el año 1995 se firmó en la ciudad de París el acuerdo de Dayton, que aseguraba la integridad del territorio y su independencia, así como soberanía de Bosnia-Herzegovina. Con capital en la ciudad de Sarajevo, el país quedaba dividido en dos entidades: la Federación de Bosnia-Herzegovina (un remedo de la ya comentada Federación Bosnio-Croata), que le correspondía un 51% de la extensión del territorio; y la República Serbia que disponía del 49% restante del territorio.

La presidencia del gobierno debiera estar formada por un bosniaco, un croata y un serbio. Los dos primeros representantes se elegirían en la Federación y el tercer representante en la República. Uno de los grandes problemas que acarrea el acuerdo de Dayton, era la legitimación tanto de la conquista de los territorios por la fuerza, como

también de la “limpieza étnica” que tuvo lugar en los años de la conflagración, así como una notable presencia en las figuras políticas, de dirigentes serbiobosnios que habían ordenado realizar operaciones de “limpieza étnica” (Taibo, 2018).

En el plano económico, en relación a lo postulado por Taibo, la división del país en las dos entidades ya mencionadas, lejos estaba de una unificación económica. Si, por ejemplo, la República Serbia poseía una significativa riqueza en materias primas, era en la Federación donde se encontraban las plantas de procesamiento. Si los principales consumidores se aglutinaban en la Federación, era en la República donde se encontraban las zonas agrícolas más prosperas.

Cabe mencionar que a finales del año 1995 se estimaron en 2.300.000 la cantidad de refugiados generados por la guerra en Bosnia-Herzegovina. En semejante escenario, donde todavía quedaban latentes ejercicios de “limpieza étnica”, es lógico que los refugiados adoptaran una posición negativa a la hora de regresar. En el año 1997, solo 381.000 refugiados habían regresado a sus hogares, y solo en esos casos donde los territorios se encontraban controlados por su misma étnica. Hecho, que evidencia un horizonte tremendamente marcado por la falta de convivencia entre los distintos grupos étnicos.

Figura 4. Mapa de la configuración administrativa del país.



Fuente: página web wikipedia.org (2007)

8.1.3 Los procesos de la guerra en Mostar.

Continuando con la contextualización como parte vital para la comprensión de la situación posbélica, así como de la configuración étnica de la ciudad, se llevará a cabo una descripción de los procesos de la guerra en la ciudad de Mostar con el propósito de estudiar cómo ha sido el proceso de reconstrucción a través de la co-creación entre diferentes *stakeholders*.

Antes de profundizar acerca de los procesos de la guerra que tuvieron lugar en la ciudad de Mostar, se precisa necesario llevar a cabo un análisis de la población de dicho territorio. Según el censo de 1991, el año anterior al conflicto, la población del municipio de Mostar se estimaba en 126.630 personas. Un 35% de la población eran bosnios, un 34% croatas, los serbios representaban cerca de un 19%, un 10% del total eran “yugoslavos” y el 2% restante de la población era rellenado por minorías, entre las que destacan judíos, gitanos y alemanes.

Tomando como punto de partida la declaración de independencia de Bosnia-Herzegovina, consecuencia de la consulta celebrada en marzo de 1992, la conflagración en la ciudad de Mostar es iniciada por el Ejército Yugoslavo, de clara naturaleza serbia, el 3 de abril de 1992. El ejercicio del ataque es llevado a cabo a través de un bombardeo sobre el territorio, a la vez que de forma paulatina, durante la posterior semana, se va ejerciendo un control sobre el lugar.

El 12 de junio de ese mismo año, el Consejo Croata de Defensa -más conocido como HVO y principal ejército de la República de Croacia destinado al control de territorios con población croata- propició junto con el inerte Ejército de la República de Bosnia-Herzegovina, una maniobra de enfrentamiento contra el Ejército Yugoslavo en zonas colindantes a la ciudad. La respuesta en forma de bombardeos con artillería pesada sobre la ciudad de Mostar, tuvo como consecuencia la destrucción de numerosos monumentos arquitectónicos de carácter religioso. Destacan un monasterio franciscano, la catedral católica, así como varias decenas de mezquitas.

A mitad de junio de ese año 1992, una vez que el frente de guerra es desplazado hacia el este, el Consejo Croata de Defensa lleva a cabo la destrucción de una serie de monumentos ortodoxos de valorado interés cultural, como son, entre otros, el monasterio de “Žitomislić” y la catedral de la Santísima Trinidad.

A partir de este momento, el rumbo de la guerra en esta ciudad cambiaría, y los dos contendientes que habían sumado fuerzas en detrimento del Ejército Yugoslavo, comenzarían a enfrentarse. Mostar, empezó a estar dividida en dos por el río Neretva, la parte occidental controlada por el Consejo Croata de Defensa, y la parte oriental, dominada por el Ejército de la República de Bosnia-Herzegovina, este último en clara desventaja en cuanto a recursos armamentísticos se refiere.

Sería el día 9 de mayo de 1993, cuando el Consejo Croata de Defensa dirigió una tremenda ofensiva contra la parte este de la ciudad, utilizando todo tipo de armamento, tanto pesado como mortero. Semejante ofensiva hizo que los croatas pusieran dominio sobre el sector territorial más próximo al aeropuerto internacional de la ciudad –hecho que permitió controlar la llegada de actores internacionales- y consiguieron ocupar las instalaciones donde se desempeñaban los ejercicios de radiodifusión.

En los meses posteriores, la conflagración se vio reducida a un intento constante de expulsión de bosniacos –así como de residentes no croatas- de la parte occidental, y su posterior arrinconamiento en la zona oriental de la ciudad de Mostar.

Cabe mencionar, como el día 9 noviembre de 1993, el Consejo Croata de Defensa destruyó uno de los grandes monumentos culturales de la ciudad de Mostar, el llamado “Stari Most” o “Puente Viejo”. Un hito arquitectónico con 500 años de antigüedad que era el gran emblema de la propiedad cultural bosnia, y que servía para comunicar la parte oriental y occidental de la ciudad.

Las consecuencias de la guerra en la ciudad de Mostar dejaban en el bando bosniaco 2.000 muertos, entre combatientes y civiles, y 6.000 heridos. Las pérdidas humanas en el bando croata ascendieron a 450. Por lo que respecta a los beligerantes serbios, no se verifico ninguna baja.

8.2 PRINCIPALES AGENTES EN LA RECONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MOSTAR.

A raíz de la firma del acuerdo de Dayton en 1995, el país quedaría administrativamente dividido, como ya se comentó anteriormente, en dos partes: la República de Serbia, y la Federación de Bosnia-Herzegovina. A su vez la Federación de Bosnia-Herzegovina se distribuiría en diez cantones. Mostar quedó configurada como la capital del cantón “Herzegovina-Neretva”, recibiendo dicho nombre debido al río Neretva que atraviesa la mayor parte del territorio del cantón.

Tras el conflicto, la ciudad de Mostar se vio reducida a escombros. Aunque, como ya se hizo mención antes, debido a los procesos de la guerra en el lugar, la gran mayoría de los destrozos se situaron en la parte oriental de la ciudad. Enclave donde se ubicaban los bosniacos –o bosnios musulmanes- y todos aquellos grupos reconocidos como distintos a los croatas.

El proceso de reconstrucción ha sido y está siendo protagonizado por la ayuda de muchos agentes internacionales en forma de recursos económicos y materiales. Los principales se enumerarán seguidamente:

- Gobierno de España. Colaborando con organizaciones no gubernamentales para el desarrollo como “Rescate”, y a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional. Realizaron numerosas reconstrucciones de edificios residenciales, así como administrativos, véase las oficinas del Catastro.
- Gobierno de Holanda. Subvencionando parte de la reconstrucción del “Stari Most” o Puente Viejo.
- Gobierno de Estados Unidos. Principalmente ayudando a la restauración de viviendas.
- Gobierno de Alemania. Aprovechando material médico a los centros de salud y ayudando a la construcción de “Mejdan”, una residencia estudiantil de la “United World College” (UWC).
- Gobierno de Italia. Tomando parte en la financiación del “Stari Most”, así como también en la reconstrucción de un gran número de viviendas.

- Gobierno de Francia. Desarrollando programas académicos de bilingüismo en la “UWC”.
- Gobierno de Turquía. A través de la Agencia de Cooperación y Coordinación (TIKA). Llevando a cabo la restauración de mezquitas, así como la reconstrucción de gran parte de las facultades de la universidad musulmana “Džemal Bijedić”.
- Gobierno de Dinamarca. Realizando ejercicios de reconstrucción de zonas residenciales.
- Gobierno de Noruega. Subvencionando la reparación del edificio de justicia.
- Ducado de Luxemburgo. Financiando la remodelación del “Crooked Bridge” o Puente Torcido. Un pequeño puente de la ciudad parecido al “Stari Most” o Puente Viejo.
- Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo. Quien colaboró con la ciudad de Mostar para la reconstrucción del centro cultural “OKC Abrašević”.
- Gobierno de Arabia Saudí. Creando instituciones académicas como el centro cultural “Kralj Fahd”.
- Gobierno de Japón. Aprovisionando a la ciudad de una flota de autobuses para el transporte público, así como la creación de “Mali Most”, un centro deportivo para la reconciliación entre grupos sociales.
- Unión Europea. Financiando la reparación de zonas habitables.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). Tomando parte en la remodelación de viviendas.
- Organizaciones de naturaleza islámica. Despuntando “IDB” e “ISABA”. Quienes colaboraron en la reconstrucción de mezquitas y de centros académicos de carácter musulmán.
- Organizaciones de naturaleza cristiana. Destacando “Caritas” y “Nazaret”. Ambas involucradas en centros de rehabilitación y guarderías.

A continuación se muestran algunos de los edificios reconstruidos por parte de los agentes que tomaron parte en dicho proceso.

Figura 5. Edificio residencial reconstruido por el Gobierno de Italia.



Fuente: elaboración propia

Figura 6. Flota de autobuses aprovisionada por el Gobierno de Japón.



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Edificio de la institución académica "United World College".



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Universidad "Džemal Bijedić" reconstruida por el Gobierno de Turquía.



Fuente: elaboración propia.

Sin duda, una de las reconstrucciones más icónicas fue la del “Stari Most” o Puente Viejo. Derribado por los croatas en 1993, fue reinaugurado en 2004 y pasó a formar parte del Patrimonio de la Humanidad desde 2005 por la UNESCO. Con más de 500 años de historia, este monumento otomano, es el principal atractivo de la ciudad. En su remodelación tomaron parte los gobiernos de Italia, Holanda, Turquía y Croacia; junto con el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa. En los labores de reparación tomaron protagonismo los zapadores del ejército español.

Figura 9. Puente Viejo o "Stari Most"



Fuente: elaboración propia.

El proceso de reconstrucción de la ciudad no ha terminado, las evidencias de la guerra son más que palpables. El escenario de la ciudad de Mostar todavía contempla numerosos edificios de los que apenas quedan los cimientos, muchas calles todavía carecen de acera para los peatones y los agujeros de bala son una tónica en todo el lugar. La gran mayor parte de los edificios que continúan derruidos son propiedad de las autoridades estatales.

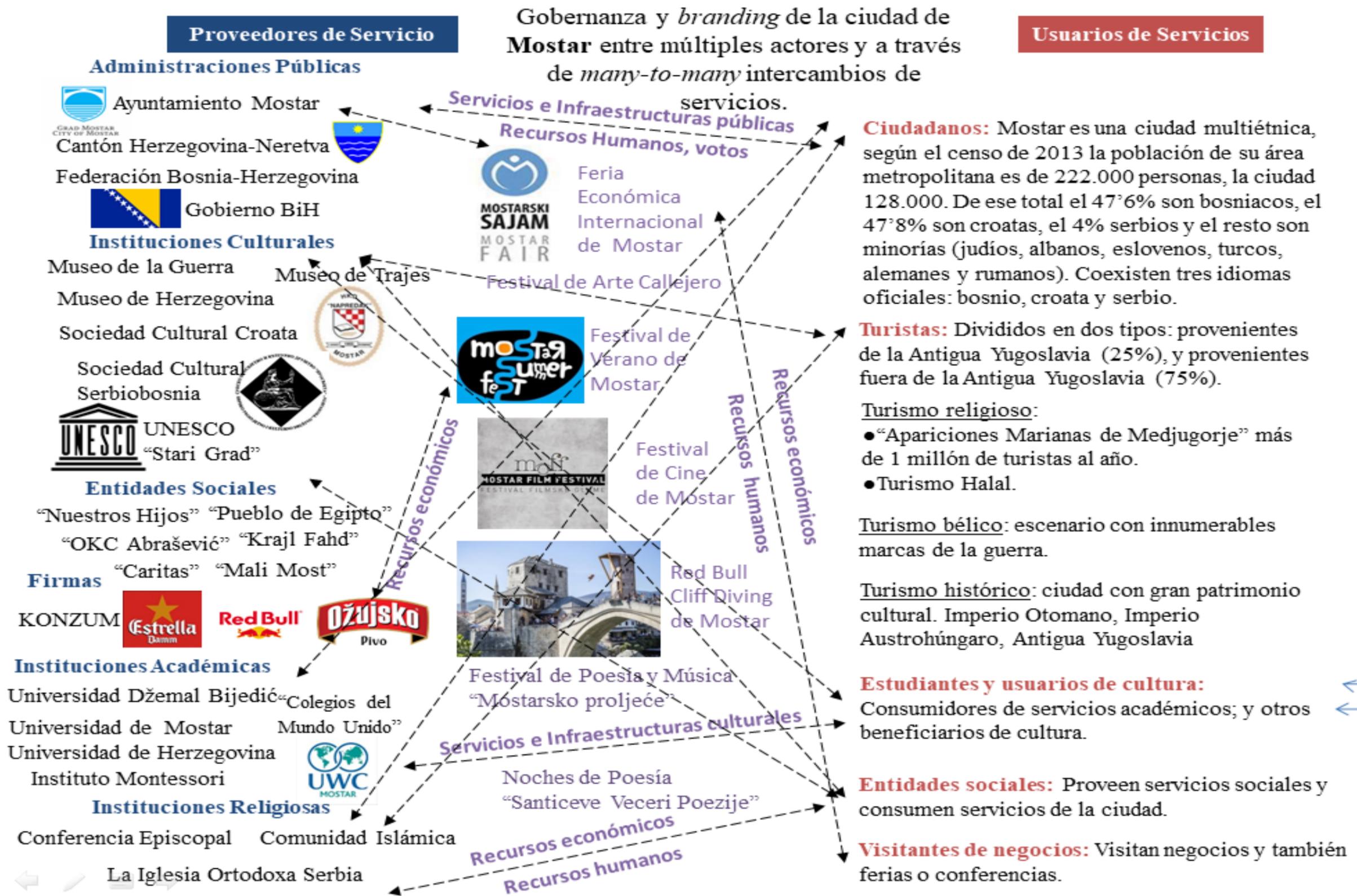
8.3 ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA CIUDAD DE MOSTAR COMO ESTUDIO DE SU RECONSTRUCCIÓN TRAS LA CONFLAGRACIÓN BÉLICA.

Los planes de marketing, promoción y *branding* de un territorio –ya sea una ciudad, una región, o un país- han experimentado una evolución. Partiendo de una visión más rudimentaria en la que se contemplaban procesos de intercambio más simples, con un carácter unidireccional, ya sea entre una empresa y un consumidor, entre una institución pública y un consumidor, o entre un consumidor y otro consumidor. Hacia planes de gobernanza de un lugar, así como su correspondiente *branding*, enfocados en una perspectiva más comprensiva y holística (Ashworth, Kavaratzis y Warnaby; 2014). Este nuevo enfoque más general, concibe a los territorios como complejos sistemas sociales donde tienen lugar cuantiosos procesos de intercambios entre múltiples actores o *stakeholders*. Expresado en otras palabras, un espacio urbanístico concreto es co-creado gracias a la actividad de los distintos actores pertenecientes al mismo.

Según a lo expuesto por Kavaratzis y Hatch (2013), cada lugar posee sus propios actores o *stakeholders*, de acuerdo a la marca del lugar y a su propia identidad. Reconociendo, como ya se ha indicado anteriormente, *stakeholders* a los ciudadanos y a los turistas –encontrándose dentro del grupo de consumidores de servicios-; y políticos, dirigentes locales, agencias de promoción, organizaciones sociales y culturales, negocios, instituciones académicas y las entidades religiosas –ubicándose dentro del grupo de los proveedores de servicios-.

A continuación, la figura 10 muestra un análisis de los diferentes intercambios entre múltiples actores en la ciudad de Mostar, como parte fundamental del estudio del proceso de reconstrucción tras el conflicto armado.

Figura 10. Intercambios múltiples entre diferentes actores de Mostar.



Fuente: elaboración propia.

En relación a lo evidenciado por la ilustración 10, se puede observar como existen numerosos procesos de intercambio con un carácter múltiple. Lejos de la visión anticuada de la lógica basada en los bienes –aplicada a la marca territorial-, que se reducía a estudiar procesos de intercambio simples, con naturaleza unidireccional.

Según Muñiz Martínez (2016), es remarcable mencionar como dentro de este denso ecosistema social, distintas instituciones compiten dentro de sus campos, a la vez que, desde una visión más general, cooperan por el desarrollo del territorio.

En el caso de la ciudad de Mostar, desde que se pusiera fin a la conflagración bélica hasta la actualidad, el proceso de reconstrucción ha tenido lugar, principalmente, gracias a las instituciones de carácter social y cultural. Las cuales son producto de un ejercicio de agrupación desde distintas partes de la comunidad. Este hecho es la consecuencia a una notable pasividad por parte de las instituciones públicas a la hora de llevar a cabo propuestas que ayuden al crecimiento de la ciudad.

Suceso que, a su vez, constata aspectos teóricos. El *place branding* o marca territorial desde la antigua perspectiva del bien, concebía propuestas de valor formuladas mayoritariamente desde las administraciones públicas, o desde un negocio. Aspecto que es conocido como “top-down”. En cambio, el *place branding* enfocado desde una lógica basada en el servicio, percibe como existe un sentido basado en el “bottom-up”, es decir, las propuestas de valor ya no son planteadas desde arriba, sino que son el producto de procesos de agrupación del pueblo llano.

Los procesos de intercambio con naturaleza cultural y social, lideran el conjunto de intercambios múltiples de la ciudad de Mostar. Grandes cantidades de turistas acuden a la ciudad para empaparse de aspectos culturales religiosos e históricos. Los reclamos turísticos son, en buena parte, pasar tiempo en una ciudad con claras evidencias de la guerra, y también, el hecho de que sea un territorio con tantísima diversidad étnica.

El acto con mayor repercusión en términos de desarrollo de la ciudad es el evento llevado a cabo por la firma “Red Bull”. Tiene lugar en el enclave histórico cultural más icónico de la ciudad, el “Puente Viejo” o *Stari Most*, en dicho monumento se celebra

una de las fases del campeonato de “cliff diving” o salto de gran altura. Este acontecimiento reúne ciudadanos, turistas, y una gran lista de negocios de la ciudad colindantes al “Puente Viejo”, en otras palabras, genera numerosos procesos de intercambios múltiples que se traducen, a su vez, en procesos de co-creación para la ciudad.

Figura 11. Evento de Red Bull "Cliff Diving" en el "Stari Most" de Mostar.



Fuente: página web visitbih.ba (2017)

8.4 ENTREVISTAS A MÚLTIPLES ACTORES COMO PARTE DEL ANÁLISIS DE LA RECONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE MOSTAR.

Como parte del análisis del proceso de reconstrucción de Mostar, se han llevado a cabo diferentes entrevistas. Para comprender en mayor medida ese proceso de co-creación de valor, llevado a cabo a través de múltiples intercambios de marketing entre la oferta y la demanda. Las entrevistas se han realizado también a múltiples actores, tanto de la demanda como de la oferta.

A continuación, el cuadro 2 sitúa a los entrevistados en función de su naturaleza, es decir, si pertenecen a los proveedores de servicios –oferta-, o si pertenecen a los consumidores de servicio –demanda-. Además, se ampliará su información acerca de su edad y su nacionalidad.

Cuadro 2. Actores entrevistados.

| Entrevistado | Naturaleza | Nacionalidad | Edad | Email |
|------------------|------------|------------------|------|-----------------------------|
| Satomi Yamaguchi | Oferta | Japonesa | 22 | satomiiiiiiin17@gmail.com |
| Miran Jsfvic | Oferta | Bosnia | 26 | sebasraul87@hotmail.com |
| Tamer Dudin | Demanda | Bosnio-Palestina | 30 | tamer_dudinovic@hotmail.com |
| Neira Čehić | Demanda | Bosnia | 20 | neriacheic@hotmail.com |
| Amila Tabaković | Demanda | Bosnia (Travnik) | 28 | adeedeet09@gmail.com |
| Ines Prlic | Demanda | Croata (Mostar) | 24 | inesprlic@hotmail.com |

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 3, se ampliará la información concerniente a los diferentes entrevistados. Así se conseguirá una mayor contextualización de cada uno de los actores.

Cuadro 3. Información de los entrevistados.

| Entrevistados | Naturaleza | Contextualización |
|----------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Satomi Yamaguchi | Proveedor de servicios | Responsable y entrenadora de la Entidad Social “Mali Most”, integración a través del deporte. |
| Miran Jsfvic | Proveedor de servicios | Trabajador de “i-House Travel”, guía turístico de la ciudad de Mostar, principalmente con españoles. |
| Tamer Dudin | Consumidor de servicios | Ciudadano actual de Mostar, en ese momento carecía de trabajo y tampoco estudiaba. |
| Neira Čehić | Consumidor de servicios | Compaginaba sus estudios universitarios con el trabajo de recepcionista de un hotel. |
| Amila Tabaković | Consumidor de servicios | Ciudadana de Mostar por motivos académicos. Poca voluntad de desempeñar su vida en el país. |
| Ines Prlic | Consumidor de servicios | Estudiante universitaria. Gran protagonismo en la oferta cultural de la ciudad. |

Fuente: elaboración propia.

El proceso de reconstrucción de la ciudad de Mostar, desde que se firmara el acuerdo de Dayton en 1995 hasta la actualidad, se ha visto influenciado por una más que evidente división entre los distintos grupos étnicos. Este hecho, se ha convertido en un obstáculo que ha ralentizado todo el proceso de reconstrucción.

A pesar de ello, y de la pobre actividad desarrollada por parte de la administración pública a la hora de promover actos culturales o sociales que dieran impulso al territorio, la ciudad ha conseguido reponerse y avanzar gracias a las propuestas llevadas a cabo por la gente. En otras palabras, ha sido el pueblo llano quien se ha movido y agrupado para desarrollar actos culturales y sociales.

A continuación, y con base a los testimonios obtenidos en las entrevistas realizadas, se llevara a cabo un análisis de la naturaleza del proceso de reconstrucción de la ciudad, se dibujaran las causas que alimentan esta división en la comunidad de la ciudad de

Mostar, así como se analizaran propuestas que intenten servir de guía para un escenario futuro mucho más reconciliado.

“Las acciones de los políticos dividen a la gente. Después de 25 años de la guerra, ellos siguen dividiendo la gente en grupos”

“Ines Prlic”

Según Ines, una estudiante croata que vive en Mostar, esa división entre grupos étnicos, en función de la nacionalidad y la religión, ha sido alentada por los dirigentes políticos. Lejos de construir una sociedad multiétnica, la configuración de la ciudad alimenta esa desunión.

“El nacionalismo y la situación política en Mostar, así como en el país, son culpables de mala calidad del trabajo y de las altas tasas de desempleo”

“Neira Čehić”

Neira también apuntaba que gran parte de la situación actual, en términos económicos, ha sido producto de unas políticas que generan enfrentamiento entre los diferentes grupos étnicos.

“Hay dos cosas de todo en Mostar, dos hospitales, dos universidades, dos departamentos de bomberos. Uno para los croatas y otro para los bosnios. Esa es la realidad con la que tenemos que lidiar”

“Tamer Dudin”

Una configuración administrativa y una situación que genera que los grupos étnicos compartan un espacio concreto, a la vez que desarrollan sus vidas a la espalda unos de los otros.

“Mi madre es musulmana, hace tiempo intentó obtener un trabajo en la parte croata de la ciudad, pero no se lo dieron por una cuestión meramente religiosa...Necesitas estar en un grupo étnico para conseguir un trabajo. Si eres alguien que no se identifica con un grupo concreto es imposible”

“Ines Prlic”

Un ejemplo de lo que supone de llevar a cabo el desarrollo normal de la vida en la ciudad de Mostar, donde para conseguir un trabajo, se valora primariamente la pertenencia a un grupo étnico concreto.

No solo las cuestiones políticas que enfrentan a los distintos grupos, y la división administrativa del país generan un tosco obstáculo en el proceso de reconstrucción propio de la ciudad. La gente mayor arrastra todavía esas rencillas del pasado.

“La gente mayor que vivió la guerra en sus carnes. Con ellos es imposible hablar de reconciliación...Muchos llevan el odio dentro”

“Amila Tabaković”

La población con más edad de la ciudad, que experimentó en primera persona la barbarie de la guerra, perdiendo a sus familiares y a sus hogares, poseen un sentimiento de rechazo a la unión. Miran intenta dar explicación a dicho rechazo.

“La gente mayor que vio como asesinaban a sus parejas y a sus familiares, y como sus casas eran bombardeadas tienen un sentimiento de dolor irreparable”

“Miran Jsfvic”

Esas cicatrices de la guerra, en algunos casos irreparables en la gente con más edad de la población, distan mucho de las nuevas generaciones, donde sí se observa un cambio de mentalidad.

“No me importa si alguien es católico o musulmán, eso es algo privado. La mayor parte de la gente joven coincidimos en el teatro, en un partido de fútbol o en un concierto”

“Neira Čehić”

Las generaciones más jóvenes desempeñan su vida de ocio sin pensar en cuestiones nacionalistas y religiosas. Las relaciones de amistad entre distintos grupos étnicos es algo normal ente la juventud.

“Mi amiga Ines es croata, yo soy bosniaca. No tenemos ningún problema con eso. Normalmente entre la gente joven no existe división”

“Amila Tabaković”

Las nuevas generaciones deberán asumir protagonismo en esa reconciliación, olvidando las rencillas de la guerra. Satomi, trabajadora de la fundación japonesa “Mali Most” explicaba como a través del deporte intentan generar un ambiente único libre de tensiones nacionalistas y religiosas.

“Nos centramos en trabajar con los niños porque es realmente muy difícil hacer cambios con la gente mayor. Ellos han experimentado la guerra mentalmente y físicamente. Los niños no saben acerca de la guerra, por eso tienen potencial para conseguir cambios y hacer una mejor sociedad”

“Satomi Yamaguchi”

Además, Satomi apuntaba la necesidad de crear espacios concretos que por su propio atractivo o por el atractivo de la actividad desempeñada allí, la gente acuda sin pensar en quien ha apoyado esa actividad, o quien la ha financiado. Consiguiendo así congregarse en el mismo lugar gente de todos los grupos étnicos.

“La ciudad necesita crear cosas atractivas que despierte interés en la gente y que se olviden de qué les divide”

“Satomi Yamaguchi”

Aparte de esa necesidad de generar espacios que generen un interés en la comunidad de Mostar, consiguiendo que la gente acuda atraídos por el servicio o por la actividad allí desempeñada, Satomi también analizaba como resulta de complicado hacer cambios significativos desde el “upper-side”, es decir, cambios promovidos por los dirigentes políticos o desde la gente con influencia.

“Intentamos conectar a la gente de la ciudad, especialmente niños. Es muy complicado hacer cambios desde el “upper-side”, por eso estamos intentando hacer cambios desde el “bottom-side”

“Satomi Yamaguchi”

Satomi y su fundación “Mali Most” se han percatado de que la mayoría del conglomerado político de la ciudad –como es tónica en todo el país- posee una gran pasividad a la hora de llevar a cabo propuestas de valor para el territorio. Y a su vez, señala la importancia que tiene la movilización de la gente para revertir la situación. Tamer apuntaba como había parte de la población que estaba promoviendo la realización de actividades culturales y sociales.

“Por supuesto que hay gente no quiere la situación que existe. Están dando su mejor versión organizando actos en el teatro, conciertos y pequeñas obras sociales que realmente lideran comunidades sin divisiones. Pero necesita más tiempo porque los políticos se preocupan de lo suyo, realizando acciones que siguen limitando a la gente”.

“Tamer Dudin”

En un escenario con semejantes circunstancias políticas y sociales, el futuro es incierto. Los testimonios de los entrevistados muestran una gran variedad de opiniones acerca del devenir de la ciudad. Neira, exponía así su pesimismo:

“En pocos años, Mostar será una ciudad de personas mayores. Es el resultado de una gran corrupción, del desempleo y de las pocas oportunidades que tenemos la gente joven aquí. Esperamos cuatro o cinco años en conseguir un trabajo, por eso la gente joven se está marchando. Un milagro tiene que ocurrir para que esta situación cambie”

“Neira Čehić”

Al contrario de lo expuesto por Neira, hay cabida para discursos positivos acerca del futuro del territorio. Para ello, según Tamer, se necesita un cambio generacional y el reconocimiento real del problema.

“El primer paso para resolver el problema es que la gente sabe que hay un problema pero no lo reconocen. Tenemos que actuar como unidad, necesitamos nuevas generaciones que acaben con la mentalidad de las generaciones más mayores que aún siguen poniendo más atención en que nos diferencia, en vez de pensar en que nos hace iguales”

“Tamer Dudin”

Según se ha hecho mención previamente, la metodología de este análisis es puramente cualitativa. Se han realizado múltiples entrevistas a múltiples actores tanto de la parte de la oferta –proveedores de servicios-, como de la parte de la demanda –consumidores de servicios-. Debido, principalmente, a que según la lógica dominante del servicio (*Service Dominant Logic*), la co-creación de valor es llevada a cabo a través de múltiples actores.

Para llevar a cabo un análisis aún más profundo de este proceso de reconstrucción de la ciudad de Mostar, o de cuestiones relacionadas con el proceso de co-creación de valor, se aconsejaría llevar a cabo la utilización de técnicas cuantitativas, las cuales ofrecerían información que complementarían todavía más el análisis.

9. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.

Una vez realizado el estudio teórico de los conceptos desarrollados durante el informe, y habiendo llevado a cabo el análisis del proceso de reconstrucción de la ciudad de Mostar tras la guerra. Se llevará a cabo la enumeración de conclusiones en función de los objetivos propuestos.

En primer lugar, cabe mencionar que, el proceso de reconstrucción que comenzó tras la firma del acuerdo de Dayton no ha llegado a su fin. En la actualidad todavía queda un largo camino de restauración, en términos arquitectónicos se ha llevado a cabo numerosos progresos, pero las evidencias de la guerra todavía son más que palpables.

Dicho proceso de reconstrucción, se ha visto influenciado, y por lo tanto ralentizado, por un gran distanciamiento entre los distintos grupos étnicos que componen la comunidad de Mostar. En buena parte, ese distanciamiento ha sido consecuencia de una “etnificación” del sistema, donde para llevar a cabo actividades de la vida cotidiana hay que identificarse, en primera instancia, con uno de los grupos étnicos de la sociedad. A su vez, ese distanciamiento viene provocado por una configuración administrativa que, se sitúa muy lejos de conseguir una sociedad multiétnica. Además, el panorama político denota una gran herencia de la guerra, debido a la existencia de dirigentes públicos que tomaron parte como mandatarios de la conflagración; así como una gran proliferación de representantes públicos con un claro discurso autoritario y nacionalista, hecho que sin duda genera mayor enfrentamiento entre los distintos grupos étnicos.

Otra cuestión que ayuda a ralentizar dicho proceso de reconstrucción, sería la gran crisis económica que azota el territorio. En términos cuantitativos, un 20% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza, la tasa de paro alcanza el 28% de la población, y se estima que la economía subterránea podría suponer entre un 30% y 50% del PIB nacional. Todos esos datos, son asimismo mezclados con unos altísimos índices de corrupción.

A pesar de todo lo descrito, existen muchos aspectos que han generado progresos en la ciudad. Antes hacíamos mención del gran distanciamiento entre grupos étnicos, pero es

algo que se contrarresta con la población joven, donde en términos generales si existen claras evidencias de interacción. Muchos jóvenes pertenecen a círculos sociales donde la naturaleza del grupo de amigos es mixta, es normal en esas edades, ver personas bosnias –bosnios musulmanes- entablando amistades con croatas.

En relación con lo anterior, gran parte del trabajo para acabar con ese distanciamiento entre comunidades, pasa por realizar actividades de integración con las personas más jóvenes, los niños. Ellos no entienden de nacionalismo, de religión y de diferencias étnicas. Solo a través de las nuevas generaciones se puede revertir la situación.

A pesar de que Mostar, como se ha ido reiterando, es una ciudad dividida, si hay cabida para procesos múltiples de intercambio entre actores de distinta naturaleza. Se puede afirmar que tienen lugar procesos de co-creación de valor a espaldas unos de otro, en otras palabras, de forma inconsciente.

La mayoría de las propuestas de valor, son llevadas a cabo por parte del pueblo llano, es decir, con motivo de la agrupación de diferentes partes de la comunidad, ya sea en entidades sociales, culturales o académicas. Pudiendo afirmar que, frente a la pasividad de la administración pública, la mayoría de propuestas tienen un carácter *bottom-up*, es decir, son promovidas por la gente, de abajo hacia arriba, parte de la actividad desarrollado por la administración es básicamente una inercia de lo generado por la gente.

Este tipo de propuestas de valor, fruto del análisis del ecosistema social de la ciudad, sirven para evidenciar y dar prueba de lo expuesto en términos teóricos. La concepción del marketing según la lógica integral de servicio formulaba que, al ser procesos de intercambio más complejos y participativos, las propuestas tenían un carácter *bottom-up*, a diferencia de la concepción del marketing según la lógica de bienes, que comprendía propuestas de valor *top-down*, es decir, propuestas llevadas a cabo por la administración o por negocios, hacia el pueblo.

Por último, no podría llevar a cabo predicciones futuras, la situación desde muchos ámbitos es complicada, y entran en juego numerosos factores de naturaleza muy diversa. Me atrevería a postular que, lamentablemente, el futuro es totalmente incierto.

Así mismo, se proponen un conglomerado de diversas líneas de investigación futuras relacionadas, directamente e indirectamente, con la naturaleza propia de este informe. Un ejemplo sería un estudio del turismo propio de la zona, se podría llevar a cabo un análisis en profundidad de los distintos segmentos del público objetivo y estudiar los atractivos propios del destino. Ideando un sistema de turismo responsable que tenga como objetivo explotar el territorio como destino cultural de interés, a la vez que se tiene la intención de preservar y respetar los atractivos propios de la zona sin llegar a una estandarización del territorio.

Otra línea de investigación, futura podría, ser el estudio de las diferencias y de las similitudes en relación a otros territorios que también poseen una imagen negativa. Analizando y clasificando los problemas que han generado dicha imagen negativa, así como los procedimientos para resolver dicha imagen en función de la naturaleza propia del problema. Los procesos de reconstrucción de la imagen variarán en relación a si el problema ha sido un desastre natural, una epidemia, o diferentes procesos de violencia (ya sea motivo de una conflagración bélica o de altos niveles de criminalidad).

Este trabajo abre un gran abanico de posibles temas, el caso de la ciudad de Mostar es completamente singular y único, y eso tiene como consecuencia que sea un diamante en bruto en cuanto a posibles investigaciones.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Avraham, E. y Ketter, E. (2008). Media strategies for marketing places in crisis. *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 373.

Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P. y Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.

Braun, E., Kavaratzis, M. y Zenker, S. (2013). My city–my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Degenne, A. y Forsé, M. (1999). *Introducing social networks*. Sage.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Gertner, D. y Kotler, P. (2004). How can a place correct a negative image?. *Place branding*, 1(1), 50-57.

Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 136-148.

Gummesson, E. (2014). The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(7/8), 619-625.

Gummesson, E. y Polese, F. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.

Kalandides, A. (2011). City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding. *Journal of Place Management and Development*, 4(3), 282-291.

- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and development*, 5(1), 7-19.
- Kavaratzis, M. y Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory*, 13(1), 69-86.
- Kavaratzis, M., Warnaby, G. y Ashworth, G. J. (Eds.). (2014). *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*. Springer.
- Muñiz Martínez, N. (2012). City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. *Journal of Town & City Management*, 2(4).
- Muñiz Martínez, N. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities. The case of “The Coffee Cultural Landscape” in Colombia. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73-90
- Northover, J. (2010). A brand for Belfast: How can branding a city influence change?. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 104-111.
- Panonian, W. (2007). Political division of Bosnia and Herzegovina. [Mapa]. Recuperado de <https://www.wikipedia.org>.
- Podnar, K. y Jancic, Z. (2006). Towards a categorization of stakeholder groups: an empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communications*, 12(4), 297-308.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. The Free Press.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. y Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.
- Smigalovic, I. (2017). Red Bull Cliff Diving in Mostar on 15th and 16th of September. [Fotografía]. Recuperado de <https://www.visitbih.ba>.

Stubbs, J. y Warnaby, G. (2014). Rethinking branding from the practice perspective: Working with stakeholders. *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions. Switzerland: Springer*, 101-118.

Taibo, C. (2018). *La desintegración de Yugoslavia*. Madrid: Los Libros de la Catarata.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.

Vargo, S. L., Maglio, P. P. y Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.

11. ANEXO.

GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

Name:

Nationality:

Age:

Place, hour and lasting:

Email:

The main goal is analyze the reconstruction process the city after the war. This process can be understood like a co-creation of value.

Mostar is a stage where there are many actors. Those actors cooperate and collaborate together co-creation value. We separate actors in two groups:

- Supply side: the offer. We find Public Administrations, Social Entities, Cultural Institutions, Brands, Acts..
- Demand side: users of services. Here we find citizens and tourists.

This reconstruction process, creating value, helps to improve living conditions, to attract tourism and income, as well as to develop the city.

PREGUNTAS A LOS *STAKEHOLDERS* DE LA DEMANDA:

- 1) Understanding Mostar as a stage crowded with actors (offer and demand). What administrations, public or private institutions, cultural institutions, academic institutions or social groups, do you think are important to create value in this reconstruction process?
- 2) Do you think there are prejudice with the country and with Mostar? Do these prejudices complicate this reconstruction process?

- 3) What kind of services have you used here?
- 4) From your position of service user, do you know any kind of local products of gastronomy?
- 5) Do you know if is there any social media or community related with the city where users of services (inhabitants or tourists) share information about the services?
- 6) Considering Mostar like a “Place Brand”, what values or principles symbolize?
- 7) Do you think there is division among population?
- 8) How is the accessibility to cultural offer? Communication process?
- 9) Do you dare to describe the scene of Mostar in the next years? Some proposal or suggestion to improve this reconstruction process of creating value?

PREGUNTAS A LOS *STAKEHOLDERS* DE LA OFERTA:

- 1) Understanding Mostar as a stage crowded with actors (offer and demand)...What administrations, public or private institutions, Cultural institutions, Academic institutions or social groups do you think are important to create value in this reconstruction process?
- 2) Do you think there are prejudice with the country and with Mostar from others countries? Do these prejudices complicate this reconstruction process?
- 3) From your service provider position, which service do you think is the most valued by demand side? (gastronomy, nature, cultural offer)

- 4) Do you know if there is any social media or community related with the city where users of services (inhabitants or tourists) share information about the services?

- 5) Considering Mostar as a “Place Brand”, what values or principles symbolize?

- 6) Do you think there is division among the population? Are there differences?

- 7) Do you dare to describe the scene of Mostar in the next years? Some proposal or suggestion to improve this reconstruction process of creating value?