

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA



DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO EN CIUDADES CUBANAS:
CASO CIUDAD DE MATANZAS

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas

YANLIS RODRÍGUEZ VEIGUELA

Matanzas

2016

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA



DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO EN CIUDADES CUBANAS:
CASO CIUDAD DE MATANZAS

Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas

AUTORA: PROF. AUX., LIC. YANLIS RODRÍGUEZ VEIGUELA, MSC.

TUTORA: PROF. TIT., LIC. JENSY TANDA DÍAZ, MSC., DRC.

Matanzas

2016

AGRADECIMIENTOS



AGRADECIMIENTOS

Para algunos, esta parte es la más fácil, para otros como yo, quien tiene que agradecerle a tantas personas es verdaderamente complejo no caer en el cliché de decir no me queda nadie; a todos los mencioné, son tantas las personas que no me alcanzarían un sin número de páginas para agradecerles. Espero de todo corazón haberles dado las gracias en el momento preciso a todas esas personas que no menciono y si por la inmediatez del tiempo no pudo ser, ahora me gustaría decirles: muchas gracias.

- ✚ A la revolución cubana, por permitirme formarme en el profesional que soy.
- ✚ A mis padres y hermana, por ser inspiración, perseverancia y ejemplo en todo momento.
- ✚ A mi familia, padrino y amigos, por saber comprenderme, tenerme paciencia y apoyarme siempre.
- ✚ A la Universidad de Matanzas, a sus dirigentes, profesores e investigadores.
- ✚ A mi tutora la DrC. Jency Tanda, por inculcarme el amor por la investigación y la búsqueda del conocimiento, por ser amiga; pero sobre todo por enseñarme que no hay que preocuparse por ser desconocido, sino por buscar aquello que nos hace dignos de ser conocidos.
- ✚ Al DrC. Roberto C. Pons y al DrC. Luis A. Barreiro, por todo lo que me han enseñado y exigido, por los aportes oportunos y por superar siempre las expectativas.
- ✚ A las Dr.C. Alma D. Hernández, DrC. Esther L. Machado, DrC. Evelín González, DrC. Nury Hernández y al DrC. Roberto Muñoz por todos los consejos oportunos.
- ✚ A la DrC. Pilarín Baujín, por saber ponerme las metas bien alto sin perder la ternura, por ser amiga y enseñarme como dice Bertrand Russell que la percepción, sin comprobación ni fundamento, no es garantía suficiente de verdad.
- ✚ A todos mis compañeros de trabajo, en especial: Yadney, Aracelys, Yunaidy, Naylen, Leymis, Liz y Yaniel, por estar ahí.
- ✚ A los colegas de las Universidades de: Cienfuegos, Camagüey, Sancti Spíritus, Las Tunas y Santiago de Cuba que participaron en la investigación, gracias por todo el apoyo brindado.
- ✚ A todos los especialistas entrevistados y a los grupos de expertos, sin los cuales no hubiera sido posible realizar esta investigación, en especial a los miembros de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano, que gentilmente aceptaron participar en la investigación.
- ✚ A los integrantes del Grupo de Marketing y Gestión Urbana, en especial: DrC. Mercedes Marrero y DrC. José A. Pancorbo, por su profesionalidad, ayuda y amistad.
- ✚ A todos los estudiantes integrantes del Grupo de Marketing y Gestión Urbana, que contribuyeron con sus investigaciones a la realización de esta investigación.

A todos, ¡muchas gracias!

DEDICATORIA



DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis padres y hermana, fuentes de inspiración y amor.

SÍNTESIS



SÍNTESIS

La creciente competencia y rivalidad en el escenario actual en que se desenvuelven las ciudades, han evidenciado las limitaciones y carencias existentes en la gestión de las ciudades, y en específico, en el análisis del posicionamiento a partir de los constructos identidad-comunicación-imagen, lo que ha impedido la determinación del posicionamiento deseado. En respuesta a esto, en el siguiente informe de investigación se diseñó un procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de las ciudades cubanas, que tiene como novedad, el diseño y aplicación, por primera vez, en las ciudades cubanas, de un procedimiento que se caracteriza por el mejoramiento continuo, su estructuración, consistencia lógica y flexibilidad, para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, atemperándose a las condiciones cubanas en búsqueda de contribuir a la gestión del posicionamiento de las ciudades; considerando los constructos identidad-comunicación-imagen en su integración e interacción sinérgica, concebidos a partir del modelo conceptual propuesto; y la integración coherente de los métodos y técnicas pertinentes. Sus principales aportes radican en que sistematiza, y a su vez, actualiza y adapta acorde a la gestión del posicionamiento de ciudades cubanas los conocimientos y teorías universales en temas afines a la gestión de ciudad desde la perspectiva de la planificación estratégica y el marketing de ciudad, el posicionamiento de ciudad considerando los constructos identidad-comunicación-imagen en su integración e interacción sinérgica, a partir del modelo conceptual propuesto sobre posicionamiento de ciudad; en un procedimiento que se caracteriza por su mejoramiento continuo, estructuración, consistencia lógica, flexibilidad, pertinencia, suficiencia y posibilidad de generalización, que le permiten realizar diferentes análisis con vista a lograr la determinación del posicionamiento deseado, permitiendo su posible aplicación en otros contextos y su validación.

TABLA DE CONTENIDOS



TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE CIUDAD	12
1.1 La gestión de ciudad desde la perspectiva de la planificación estratégica y el marketing de ciudad	12
1.2 Principales concepciones teóricas sobre el posicionamiento de ciudad	23
1.3 Modelo conceptual sobre el posicionamiento de ciudad	29
Conclusiones del Capítulo I	55
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD	57
2.1 Metodologías empleadas en las investigaciones de posicionamiento de ciudad.	57
2.2 Consideraciones generales acerca del procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad	61
2.3 Procedimiento para determinar el posicionamiento deseado de ciudad	64
Conclusiones del Capítulo II	91
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD	92
3.1. Método de criterio de expertos.	92
3.2 Aplicación práctica del procedimiento al caso de la ciudad de Matanzas.	93
Conclusiones del Capítulo III	125
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Las ciudades se ven enfrentadas cada día a nuevos desafíos como son: el desarrollo de la competencia y la rivalidad entre sí, la crisis económica actual y los procesos de globalización, el desarrollo de las comunicaciones y los avances en la tecnología; lo cual antes era un sinsentido, ya que los gestores de las ciudades no tenían conciencia de la necesidad de que en estas exista un mecanismo lógico, capaz y abarcador que las tenga en cuenta para el desarrollo de un futuro mejor, por lo que debe generalizarse el convencimiento de que las ciudades constituyen un factor clave en cualquier tipo de economía para el desarrollo territorial y regional, visto el territorio no solo como el recipiente de relaciones económicas tradicionales, sino que va a entrañar un sistema que compite con otros y por esto es preciso guiar las intervenciones urbanas (Poma, 2000; Rodríguez, 2011).

Es por ello que, muchas ciudades van comprendiendo que son poseedoras de atractivos únicos y que los recursos con que cuentan les pueden proporcionar la creación de otros nuevos; siendo necesario que estas identifiquen a sus competidores y analicen en que reside su ventaja competitiva, para el logro del crecimiento y la rentabilidad económica y social, utilizando para ello las técnicas de gestión, en especial el marketing de ciudad, el cual le permitirá el análisis y determinación de dichas ventajas; pues la gran mayoría de estas están asociadas a las características y atributos de la ciudad, los cuales se revelan como un buen instrumento para competir y diferenciarse de otras ciudades a la hora de atraer públicos objetivo o satisfacer a los que ya posee, ya que ciudades aparentemente iguales pueden distinguirse por su identidad e imagen, ofreciendo un valor diferente para quien la percibe.

Con el convencimiento entonces de que las ciudades pueden diseñar y aplicar estrategias de marketing que permitan su progreso y diferenciación, hoy las mismas están abocadas a mejorar su gestión a partir de la planificación estratégica del marketing de ciudad, cuyo objetivo fundamental ha de ser el logro del posicionamiento deseado, considerando para ello que estas pueden enfocarse no solo en competir sino también en coojetir; donde aspectos como la identidad y la imagen urbana juegan un papel preponderante, siendo ambas declaradas como objetivos centrales, una vez que la identidad urbana es vista como aquello que caracteriza e identifica a una ciudad y su proyección como imagen urbana, van a aportar los atributos esenciales de la misma, guiándola en su desarrollo estratégico, ya que el sentido de identidad promueve un mayor grado de consenso local y favorece la movilización en torno a los objetivos trazados en los programas de desarrollo, para lograr una mayor identificación de los públicos con el lugar, dotándolo de atributos de identidad específica que las distinga del resto de sus competidoras, lo que le permitirá poder complementarse con otras ciudades a partir de ofrecer atractivos más completos.

Aunque la orientación al mercado es central, también supone ir más allá que satisfacer las necesidades de los distintos públicos, a partir de: la estimulación de la participación ciudadana; exigiendo un esfuerzo conjunto de los gestores de la ciudad, de las organizaciones intermedias y de los grupos de poder e influencia que, partiendo de la autoadhesión de los ciudadanos y cultivándola, englobe y gestione aquellos elementos de atracción exterior, siendo el ámbito más adecuado para ello el brindado por los planes estratégicos de ciudad; y potenciando que las acciones favorezcan a la sociedad en general.

Todo lo expuesto anteriormente, si se concibe adecuadamente permitiría: el desarrollo de intervenciones acertadas por parte de los gestores locales; adecuada planificación de los recursos económicos, financieros y materiales con los que se cuenta; la posibilidad de desarrollar estrategias diferenciadoras a partir de los públicos objetivo y la competencia; diseñar la imagen y crear una deseada por la cual sea reconocida e identificada; evaluaciones y resultados factibles para el desarrollo adecuado del Plan Estratégico de Ciudad, Programa de Identidad Urbana y el Programa de Comunicación de la Ciudad; a partir de aprovechar las ventajas que ofrece para atraer inversiones tanto en el orden empresarial como en las nuevas formas de gestión con el objetivo de crear puestos de trabajos; sedes de organismos nacionales e internacionales; ferias, congresos y exposiciones; visitantes y turistas para el desarrollo del turismo urbano así como residentes; proyectos e inversiones; acontecimientos emblemáticos de tipo deportivo o cultural; infraestructura de conexión y otros; permitiendo ello la elevación de la calidad de vida del ciudadano y de las ofertas en la ciudad.

Sin embargo, en el caso de que no sea concebido adecuadamente, provocaría: la pérdida en ocasiones del sentido de pertinencia de los públicos para con la ciudad, además de crear desconfianza en ellos debido fundamentalmente a estrategias y acciones deficientes que no han revertido frutos, pues en la gran mayoría de las ocasiones el trabajo con los públicos se realiza de forma empírica desconociendo los atributos con los cuáles se identifican así como las características de los segmentos que los componen, lo que implica que valoren muchas de las acciones del marketing de ciudad como engañosas e innecesarias; de forma similar ocurre con la gestión del posicionamiento de la ciudad, donde la gran mayoría de los gestores locales tienden asumir que el término es igual al de imagen y por lo tanto el tratamiento que le realizan es deficiente, obviando el carácter estratégico del primero así como aspectos relacionados con la competencia y en el caso que lo conciben la definen inadecuadamente, las ventajas comparativas y competitivas de una ciudad, lo que provoca en muchas ocasiones que estas ciudades cuenten con un posicionamiento confuso o dudoso trayendo consigo una deficiente posición competitiva, inadecuada estrategia de comunicación y una imagen negativa;

igualmente en muchas ocasiones los actores locales solo ven a la ciudad como un simple producto que deben vender, obviando para ello las características y atributos propios de cada una, que la hacen singular y diferente ante su competencia actual y potencial, por lo que la ciudad quedará cada vez más susceptible e indefensa para desarrollar un adecuado posicionamiento.

Estas deficiencias están relacionadas fundamentalmente a la principal limitante que poseen las ciudades, asociada, a que los gestores locales no cuentan con la habilidad para gestionar y desarrollar los atributos de la ciudad con el fin de lograr la diferenciación y el posicionamiento de la misma, cuyas raíces se encuentran en los malos roles desempeñados por sus gobiernos y gestores, pues estos deberían adicionar a sus funciones tradicionales el diseño e implantación de estrategias de desarrollo local, encabezando un proceso que garantice la definición de una estrategia que conlleve, con el paso del tiempo, a la ganancia de una posición competitiva ventajosa alineada con el posicionamiento deseado, basado en una alta capacidad de organización, gestión y respuesta al entorno.

Todo lo expuesto anteriormente no está ajeno a la situación de Cuba, aspecto que se ve influenciado por los desaciertos e impedimentos que se han presentado en la introducción de estas herramientas, los cuales han sido analizados indistintamente por autores como Barreiro (2003), Barreiro, Díaz y Hernández (2006) y Rodríguez, Tanda y Marrero (2010), quienes consideran que dichos impedimentos aún se encuentran presentes y dificultan el desarrollo pleno de las acciones que se intentan llevar a cabo en el país a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011) en lo referido a la gestión de las ciudades, lo cual ha sido corroborado por la autora durante sus años de investigación en la temática, entre los cuales se pueden enunciar: aún se cuenta con el estigma de que todos los términos relacionados con el marketing proceden del capitalismo y por ende no son adecuados para un sistema socialista, aspecto que ha heredado a la gestión del posicionamiento de ciudad, lo que ha provocado desconfianza y predisposición a utilizarlo por parte de los gestores locales; insuficiente conocimiento y dominio sobre las herramientas y técnicas para el desarrollo del posicionamiento de ciudad por parte de los gestores locales, sin contar que este aspecto se ve influenciado por el escaso número de especialistas en marketing de ciudad que puedan liderar estas investigaciones y asesor proyectos de ciudad; diferencias en los resultados de los planes estratégicos de ciudad, lo cual está asociado fundamentalmente a que no todas las ciudades cubanas han logrado desarrollar un trabajo integrado de todos sus gestores locales en el cumplimiento de un objetivo estratégico; aún no se le ha otorgado el papel y la importancia que debería desempeñar para el desarrollo de las ciudades la gestión de su posicionamiento, a pesar de que este ejerce una influencia positiva en la gestión urbana, así como en todos los componentes del sistema ciudad y sus campos de

actuación, como son: el desarrollo urbano, la cultura, el tránsito, la economía, el recreo, el deporte, el medio ambiente, entre otros; que con un correcto tratamiento estratégico lograrían aumentar el atractivo de la ciudad, el fomento de la economía local, desarrollo de inversiones y su posicionamiento estratégico; escasa generalización de los resultados alcanzados en ciudades cubanas que han aplicado esta filosofía en su gestión; aún es insuficiente la divulgación de los temas referidos a la gestión de las ciudades así como los aportes realizados por investigadores cubanos, especialmente en identidad e imagen de ciudad.

A pesar de la situación antes descrita en el país, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011), en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo Socialista (PCC, 2016a) así como en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos (2016b), se está presentando un marcado cambio en la concepción y reconocimiento de estas herramientas en búsqueda de una adecuada planificación estratégica de ciudad en beneficio del desarrollo local, de la comunidad y la sociedad de forma general, siempre y cuando esto permita un desarrollo sostenible de la misma, y cumpla con las particularidades y preceptos del sistema social cubano.

Reconociendo hoy la necesidad de contar con una visión estratégica, a mediano y largo plazo que tenga en cuenta la existencia objetiva de relaciones de mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características; en búsqueda de impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades, aspecto que se ha traducido igualmente para el desarrollo de las ciudades a partir del otorgamiento de mayores facultades, en los marcos del plan, a la iniciativa local no solo en la nuevas formas de gestión no estatal sino también en la concepción de los proyectos de desarrollo local; se busca la elevación de la calidad y la jerarquía de los planes generales de ordenamiento territorial y urbano a nivel nacional, provincial y municipal, su integración con las proyecciones a mediano y largo plazos de la economía y con el Plan de Inversiones, garantizando la profundidad y agilidad en los plazos de respuesta en los procesos obligados de consulta; cultivar en la sociedad el conocimiento de nuestra historia, cultura e identidad; continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, donde la ciudad juega un papel fundamental en ello ya que en ella se desarrollan estas ofertas y algunas ciudades son concebidas como destinos urbanos, a partir de la importancia hoy de diversificar el destino Cuba más allá de verla como sol y playa, para ello se busca diversificar el producto que

ofrecen o potenciar los atributos propios con que cuentan, y que en algunas ocasiones por desconocimiento no son explotados adecuadamente; se debe consolidar el mercado interno, creando y diversificando las ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras; perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, y potenciando la comunicación promocional; respetando el objetivo de garantizar la continuidad de la transición al socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población.

Teniendo en cuenta esto, se vuelve importante que los gestores locales puedan desarrollar estrategias acertadas, reconociendo para ello, que en las ciudades se deberá aplicar una filosofía de gestión enfocada al posicionamiento deseado de las mismas; lo que les permita ser identificadas como oportunidades atractivas de mercados e inversión, en los que se pretenda ser competitivo y crear las condiciones para ello, incrementando su potencial socioeconómico, incidiendo paralelamente en el aumento de la calidad de vida de sus residentes, creando oportunidades a los empresarios e inversores, haciéndose atractivas a los visitantes e identificando a sus competidores, tomando como base lo local, en sinergia creativa con lo global.

Mientras que desde el punto de vista del sustento metodológico y práctico que se requiere en las investigaciones de posicionamiento de ciudad, solo se pudieron constatar propuestas en el ámbito internacional con respecto a su análisis, aunque estas no cuentan con un basamento científico metodológico válido, además, las propuestas que se realizan son desde el punto de vista teórico o empírico; mientras que las relacionadas con la determinación del posicionamiento deseado teniendo en cuenta la identidad e imagen urbana deseada, no se pudieron constatar a ningún nivel.

Aspecto que cobra mayor significación a nivel nacional, dado el insuficiente, e incluso, prácticamente inexistente, abordaje teórico, metodológico y práctico de la problemática. Caracterizado fundamentalmente, en que las acciones emprendidas en las ciudades, por parte de sus gestores, carecen de una metodología, procedimiento, entre otros, que contribuya con la gestión de sus ciudades de forma integral; y en que los métodos y las técnicas empleados, no son sólidamente argumentados; por lo que se tiende al empirismo y a la falta de coherencia con las necesidades reales de los públicos objetivo y a la concepción del posicionamiento. No obstante, existen ciudades cubanas que destacan por ser ejemplos exitosos en cuanto a su gestión como son: La Habana, Cienfuegos, Trinidad y Camagüey, donde es válido destacar, las dos primeras ciudades.

En ambos casos se logran gestionar eficientemente una serie de recursos financieros, sustentados por proyectos, convenios internacionales y por el uso adecuado del tributo establecido para el desarrollo

local, y por una consolidada infraestructura y una oferta turística en general, capaz de aglutinar una gran variedad de atractivos históricos, arquitectónicos y culturales, que le permiten cada año, el desarrollo de nuevas atractivas ofertas, el desarrollo de proyectos sociales para el beneficio de la comunidad en general y con ello, el rescate paulatino de su identidad e imagen urbanas, lo que les ha permitido ocupar un posicionamiento adecuado.

Lamentablemente, no divulgan la argumentación científica de los mecanismos por los cuales han podido obtener dichos resultados, lo cual dificulta la generalización de sus experiencias y por tanto, cuando se trata de establecer antecedentes para la presente investigación, solo se pueden destacar por los resultados alcanzados y no así por su aporte científico, haciéndose muy difícil entonces encontrar referentes en las ciudades cubanas y en los centros de investigaciones acerca de la temática. Al no poder encontrar experiencias cubanas científicamente documentadas, la autora de la presente investigación necesitó incorporar los fundamentos teóricos y metodológicos del ámbito internacional, empresarial y de destinos turísticos, siempre bajo el supuesto de que estos fueron asumidos de manera crítica, fiable, válida y contextualizados a la realidad de las ciudades cubanas.

Todo lo anterior demuestra la necesidad e importancia de acometer la presente investigación, a partir de lo cual el problema científico queda definido de la siguiente manera:

✚ ¿Cómo contribuir a la gestión del posicionamiento de ciudad, a partir de la determinación del posicionamiento deseado?

Como solución al problema científico definido se declara la siguiente hipótesis:

✚ El diseño de un procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado, contribuiría a la gestión del posicionamiento de ciudad.

Esta hipótesis quedará validada si el procedimiento diseñado es capaz de:

1. Ser valorado favorablemente por parte de los expertos.
2. Resultar factible de aplicación en el objeto de estudio práctico seleccionado, evidenciando su capacidad para la determinación del posicionamiento deseado lo que contribuiría a la gestión del posicionamiento de ciudad.

A partir de lo cual para la presente investigación se define como su objeto de investigación: la gestión del posicionamiento de las ciudades cubanas y como campo de acción: posicionamiento deseado de ciudad.

Una vez definido el objeto de investigación, es importante referir cuál de las ciudades cubanas ha sido seleccionada para realizar la investigación. Para efectuar dicha selección se consideró que la ciudad de Matanzas sería idónea, a partir de las características que la misma reúne como son: ser cabecera de la

Provincia de Matanzas; con una situación geográfica envidiable que la sitúa entre dos de los polos turísticos (La Habana y Varadero) y en la cercanía de dos de los destinos urbanos (Santa Clara y Cienfuegos) más importantes del país; caracterizada por una rica herencia cultural, patrimonial, arquitectónica y urbanística que la llevaron en siglos anteriores a ser reconocida como la “Atenas de Cuba”; con una belleza natural inexplorada a su totalidad y con un potencial endógeno para la inversión y el desarrollo del turismo de ciudad. Además de que la misma ya cuenta con una investigación previa que sirve de sustento, que es la de Tanda (2011) con la fijación de la identidad urbana deseada de la ciudad de Matanzas.

A pesar de ello, en la actualidad está muy necesitada de desarrollar una planificación estratégica de ciudad que le permita desarrollar su gestión del posicionamiento, para buscar un impulso en: aprovechar los atributos intangibles y tangibles que posee; desarrollar su potencial socioeconómico, a partir de sus potencialidades en la industria, el comercio, el turismo, la cultura y el desarrollo de las nuevas formas de gestión no estatal entre otros aspectos; ya que lamentablemente en los últimos años la ciudad ha dejado de destacarse positivamente a nivel de país, causando descontento entre sus públicos objetivo, principalmente entre sus residentes, quienes la reconocen actualmente como la “Pena de Cuba”, “Ciudad de los desastres” o la “Ciudad dormida”, sobrenombres que por sí solos son capaces de describir el desconcierto y disgusto que la misma actualmente genera, debilitando en gran medida su identidad e imagen urbanas, así como su posicionamiento.

Cuando se plantea, la necesidad de desarrollar una planificación estratégica de ciudad y de desarrollar su gestión integral, no solo se basa en la situación actual de la ciudad, sino en los intentos dispersos y fallidos de reanimar la misma en los últimos 5 años; los cuales no han tenido el éxito esperado sino todo lo contrario, implicando un estado de opinión negativo en los públicos de la ciudad, además de provocar la pérdida en ocasiones del sentido de pertinencia de los públicos para con la ciudad, crear desconfianza en ellos debido fundamentalmente a estrategias y acciones deficientes que no han revertido frutos. Pues en la gran mayoría de las ocasiones el trabajo con los públicos se realiza de forma empírica desconociendo cuáles son sus necesidades, expectativas y deseos, lo que implica que valoren muchas de las acciones como innecesarias.

Todo ello ha provocado numerosos análisis, a partir de los cuales se pueden identificar como sus principales causantes: los gestores de la ciudad desconocen las herramientas de gestión y planificación que en la actualidad se emplean, por lo que no aplican procedimientos, métodos y técnicas vanguardistas para impulsar el desarrollo de la ciudad; no se cuenta con una proyección estratégica que implique el logro del posicionamiento deseado a partir de la identidad e imagen deseadas de la ciudad;

las acciones que en la ciudad se han acometido son aisladas y carecen de una visión estratégica, al no tener identificadas las prioridades de la ciudad ni las necesidades, expectativas y deseos de los públicos; lo que ha traído consigo el desarrollo de intervenciones constructivas, programas culturales, recreativos y otros, no acorde a estos; no se logra la implicación ciudadana al nivel necesario, ni el apoyo de las empresas y organismos del territorio al nivel que se requiere; se obvia las nuevas formas de gestión no estatal y el papel que juegan hoy en día así como el apoyo que están pueden brindar para el desarrollo de la ciudad.

La situación antes descrita, es la realidad de la ciudad de Matanzas, que ha sido constatada por la autora a través de una serie de investigaciones que aglutinan la tutoría de 21 Trabajos de Diploma y 19 publicaciones científicas; así como la presentación en aproximadamente 28 eventos provinciales, nacionales e internacionales de los resultados, los cuales han sido objeto de premios, entre los que destacan: Premio Nacional en la Especialidad de Economía al Mejor Trabajo de Diploma; Fórum de Ciencia y Técnica Provincial, Premio: Relevante; X Fórum de Economía de las Provincias Occidentales, Premio: Relevante; Fórum de Ciencia y Técnica Provincial, Matanzas, Premio: Relevante; Evento Nacional de la XIII Expo Forjadores del Futuro, Matanzas, Premio: Nacional y Evento Provincial LOG-MARK, Premio: Relevante.

En conformidad con la hipótesis de investigación formulada, se plantea como objetivo general de la investigación:

✚ Diseñar un procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas.

Para la consecución de este objetivo general, se deben cumplir los siguientes objetivos específicos de la investigación:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos existentes en la gestión del posicionamiento de ciudades mediante la integración e interacción sinérgica de los constructos identidad-comunicación-imagen.
2. Proponer las fases, etapas, pasos y tareas para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad.
3. Validar el procedimiento diseñado a través del criterio de expertos y en su aplicación práctica al caso de la ciudad de Matanzas.

Para el desarrollo de la investigación se emplean los siguientes métodos y técnicas:

✚ Métodos teóricos:

- Dialéctico materialista: inducción-deducción, análisis y síntesis, análisis lógico e histórico y el ascenso de lo abstracto a lo concreto.

✚ Métodos empíricos:

- Cualitativos: entrevista en profundidad, método de expertos, matriz de síntesis.
- Cuantitativos: método Kendall, encuesta, análisis de correlación, alpha de Cronbach, análisis de varianza, diferencial semántico, matriz importancia- valoración, mapa de posicionamiento o perceptual, análisis factorial de correspondencia, análisis de correspondencia, análisis clúster- método no jerárquico, análisis clúster- método jerárquico, análisis discriminante, ideograma, imagograma, identigrama.

Para el procesamiento de la información se empleó el paquete estadístico SPSS 22.0 versión en español.

La **novedad científica** de la investigación se puede plantear que radica en:

El diseño y aplicación, por primera vez, en ciudades cubanas, de un procedimiento que se caracteriza por el mejoramiento continuo, su estructuración, consistencia lógica y flexibilidad, para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, atemperándose a las condiciones cubanas en búsqueda de contribuir a la gestión del posicionamiento de las ciudades; considerando los constructos identidad-comunicación-imagen en su integración e interacción sinérgica, concebidos a partir del modelo conceptual propuesto; y la integración coherente de los métodos y técnicas pertinentes.

Partiendo de lo anterior se pueden establecer los siguientes aportes de la investigación:

Aporte teórico de la investigación:

La investigación sistematiza, y a su vez, actualiza y adapta acorde a la gestión del posicionamiento de las ciudades cubanas los conocimientos y teorías universales en temas afines a la gestión de ciudad desde la perspectiva de la planificación estratégica y el marketing de ciudad, el posicionamiento de ciudad considerando los constructos identidad-comunicación-imagen en su integración e interacción sinérgica, en el escenario actual en el que se desenvuelven las ciudades a partir del modelo conceptual propuesto sobre posicionamiento de ciudad.

Aporte metodológico de la investigación:

La investigación permite integrar, a partir del marco teórico-metodológico establecido y del modelo conceptual sobre posicionamiento de ciudad propuesto, un procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad, que se caracteriza por su mejoramiento continuo, estructuración, consistencia lógica, flexibilidad, pertinencia, suficiencia y posibilidad de generalización; que permitirá su posible aplicación en otras ciudades y contribuirá a la gestión del posicionamiento de ciudad. Entre los

principales aportes en este sentido se destacan: determinación de la competencia de la ciudad y sus niveles de competidores a partir de los atributos generales de identidad urbana; creación de un instrumento de evaluación del posicionamiento de ciudad según públicos objetivo considerando para ello los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen; determinación de la posición competitiva de la ciudad a partir de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana creados; propuesta de la identidad e imagen urbana deseada teniendo en cuenta la proyección estratégica de la ciudad y el análisis del estado actual a partir de la clasificación de los atributos de la ciudad (atributos a potenciar, mejorar, mantener e indiferentes) que son resultados del análisis del iconograma (imaograma –ideograma), la matriz importancia-valoración (IPA), el mapa de posicionamiento y en el caso de la imagen el identigrama; determinación del posicionamiento deseado de ciudad a partir del análisis de la identidad urbana deseada mediante el identigrama y la imagen urbana deseada mediante el imagograma y considerando las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad así como su proyección estratégica.

Aporte práctico de la investigación:

Se relaciona con la aplicación satisfactoria del procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio, entre los que se destacan dentro del análisis del posicionamiento analítico de la ciudad de Matanzas: el análisis de la competencia, considerando para ello la determinación de la competencia y sus niveles de competidores a partir de los atributos generales de identidad urbana, y la selección del que se tendrá en cuenta durante toda la investigación y con el cual será evaluada la ciudad; el análisis de la imagen urbana, en el cual se tendrá en cuenta el análisis de las ventajas comparativas así como de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen, la determinación de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana y el análisis de la correspondencia entre la identidad urbana y la imagen urbana actual; el análisis de los atributos identificativos y la posición competitiva de la ciudad teniendo en cuenta la determinación de la importancia-valoración de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen de la ciudad según el criterio del público objetivo, la evaluación del posicionamiento de la ciudad con respecto a los distintos atributos que la diferencian y la determinación de la posición competitiva de la misma. Mientras que desde el punto de vista del análisis del posicionamiento estratégico de la ciudad de Matanzas se destaca la propuesta de la identidad e imagen urbana deseada de la ciudad teniendo en cuenta la proyección estratégica de la ciudad y el análisis del estado actual a partir de la clasificación de los atributos de la ciudad (atributos a potenciar, mejorar, mantener e indiferentes) que son resultados del análisis de la imagen urbana así como de los atributos identificativos y la posición competitiva, y la

determinación del posicionamiento deseado a partir del análisis de la correspondencia entre la identidad e imagen urbana deseada y considerando las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad así como su proyección estratégica.

Aporte económico y social de la investigación:

Radican en que se contribuiría a la gestión del posicionamiento de la ciudad, facilitaría la propuesta de estrategias acertadas por parte de los gestores locales a partir de resultados concretos en búsqueda de lograr el posicionamiento deseado de la ciudad lo que provocaría indistintamente el aumento de la competitividad de la ciudad, el número de turistas y visitantes a la ciudad, la calidad de vida de su público interno y el nivel de satisfacción de sus diferentes públicos objetivo; permitiendo ello aumentar la efectividad de las mismas, lo cual incidiría en la adecuada planificación de los recursos económicos, financieros y materiales con los que se cuenta; sirve como base para el desarrollo adecuado del proceso de planificación estratégica del marketing de ciudad lo que contribuiría a la mejora de la gestión de la ciudad.

La exposición del contenido de la tesis se realiza de lo general a lo particular, estructurándose de la siguiente manera:

- ✚ Introducción. Fundamenta la novedad y actualidad del tema, el objeto de investigación, sus objetivos, la hipótesis, así como los métodos y técnicas utilizados para realizar el trabajo de investigación.
- ✚ Capítulo I. Sistematiza los fundamentos teórico-metodológicos existentes en la gestión del posicionamiento de ciudades mediante la integración e interacción sinérgica de los constructos identidad-comunicación-imagen, en el escenario actual donde se desenvuelven las ciudades.
- ✚ Capítulo II. Se construye el marco metodológico en relación al posicionamiento de ciudad y se presenta el procedimiento diseñado, detallando sus fases, etapas, pasos y tareas. Además se analiza la pertinencia de los métodos y técnicas utilizados en los estudios.
- ✚ Capítulo III. Valida el procedimiento a partir del criterio de expertos y en su aplicación práctica al caso de la ciudad de Matanzas, analizando los principales resultados de la investigación.

Para culminar con la presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la relación de la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos, que complementan el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I
GESTIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE CIUDAD

CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE CIUDAD

En el presente capítulo se abordan los antecedentes teóricos relacionados con el tema objeto de estudio que rige la investigación, en correspondencia con la Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo I, a partir de un análisis conceptual tanto a nivel nacional como internacional, permitiendo ello analizar la gestión de ciudades desde la perspectiva de la planificación estratégica y el marketing de ciudad así como el posicionamiento de ciudad, teniendo en cuenta el ámbito en que se desenvuelven las ciudades actualmente, sus problemáticas y retos actuales, lo que influirá en la importancia y la concepción integral de la investigación. Todo ello constituye el soporte teórico de los capítulos subsiguientes.

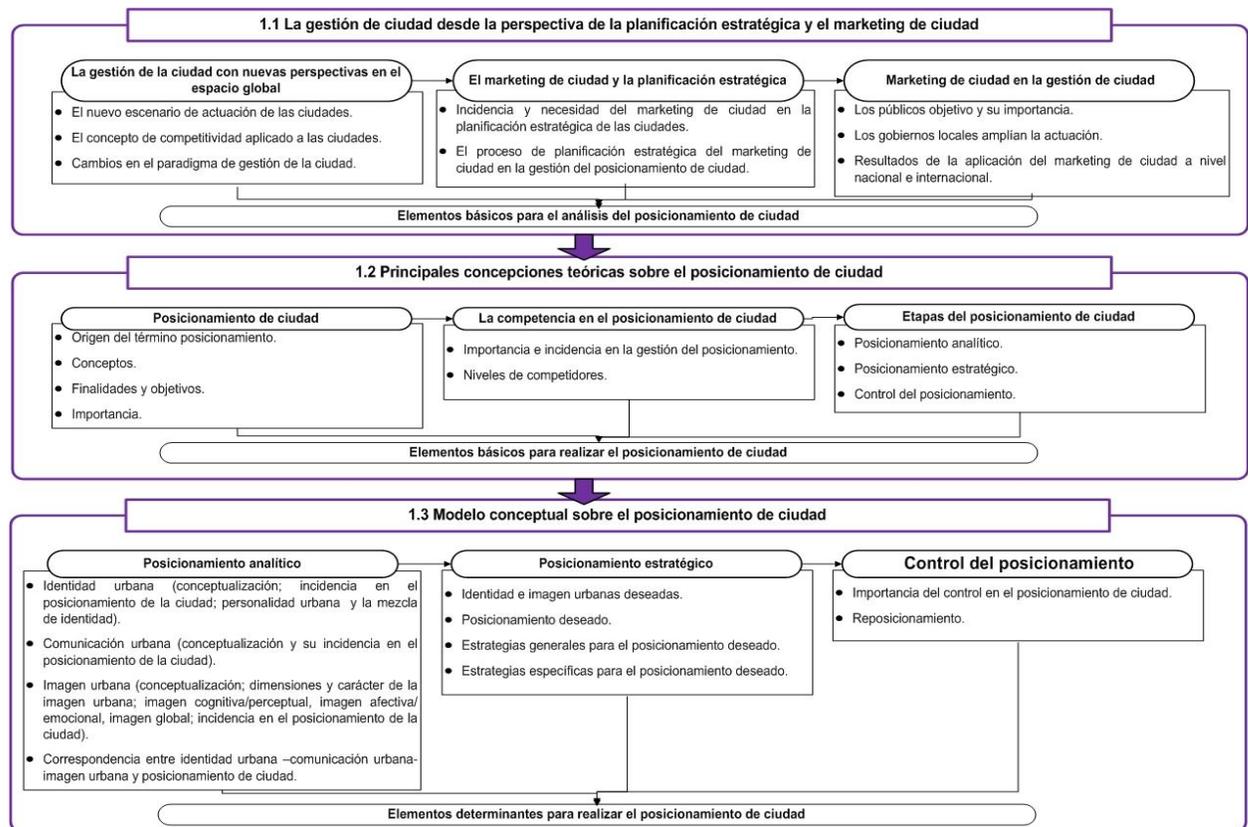


Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo I.

Fuente: elaboración propia.

1.1 La gestión de ciudad desde la perspectiva de la planificación estratégica y el marketing de ciudad

En la nueva "geografía del poder" generada por el mundo global, el lugar/territorio ocupa un lugar protagónico con respecto al nuevo orden internacional. Un tipo estratégico de lugar para este desarrollo es la ciudad (Sassen, 1997). Coincidiendo con Borja y Castells (1997), De Elizagarate (2008), Lima (2009) y Paquete (2009) esto trajo consigo un cambio en la gestión de las ciudades, provocando que las

mismas sean vistas como productos¹ y que por ende se trate de promover sus atractivos y recursos distintivos, donde sus identidades y valores deben ser diseñados con el fin de obtener una identidad e imagen deseada que esté acorde con su posicionamiento deseado, lo que implica que estas se puedan enfrentar al riesgo del estancamiento económico y declinación si no logran comercializarse a sí mismas con éxito. Las ciudades no se encuentran al margen de estos procesos de globalización, ya que como plantea Borja y Castells (1997) son los principales núcleos de relación, intercambio y producción, por lo que participan activamente en ellos, al mismo tiempo que se ven afectadas. En este sentido, para Vázquez y Rodríguez (2015), toda estrategia de desarrollo territorial debe facilitar la adecuación competitiva de la realidad de cada territorio a las cambiantes condiciones del nuevo escenario.

Todo ello constituye, a criterio de la autora, un desafío tanto para el análisis académico, como para la gestión, donde el patrón de gestión local ha presentado un marcado cambio, pues de mero ejecutor de obra pública, proveedor de servicios básicos y regulador de la vida comunitaria; ha pasado a tener en cuenta que cada ciudad o región cuenta con un conjunto de recursos humanos, naturales y financieros, de un patrimonio histórico-cultural, de una infraestructura de soporte, de un sistema productivo y un know-how, así como formas de organización que constituyen, sin duda, su potencial de desarrollo. Se apunta así aprovechar a pleno el potencial endógeno, buscando convertir las ventajas comparativas de la ciudad² en ventajas realmente competitivas³ así como aprovechar otras ventajas competitivas con que cuente, trayendo consigo la competitividad de la misma a diferentes niveles.

Esto implica un tema que cada día se vuelve más complejo, que hace imprescindible realizar un acercamiento a la definición de la competitividad de las ciudades, aunque hay que destacar que el origen del concepto, no es urbano, su inicio reside en el paradigma de la competitividad empresarial y de las naciones, desarrollado por Porter (1992). Tradicionalmente se consideraba que las ciudades competían por la atracción de inversiones, sin embargo, actualmente se considera que compiten y tienen rivalidad cuando tratan de atraer inversiones tanto en el orden empresarial como en las nuevas formas de gestión con el objetivo de crear puestos de trabajos; sedes de organismos nacionales e

¹ Producto considerándolo de forma global como planteaba Kotler y Keller (2012) el producto como cualquier cosa que se puede ofrecer al mercado para satisfacer una necesidad o deseo, proporciona la orientación que la ciudad debería adoptar para la satisfacción de las necesidades de los públicos objetivo. La ciudad considerada como producto desde el punto de vista global debe plantarse si es capaz de ser un elemento atractivo para sus residentes, para los inversores y empresas, para los turistas y visitantes (De Elizagarate, 2008).

² Las ventajas comparativas según Fernández Güell (2007) y Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2009), habitualmente las ciudades se deben configurar a partir de ellas, aunque puede darse el caso de que una ciudad disfrute de importantes ventajas competitivas apreciables a pesar de no disponer de ventajas comparativas apreciables, siendo cierto también el caso inverso.

³ Las ventajas competitivas son los atributos que desarrolla y forja la ciudad, de manera consiente y por sus propios medios, estos estarán compuestos por los atributos a mantener para el posicionamiento deseado de la ciudad. Según Fernández Güell (2007) y Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2009) se pueden identificar dos tipos: las estáticas que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical; mientras que las dinámicas provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas.

internacionales; ferias, congresos y exposiciones; visitantes, turistas y residentes; proyectos e inversiones; acontecimientos emblemáticos de tipo deportivo o cultural; infraestructura de conexión y otros; con el objetivo de obtener una mayor eficiencia a través de la mejora de la competitividad.

Teniendo en cuenta esta última tendencia, la autora concuerda con De Elizagarate (2008, p.53) cuando define la competitividad de una ciudad como “la posición relativa de una ciudad respecto a otras ciudades competidoras, siendo mejor que otras ciudades en lo relativo a sus características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de otras ciudades, y por ser capaz de crear más valores que otras ciudades a sus diferentes públicos objetivo, manteniendo y mejorando dicha competitividad”, aspecto que valida el criterio de que cada ciudad es competitiva⁴, no solo por la disponibilidad de recursos aprovechables, y en suma, por el valor de su potencial endógeno, sino también, de manera creciente, lo es en función de la gestión y el posicionamiento estratégico que adopten, y la imagen que proyectan a cualquier nivel considerando su posición competitiva.

Las ciudades y regiones deben hacer aquello que el mundo empresarial viene realizando hace mucho tiempo con la planeación estratégica y la formulación de estrategias de marketing estratégico; deben diseñarse a sí mismas como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápidamente a nuevos desarrollos y oportunidades (Kotler et. al, 2001). Aspecto con el cual Marx (1975)⁵ está en correspondencia cuando en otras palabras reconoce la necesidad de actualizarse y ponerse en consonancia con las exigencias del mercado para no perecer en el mismo, aunque no se aboca al consumismo sino a una actualización propia del ciclo de vida del producto en su etapa de declive.

Asociado a esto, hoy existen nuevas tendencias donde las ciudades desarrollan un nuevo concepto, coopección, actuando conjuntamente de manera bilateral o multilateral, utilizando para ello las ventajas competitivas y comparativas con que cuentan. Estas se van a unir a través de redes o clúster de ciudad, ofreciendo atractivos más completos y logrando el beneficio mutuo.

Sin embargo a pesar de toda la creciente competencia que se ha suscitado entre las ciudades, así como la aplicación para ello de exitosas herramientas del mundo empresarial y el uso de la ciencia, la tecnología y la técnica aún es insuficiente, pues como plantean Tanda (2011), Cruz (2013) y Cuellar

⁴ Considerando que debe generalizarse el convencimiento de que las ciudades constituyen un factor clave en cualquier tipo de economía para el desarrollo territorial y regional, visto el territorio no solo como el recipiente de relaciones económicas tradicionales, sino que va a entrañar un sistema que compite con otros y por esto es preciso guiar las intervenciones urbanas (Poma, 2000). En el Socialismo no se debe negar que cada nación, territorio o ciudad posee diferentes ventajas comparativas (recursos naturales, costos de producción, etc.) y competitivas (imagen urbana, atributos diferenciadores, etc.), sino que se deben adecuar para una explotación adecuada de las mismas, para el logro de mejores niveles de vida de la población, tales como el crecimiento, el empleo y la distribución de ingresos logrando equidad en la distribución.

⁵ Este criterio se obtiene cuando se analiza en la pág. 132 del tomo II cuando Marx plantea que “...la competencia, sobre todo cuando se trata de transformaciones decisivas, obliga a sustituir los antiguos medios de trabajo por otros nuevos antes de que aquéllos lleguen al término natural de su vida...”

(2014) la democratización de la formulación e implementación de los planes, ha encontrado una clara dificultad para ser aprehendidos por los instrumentos tradicionales de planificación. Lo que sin duda constituye una limitante, pues la planificación y la gestión estratégica pueden generar nuevos métodos y prácticas para la ciudad, ya que a decir de De Elizagarate (2003) y Pérez (2011) esta es la base para la elaboración de un plan de marketing de ciudad y un instrumento fundamental para crear la imagen de la ciudad a partir de la definición y concreción del modelo de urbe deseado, de su visión de futuro y que transforme la realidad a partir de establecer estrategias para promover el desarrollo y el posicionamiento deseado de la ciudad.

Las razones que justifican la aplicación del marketing en la planificación estratégica pueden fundamentarse a partir del criterio Luque (1996, p.21) quien plantea: “la separación ciudadano-gestor que afecta a una comunicación directa; la creciente complejidad de la oferta urbana, cada vez más influida por múltiples factores; la dificultad de diferenciación de ofertas públicas; influencia del desarrollo tecnológico en el proceso de participación en asuntos públicos; y el efecto de la situación competitiva a nivel de atracciones basadas en la lógica del mercado”. Sin embargo, De Elizagarate (2008) reconoce que a pesar de la dificultad que supone adaptar este concepto a la gestión urbana, implicó un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión al considerar que la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y los ciudadanos, inversores, empresas o turistas, que crea además una red de relaciones, y en donde lo fundamental es conseguir la satisfacción de los clientes⁶ de la ciudad.

El marketing de ciudad posibilita concretar la planificación estratégica⁷ territorial, logrando esta un grupo de beneficios para el desarrollo de la misma, expuestos por Rabinovitch y Leitman (1996), Portas (1996) y Fernández et al. (1997), con los cuales la autora coincide y resalta que esta va a definir el posicionamiento competitivo y la imagen deseada de la ciudad. Permitiendo un cambio en la gestión tradicional de las ciudades, que solo se centraba en gestionar la expansión periférica⁸ y el desarrollo de estas zonas de suelo para la implantación de empresas, limitándose a controlar los servicios que usa el ciudadano, a través de los Planes de Ordenación Urbana, en el caso de Cuba sería a través de Planificación Física; hacia una gestión moderna que centra su diferencia en la inclusión de la planificación estratégica, en gestionar la ciudad en el espacio.

⁶ Considerando como clientes: a los diferentes públicos objetivo donde se encuentran los residentes, turistas, visitantes, inversores, entidades radicadas en la ciudad, entre otros.

⁷ La planificación estratégica comenzó a extrapolarse al campo de la gestión urbana a principios de los años 80 (Muñoz, 2003) y en los años 90 a difundirse en los foros académicos.

⁸Entendiéndose como el crecimiento de todo tipo de edificaciones e infraestructuras varias para la atracción de una gran población.

Tradicionalmente, los planes estratégicos de las ciudades se han basado en la potenciación de sus aspectos tangibles, como elementos fundamentales sobre los que es posible desarrollar todo tipo de actividades humanas. Sin embargo, en la actualidad y en las economías avanzadas, comienza a cobrar importancia la gestión de los elementos intangibles en la búsqueda de una mayor calidad de vida y cohesión social (Gómez, 2003). Es por ello que la ciudad debe ofrecer algo más que utilidades en productos o servicios; a decir de Della (2010), la ciudad debe desarrollar una idea creativa construida en torno a atributos emocionales, vivencias intangibles; donde las estrategias promovidas ofrezcan trozos de vida, alma y espíritu de las cosas cotidianas de la ciudad, su historia, su arte, su cultura, su deporte, sus negocios, su personalidad y valores, en fin, ofertar su vida plena. En este contexto, se habla, cada vez más de los “Territorios Inteligentes o Smart City”, como aquellos que, con independencia de su tamaño, y nivel de infraestructuras, pueden dotarse de un proyecto de ciudad, lograr el equilibrio justo, descubrir y construir su propia singularidad (EBROPOLIS, 2003; Pantoja, 2012).

Existen diferentes propuestas sobre los aspectos a tener en cuenta en el proceso de planificación estratégica del marketing de ciudad, como medio para facilitar la gestión adecuada de las mismas. En la literatura consultada a nivel internacional se destacan las propuestas de: Gómez (2000) y Fernández Güell (2007) quienes coinciden en las etapas a desplegar, proponen un análisis de los modelos desarrollados en la ciudad pero solo desde el punto de vista físicos, económicos y sociales, analizan la situación de la ciudad a partir del diagnóstico interno y externo vinculados fundamentalmente a sus atributos tangibles analizados en la tercera etapa; mientras que Muñoz y Luque (2003) proponen un diagnóstico más detallado en el aspecto del análisis interno y externo de la ciudad concibiendo tanto aspectos tangibles como intangibles permitiendo determinar tanto las singularidades así como los déficit críticos; por otro lado está la propuesta establecida por Friedmann (2009), en la cual el autor plantea que normalmente este proceso pasa por seis etapas las cuales propone en busca darle cumplimiento a los objetivos del marketing de ciudad enfocados a fortalecer la identidad local, el aumento del grado de conocimiento de la ciudad y el mejoramiento de la imagen externa.

En el caso cubano, no se pudieron constatar referencias científicas bien argumentadas en el ámbito urbano, teniendo en cuenta esto la autora estructura el análisis, basándose en el procedimiento de Friedman (2009), para visualizar la ubicación del posicionamiento dentro de la planificación estratégica del marketing de ciudad (Ver Figura 1.2), con el objetivo fundamental de enfocar todos los esfuerzos y acciones de la ciudad para el logro del posicionamiento deseado de la misma, esta propuesta logra superar algunas de las debilidades de las propuestas anteriores a partir de: en la etapa I se concibe la creación de un grupo de planificación de ciudad formado por los residentes (ciudadanos y

CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE CIUDAD

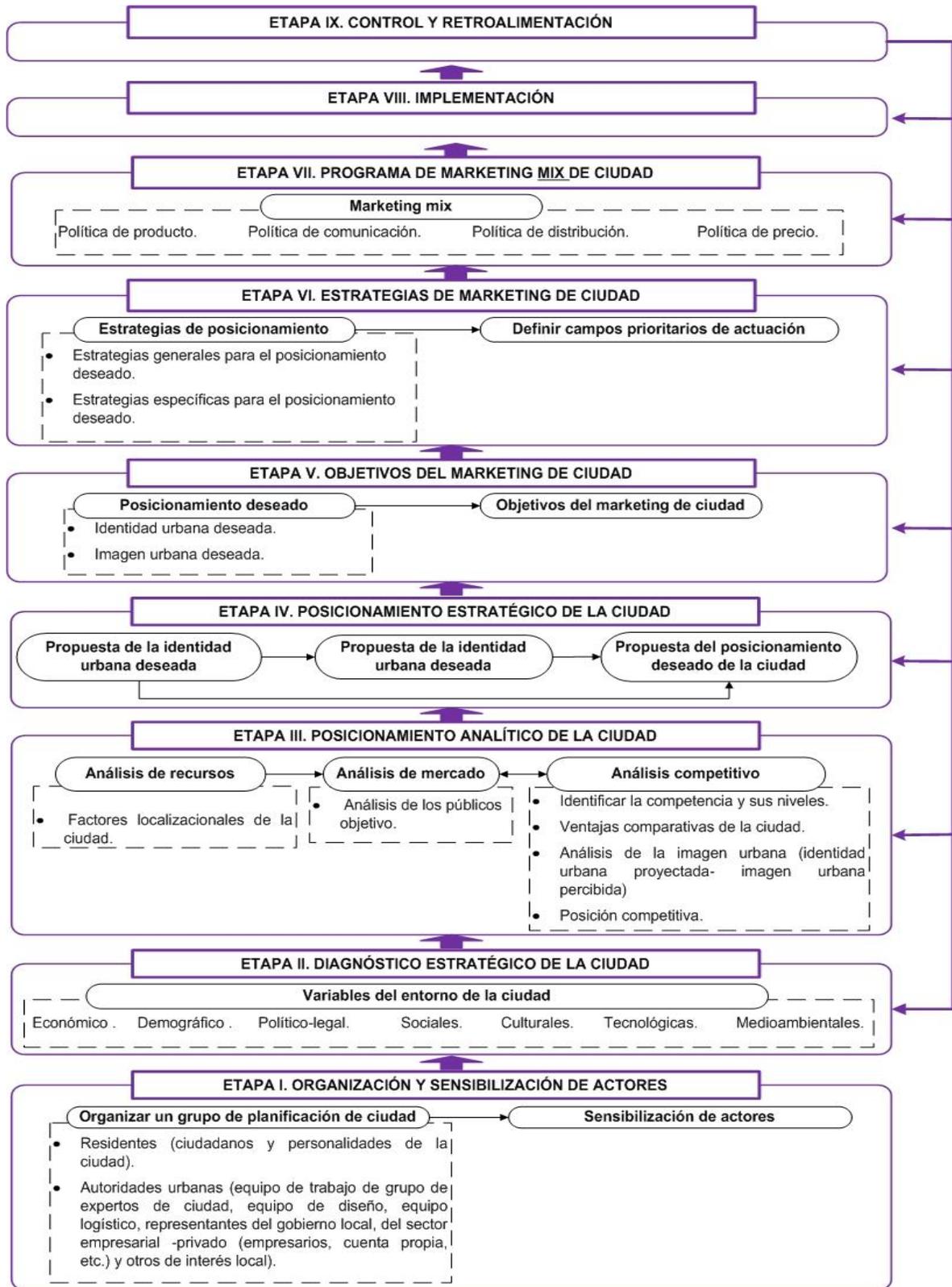


Figura 1.2. Proceso de planificación estratégica del marketing de ciudad.

Fuente: elaboración propia a partir de Friedmann (2005).

personalidades de la ciudad) y las autoridades urbanas (equipo de trabajo de grupo de expertos de ciudad, equipo de diseño y equipo logístico), estas últimas tienen en cuenta a representantes del gobierno local, del sector empresarial -privado (empresarios, nuevas formas de gestión, etc.) y otros de interés local; con el objetivo de involucrar a todos los interesados en la gestión del futuro de la ciudad; en la etapa II se tiene en cuenta las variables del entorno de la ciudad permitiendo un primer acercamiento al estado de la misma; mientras que en la etapa III se analizan los recursos, el mercado y la competitividad donde se trabaja en la concreción de la identidad-comunicación-imagen-posicionamiento de ciudad; el objetivo implícito es el posicionamiento deseado, que sería en definitiva la estrategia general de posicionamiento de la ciudad a partir de la identidad urbana deseada de la ciudad y el logro de la imagen urbana deseada. Indistintamente en el presente capítulo se analizarán los aspectos que se conciben en las etapas I, II, V, VII, VIII y IX; se profundizará en los relacionados con las etapas III, IV y V, de esta lo referido a las estrategias de posicionamiento.

Con ello, se busca que la determinación de la imagen urbana y del posicionamiento de ciudad adquieran el papel que tienen que jugar en el desarrollo del proceso de planificación estratégica de la ciudad y como herramienta para la toma de decisiones por parte de los gestores locales, ya que las mismas permitirán: establecer prioridades para el desarrollo eficiente de la planificación estratégica y las inversiones; aumentar la objetividad de las estrategias que se desarrollen en un momento determinado partir de su estado actual y del deseado; creación de una cultura estratégica común; y la sistematización de los objetivos de los territorios a partir de los objetivos de competitividad y los objetivos de soporte. Esta planificación según Fernández Güell (2007), está enfocada hacia una futura prosperidad económica, bienestar y calidad de vida de la comunidad, frente a la orientación tradicional de planificación, orientada hacia un horizonte temporal a corto plazo; aunque esta persigue la complementariedad con la planificación tradicional para asegurar un propósito y dirección común, pero a su vez, se trata de resaltar los atractivos de su oferta urbana: actividades productivas, transporte y telecomunicaciones, infraestructuras físicas para actividades urbanas, calidad de vida y las diferencias frente a los competidores más próximos.

A pesar de ello, aún existe falta de reconocimiento sobre el marketing de ciudad por parte de los gestores municipales, existiendo un estado embrionario en general de su aplicación al sector público dado fundamentalmente por la incomprensión por parte de consultores y académicos provenientes del marketing de las peculiaridades propias del mundo urbano (Seisdedos, 2007); ya que trasponer conceptos y adaptar herramientas propias del marketing de la esfera empresarial al urbano, es un reto, por lo complejo de las variables que se manejan y la intervención de disímiles factores (La Rosa, 2014).

El uso de las herramientas y técnicas del marketing se debe realizar consecuentemente y teniendo en cuenta para ello las características propias con que cuentan las ciudades, pues si bien es necesario promocionar lo que las diferencia también es imprescindible mantenerlo así para evitar un posicionamiento dudoso. En este sentido De Elizagarate (2003) considera que no se deben reproducir las estrategias que ya han sido aplicadas por otras ciudades, pues esto no facilitará recibir el mismo efecto, todo lo contrario, no se haría ninguna diferencia y solamente provocaría que la ciudad quedara cada vez más susceptible e indefensa para luchar por su supervivencia en el mercado competitivo.

La autora considera que en el entorno tan cambiante de hoy, el marketing de ciudad y la planificación estratégica se han de convertir en las herramientas más utilizadas y efectivas para la adecuada gestión integral de la ciudad, convirtiéndose en el hilo conductor entre el gobierno, el público interno y el externo; siempre y cuando el desarrollo, implementación y control de cada una de las etapas del plan estratégico de marketing de ciudad sean eficientes; es por ello que las decisiones estratégicas que se lleven a cabo en las ciudades deben contar con una capacidad de innovación en la gestión así como en las respuestas ante la realidad del entorno en búsqueda de mejorar la posición competitiva. Logrando la integración de los diferentes gestores locales y de la población en general, elemento indiscutible para el éxito de las políticas y estrategias; donde la clave está en que los gobernantes adquieran el pensamiento de diseño enfocado en los problemas de su mercado objetivo, que entiendan sus necesidades y deseos; y en conjunto perfeccionen las soluciones y hagan realidad los sueños de todos, en un diálogo abierto y constante. Esto permitirá la diferenciación de los esfuerzos a destinar para las transformaciones necesarias en la ciudad, ya que logrará destinar prioritariamente los recursos con que se cuentan a los sectores priorizados.

Para Aguilera y Perales (1994) y Rodríguez, Tanda y Pons (2015) la aplicación del marketing de ciudad se basa en tres consideraciones fundamentales y que permitirían el análisis de los atractivos y atributos distintivos de la ciudad: lo que la ciudad tiene: recursos naturales (espacios protegidos, variables climáticas, paisajes, playas, etc.) y artificiales (zonas verdes, urbanismo, patrimonio histórico-cultural, gastronomía, etc.); lo que la ciudad hace: relaciones humanas (personales, sociales, organizativas e institucionales), economía (sector primario, secundario, terciario) y cultura (educación, manifestaciones artísticas); lo que la ciudad representa: símbolos de afiliación (banderas, himno, personajes definitorios, celebraciones, fiestas) y de identidad (auto/ heteroestereotipos, idiosincrasia, costumbres).

Es por ello que las estrategias se han de desarrollar a partir de la investigación y estar basadas en aspectos con los que la mayoría de la población se identifique y se sienta especial, logrando el sentido de pertenencia así como el orgullo de sus habitantes, lo que implicará que estos comuniquen el placer

que les supone vivir en su ciudad, convirtiéndose entonces en promotores de los atributos diferenciadores de esta, consolidar la identidad, proyectar una imagen positiva y mejorar la posición competitiva de la misma.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se hace necesario el análisis de los públicos objetivo de la ciudad, pues como plantea De Elizagarate (2007) esta tendrá que satisfacer las diferentes necesidades del grupo de cliente objetivo y tener una orientación estratégica para ello, y no solo se deben limitar las acciones exclusivamente a la satisfacción de las necesidades individuales, sino que además, se deberá tener en cuenta las que tenga la comunidad en su conjunto. Es por ello que una ciudad que se plantea la proyección de su identidad con el objetivo de conformar una imagen determinada debe abordar necesaria y prioritariamente la identificación de los destinatarios de sus acciones de comunicación, es decir, la selección adecuada de los públicos objetivo que se pretendan alcanzar o lograr, siempre sin perder de vista su situación actual y por supuesto sus criterios para el atractivo como ciudad, que logran que ella sea única o diferente dentro de la competencia, es decir para con las demás ciudades (Tanda, Rodríguez y Marrero, 2010; Cuellar, 2014; Mentado, 2014).

A pesar de existir varias propuestas, ninguna de ellas es contradictoria, lo que las diferencia es el nivel de análisis con que los realizan, coincidiendo con Tanda (2011, p.31) en que “la expuesta por Kotler et al. (2001) es la más completa, por ser más detallada en la agrupación de los mismos, es la más divulgada y aceptada”; por lo que sería la más factible para asumir, aunque en el caso específico de la presente investigación se le añadiría para el público interno: al gobierno, los grupos de interés locales (asociaciones, organizaciones, etc.) y las nuevas formas de gestión por la importancia y el rol que revisten para el actual desarrollo de las ciudades; y en el caso del público externo sería adecuado tener en cuenta a las nuevas formas de gestión nacionales que estén dispuestos a invertir en la ciudad. Aunque una vez definido estos aspectos, no todos los públicos tienen que ser seleccionados necesariamente y la decisión se basará fundamentalmente en la importancia que revista para la situación actual y futura de la ciudad, así como la implicación que posea con las necesidades actuales. Hay que destacar que existe una marcada coincidencia en cuanto a la importancia e implicación de los públicos objetivo y su rol dentro del marketing de ciudad; destacando para ello que el punto neurálgico está en la necesaria diferenciación y definición adecuada de la prioridad de los públicos objetivo por parte de los gestores de las ciudades y especialistas en marketing, ya que en ocasiones estos análisis se realizan de forma empírica no siendo esto factible para la adecuada toma de decisiones, ni para el tratamiento estratégico ni para la correcta orientación del marketing y el posicionamiento de la ciudad, aparejado a ello está el criterio de Mesa (2011) quien considera que para el éxito del marketing de

ciudad se debe tener en cuenta que: ha de ser planificado y realizado profesionalmente; los actores y ciudadanos han de ser sensibilizados en las etapas tempranas acerca del sentido y los alcances que implica; el objetivo del marketing de ciudad es el posicionamiento estratégico de la ciudad a través de la implantación de la imagen urbana deseada, aspecto en el cual se centra la presente investigación; desarrollo de estrategias y medidas efectivas, es preciso realizar un análisis preciso de la situación actual y de las demandas de los grupos objetivo; debe considerar e involucrar todos los grupos y actores relevantes de la ciudad; conducta de la administración orientada al ciudadano y un trabajo coordinado entre la administración pública y la privada; continuidad del plan de marketing de ciudad en el cambio de administraciones; adaptabilidad del plan al continuo cambio y desarrollo de las ciudades.

Coincidentemente Cotorruelo (1992), Precedo Ledo (1996), Kotler et al. (2001), De Elizagarate (2003), Tanda y Marrero (2004) y Tanda, Rodríguez y Marrero (2011b) consideran que para implementar el marketing de ciudad se debe tener en cuenta las condiciones de cada ciudad, esto permitirá aumentar el grado de satisfacción de los públicos objetivo, fortalecer la situación económica, mejorar el nivel de vida de los ciudadanos y atraer nuevos públicos; si a esto se le añade que actualmente se trabaja por posicionar a la ciudad como un producto, requiriendo para ello de una gran cantidad de elementos, entre los que se podrían mencionar: identificar la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, arquitectura, cultura, medio ambiente, educación, tecnología, entre otros que influyen en su comercialización; los cuales han de ser desarrollados, perfeccionados y difundidos permanentemente acorde a las necesidades y deseos de los públicos al que se dirige. Se considera a este segmento del mercado urbano como uno de los más importantes para el desarrollo adecuado a medio plazo de la gestión local (Noisette y Vallerugo, 1998; Marchena, 1998).

Esto precisa, por parte de los gobiernos de las ciudades, la introducción de reformas que optimicen sus intervenciones en búsqueda de una mayor competitividad (Tanda, 2011), siendo crucial mirar la ciudad como un todo, donde se le guarde especial importancia a sus características y atributos, para que la misma sea capaz de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los más exigentes mercados (Tanda, Rodríguez y Marrero, 2009a; Tanda, Rodríguez y Marrero, 2010; Arteaga, 2015; Nguyen, 2016). A estos efectos Paz y Tkachuk (2004, p. 2) destacan que “la ciudad se vuelve el escenario concreto de rearticulación de las relaciones sociales que se generan en función de demandas específicas, presionando a los gestores locales a generar respuestas creativas a niveles micro, a estimular estrategias empresariales locales y a pensar formas más flexibles de gestión pública”. Igualmente Fernández Güell (2007) considera que una urbe mejorará su posición competitiva si su oferta urbana es capaz de satisfacer las necesidades fundamentales de su población, tanto fija como

flotante, y si su estructura social presenta una sólida cohesión. A partir de estos aspectos se puede afirmar que los nuevos requerimientos deben estar sustentados en nuevas concepciones, y por ende en nuevas herramientas de gestión, dentro de las que se destaca a criterio de Paz y Tkachuk (2004) las estrategias de marketing de ciudad.

Es por ello que Paz (2004) señala que los gobiernos locales amplían la actuación, atendiendo cuestiones vinculadas al diseño e implementación de estrategias de desarrollo tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales. La nueva agenda territorial, que excluye las formas adoptadas por el modelo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica. Aparejado a ello están los criterios de Pancorbo (1999) y Lloret et al. (2007) quienes coinciden en que el desarrollo con una óptica local va a ser una vía para el logro de los diferentes propósitos de la gestión urbana enfocando su orientación hacia las necesidades del mercado urbano a través de la satisfacción del cliente por medio de una estrategia competitiva integrada; aspecto que el marketing de ciudad igualmente reconoce y potencia siendo un modo eficiente de dirigir el desarrollo urbano y/o regional en la dirección deseada, consiguiendo una mejor comunicación entre los gobiernos locales y los demandantes de productos urbanos (Ashworth y Vgood, 1990; Berg, Klink y Meer, 1993).

Estos aspectos se vuelven importantes en una economía socialista encaminada a la satisfacción del pueblo, donde no se podría rechazar el empleo de algunas de las técnicas y enfoques del marketing de ciudad, sino tratar de enfocar sus esfuerzos sobre un basamento ético, influyendo éste en racionalizar los recursos, así como en crear exitosos nuevos productos y servicios, ajustados a las expectativas de la sociedad (Tanda y Rodríguez, 2008a; Tanda, Rodríguez y Marrero, 2009b). Además se considera que este permite determinar las fortalezas y debilidades del territorio posibilitando la oportunidad de aprovecharlas para el desarrollo de intervenciones acertadas por parte de los gestores; facilita la posibilidad de desarrollar estrategias diferenciadoras a partir de los públicos objetivo; permite diseñar la imagen urbana por la cual sea reconocida e identificada; a partir de aprovechar las ventajas que ofrece la ciudad para atraer inversiones, visitantes para el desarrollo del turismo urbano permitiendo ello la elevación de la calidad de vida del ciudadano y de las ofertas que se brindan en la ciudad.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se destacan a nivel internacional los resultados de Gordon (1999) y De Elizagarate (2002) quienes han realizado un acercamiento a este análisis, vinculados fundamentalmente a la integración europea; la cual ha contribuido a un importante impulso de la competitividad territorial, que tradicionalmente era más fuerte en Estados Unidos de América (E.E.U.U.), pasando a desarrollar estrategias competitivas, no solo de ámbito local, sino también para

mejorar la competitividad de la ciudad a nivel nacional o continental. Mientras que en América Latina este análisis se ve reflejado cuando Marsiglia (1997, p.134) reconoce que “los modos de gestión están determinados por el tejido de relaciones que construyen los actores sociales” y Pirez (2001, p.8) al afirmar que “en definitiva el modelo de gestión que se adopte dependerá de una decisión social previa, no siempre explícita, sobre lo que será prioritario: el garantizar ciertos bienes a la población en forma universal o condicionarlos a las posibilidades económicas de la población”.

La aplicación del marketing de ciudad se ha visto dificultada en gran medida por no verla como un sistema complejo como lo hacen algunas ciudades como son: Barcelona (España), Bilbao (España), Rosario (Argentina), Medellín (Colombia), Vancouver (Canadá), Estocolmo (Suecia), Singapur (Singapur), Seúl (Corea), Villa Gesell (Argentina), El Quindío (Colombia), Londres (Inglaterra), Rovaniemi (República de Finlandia); lo cual ha implicado que su aplicación se haya realizado de forma parcial en algunos lugares como son: Buenos Aires (Argentina), Río de Janeiro (Brasil), Winterthur (Suiza), Málaga (España), Distrito Federal (México), Madrid (España), Bogotá (Colombia), Santa Cruz de Tenerife (España), Glasgow (Escocia), Sídney (Australia), Caracas (Venezuela), La Habana (Cuba), Tandil (Argentina), Frankfurt (Alemania), Karlsruhe (Alemania); en otras solo se ha enfocado a una de las variables del marketing-mix sobre todo a la promoción; y en otros casos las ciudades con mayor desarrollo logran imponerle sus esquemas, formas y conceptos a las ciudades con menores posibilidades, lo que implicará que la gestión de las mismas no se ajusten a sus necesidades ni realidades propias; sino que solo copien una imagen de marca idealizada lo que provocará que estas se conviertan en ciudades estándares, con una marcada similitud lo cual incide negativamente en la creación de preferencias entre los diferentes públicos objetivo, implicando finalmente la disminución de la diferenciación y por ende un posicionamiento dudoso.

Desde el punto de vista nacional, todo lo expuesto anteriormente no está ajeno a la situación de Cuba, pues la misma no se encuentra exenta de dichas problemáticas, aunque sí se reconoce en cierta medida la necesidad de desarrollar y aplicar todo lo referido al marketing de ciudad en beneficio de la comunidad y la sociedad de forma general, siempre y cuando esto permita un desarrollo sostenible de la misma, y cumpla con las particularidades y preceptos del sistema social cubano; sin embargo aún en Cuba no se le ha otorgado el papel y la importancia que debería desempeñar para el desarrollo de las ciudades, pues las acciones emprendidas en las ciudades, por parte de sus gestores, carecen de una metodología, procedimiento, entre otros, que contribuya con la gestión de sus ciudades de forma integral tendiendo al empirismo y a la falta de coherencia con las necesidades reales de los públicos objetivo. No obstante, existen ciudades cubanas que destacan por el reconocimiento ganado por

desarrollar la aplicación parcial de esta herramienta como es el caso de La Habana, especialmente el ejemplo vanguardista de los últimos años de La Habana Vieja, que cuenta con un equipo de trabajo liderado por el historiador de la ciudad: Eusebio Leal Spengler y la directora del Plan Maestro de la Habana Vieja: Patricia Rodríguez Alomá; aunque es importante destacar que existen otras ciudades como Cienfuegos que ha venido mostrando cambios en su gestión a partir de un trabajo integrado con la comunidad y los gestores locales liderado por el director de la Oficina del conservador: Irán Millán Cuétara; también se cuenta con los ejemplos exitosos en conservación de Trinidad y Camagüey.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias en la gestión de ciudad y el desarrollo de la competencia, en el próximo acápite serán abordadas las principales concepciones teóricas sobre el posicionamiento de ciudad en correspondencia con el hilo conductor establecido por la autora.

1.2 Principales concepciones teóricas sobre el posicionamiento de ciudad

El origen real del posicionamiento no está claro, aunque han existido numerosas investigaciones que han tratado de dar la respuesta más aceptada a dicha interrogante, como es el caso de Horsky y Nelson (1992), para quienes el concepto puede remontarse a los años cuarenta, a partir de los estudios de marketing mix, mientras que para Serralvo y Tadeu (2005) este es un término reciente que evolucionó de las discusiones de segmentación del mercado, de los públicos objetivo y de las estructuras de marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta. Igualmente otra hipótesis, es la planteada por Romaniuk y Sharp (2000), quienes lo conciben a partir de las medidas de las percepciones de los consumidores y de los mapas perceptuales.

Aunque la gran mayoría de los estudiosos del tema como: Scheinsohn (1997), Pons (2000), Friedmann (2005), Stanton (2007), De Elizagarete (2008), Mora (2009), González y Castillo (2011), Kotler y Keller (2012), Guerrero (2012), Mentado (2014), La Rosa (2014), Anh (2015), Arteaga (2015) y Nguyen (2016) coinciden con la hipótesis de que dicho término, se debe fundamentalmente a las investigaciones realizadas por Ries y Trout (1990) relacionadas con el envasado de los productos, desde la apreciación de la forma y el tamaño de los envases con relación al precio de venta, en comparación con los de su competencia (Pons, 2000), lo que les permitió posteriormente popularizar el término a partir de ampliar su significado poniendo de manifiesto que un producto, empresa o institución debe crearse una posición en la mente de sus clientes y debe tener en cuenta no solo sus fortalezas y debilidades, sino también las de sus competidores (De Elizagarete, 2008); así como las percepciones que los consumidores tienen como resultado de las características subjetivas de una marca o producto (Ries y Trout, 1990; Stanton, 2007; Kotler y Keller, 2012). Aunque dichos criterios se han venido perfeccionando con las aportaciones de autores como: Kotler y Keller (2012) van a incluir la dimensión de marketing

estratégico; DiMingo (1988) propone una estructura de comprensión de un posicionamiento estratégico basado en dos fases: el posicionamiento de mercado y el posicionamiento psicológico; los propios Ries y Trout (2002) perfeccionan y actualizan el término. Es decir, el posicionamiento desde esta perspectiva es lo que Munuera y Rodríguez (1998) y De Elizagarete (2008) van a reconocer como posicionamiento perceptual, que hace referencia a la percepción que el consumidor puede tener del producto y que no está necesariamente vinculado a las características del producto en sí mismo.

El posicionamiento es utilizado en el marketing empresarial para definir el acto de diseñar una oferta e imagen, destinada a conseguir ocupar un lugar en la mente del público objetivo (Fajardo, 2008; Kotler y Keller, 2012); es un punto fundamental en el marketing estratégico actual, ya que como plantea Kotler y Keller (2012) el punto central del marketing estratégico moderno puede ser descrito como marketing SOP-segmentación, objetivo y posicionamiento; lo cual implica la importancia que se le concede hoy en día al posicionamiento, derivándose diversas decisiones que condicionan la estrategia de marca, de producto, de precio, de comunicación, de medios de distribución, y en general, de todos los aspectos del marketing mix (González y Castillo, 2011).

Sin embargo para Martín Armario (1993, p.299) el posicionamiento no es más que “la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores”, por lo tanto el concepto de posicionamiento puede aplicarse a un producto, a un servicio, a una organización, a un lugar, e incluso, a una persona (Santesmases, 2004; Stanton, 2007; Kotler y Keller, 2012), aunque hay que destacar que el posicionamiento es una de aquellas palabras que todos usan pero que pocas personas entienden (Bainsfair, 1990).

La gestión del posicionamiento en los mercados no consiste únicamente en la selección de una posible posición aparentemente deseable por los individuos que forman parte del público objetivo (Chon, 1990; Gnoth, 1995; Kotler et al., 2004). El posicionamiento debe ser además sostenible a largo plazo de manera que sea un elemento de defensa frente a los competidores actuales y potenciales (Echtner y Ritchie, 1993; Crompton et al., 1999). Las condiciones en las que un posicionamiento de la marca es una fuente de ventaja competitiva, deben buscarse en el proceso de análisis y asimilación de la información por parte de los individuos (Cisneros, 1990; Fodness, 1994; Lumsdom, 1997; Cooper et al., 1998; Murphy et al., 2000). Además, el posicionamiento es un problema de comunicación integral que no se ciñe únicamente a las acciones de tipo promocional, sino que engloba todos los aspectos (Witt et al., 1991; Valls, 1992, 1993; Blesa, 1993; Sanz de la Tajada, 1994; Go y Govers, 2000).

A pesar de que el posicionamiento surge en el ámbito empresarial, su adaptación y utilización en el ámbito urbano es fácilmente aplicable y útil; ya que la entrada del Siglo XXI, constituyó para el

marketing de ciudad un nuevo reto y con ello nuevos objetivos, pues se tenía que perfeccionar la gestión a través de lograr que la ciudad esté posicionada ventajosamente respecto a la competencia (Friedman, 2000; De Elizagarate, 2002; Anguiano, 2008 y Kotler y Keller, 2012), desarrollar una imagen positiva acorde a la identidad urbana (De Elizagarate, 2002; Benko, 2000; Paz, 2005; Paniagua y Blanco, 2007; Seisdedos, 2007 y Tanda, 2011), aumentar el atractivo de la ciudad (Friedman, 2000; De Elizagarate, 2002 y Paz, 2005) e identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad (Fernández, 2004a); forma parte del marketing estratégico de la ciudad; es una de las etapas de la planificación estratégica de la ciudad, conforma uno de los objetivos del marketing de ciudad, permite configurar la posición competitiva que va a adoptar la ciudad, y tratará de que ésta sea más atractiva que la del resto de ciudades competidoras en ese segmento, a un nivel local, regional, nacional o internacional (Manschwetetus, 1995; Spiess, 1998; Sánchez Herrera, 2001; Friedmann, 2005; Paz, 2005; De Elizagarate, 2008; González y Castillo, 2011; Guerrero, 2012; Rodríguez, Tanda y Pons, 2015).

Al igual que en la empresa, el posicionamiento de los barrios de la ciudad permiten orientar la acción del gobierno y establecer que otras intervenciones son necesarias a fin de, mantener la posición, o de mejorar y corregir otras posiciones en la percepción de los ciudadanos. (De Elizagarate, 2002)

En la literatura se recogen disímiles conceptos/definiciones de posicionamiento de ciudad; a partir del análisis de las aportaciones de los diferentes autores, se reconocen cinco puntos de concordancia los que se pueden apreciar en el Anexo 1. Con respecto al cuarto punto de concordancia sobre el planteamiento de los términos imagen y posicionamiento, estos se deben delimitar correctamente y convenientemente ya que su diferencia fundamental radica en el carácter estratégico de éste último (Dovel, 1990; Vázquez y Trespalacios, 1994; Gil, Mollá y Berenguer, 1997). Igualmente Ortega (1987, p.643) considera que “el estudio de la imagen de una marca consiste en determinar los atributos o características que los consumidores consideran que tiene, la percepción de estos atributos y el papel que pueden representar en la actitud de los consumidores hacia la misma; el posicionamiento de marcas o productos en el mercado consiste en estudiar la imagen de las marcas existentes para dotar a la nueva con los atributos más adecuados al segmento del mercado en el que se la desea situar”.

A partir de lo planteado anteriormente, para la autora el posicionamiento de ciudad va a ser: la definición y el establecimiento de los atributos de identidad a ser proyectados como imagen urbana en lo relativo a la competencia de la ciudad, que le permita la propuesta de acciones de diferenciación en la mente de sus diferentes públicos objetivo para el logro de una posición ventajosa con respecto a la competencia en una categoría determinada.

La ciudad debe desarrollar una idea creativa construida en torno a atributos tangibles e intangibles; donde las estrategias promovidas ofrezcan trozos de vida, alma y espíritu de las cosas cotidianas de la ciudad, su historia, su arte, su cultura, su deporte, sus negocios, su personalidad y valores, en fin, ofertar su vida plena (Martin, 2004); todo esto puede ser concebido a través de un correcto diseño de la identidad, la imagen y el posicionamiento de ciudad (Rodríguez, 2011; Pancorbo, Anguiano y Rodríguez, 2016a). Determinar el mejor posicionamiento de una ciudad ante sus públicos internos y sus potenciales externos, a través tanto de la mejora del producto (la ciudad en sí misma y sus posibilidades de desarrollo) como a través de la comunicación adecuada y eficaz de la imagen, considerándose que el éxito a largo plazo de cada ciudad dependerá del éxito que tengan sus estrategias y de las acciones que desarrolle su competencia para contrarrestarlo. (Pancorbo, 1999).

Coincidiendo con Santesmases (2004), conocer la posición que la ciudad ocupa en el mercado, es sumamente útil para orientar la estrategia de mantener o corregir la posición que ocupa en determinado momento. Es por ello que De Elizagarate (2008) le atribuye una gran importancia a la definición de la estrategia de posicionamiento, la cual configura la posición competitiva que va a adoptar la ciudad, y tratará de que ésta sea la única o más atractiva que el resto de las ciudades competidoras en ese segmento, a un nivel local, regional, nacional o internacional. Además, el posicionamiento de la ciudad ayuda a definir el marketing mix que será necesario para diferenciar a la ciudad de las otras ciudades.

La estrategia de posicionamiento aplicada a la ciudad implica ofertar los atributos de ésta, a los diferentes públicos, valorando su capacidad para posicionarse en todos los segmentos, o bien focalizar el producto ciudad concentrando los recursos en aquellos segmentos que resulten más atractivos. Esta implica, por tanto, identificar las posibles competencias distintivas sobre las que la ciudad va a configurar su posición, eligiendo también aquella ventaja competitiva que se considere es la más adecuada para los objetivos propuestos en el plan de marketing, y que son resultado del diagnóstico y de la voluntad de los gestores de la ciudad, comunicando finalmente su posición (De Elizagarate, 2008). Fernández et al. (1997), Paz (2005), De Elizagarate (2008), Rodríguez (2011), Cruz (2013), Mentado (2014) y Pancorbo, Anguiano y Rodríguez (2016b) coinciden en que hay que hacer que la ciudad mejore sus atractivos y cree más valor para los ciudadanos, los turistas, los inversores y las empresas, con el fin de lograr una ventaja competitiva, permitiendo ello la diferenciación de la ciudad y por consiguiente su posicionamiento; todo ello contemplado en los análisis de la identidad urbana, ya que la finalidad última del marketing de ciudad es el aumento del atractivo y desarrollo de una imagen positiva de la misma (Antonoff, 1970). Asociado a esto, están los criterios de Mackensen y Eckert (1970), Ruíz Durán (2004), Friedmann (2000), Alvarez (2008), Rodríguez (2011), Guerrero (2012) y Cruz (2013)

quienes consideran que existen diferentes ámbitos y que estos están compuestos por: ámbito espiritual e intelectual (calidad de formación/educación, cultura y arte, nivel de libertad de credo y de opinión, actitud de la ciudad, etc.), ámbito psíquico (calidad emocional, calidad recreacional, calidad dinámica, etc.), ámbito social (grado de protección y de seguridad del ciudadano, previsión y seguridad social, calidad de contacto, calidad política, servicios sociales, servicios públicos, etc.), ámbito económico (calidad del trabajo, calidad del consumo, calidad de vida) y ámbito geográfico y medioambiental (clima, ubicación geográfica, etc.).

Martín Armario (1993), Pons (2000) y Paz (2005) fundamentan la importancia del posicionamiento a partir de los públicos quienes tienen una percepción diferente de los productos y marcas que están en el mercado, como consecuencia de las distintas impresiones, sensaciones e informaciones que reciben sobre el producto, y cristaliza en sus mentes en una clasificación que establece un orden preferencial de las distintas ofertas que hay en el mercado, de tal forma que su decisión de compra, recae normalmente en las marcas o productos “posicionados” en los primeros lugares de esa clasificación.

Es por ello que Sanz de la Tajada (1995), Pons (2000), Abascal y Grande (2003), Kotler et al. (2004) y Santesmases (2004) argumentan que cuando la imagen percibida es comparada con la de la competencia, y se establecen las distancias entre todas ellas, se obtiene el posicionamiento relativo.

En síntesis el posicionamiento va a permitir resaltar el mejor o los mejores atributos de la ciudad, conocer la posición de los competidores en función a ese o esos atributos, tomar la posición concreta y definitiva en la mente del o de los públicos objetivo en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción; de manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los públicos objetivo en perspectiva le den prioridad ante otras similares, permite decidir la estrategia en función de las ventajas y así poder comunicar adecuadamente el posicionamiento al mercado.

Es por ello que se hace imprescindible identificar a los competidores (Linke, 1993; Kotler et al., 2001; Guerrero, 2012; Rodríguez, Tanda y Pons, 2015) aunque no todas las ciudades cuentan con la capacidad ni las herramientas para desarrollar este análisis, pues esto limitaría el riesgo de componer un estereotipo atractivo que no responde a la realidad local en cuanto a las potencialidades de la ciudad, y de las necesidades y expectativas con que cuenta el público objetivo (Kay, 1994; Fernández et al., 1997; Gómez, 2003; Munuera y Rodríguez, 2007; Guerrero, 2012); ya que identificar a las ciudades con las que realmente se tiene rivalidad permitiría poder trabajar en un área específica.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante en una estrategia de desarrollo que intente adicionar características a la oferta de una ciudad. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva

que posee en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado (Kotler y Keller, 2012).

No todos los competidores tienen el mismo nivel ni compiten por el mismo público objetivo, por lo que para Mora (2009) los competidores se pueden clasificar en dos grupos, los primarios y los secundarios; mientras que Precedo Ledo (1996), Castells (1997), Varela et al. (2002) y Muñoz y Luque (2003) coinciden en que estos son directos o indirectos; por otro lado Echtner y Ritchie (1993), Crompton et al. (1999), Pancorbo (1999) y Fernández Güell (2007) plantean que estos pueden ser actuales o potenciales; asociado a esto, Goodall (1992), Parenteau (1995), Baloglu y McCleary (1999a), Milman y Pizam (1995), Uysal et al. (2000), Buhalis (2000) y Murphy et al. (2000) los consideran como reales o potenciales. Para la autora la definición más completa y la más acertada para este tipo de investigación, es la simbiosis entre los competidores reales y potenciales y la propuesta establecida por Kotler et al. (2001) quienes definen tres niveles de competidores; pues una vez definida la competencia real de la ciudad se deben definir claramente tres niveles de competidores: el competidor superior, que es el que al competir con la ciudad específica, gana casi siempre con respecto a sus características y atributos; el competidor semejante, es el que gana aproximadamente la mitad de las veces con respecto a sus características y atributos; finalmente el competidor inferior, el que pierde con la ciudad, la mayoría de las veces a sus características y atributos; permitiendo el análisis más acertado.

El problema clave de la ciudad es investigar cómo mejorar sus probabilidades de éxito sobre sus ciudades competidores semejantes, y a la larga, alcanzar a los competidores superiores. El benchmarking permite recopilar información acerca de la competencia (ciudades "líderes") y evaluarla; sobre todo información acerca de: conceptos exitosos de marketing, posicionamiento de la competencia, sus grupos/mercado objetivo, énfasis de desarrollo, medios de comunicación (publicidad, recortes de prensa, folletos, etc.), factores relevantes de éxito. Estas informaciones permiten establecer "perfiles de competencia" que sirven como sugerencia para las propias actividades y sobre todo, constituyen el trasfondo para el posicionamiento de la ciudad (Manschwetius, 1995).

El posicionamiento exige decisiones y acciones por parte los gestores locales, en orden a atender, al menos, los dos objetivos siguientes (Hernández et al., 1995; Marks, 1997; Pearce, 2000; Murphy et al., 2000; Ritchie y Crouch, 2000; Kotler, 2012): marcar las características diferenciales de la ciudad en la mente de los consumidores, con el objeto de que la identifiquen y la singularicen frente a las

competidoras; y asociar la ciudad con valores reconocidos en el mercado y organizar el programa de marketing mix para conseguir una comunicación de tal idea de forma clara, fuerte y distintiva.

Coincidiendo con Sanz de la Tajada (1994), Fajardo (2008), Guerrero (2012) y Cruz (2013) la gestión del posicionamiento consta de tres etapas generales, las cuales son:

1. Posicionamiento analítico: se basa en determinar exactamente el posicionamiento actual de la ciudad con respecto a las ciudades competidoras y en el contexto en el que compiten, consiste en analizar la identidad, examinando sus atributos a proyectar; y la imagen percibida por los públicos objetivo, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que se dirige, con el fin de conocer cuáles son los atributos que se deben potenciar (Fajardo, 2008; De Elizagarete, 2008; Cruz, 2013; Mentado, 2014).
2. Posicionamiento estratégico: resuelto el posicionamiento analítico se podrá abordar el posicionamiento estratégico (Sanz de la Tajada, 1995; Molina, 1995; Marks, 1997) capaz de determinar cuál es la identidad urbana deseada y la imagen urbana deseada que se quiere obtener (ratificando o rectificando aspectos concretos del posicionamiento analítico obtenido con la investigación) con vista a determinar el posicionamiento deseado de la ciudad, para el logro de este se ha de implementar a partir del desarrollo de estrategias.
3. Control del posicionamiento: se basa en que la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo (Fajardo, 2008) y se debe controlar para poder corregir aquellas estrategias o acciones que no estén acorde con el posicionamiento deseado.

Estas etapas serán integradas en el próximo epígrafe a partir de la propuesta de un modelo conceptual sobre el posicionamiento de ciudad, basado en la relación entre identidad-comunicación-imagen urbanas.

1.3 Modelo conceptual sobre el posicionamiento de ciudad

Teniendo en cuenta lo expuesto en el epígrafe anterior así como el papel que juega hoy el diseño de la imagen urbana y la potenciación de los procesos de identidad urbana, los cuales se han convertido en recursos fundamentales para el desarrollo de las estrategias de posicionamiento en las ciudades y la gestión del desarrollo urbano, se vuelve necesario el análisis de las etapas del posicionamiento a partir de estas variables que en definitiva permiten su concreción.

En la literatura consultada tanto a nivel internacional como nacional no se pudieron constatar modelos conceptuales sobre posicionamiento de ciudad. En el caso internacional se constataron algunas metodologías y procedimientos cuyo énfasis recae en la operacionalización de dicha variable, que serán analizados en el Capítulo II. El modelo conceptual será explicado a continuación (Ver esquema del modelo conceptual en la Figura 1.3):

Posicionamiento analítico

Teniendo en cuenta la concepción de posicionamiento analítico, se hace imprescindible conocer a la competencia y a los públicos objetivo, no todas las ciudades compiten en los mismos segmentos, y lo que es importante realmente es que una ciudad tenga una fuerza relativa mayor en un atributo importante para un grupo meta y que logre diferenciarse con este, así mismo, las ciudades no deben corregir necesariamente todas sus debilidades, ni promocionar todas sus fortalezas, sino deben profundizar más en aquellas que afecten más las percepciones y comportamiento del mercado objetivo. De esta forma, aquellas ciudades que deseen ser líderes en un segmento concreto deberán pensar en obtener un atributo valorado por los individuos que los diferencie respecto al resto de las ciudades; proporcionándole más nivel de satisfacción que otros en un aspecto importante para ellos.

Asimismo, los distintos atributos tangibles e intangibles de las ciudades y todos sus activos potencian el valor del conjunto y deben ser desarrollados con el objeto de favorecer el crecimiento de la ciudad y proyectar su imagen a nivel interno y externo. En definitiva, como cualquier producto, las características de la ciudad se revelan como un buen instrumento para competir y diferenciarse de otras ciudades a la hora de atraer clientes o satisfacer a los que ya habitan en ellas.

Especial papel juega en este aspecto el análisis de la imagen percibida a partir de una serie de atributos especialmente seleccionados al respecto, para lo cual en el caso de las ciudades, a criterio de la autora, se debe tener en cuenta el proceso de comunicación de atributos de identidad urbana en términos de imagen con vista al posicionamiento de la ciudad: identidad-comunicación-imagen, el cual se basa en los criterios de Sanz de la Tajada (1994) acerca de las dimensiones de la identidad como eje central para la gestión empresarial, a partir de que las entidades buscan tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciarla de las demás, dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser; la identidad de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en secuencia, las cuales son: lo que la empresa es, lo que ella dice de sí misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es.

Este es uno de los más completos pues considera las tres dimensiones a su vez y no las concibe como algo aislado y sin correlación, sino con total sinergia entre ellas; a criterio de Carbone (2008) permite

CAPÍTULO I. GESTIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE CIUDAD

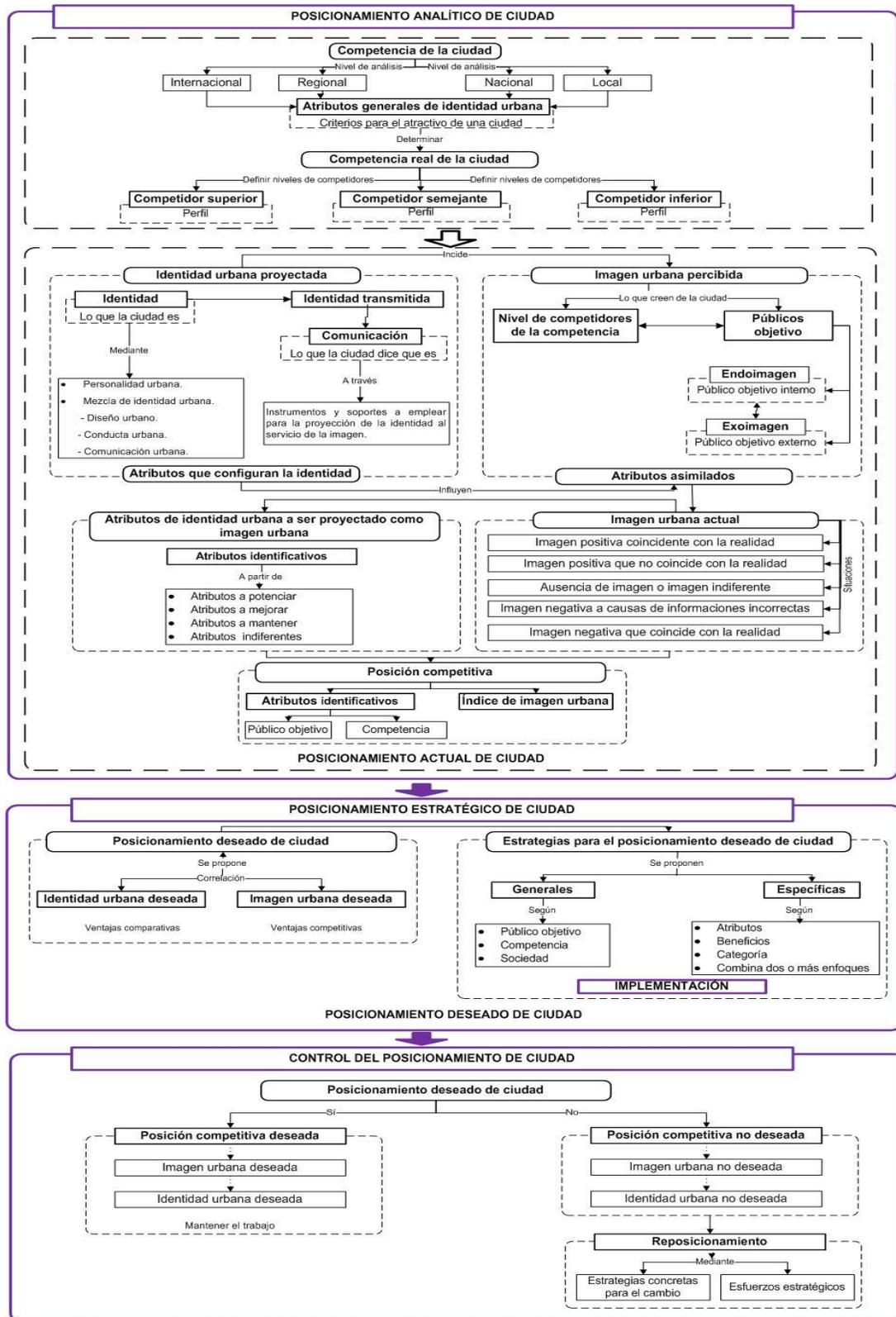


Figura 1.3. Esquema del modelo conceptual sobre el posicionamiento de ciudad.

Fuente: elaboración propia.

incorporar, no solo el ámbito interno de la empresa, sino también, el entorno competidor y los públicos externos, con sus peculiares percepciones en términos de imagen y posicionamiento de la empresa en su propio contexto; ya que los modelos de Costa (1977), Cappriotti (1992), Ind (1992), Van Riel (1997) y Cappriotti (1999) parten del estudio de la imagen de la empresa y los competidores como punto de partida y se centran fundamentalmente en llevar a cabo un análisis de la situación inicial que permita detectar debilidades o puntos fuertes de imagen; mientras que diferencia de Bernstein (1992) y Zinkhan et al. (2001) que no hacen mención a la imagen de los competidores.

Pons (2000) adapta la propuesta de Sanz de la Tajada (1994) para la gestión de destinos turísticos viéndolo asociado al proceso de comunicación de la imagen como parte del posicionamiento, en la segunda dimensión (comunicación) concibe también la identidad proyectada pero aporta lo referido a la identidad deseada y en la tercera dimensión (imagen) ve la incidencia que tiene la percepción/actitud en la imagen; mientras que Friedmann (2000, 2005) lo adapta para la gestión de la ciudad al establecer las siguientes dimensiones de identidad urbana; aspectos con los cuales coinciden Fernández et al. (1997), Molina (2008), Lima (2009), Chaves (2011), Rodríguez (2011), Tanda (2011), González y Castillo (2011), Guerrero (2012), Cruz (2013) y Cuellar (2014): la dimensión identidad: el ser de la ciudad; la dimensión comunicación: qué hace la ciudad de su propia identidad; la dimensión imagen: es el resultado de la comunicación realizada por la ciudad y percibida en forma de imagen por los distintos públicos, la adecuación fundamental es que lo relaciona con el entorno urbano.

La autora adapta la propuesta de Friedmann (2005) con el objetivo de determinar el posicionamiento actual de la ciudad a partir de la imagen urbana actual, teniendo en cuenta que: en la actualidad existe una creciente competencia entre las ciudades, lo cual ha concitado un enorme interés en el concepto de la Identidad Corporativa (Boisier, 1996; Friedmann, 2005); las ciudades no se encuentran ajenas a la incidencia de factores externos que puedan condicionar cambios en las mismas; la identidad es llamada ahora al centro de la cuestión de la competitividad, al ofrecer una vía para la diferenciación de productos (y en consecuencia, para la creación de nichos específicos) en un juego competitivo; la cultura y la identidad socio-territorial que ella produce, aparecen hoy, como factores de competencia y competitividad, al facilitar la construcción y la promoción de imágenes corporativas de ámbito territorial. Las adaptaciones están enfocadas en que: las ciudades no se encuentran ajenas a la incidencia de factores externos que pueden condicionar cambios en las mismas, como pueden ser la globalización, la migración, entre otros; la existencia de problemas de coherencia entre la identidad proyectada y la imagen percibida, pues las mismas no siempre tienen una relación directamente proporcional y en el caso de la imagen esta depende del público objetivo, por lo que se requiere tener en cuenta la

diferenciación a partir tanto de la endoimagen como de la exoimagen; igualmente se tiene en cuenta el trabajo con los atributos que configuran la identidad como resultado de la identidad proyectada los cuales influyen en los atributos asimilados a partir de la imagen percibida para cada uno de los públicos objetivo, y los mismos serán usados para poder desarrollar una diferenciación la ciudad teniendo en cuenta para ello que los mismos tienen una estrecha relación con la imagen percibida. (Ver Anexo 2)

Cuya concepción se encuentra implícita en el modelo conceptual, a partir de que se podrá determinar el posicionamiento analítico de la ciudad, permitiendo el análisis de la imagen de la ciudad de manera tal que resuma y resalte la personalidad de la misma para evitar que pase inadvertida en una sociedad cada vez más globalizada y saturada de estímulos comunicativos, la gestión de esta imagen es una pieza clave para conseguir un posicionamiento deseado (Correa, 2006) a lo cual Paz y Tkachuk (2004) agregan que es un espejo por medio del cual se reflejen y cristalicen los atractivos de una ciudad.

Haciéndose necesario analizar cada una de las variables que componen el proceso de comunicación de atributos de identidad urbana en términos de imagen con vista al posicionamiento de la ciudad: identidad urbana, comunicación urbana e imagen urbana; las cuales serán explicadas a continuación:

1. Identidad urbana

La identidad tiene una función operativa, pues es la parte que se puede manipular y cambiar para obtener los resultados deseados aspecto que estaría relacionado con el posicionamiento deseado, aunque desde el punto de vista social Castells (1997) considera que es la fuente y experiencia de personas y que éstas pueden originarse a partir de instituciones dominantes y se convierten en identidades solo cuando los actores sociales las hacen internas y construyen su significado alrededor de esta internación; desde otra perspectiva para De la Torre (1995) la identidad va a estar dada por: las representaciones sociales, los afectos y las actitudes. Sin embargo posteriormente De la Torre (2008, p.48) amplía su significado, "la identidad, no es algo que está ahí para ser descubierta. Necesita ser pensada, reconocida, establecida y aceptada (negociada dirán algunos) en un proceso práctico comunicativo (social), donde participan siempre polos internos (los sujetos de esa identidad) y los externos (los que la reconocen, crean, aceptan o rechazan)", criterio con el cual se coincide.

Teniendo en cuenta esto, se ha de tener la conciencia de que la ciudad debe mantener la identidad urbana existente y que han de surgir nuevas identidades, a partir del reconocimiento de que existen identidades individuales, que hacen a una persona diferente de los demás; pero que estas no impiden que las personas participen en identidades colectivas, que se establecen en los diferentes grupos sociales, lo cual ocurre igualmente con las identidades urbanas; aspecto que se hace importante a la hora de la diferenciación de la ciudad y por consiguiente en su posicionamiento.

Por tanto, la identidad en el ámbito ciudad, tiene un especial significado y en la literatura se recogen disímiles conceptos/definiciones de la misma, a partir del análisis de las aportaciones de los diferentes autores, se pueden reconocer tres puntos de concordancia los que se pueden apreciar en el Anexo 3, el primer grupo solo la concibe a partir de la personalidad urbana aunque la reconoce como parte de la diferenciación y de la competitividad de la ciudad; el segundo grupo a diferencia del anterior lo ve más asociado a las vivencias y percepciones, dotándola de un carácter más intangible y subjetivo; sin embargo el tercer grupo ya la ve más vinculada con lo que es, lo que aparenta y lo que proyecta dotándola de un carácter más estratégico, aspecto este último que resulta interesante en su incidencia en el posicionamiento. A pesar de la existencia de estos puntos de concordancia aún existen aspectos de la personalidad de la ciudad que no son desarrollados con la importancia que requieren, algunos son desarrollados intrínsecamente como la conducta de la ciudad y el aspecto histórico, mientras que otros como los concernientes al diseño y la comunicación urbana no son explicitados; aspectos que se vuelven necesarios a la hora de concebir la diferenciación de la ciudad ante la competencia. Por todo ello, para la autora la identidad de la ciudad es: un conjunto de atributos o características asociados fundamentalmente con su personalidad, su diseño y conducta urbana; con los que la ciudad quiere ser identificada, comunicada y diferenciada por los diferentes públicos objetivo y por la competencia.

La búsqueda de una identidad propia y su gestión, constituyen actualmente uno de los ejes fundamentales de la planificación estratégica en la gestión urbana ya que puede ejercer una función reguladora y diferenciadora para la ciudad, ya que a decir de Keller (2003) esta permite crear dos efectos positivos, uno hacia dentro (público interno) donde genera un sentido de pertenencia y la autoestima colectiva de los residentes y su implicación en los objetivos y actividades de la ciudad, mientras que hacia fuera (público externo) permite la representación global de la misma, lo que genera confianza respecto a la ciudad y la transferencia de su imagen; mientras que para Tanda y Marrero (2007) permite interpretar su finalidad y objetivos, se convierte en un modelo normativo y es la base de unión para los diferentes elementos del sistema urbano; en definitiva todo esto permitirá que la ciudad se logre proyectar un grupo de acciones que provoquen un posicionamiento adecuado con respecto a la identidad de la ciudad, de manera que se trata de definir o redefinir la identidad de la ciudad, por lo que se hace necesario conocer profundamente la identidad de la ciudad, para así poder cambiarla, desarrollarla o respaldarla, pero todavía resulta complejo saber con total certeza con qué se identifican realmente las personas en sus ciudades, ya que cada persona posee una representación e imágenes, sin los cuales no podrían explicar su sentido de territorialidad, su evolución temporal, ni su dinámica espacial asociada a esa dimensión temporal. Cada ciudadano busca especificar territorialmente las

percepciones y sentimientos experimentados y vividos en el espacio urbano, cuando el usuario percibe y siente que se le proporciona seguridad, tranquilidad, validación social, junto con resguardo y evidentes valores culturales, pasa entonces a singularizar territorialmente esos sentimientos, con lo cual se abren los procesos de la identificación; correlacionando así, esos sentimientos y emociones con una singularidad territorial, quedando en su mente como un lugar significativo, permitiendo ello que al realizar evaluaciones con respecto a la competencia logren valorar más positivamente su ciudad, ya que el posicionamiento tiene un estrecho vínculo con la mente del público objetivo que lo evalúa.

Coincidiendo con Girard (1992) y Tanda y Marrero (2005a) las ciudades deberían ser lugares en donde todos sientan algo de lo que sintieron sus antepasados: que están construyendo ciudades de las que estar complacidos, en donde generaciones futuras se sentirán orgullosas de sustituirlos, convirtiéndose en lugares atractivos y con atributos distintivos, ya que dentro de la competencia de las ciudades, adquiere de más importancia una identidad propia, inconfundible y positiva; una identidad que enfatiza no solamente las cualidades generales, intercambiables, sino también las cualidades específicas, no copiables por otras ciudades (Kutschinski-Schuster, 1993).

La identidad juega un papel crucial a decir de De Elizagarete (2003), destacando que en la definición del producto ciudad, como conjunto de las características que una ciudad posee capaces de proporcionar la satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o residentes, se está haciendo referencia a su identidad y, también, a aquellos atributos que definen su personalidad, es decir, “lo que la ciudad es” y “lo que será y hará en el futuro”, estos últimos referidos al posicionamiento estratégico de la ciudad; formando parte de las características diferenciadoras en el posicionamiento y uno de los atributos a tener en cuenta en la competitividad.

Friedmann (2000, p.12) considera que “la identidad, definida por la temporalidad, se constituye en tres momentos”, los cuales a decir de Tanda (2011) y Rodríguez (2011) son: el pasado (memoria) que abarca la identidad heredada a lo largo de la historia, fundamentadas en hechos ocurridos en el pasado significativamente importantes para la ciudad, o se puede basar en una herencia socio-económica o cultural de la misma; el presente que constituye la identidad vivida en el desarrollo de la vida cotidiana, siendo el espejo del modo de vida dominante en la ciudad; el futuro que conforma la identidad futura o a proyectar, que como el mismo nombre lo indica sería la idea del futuro de la ciudad a partir de una identidad deseada, expresada comúnmente en imágenes objetivo.

Un aspecto imprescindible para este análisis es la concepción de la personalidad urbana y la mezcla de identidad por el valor que tienen en la diferenciación de la ciudad, la autora coincide con Tanda (2011, p.38) cuando plantea que: “en la literatura se hace referencia al simbolismo, la comunicación y el

comportamiento, como la “mezcla o mix de identidad”, reconociéndolos como la base para la proyección de la identidad”. Mientras que para Friedmann (2000, p.15), en coincidencia con lo antes expuesto, pero en el ámbito ciudad, “la identidad urbana está compuesta por la personalidad urbana y los tres instrumentos de proyección de ésta, reconocidos como la mezcla de identidad: el diseño, la conducta y la comunicación urbanas”, criterio que será asumido por la autora y analizado a continuación:

❖ Personalidad urbana

El término personalidad se definió de manera explícita en el modelo de Bernstein (1992) haciendo clara alusión a él como un elemento diferenciador aspecto importante en el logro de una posición competitiva, a lo cual Hernández Mogollón (1991) le añadió que también permitía la particularidad. Igualmente otros autores lo han utilizado en modelos vinculados a determinar la imagen pública de las empresas, asumiendo la presencia de una personalidad en los mismos y como punto de partida de tal proceso, tales son los casos de Hernández Mogollón (1991), Bernstein (1992), Cappriotti (1992, 1999), Sanz de la Tajada (1994), Rodríguez Del Bosque (1995b), Balmer (1996), MarwickyFill (1997), Villafañe (1999), Stuart (1999) y García de los Salmones (2002); a lo cual Scheinsohn (1997) le añade que constituye la base del texto de identidad y García de los Salmones (2002) de la posterior comunicación. Por otra parte, autores como Balmer y Gray (2000) en sus modelos hablan directamente de la identidad, con una clara alusión a la personalidad, pero sin definir este concepto, mientras que Cappriotti (1992, 1999), Ind (1992), Sanz de la Tajada (1994) y Villafañe (1999) aluden a la identidad como personalidad, aspecto que es tratado de forma similar en estudios de destinos desarrollados por Pons (2000).

Sin embargo, como se planteó anteriormente la personalidad forma parte importante dentro de la identidad pero no es equivalente, sino que es más identificada con la identidad específica, aspecto que no se contrapone con las características de una ciudad, ya que “al igual que una empresa, también una ciudad necesita tener una personalidad propia que permita identificarla, diferenciándola de las demás ciudades. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser. Una ciudad ha de comprenderse en cuanto a sus existencias, sus finalidades y objetivos, sus funciones y su rol social, la personalidad urbana ha de encontrar su expresión explícita en la formulación de una visión urbana (imagen objetivo) de la ciudad. Antes de la estrategia, incluso antes de que puedan establecerse los objetivos y proyectos estratégicos tiene que existir una comprensión de lo que la comuna es y de lo que quiere llegar a ser” (Kutshinski-Schuster, 1993, p.134).

La personalidad de la ciudad se convertirá en el factor que incline la decisión del público hacia una ciudad o hacia otra. Su identidad debe estar lo bastante clara. Esto significa que la identidad no debe ser un mero eslogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente (Friedmann,

2000), que permita la diferenciación y la valoración positiva en términos de competitividad de la ciudad y por ende incida en el posicionamiento de la misma.

Tal como afirma Kutschinski-Schuster (1993, p.135) “la personalidad de una ciudad no es más que el conjunto de rasgos o elementos básicos de identidad, como el pensamiento o las ideas por las que se comprende lo que es ella”. Esta es la comprensión de sí misma de la ciudad, siendo la parte perceptible de la identidad y es el punto de partida de la planificación estratégica de la identidad corporativa.

Es por ello que la autora a partir de las propuestas realizadas por Kutschinski-Schuster (1993), Friedmann (2000) y Tanda (2011) acerca de los elementos que conforman la personalidad urbana, coincide con los propuestos por Tanda (2011), los cuales son: nombre, fundación, evolución socioeconómica, sociocultural, tamaño, superficie, ubicación, clima, estructura demográfica y aspectos relacionados con la calidad de vida de la ciudad.

- **Diseño urbano**

Friedmann (1996b, p. 26) sostiene que “el diseño urbano es un instrumento de configuración de la personalidad urbana que expresa, explícita e implícitamente, la identidad global de la ciudad”. Una ciudad ha de aspirar a una representación visual clara para poder ser identificable unívocamente. Por medio del diseño urbano se busca crear un efecto de reconocimiento visual por parte de los públicos, a la vez de dar una idea de coherencia formando parte de la diferenciación y la singularidad necesaria y conformando indistintamente parte de las ventajas comparativas. “La idea del diseño urbano es dar a la ciudad un carácter visual común, generar una imagen visual urbana” (Friedmann, 1996b, p. 26). Mientras que Jutla (2000) considera que las ciudades se interesan en mejorar su diseño, a través de la modificación, la reparación o la construcción de sus elementos urbanos. Esta identidad proporciona una imagen visual y origina una experiencia notable tanto para los residentes como para los visitantes o turistas, los cuales la tendrán en la mente a la hora de evaluar y comparar con otras existentes.

Por otra parte Kutschinski-Schuster (1993) considera que en el diseño urbano es preciso considerar a la ciudad como “un espacio de vivencias” que ha de satisfacer las necesidades físicas y psíquicas de los hombres que viven en la ciudad y ser atractivas para los que la visitan e invierten. La calidad del diseño urbano no es algo sujeto al azar, sino siempre es consecuencia de procesos de planificación. A lo cual Friedmann (1996b) añade que los profesionales del diseño comparten la creencia de que debe resultar agradable vivir en un sitio. Dan mayor énfasis a cualidades como: la arquitectura, los espacios abiertos, el uso de la tierra, el trazado de calles, la limpieza y la calidad ambiental, convirtiéndose en elementos diferenciadores a la hora de posicionar la ciudad. Es por ello que no se ha de obviar las consideraciones de Benach (2000) acerca de que los procesos de reconstrucción de la ciudad, remodelación o de diseño

de nuevos lugares, además de transformar la ciudad físicamente, también pueden llegar a formar parte de una imagen renovada de la ciudad y llegar a considerarse como símbolo de revitalización.

Es importante destacar que una ciudad ha de aspirar a una representación (imagen) visual clara y defendible para que pueda ser identificable unívocamente, y el diseño urbano es uno de los medios que va a permitir lograr el efecto de reconocimiento visual por parte de los diferentes públicos objetivo logrando convertirse en una ventaja competitiva de la ciudad, sin obviar que se debe lograr una idea de coherencia pues el objetivo del diseño urbano es dotar a la ciudad de un carácter visual común; siendo la plasmación visual de la personalidad urbana.

Para Gómez (2003) la gestión de los elementos tangibles de la ciudad, debe estar basado en una serie de principios básicos que deben seguir para ser consideradas como adecuadamente diseñadas: la función, hace referencia a que el diseño sea conveniente y cómodo; el orden, se establece como elemento necesario para permitir que los usuarios puedan comprenderla y orientarse en ella; contar con una imagen visual que muestre los rasgos únicos y las características especiales que posee y finalmente, el atractivo, ya que el diseño debe satisfacer a largo tiempo a quienes usen la ciudad.

A partir de las propuestas realizadas por Kutschinski-Schuster (1993), Friedmann (2000) y Tanda (2011) acerca de los componentes que conforman el diseño urbano, la autora va a asumir el criterio de Tanda (2011) como el más completo, en el mismo se abordan: símbolo urbano, identidad cromática, tipología constructiva, arquitectura, urbanismo y componentes físicos y geográficos representativos de la ciudad.

- **Conducta urbana**

La conducta urbana o comportamiento urbano para algunos autores, es otra de las herramientas de proyección de la identidad urbana (Friedmann, 2000; Tanda, 2011), Kutschinski-Schuster (1993 p.135) considera que esta “comprende pautas conductuales, como un código característico de actuación de la ciudad. Los parámetros abarcados por la conducta urbana pueden dar un aporte significativo a los actores principales de la ciudad a la hora de fijar la misión y los principios urbanos, logrando que estos estén bien acordes con la identidad deseada de la ciudad” y por ende con el posicionamiento deseado.

Esta permite transmitir los valores o atributos de la comuna, buscando actuar sobre los rasgos organizadores de los públicos de la ciudad, que permita la formación de la imagen urbana deseada aspecto que incide en el logro del posicionamiento deseado de la misma.

Se puede definir la conducta social urbana como “el comportamiento que manifiestan las personas en la ciudad, en correspondencia al proceso de socialización e interiorización aprendido desde que nacen” (Tanda y Rodríguez, 2008c, p.3). Coincidiendo con Tanda (2011) esta va a estar determinada a su vez por las normas morales, las costumbres sociales y los hábitos sociales.

2. Comunicación urbana

En términos de comunicación urbana Lalli y Plöger (1991) afirman que la comunicación urbana comprende todas las expresiones comunicativas referidas a la ciudad, sobre todo: relaciones públicas, publicidad (campañas publicitarias) y publicity, a lo que Friedmann (2000) añade que en su política comunicativa, debe tener una gran coherencia, para lograr un efecto positivo en la formación de una imagen urbana positiva y que la Comunicación Corporativa Urbana traduce la identidad de ciudad en comunicación; mientras que Roth (1995) y Meyer y Kottisch (1995) consideran que es la comunicación orientada estratégicamente hacia dentro y hacia fuera de la ciudad, con el objetivo de influir sobre las percepciones de los públicos internos y externos; por otro lado para Paniagua y Blanco (2007) la comunicación se convierte en un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, que supone una aceptación de la ciudad, por ello es sumamente importante prestar atención a políticas destinadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de ciudad y el posicionamiento de la ciudad; sin embargo para De Elizagarate (2008) se trata de comunicar todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido, con el objetivo de que los públicos perciban el mayor valor ofrecido por la ciudad, en lugar del ofrecido por otras ciudades.

La comunicación tiene la misión de transmitir una identidad determinada, configurada por un conjunto de características o atributos que son susceptibles de ser precodificados en forma de binomios identidad-imagen (Witt et al., 1991; Zafar, 1991; Sanz de la Tajada, 1994) y que se convertirá en parte del posicionamiento, es por ello que Antonoff (1998) considera que los objetivos de la comunicación de la identidad de una ciudad son: identificación: los ciudadanos, visitantes, empresarios, etc., deben identificarse con la ciudad; credibilidad: debe ser desarrollada y consolidada la confianza de la gente en la política local y el desarrollo local; actitudes y emociones: deben ser generadas actitudes y emociones positivas de la gente adentro y afuera; conocimiento: lograr una presencia de la ciudad hacia adentro y afuera; perfil propio: generación de un perfil inconfundible de la ciudad a partir de resaltar la singularidad de la comuna. Así, la identidad corporativa de la ciudad apunta a una identificación interna y externa de sus públicos objetivo. Mientras que Noisette y Vallerugo (1998) y De Elizagarate (2002) consideran que los objetivos van a estar dados por reforzar la relación de cada persona con la ciudad y el hacer de cada persona un comunicador activo de la ciudad, fuera de ese lugar.

De Elizagarate (2003, 2008) considera que para desarrollar una adecuada política de comunicación en la ciudad se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: conocimiento del estado actual y de su posible desarrollo. Es decir, esta debe apoyarse en el diagnóstico de la situación de la ciudad, que es lo que proporciona información sobre “lo que la ciudad es” y “lo que la ciudad hace”; así como analizar

cómo se percibe la ciudad por sus diferentes públicos objetivo y cómo se ha difundido su imagen en los diferentes medios y soportes a través de un seguimiento de la información y de las campañas de publicidad en dichos medios y soportes; aspectos que inciden en el desarrollo adecuado de una estrategia de posicionamiento de la ciudad.

El proceso de comunicación a decir de Fernández et al. (1997) no es más que la información y difusión de ideas-fuerza, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte. Es importante reconocer, que el potencial de desarrollo local no solo está relacionado con los recursos aprovechables, también depende de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener a largo plazo, del posicionamiento estratégico que se adopte, y de la imagen que se logre proyectar.

Aunque hay que destacar que existen diversos modelos de comunicación, que tratan de explicar cómo la ciudad puede formar su imagen obviando que ésta la configuran los públicos a partir de todas las comunicaciones recibidas sobre la misma, tanto controlables como no controlables, sin embargo existe un grupo de modelos fundamentalmente aplicados al ámbito empresarial que lo tienen en cuenta como son: Rodríguez Del Bosque (1995a), Arranz (1997), Marckwill y Fill (1997), Scheinsohn (1997), Stuart (1999), Cappriotti (1999) y Zinkhan et al. (2001); pero su adaptación al término urbano no es difícil.

De Elizagarate (2008) plantea que los propios ciudadanos, conocedores de las metas que la ciudad se propone lograr y compartiendo los nuevos retos, configuran la identidad ciudadana que se transmite.

Es importante destacar la complejidad que entraña el hecho de que los ciudadanos sean parte del producto y a la vez tengan su propia imagen del mismo (Lumsdom, 1997; Cooper et al., 1998; Pons, 2000). La amabilidad de los residentes, su alegría, sus costumbres, su estilo de vida, etc., imprimen un carácter, y por tanto, afectarán a la imagen que del lugar tengan los visitantes y no residentes en general (Leiper, 1995). Asimismo, los visitantes de un lugar pueden hacer del mismo un producto, más o menos atractivo, a los ojos de otros grupos (Eizaguirre y Laka, 1995; Kotler et al., 2001).

Por eso es importante la tarea encomendada a la comunicación, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la ciudad como etapa final de un proceso en el que se comunica el valor de los atractivos creados en la ciudad (De Elizagarate, 2006) y que incide en la gestión del posicionamiento de la ciudad.

Aunque hay que destacar que existen diversos tipos de comunicación como son: interna y externa; institucional y comercial; estructurada y no estructurada; intencionada y no intencionada; formal e informal; pero la autora coincide con Rodríguez, Tanda y Pons (2014) en que la comunicación que se ha de llevar a cabo para el desarrollo de la ciudad y el adecuado posicionamiento de la misma es la intencionada.

Uno de los principales problemas del marketing de ciudad en la actualidad radica en el complejo y amplio público receptor de la información y de lo costoso que constituye para los actores locales emplear los diferentes soportes publicitarios tradicionales (Pancorbo, 1999), aparejado a ello está que en la gran mayoría de las ciudades no existe una correcta definición de los públicos objetivo además de que no cuentan con los medios y soportes de comunicación adecuados, todo ello va a limitar el proceso de comunicación, pues de realizarse la comunicación sin diferenciación esto incidirá desfavorablemente en la gestión de la ciudad al enviar mensajes erróneos y similares al de otras ciudades provocando un posicionamiento dudoso o confuso de la misma.

La ciudad debe proyectar su propia personalidad urbana a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad, aspecto que estaría en consonancia con el logro de un adecuado posicionamiento, es por ello que Sanz de la Tajada (1994) plantea que el éxito de la imagen depende de la conjunción de su identidad con una adecuada comunicación de los atributos a proyectar de la misma, los cuales incidirán en el posicionamiento que se desee.

“La identidad urbana no actúa sobre la imagen urbana si no procede a su proyección hacia los diferentes públicos internos y externos de la ciudad⁹. Tal proyección se produce a través de la comunicación urbana, es decir comunica la unicidad (singularidad) de la ciudad hacia los grupos objetivo. Esta coordina e integra, sobre la base de la misión urbana, todas las medidas comunicacionales relevantes” (Friedmann, 2000, p. 38).

Por tanto, la ciudad que se plantea la proyección de su identidad urbana con el objetivo de conformar una imagen urbana determinada debe abordar necesaria y prioritariamente la identificación de los destinatarios de tales acciones de comunicación, es decir, la selección adecuada de los grupos objetivos¹⁰ que se pretendan alcanzar o lograr, siempre sin perder de vista su situación actual y los criterios para su atractivo, que logran que ella sea única o diferente dentro de la competencia.

3. Imagen urbana

Dado el carácter polisémico del término, así como la ambigüedad de su utilización, Hernández Mogollón (1991) y Pons (2000) consideran que puede ser empleado con muy diversos sentidos, lo cual se puede ver aparejado a que la imagen que se hacen los individuos del objeto, lugar, etc. siempre estará incuestionablemente ligada a los procesos de formación de la misma en sus mentes (Rodríguez, 2011; Tanda, 2011; Anh, 2015), coincidentemente Álvarez (2000) y Tanda (2011) plantean que existen dos tipos de informaciones básicas e imprescindibles para que el sujeto pueda interactuar con su medio;

⁹ Esto se ve asociado a que realmente si la identidad no es transmitida mediante la comunicación no existirá una identidad percibida que no es más que la imagen.

¹⁰ Diferentes públicos o población objetivo.

una es la que viene de afuera, mientras que la otra información, es la que, en el momento de la interacción, ya existía en la mente del individuo. Ambas fuentes de información son de las que se apodera el sujeto para entenderse a sí mismo y comprender al medio en el cual se desenvuelve y convive como ente social, pues la información que viene de afuera es comparada y evaluada con respecto a la que ya tenía como base, y que funge como criterio de referencia para una posible decisión; siendo en este momento en el que el sujeto se forma una representación del medio con el cual se comunicó o lo que es lo mismo una imagen.

A partir de estos criterios se desatacan elementos que son determinantes para la formación de la imagen, los cuales a decir de Tanda (2011) son: el mundo subjetivo del individuo, la percepción y el nivel consciente del individuo. Por tanto, la información no será recibida de igual forma por distintos individuos, puesto que estos van a presentar rasgos propios de subjetividad y percepción del entorno (Tanda, 2011; Rodríguez, 2011) y que en ocasiones no se logra obtener una imagen consensual sobre un mismo objeto.

A partir de lo anterior, la formación de la imagen va a producirse a nivel mental, donde los individuos van a crearse representaciones del medio circundante, aparejado del control y la organización de sus respuestas en forma de conducta, estos no van a representarse el fenómeno tal cual es, sino como la evaluación del mismo creada según su percepción, formulando características que serán posteriormente empleadas para diferenciarlo de sus similares (Tanda y Rodríguez, 2008a). Sobre la teoría de la imagen se cuenta en los últimos tiempos con diferentes concepciones, como son las aportadas por Costa (1993), Sanz de la Tajada (1994), Van Riel (1997), Pons (2000), Luque et al. (2004), Pons, Morales y Díaz (2007), Rodríguez (2011) y Tanda, Rodríguez y Marrero (2011b), la autora coincide con la expuesta por Tanda (2011).

La imagen no solo es primordial en la esfera empresarial sino también en el estudio de destinos turísticos y actualmente desempeña un papel importante en la gestión de las ciudades, lo cual es validado a partir de los criterios aportados por: Neumann (1987, p.223) para quien “la imagen es el mejor posicionamiento de la ciudad, tanto en el campo global de la competencia como en el público”, aunque el posicionamiento tiene un carácter más estratégico y a largo plazo que la imagen, sin dudas si la ciudad tiene una imagen positiva coincidente con la realidad esta poseerá un mejor posicionamiento en el mercado, ya que ambos tienen un fuerte basamento en las percepciones y en evaluaciones mentales que realice el público objetivo y lo que se percibe de la ciudad es la identidad convertida en imagen; Antonoff (1998, p.456) que considera que “planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad es una tarea de enorme relevancia para los responsables de la gestión de la ciudad” pues de esta

dependerá el posicionamiento; Fernández et al. (1997, p.9) quien le da vital importancia a partir de que “la gestión estratégica de la imagen de la ciudad apunta a lograr que cualquier elemento local obtenga una rápida identificación positiva, a escala regional e internacional, involucrando un complejo proceso de comunicación: de información y difusión de ideas-fuerza, de conceptos competitivos, de valores culturales y de imágenes de soporte. Es importante reconocer, que el potencial de desarrollo local no solo está relacionado con los recursos aprovechables, también depende de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener a largo plazo del posicionamiento estratégico que se adopte, y de la imagen que se logre proyectar a escala nacional e internacional”; Pancorbo y Marrero (2003, p.5) afirman que “una ciudad es un sistema funcional con una demanda interna y externa que influye sobre su equilibrio y desarrollo, encontrándose condicionada por cuatro elementos: la imagen, su infraestructura, las atracciones y la gente que vive o visita la urbe en un momento determinado”; De Elizagarate (2002, 2008) expone que una imagen positiva de la ciudad ejerce una influencia favorable para el desarrollo económico y social de la ciudad, mientras que en el caso de una imagen negativa, sus efectos pueden ser perniciosos para el desarrollo de todos los agentes económicos y sociales de ese lugar, a criterio de la autora esto puede provocar una disminución en el número de visitantes a la ciudad así como de posibles inversiones mientras que con respecto a los residentes estos se pueden ver influenciados y tomar la alternativa de buscar nuevos lugares donde residir o simplemente no compartir y participar en las políticas de desarrollo de la ciudad, por lo que desde esta perspectiva, la imagen de la ciudad debe ser cuidadosamente planificada y debe posicionarse utilizando las técnicas de investigación de mercados a partir de conocer realmente cuáles son los atributos que se deben potenciar, mejorar o mantener en la ciudad y cuáles son los que los diferentes públicos objetivo buscan en la ciudad con vista a desarrollar una política de comunicación e intervención acorde a necesidades reales; y en el de Friedmann (2005, p.16) al plantear que “la imagen de una ciudad es considerada como un elemento que condiciona el desarrollo local, puesto que puede desempeñarse como un apoyo significativo o como un obstáculo para el desarrollo social, económico y cultural”, aspecto que está relacionado con la incidencia que la misma tiene en el posicionamiento y en la capacidad de la ciudad de atraer inversiones, turistas, visitantes y de aprovechar los atractivos de la ciudad como variable para el desarrollo endógeno, sumándole entonces que no hay que obviar que la imagen percibida de la ciudad está en correspondencia con los atributos asimilados de la misma.

A partir del análisis de las aportaciones de los diferentes autores sobre imagen urbana, se pueden reconocer seis puntos de concordancia en los diferentes conceptos/definiciones los que se pueden apreciar en el Anexo 4, el primer grupo la asocia a una impresión cognitiva/perceptual marcando el

carácter subjetivo que tiene la misma a partir del conocimiento que deben poseer los públicos de la ciudad sin embargo el segundo grupo solo la vincula al afectivo/emocional dándole mayor importancia a los sentimientos del individuo hacia el lugar, obviando ambos que la imagen cuenta con otras dimensiones que inciden en el estado de la misma y que una no limita a la otra; el tercer grupo es el más completo a partir de que concibe todas las dimensiones de la imagen a unísono superando las debilidades de los anteriores; el cuarto grupo aporta lo referido al término de la imagen global asociándola a los principales atributos de la ciudad, aspecto a tener en cuenta en el análisis de posicionamiento de la ciudad; el quinto grupo remota la importancia de la diferenciación de los públicos objetivos y la relación que la imagen urbana tiene con la identidad, aspecto que se logra mantener en la propuesta del modelo integrado; el sexto grupo incluye la existencia de un conjunto de factores de los cuales dependerá la imagen, pues los mismos no son estables en el tiempo, el grado de previsión y voluntariedad es muy variable, aspecto que si no se controla en una ciudad puede incidir negativamente en la imagen y el posicionamiento.

En la investigación se considera la imagen urbana como la suma de creencias, ideas, impresiones y sentimientos que una persona tiene respecto a una ciudad y son producto de la mente al tratar de procesar y esencializar enormes cantidades de información sobre un lugar, en concordancia con Friedmann (1995a); Monfort (1998); Kotler et al. (2001); Kotler y Gertner (2002); Domínguez, Valdés y Morfín (2004); Martínez (2004); Valls Figueroa (2006), Rodríguez (2008, 2011), Tanda (2011); Kotler y Keller (2012) y Guerrero (2012).

Las funciones de las imágenes, juegan un papel decisor en el desarrollo de la imagen urbana; aspectos que han sido analizados por Luque et al. (2002, p.15) y con los cuales la autora coincide: “facilitan el desarrollo de sistemas de clasificación, en este caso de ciudades, que permiten a los individuos establecer relaciones jerárquicas; posibilitan una mayor comprensión de las ciudades, a través del establecimiento de relaciones entre ellas; permiten desarrollar símbolos representativos de los objetos, de las ciudades y de sus distintos atributos, lo que facilita el recuerdo; constituyen la base de teorías individuales sobre ciertas relaciones de causalidad, lo que permite a los individuos interpretar los fenómenos y desarrollar una reacción ante los mismos; es importante porque su conocimiento permite descubrir cómo se genera, cuáles son sus dimensiones más importantes, cómo se puede expandir o qué estrategias pueden ser adecuadas para su revalorización y la captación de la imagen de la ciudad permite tener un punto de referencia y de comparación para, una vez acometidas determinadas acciones, comprobar las consecuencias”.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento se hace necesario el análisis de los criterios expuestos por Gil, Mollá y Berenguer (1997), Pons (2000), González y Castillo (2011) y Mentado (2014) quienes logran asociar las dimensiones y el carácter de la imagen, lo que permitirá una mejor comprensión de la misma y su incidencia en el posicionamiento de la ciudad. Con respecto al carácter existe una marcada coincidencia entre los autores las cuales son: carácter cognitivo, carácter simplificador y carácter comparativo. Mientras que con respecto a las dimensiones estas van a estar dadas por: la cognitiva/perceptual, la afectiva/emocional y la global. La relación que tienen el carácter y las dimensiones de imagen se pueden apreciar en el Anexo 5, por la importancia que reviste por la incidencia de los mismos en el posicionamiento de la ciudad se profundizará en los siguientes aspectos:

- **Imagen cognitiva/perceptual**

Es a la que generalmente se le otorga una mayor importancia (Baloglu y Brinberg, 1997; Walmsley y Young, 1998). En la gran mayoría de los trabajos analizados existe una marcada coincidencia en que es las creencias y los conocimientos del individuo sobre el lugar (Baloglu y Brinberg, 1997; Chen y Uysal, 2002; Pike y Ryan, 2004). La misma ha sido estudiada por: Echtner y Ritchie (1993), Baloglu y McCleary (1999a, 1999b), Pons (2000), Beerli y Martín (2004), Nova (2006) y Tanda (2011). La imagen percibida sirve de criterio de comparación con otras imágenes de productos, marcas, personas, organizaciones y lugares; dando lugar a los fenómenos de posicionamiento (Bernstein, 1992; Ross, 1993; Pons, 2000; Santemas, 2004; Stanton, 2007; Kotler y Keller, 2012).

Imagen y posicionamiento, términos que en ocasiones, se entienden semánticamente cercanos debido a que ambos tienen un fuerte basamento en las percepciones de los públicos objetivo permitiendo la evaluación de la ciudad a partir de los atributos que posee; son algo indudablemente unido a las estrategias de marketing, pues a partir de su estado se estaría en condiciones de poder proponer estrategias para el desarrollo de la misma, sin embargo el posicionamiento tiene un carácter más estratégico en búsqueda de identidad e imagen deseada y a más largo plazo que la imagen; y necesitan ser definidos y diferenciados para poder desarrollar una adecuada utilización y comprensión de los mismos. Independientemente, de la imagen urbana que se desee, y de hecho transmite una ciudad en un momento dado, el público objetivo en muchas ocasiones ya tiene una imagen percibida actual de la misma, que pueden ser resultado de actuaciones, experiencias y de comunicaciones anteriores y que utiliza la misma para evaluarla y compararla con otras ciudades que conforman parte de la competencia, logrando determinar los atributos más identificativos para ellos.

En esta y otras investigaciones de los últimos años se han puesto de manifiesto a nivel teórico y empírico los beneficiosos efectos del conocimiento de la imagen, en el sentido de que la repetida

exposición a un objeto supone una evaluación más favorable del mismo, o que los individuos que tienen una mayor relación y mayores conocimientos tienden a valorar más positivamente y presentan una mejor predisposición hacia ella (Holden y Lutz, 1992; Turban y Greening, 1996; Holden y Vanhuele, 1999; Low y Lamb, 2000; Lewis, 2001; García de los Salmones, 2002).

Teniendo en cuenta esto se puede decir entonces que mientras mejor es la imagen que se percibe mejor va a ser el posicionamiento analítico de la ciudad, pues los atributos asimilados por el o los públicos objetivo estarán en correspondencia con los atributos que configuran la identidad de la ciudad siendo ventajas competitivas de la misma, lográndose una imagen positiva coincidente con la realidad que provocará un posicionamiento adecuado de la ciudad, ya que ambos términos tienen una relación directamente proporcional; aunque no se debe obviar que en el caso de las ciudades esto dependerá de la identidad proyectada de la misma.

Por otro lado, se conoce que la formación de una imagen más completa y real (Chon, 1990; Crompton y Fakeye, 1991) solo se da después de una experiencia completa, a través del recuerdo (recuento, reflexión y memoria del viaje) (Pons, 2000). Es importante tener en cuenta que en el proceso de formación de la imagen urbana, con respecto a la medición de la misma en el caso muy particular del público externo, hay que considerar que el individuo puede tener una imagen de la ciudad, aún si nunca la ha visitado, e incluso aunque no haya estado expuesto a las comunicaciones de marketing (fuentes de información) (Valls, 1992; Davara, 1993; Pons, 2000; Abascal y Grande, 2003; Kotler et al., 2004); pueden existir cambios en la imagen percibida, antes y después de la visita (Pons, 2000), por lo que la posición competitiva que tenía la ciudad antes de la visita puede variar después de esta y viceversa.

Como resultado de las evaluaciones realizadas por los diferentes públicos objetivo tanto de la ciudad que sea objeto de estudio, así como de la competencia que sean tenidos en cuenta, se van a obtener los atributos asimilados así como de la imagen percibida en cada uno de los casos, pudiéndose determinar realmente cuáles fueron los atributos asimilados por ellos y en el caso de la ciudad que sea objeto de estudio se estaría en condiciones de conocer cuál es la situación de la imagen urbana a partir del criterio de su público objetivo y si esta presenta una ruptura con su identidad actual. Igualmente se debe tener en cuenta la identidad deseada de la ciudad y los gaps que puedan existir con su imagen actual, lo cual permitirá en definitiva poder concebir una imagen deseada acorde a la realidad de la ciudad. Posteriormente a este análisis se estaría en condiciones de desarrollar el posicionamiento estratégico a partir de determinar la posición competitiva y poder trazar las estrategias de posicionamiento generales o específicas en dependencia de los resultados alcanzados en la imagen

percibida, la identidad deseada y la imagen deseada que se quiere alcanzar para trabajar arduamente en la posición competitiva deseada.

La imagen percibida tiene una estrecha relación con la realidad percibida, ya que esta puede estar en total consonancia con la realidad percibida de la ciudad o viceversa, sin embargo esto puede provocar insatisfacción en los públicos objetivo; es por ello que se hace necesario potenciar la imagen percibida de la ciudad para que coincida con la realidad de la misma, ya que no es conveniente, en ningún caso, crear expectativas que no coincidan con la realidad, pues ello afectaría en gran medida la imagen urbana de la ciudad así como influiría negativamente en el posicionamiento de la misma. A partir de ello se hace importante tener en cuenta la imagen real percibida la cual será determinante en el grado de satisfacción del público objetivo con respecto a la ciudad.

- **Imagen afectiva/emocional**

Actualmente se le ha comenzado a conceder relevancia, a partir de reconocer que hay presencia de evaluaciones tanto cognitivas, como afectivas, dentro de la percepción del individuo (Baloglu y McCleary 1999a, 1999b; Yoon y Kim, 2000; Kim y Richardson, 2003; Pike y Ryan, 2004; Tanda, 2011). El componente afectivo ha sido definido como los sentimientos del individuo hacia el lugar (Baloglu y Brinberg, 1997; Chen y Uysal, 2002; Pike y Ryan, 2004), aspecto que puede incidir a la hora de evaluar la posición competitiva de una ciudad. Estos criterios han sido estudiados en las dos últimas décadas fundamentalmente por: Baloglu y Brinberg (1997), Monfort (1998), Walmsley y Young (1998), Baloglu y McCleary (1999a), Pons (2000), Beerli y Martín (2004), Nova (2006), Rodríguez (2011) y Tran (2014).

- **Imagen global**

La imagen globales una imagen mental de carácter fuerte y estable, que se encuentra por encima de todas (García de los Salmones, 2001). Ha sido mucho menos tratada que la imagen cognitiva/perceptual y la afectiva/emocional. Está integrada por el resultado de los sentimientos (aspecto afectivo), las percepciones (aspecto perceptivo) y los conocimientos (aspecto cognitivo) que se tienen sobre el lugar (Pardellas de Blas y Padín, 2004; Tanda, 2011; Rodríguez, 2011).

La elección o valoración de una ciudad va a depender, no solo de la percepción que tienen los públicos objetivo de la ciudad en sí, sino también de la imagen global percibida de la ciudad. La imagen global deseada se proyectaría a los diferentes públicos definidos, pudiendo hablar por tanto de imágenes globales a proyectar en función de los públicos, puede ocurrir que se desee por decisiones estratégicas que coincidan alguna de las imágenes globales (Cervantes, Muñiz y Pancorbo, 2003); aspecto que estará en consonancia con la identidad urbana deseada y el posicionamiento deseado de la ciudad.

Lo tradicional en los estudios de imagen es identificar las variables que en mayor medida intervienen en

la configuración de la imagen global (Lewis, 2001) teniendo en cuenta que los públicos darán mayor peso a los distintos atributos según su estatus e intereses (Caruana, 1997; Cappriotti, 1999), siendo parte hoy de los estudios de posicionamiento a partir que permite el análisis y diferenciación de los atributos de la ciudad y la proyección hacia un estado deseado. La imagen global ha sido estudiada por: Echtner y Ritchie (1993), Pons (2000), Beerli y Martín (2004) y Tanda (2011). La autora en la presente investigación analizará la imagen urbana desde una perspectiva global de la misma.

El logro de la efectividad de la imagen urbana en el posicionamiento de ciudad debe estar basado en cinco condiciones fundamentales con las cuales debe cumplir (Ashworth y Goodall, 1992; Burak, 1995; Formica y Muzaffer, 1996; Kotler et al., 2001): debe ser válida, estando próxima a la realidad, si un lugar promueve una imagen demasiado alejada de la realidad, las probabilidades de éxito son mínimas pues esto provocaría una imagen difusa y por ende tendría un infraposicionamiento; debe ser creíble, nunca debe transmitir conceptos poco creíbles para el mercado receptor, incluso si la imagen propuesta es válida, quizás puede no ser creíble fácilmente provocando entonces un posicionamiento dudoso; ha de ser simple, si el lugar disemina demasiadas imágenes de sí mismo, esto conduce a la confusión trayendo consigo un posicionamiento confuso con respecto a la competencia; debe ser atractiva, capaz de captar la atención, debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí; ha de ser distintiva, capaz de mostrar el elemento diferenciador de la ciudad con respecto a su competencia, sin que se caiga en el error de buscar un número elevado de atributos que se consideren fortalezas para ser comunicados y con una imagen positiva, sin embargo no aprovechan estas potencialidades trayendo consigo un posicionamiento indiferente o subposicionamiento.

Es preciso medir entonces dos tipos de imagen de ciudad las cuales están en consonancia con el público objetivo, aspectos expuestos por Friedmann (1995a), Rodríguez (2008, 2011) y Tanda (2011): la imagen interna (endoimagen): es la imagen percibida de los ciudadanos en sus diversas categorías de la ciudad, es decir: la imagen que tiene los públicos internos. La imagen externa (exoimagen): dice de la relación con la imagen, que tienen los públicos externos acerca de la ciudad.

Kotler (1991) y Sanz de la Tajada (1994) coinciden en el hecho de que no se puede lograr una imagen adecuada hasta que no se realice una investigación que determine sus diferentes públicos objetivo, ya que desde el punto de vista estratégico, es más operativo hacer el análisis diferenciado por tipos de públicos; debiéndose desagregar estos en internos y externos, siempre que no todos ellos tengan las mismas percepciones y, por tanto, exijan a ésta proyectar preferiblemente atributos de identidad diferentes para cada uno de ellos. Aspecto clave a criterio de la autora por lo engorroso y complejo que resulta el estudio de la imagen urbana así como la determinación de su correspondencia con la

identidad urbana o la existencia de gaps, además de que permitirá trazar estrategias más específicas para un segmento bien diferenciado y poder evaluar adecuadamente el posicionamiento de la ciudad.

Como resultado de este análisis se pueden extraer algunas consideraciones sobre la imagen urbana: primero, la imagen va a existir de cualquier forma y, por tanto, no debe ser fruto del azar sino de las actuaciones de la ciudad y no solo de lo que comunica aspecto que se vuelve importante por el papel que juega la imagen en el posicionamiento de la ciudad. Segundo, la imagen no es solo manipulable, sino que también es cuantificable ya que posee la propiedad de subsistir un cierto tiempo: es la propiedad de la rememoración; tal como lo explica Heude (1989, cit. en Valls, 1992, p.15): “la imagen tiene la propiedad de subsistir durante un cierto tiempo después de que el individuo haya estado expuesto a una sensación o a esta imagen...reaccionamos más en función de nuestros recuerdos que de nuestras impresiones recientes”. Con ello está de acuerdo Sanz de la Tajada (1994) al plantear que la imagen goza de cierta estabilidad, necesaria para su supervivencia y que permite su concreción; pero a pesar de ello agrega que la misma no puede considerarse algo estático, sino que tiene una “estructura dinámica sensible”, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que se inserta, como a los que se suceden en las estrategias propias y de la competencia; aunque este autor lo refiere a empresa su concepción no está para nada ajena a la ciudad, ya que igualmente esta imagen ha de sustituir, perdurar y sufrir cambios en el entorno a partir de los escenarios que influyen en ella. En tercer lugar, la imagen es considerada lo verosímil por excelencia y, por tanto, crea en el que la experimenta, un estado de incertidumbre, o sea la conveniencia de lo que se piensa de la realidades lo real y no una representación artificial de la realidad (Valls, 1992; Esteban et al., 1997; Pons, 2000).

La imagen de una ciudad es la síntesis de su identidad, que está definida por la suma de atributos de carácter permanente, que componen su esencia y sirven para diferenciarla de otras urbes (Paniagua y Blanco, 2007). Por lo tanto, la identidad de la ciudad tiene una doble dimensión: funcional ya que se concreta en su propósito estratégico, entendido éste como su razón de ser, y se expresa mediante su modelo de ciudad, que no es más que la estrategia de la misma para cumplir su objetivo principal a medio y largo plazo, a partir del conjunto de políticas funcionales y formales; y la cultural que está compuesta por los valores compartidos por el conjunto de los ciudadanos y las presunciones de éstos sobre su ciudad, del entorno y todo aquello que pueda llegar a influir en ella.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se debe analizar la correspondencia entre identidad-comunicación-imagen urbanas y por ende del posicionamiento; ya que la identidad y la imagen urbana están estrechamente relacionadas, pues la imagen que se crean los públicos de la ciudad depende de la percepción de los elementos que la identifiquen, que están definidos a su vez por la identidad, donde

la relación que se establezca a nivel de la ciudad y del ciudadano, tendrá que coexistir como un complejo de identidad e imagen. Sin embargo, dicha correspondencia conlleva a profundizar aún más en los resultados hasta el momento obtenidos en el ámbito de la imagen, lo que se lograría, realizando una segunda partición de los públicos de la ciudad, para obtener un perfil de imagen más preciso y por ende lograr elevar el nivel de posicionamiento de la ciudad. Lo cual está en correspondencia con lo planteado por Marckwill y Fill (1997) que consideran que los diversos públicos objetivo van a tener diferentes percepciones a partir de las pistas de identidad proyectadas, sin embargo considera la no existencia de una imagen única, uniforme y consistente para todos los públicos.

Todas las ciudades cuentan con un posicionamiento en el mercado, el cual está formado por las características específicas que las personas, atribuyen a la ciudad en comparación con sus consumidores, esta imagen que se forma es de carácter perceptual. Sin embargo, es importante conocer si la posición con la que se cuenta es en realidad la que se desea y si ésta es la más conveniente para el desarrollo del lugar (Friedmann, 2005).

Aparejado a ello se debe tener en cuenta las diferentes situaciones de imagen que pueden ser resultado de la correspondencia entre la identidad y la imagen urbana; con respecto a ello existen dos criterios: el de Friedmann (1995b) y el de Kotler et al. (2001) (Ver Anexo 6), la autora considera que el más completo y adecuado para la presente investigación es el Friedmann (1995b) ya que no solo va a definir las y catalogarlas en cinco situaciones, sino que basa su análisis en correspondencia con la realidad de la ciudad, permitiendo una evaluación de la situación de la imagen actual, establece comparación con la real, originando como resultado un número de estrategias para modificar ambas, basado en la mejoría o modificación de la imagen real, en caso de ser necesario y en la transformación de la percibida haciéndola semejante a la real (si imagen real = imagen deseada) o en el refuerzo de esta última (Rodríguez, 2011): imagen positiva coincidente con la realidad, imagen positiva que no coincide con la realidad, imagen indiferente o ausencia de imagen, imagen negativa a causas de informaciones incorrectas e imagen negativa que coincide con la realidad.

Este tipo de correspondencias es posible realizarlas cuando el estudio no solo se ha propuesto analizar la imagen urbana de un tipo de público objetivo acerca de la ciudad, sino también analizar la identidad urbana y el posicionamiento de la ciudad. Se estaría en condiciones de definir cuál es la imagen percibida de la ciudad así como el posicionamiento actual que tiene la ciudad.

Posicionamiento estratégico

Llevar a cabo el posicionamiento estratégico implica llevar a cabo el análisis de la imagen percibida en relación con la imagen deseada o con la ideal (Lévy, 1993; Keyser y Vanhove, 1994; Sanz de la Tajada,

1995; Kotler et al., 2004). A partir de esto se hace necesario el análisis de la identidad urbana deseada y de la imagen urbana deseada de la misma.

Entonces es importante abordar la identidad urbana desde su estado “deseado”, existen dos planteamientos acerca de la identidad urbana deseada con los cuales la autora se siente identificada, el primero es el brindado por Kutschinski-Schuster (1993) al plantear que para su fijación, la dirección dentro del “comité rector de identidad urbana” debe plantear lo siguiente: cuáles son las posibilidades y limitaciones de la ciudad, cuál es la importancia que quiere y puede lograr la ciudad y, por último, cuál es la identidad deseada perseguida por la ciudad. El segundo es expuesto Friedmann (1996a) se trata de encontrar un consenso básico respecto al estado deseado de la ciudad, es decir una identidad futura. Habrá de realizarse un análisis comparativo que permita detectar y visualizar el grado de desviación existente entre la identidad actual y la deseada y, en base a ello, reconocer cuáles son los sectores específicos sobre los que deben actuar los gestores de la ciudad: si existe una coincidencia de ambos perfiles, no es necesario realizar modificaciones ni correcciones, pues la identidad actual se encuentra perfectamente acorde a sus deseos; si hay pequeñas desviaciones en las orientaciones básicas de identidad, entonces se precisan cambios que pueden afectar la línea general de la identidad urbana; si se presentan fuertes desviaciones en las orientaciones básicas de identidad, entonces se precisan cambios importantes que pueden afectar la línea general de la identidad urbana; si existe una desviación global muy grande entre la identidad actual y deseada, se hace imprescindible un replanteamiento general de la identidad, para realizar cambios de tipo estructural de la ciudad.

Del análisis de estas diferencias, entre la imagen deseada y la percibida por el público objetivo, surgen en caso de desajuste entre ambas, un conjunto de decisiones correctoras, a tomar en cuenta en la planificación de marketing en general (Witt et al., 1991; Valls, 1993; Mill y Joppe, 1995; Avella y Mills, 1996; Lumsdom, 1997; Klenosky y Gitelson, 1998; Pearce, 2000; Kotler et al., 2004). En el caso de la ciudad aparejada a estas diferencias también se ven asociadas la diferencia que existe entre la identidad actual y la identidad deseada, por lo que lleva aparejado una serie de medidas correctoras.

Una identidad percibida con una imagen positiva coincidente con la realidad y el posicionamiento adecuado de la ciudad, incidirá en la gestión urbana de la misma, ya que el gobierno local a partir de estas variables puede desarrollar una planificación estratégica de la ciudad acorde a ello y así de esta forma priorizar las inversiones y proyectos de desarrollo local acorde al mercadeo en busca de un desarrollo social y económico de la ciudad, permitiendo todo ello la orientación de la toma de decisiones hacia el establecimiento de políticas coherentes y factibles en materia urbana y turística; ya que ello provocará el aumento del número de turistas y visitantes a la ciudad y por ende incidirá directamente en

el desarrollo económico y social de la ciudad así como en el aumento del número de inversiones que se puedan desarrollar (Ver Anexo 7).

La ciudad se compone de distintas realidades cuya percepción interna y externa puede ser sustancialmente alterada, el primer paso, por lo tanto, a la hora de mejorar la imagen consiste en analizar la coherencia entre la identidad actual e imagen actual. Es a corto plazo, en lo inmediato, donde se puede y se debe actuar en la construcción del tipo de imagen deseada. Los principios del proceso de transformación admiten contradicciones entre la realidad ciudadana y su percepción. El mero anuncio de la expectativa de cambio abre espacios de esperanzas y oportunidades que modifican la percepción. A largo plazo, sin embargo, las dos imágenes deben ser inexcusablemente coincidentes. Por ello, para definir una correcta estrategia de posicionamiento e imagen es necesario definir los atributos relevantes que el público objetivo considera más importante (Valls, 1992; Pearce, 2000; Ritchie y Crouch, 2000). Es por ello que se hace imprescindible realizar una adecuada política de comunicación de la imagen urbana deberá actuar sobre los atributos de la ciudad, Aguilera y Perales (1994) quienes consideran cuatro categoría de atributos: atributos a potenciar, los atributos a mejorar, los atributos a mantener y los atributos indiferentes (Ver Anexo 8).

Es por ello que el desarrollo de una imagen sólida para un lugar al igual que ocurre con respecto a cualquier otro tipo de producto en general, es un proceso lento que requiere mucho esfuerzo y gran creatividad (Ashworth y Goodall, 1992; Cater, 1992; Blesa, 1993). Es necesaria la utilización de los distintos medios y formas de comunicación, y en muchas ocasiones, mejoras de determinados aspectos del lugar, ya que la comunicación de una imagen determinada debe estar respaldada por realidades (Bordas y Rubio, 1993; Eizaguirre y Laka, 1995; Parenteau, 1995; Alhemoud y Armstrong, 1996; Lumsdom, 1997; Kotler et al. 2004), un rol importante dentro de la comunicación urbana le corresponde a sus medios (Rodríguez, Tanda y Pons, 2014).

Por otra parte, el posicionamiento estratégico permite un análisis amplio en cuanto a variedad y cantidad de dimensiones estratégicas (Alcaniz y López 2000; Serralvo y Tadeu, 2005) logrando situar la oferta de la ciudad según las preferencias de los diferentes públicos objetivo, siendo posible también reposicionarla a ella o a sus diferentes zonas en función de aquellas características que los habitantes desean encontrar en la ciudad en la que les gustaría vivir, o bien en función de los atributos de otras con las que puede estar compitiendo (De Elizagarete, 2002, 2008). Desde esta perspectiva, el posicionamiento estratégico va a ser la clave para el desarrollo y aplicación de las estrategias de posicionamiento y de acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados (De Elizagarete, 2008; Fajardo, 2008).

Caben destacar cinco aspectos básicos, para la mejora del posicionamiento (Aguiló, 1992 ; Lévy,1993; Vázquez y Trespalacios, 1994; Sanz de la Tajada, 1995; Trout y Rivkin, 1996; Marks, 1997; Pons, 2000; Kotler et al., 2004): a) la necesidad de una estrategia de imagen, que parte del posicionamiento analítico; b) la viabilidad de la identidad, comparada con la de sus competidores, que es necesario comprobar primero, y asegurar después; c) la necesidad de segmentar los públicos para una adecuada selección de los destinatarios de la comunicación; d) el reto de la comunicación se concreta en la necesidad de planificar la integración adecuada de los diversos procedimientos y sistemas de comunicación de la ciudad; y e) la puesta bajo control de la imagen, es decir, del proceso de comunicación empleado, para asegurar que la imagen percibida en cada uno de los públicos seleccionados, es coherente con los objetivos planteados al efecto, es decir, el logro de determinadas ventajas competitivas basadas en una adecuada estrategia de diferenciación.

La estrategia de posicionamiento aplicada a la ciudad implica ofertar las características de ésta, sus atributos más distintivos, a los diferentes públicos, valorando su capacidad para posicionarse en todos los segmentos, o bien focalizar el producto ciudad concentrando los recursos en aquellos atributos que resulten más atractivos para los segmentos de la misma. Esta estrategia implica, por tanto, identificar las posibles ventajas competitivas sobre las que la ciudad va a configurar su posición, eligiendo también aquella ventaja competitiva que se considere es la más adecuada para los objetivos propuestos en el plan de marketing, y que son resultado del diagnóstico y de la voluntad de los gestores de la ciudad, comunicando finalmente al mercado su posición (De Elizagarate, 2001).

Para Santesmases (2004) y Guerrero (2012), conocer el posicionamiento analítico, es sumamente útil para orientar la estrategia de mantener o corregir la posición que ocupa en determinado momento. Es por ello que la estrategia de posicionamiento es un elemento clave para la gestión (Hu y Ritchie, 1993; Cooper et al., 1998; Pearce, 2000; Pons, 2000; Kotler et al., 2001); sin estrategia de posicionamiento no existe posibilidad de una correcta definición de la política de gestión e imagen (Lumsdom, 1997; Holloway y Robinson, 1995; Uysal et al., 2000; Dann, 2000; Pons, 2000). Aunque hay que destacar que esta se debe desarrollar a partir de tener en cuenta las otras ciudades que ofrecen características o atributos similares al mismo público o al mismo segmento que se trabajará.

Kotler y Fox (1995) establecen cuatro etapas para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento, las cuales son: valorar el posicionamiento analítico de la ciudad, seleccionar la posición deseada, establecer un plan estratégico para alcanzar la posición deseada e implementar la estrategia. Posteriormente Sanchez Herrera (2001) profundiza que para el desarrollo adecuado de una estrategia de posicionamiento esta se ha de encontrar dentro de un plan de marketing estratégico.

Para que una estrategia de posicionamiento tenga éxito debe basarse en una diferenciación frente a la competencia que sea sustancial y relevante para el público objetivo (Moutinho, 1995; Lumsdom, 1997; Cooper et al., 1998; Uysal et al., 2000; Pons, 2000), por lo que para una adecuada formulación de esta, diversos autores coinciden en que deben responder a las siguientes preguntas (Cisneros, 1990; Heath y Wall, 1992; Moutinho, 1995; Fesenmaier, 1997; Murphy et al., 2000; Pearce, 2000; Pons, 2000; Kotler et al., 2004): ¿Hasta qué punto es capaz de ofrecer la ciudad una propuesta diferente a los públicos objetivo?, ¿Serán capaces los públicos objetivo de comprender la propuesta/estrategia de posicionamiento?, es decir, ¿Apreciarán y comprenderán las diferencias de la imagen de la ciudad? y ¿Qué nivel de diferenciación es necesario?. Aparejado a ello se hace necesario tener definida claramente la identidad y la personalidad (Calantone y Mazanec, 1991; Williams y Clarke, 1991; García, 1992; Valls, 1992; Rodríguez del Bosque, 1995; Hemelsdorff, 1998; Pons, 2000; Mentado, 2014). Las estrategias para el posicionamiento deseado se van a clasificar en:

1. Estrategias generales para el posicionamiento deseado

A decir de Cooper et al. (1998); Pons (2000) y Kotler et al. (2004) dentro de las estrategias generales se distinguen tres alternativas de posicionamiento, en dependencia de que se tome como eje central a la competencia, al consumidor o a la sociedad (Ver Anexo 10). Lo expuesto anteriormente no significa que a pesar de que las estrategias generales centren su atención en la selección de un único marco global respecto al que definir las acciones específicas, no implica que se deba renunciar a los escenarios no analizados o elegidos. De hecho, la competencia, el consumidor y la sociedad deben entenderse como piezas de un mismo engranaje y su necesaria confluencia obedece a que el éxito de las estrategias de marketing que debe tomar en consideración todos los factores (Buhalis, 2000; Pearce, 2000).

2. Estrategias específicas para el posicionamiento deseado

En el caso de las estrategias específicas, las acciones son más concisas y concretas, a fin de no caer en posicionamientos confusos que se traduzcan en percepciones de marca ambiguas (Vila, 1999; Uysal et al., 2000; Pons, 2000; Kotler et al., 2004). Es por ello que Sanz de la Tajada (1994); Moutinho (1995), Trout y Rivkin (1996), Fernández et al (1997); Quinteros (2003); Guerrero (2012); Romero, Sánchez y Tafoya (2013) y Cruz (2013) plantean un grupo de estrategias como son: las basadas en atributos o características específicas; en los beneficios buscados; por categoría o por uso y una estrategia de posicionamiento que combine dos o más enfoques anteriores (Ver Anexo 9).

Una vez que se implementen las estrategias de posicionamiento la ciudad puede llegar a tener el posicionamiento deseado en correspondencia con su identidad e imagen urbanas deseadas.

Control del posicionamiento

Friedmann (1996a, p. 74) destaca que “cada acción planificada debe ser controlada incluso antes de comenzar a ejecutarse, y por supuesto, durante la realización. El control no debe ceñirse simplemente a la ejecución de la actuación, sino que debe ser un elemento de evaluación continua y permanente de las acciones que se están efectuando. Esta evaluación constante dará pie a un perfeccionamiento progresivo de las actuaciones planificadas, a la vez de facilitar las posteriores investigaciones”. Igualmente Sanz de la Tajada (1994, p. 230) subraya que “la evaluación de lo conseguido y el análisis de las desviaciones habidas con la aplicación de las estrategias, en relación con sus objetivos, constituye una herramienta de gestión de gran importancia para realimentar el proceso de conformación y consolidación de la imagen a largo plazo”. Aunque hay que subrayar que en el posicionamiento también existen desviaciones, las que están vinculadas al propio proceso de concepción así como de implementación (Trout y Rivkin, 1996; Liberos, 2002, 2011; Fajardo, 2008), en el caso de la gestión de ciudad se coincide con los errores más frecuentes expuestos por Guerrero (2012) y Cruz (2013).

A decir de Leva (2005) recorriendo el camino de conformación de una política pública estratégica, se puede demostrar que, aunque una ciudad no haya desarrollado un plan estratégico participativo, es posible avanzar, y que si bien estas parecieran traer una complicación en el momento de conformación de la agenda, existen enfoques innovadores en la gestión estratégica que permitirían superar esas limitaciones.

Es por ello que el control es la última etapa del proceso de posicionamiento ya que va a permitir eliminar las posibles desviaciones que hayan existido durante la implementación de las estrategias. Aunque hay que destacar que en este proceso es posible que una ciudad pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día a decir de Carrano (2008), con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento (Heath, y Wall, 1992; Haan et al., 1993; Pons, 2000; Kotler et al., 2004); el cual consiste en la actualización de las características físicas y de imagen con el fin de adecuarlo a las variables importantes de los públicos objetivo (Alfaro, 2000; De Elizagarate, 2008). Esta modificación puede ser relativamente fácil y exitosa si dichos criterios están basados fundamentalmente en actitudes de los consumidores frente a variables relativamente poco importante. Por el contrario, una estrategia de este tipo estará destinada al fracaso (o será extremadamente costosa) si se trata de modificar criterios basados en variables fundamentales de los individuos (valores y cultura) (Alfaro, 2000), esta

elección es uno de los problemas que añaden mayor dificultad en su gestión (Kotler et al., 2004; Stanton, 2007; Kotler y Keller, 2012).

El proceso de reposicionamiento suele venir acompañado por el cambio en los públicos objetivo (Kotler y Fox, 1995; Pons, 2000); si en los nuevos públicos objetivo el grado de afianzamiento del posicionamiento actual no deseado es bajo, el problema aparentemente se simplifica (McGehee et al., 1996; Martin de Holan y Philips, 1997; Pons, 2000). No obstante, el proceso de sustitución entre públicos puede ser lento y ocasionar la convivencia de diferentes tipos de públicos incompatibles entre sí, desvirtuando los esfuerzos invertidos en el cambio de imagen (Pons, 2000). Por lo tanto, la gestión de la transmisión debe ser cuidada con el mayor detalle posible (Cisneros, 1990; Lumsdom, 1997; Mazanec, 1995; Mackay y Fesenmaier, 1997; Mansfeld, 1987; McDonnell, 1994; Pons, 2000). Existen varias estrategias de reposicionamiento, las que requieren de esfuerzos estratégicos y estrategias concretas para el cambio (Ver Anexo 10).

Todo lo anterior constituye una exigencia que deberá: lograr que en la práctica, este proceso no sea un proceso secuencial, sino un proceso que permita revisar las conclusiones que se obtienen, y si es necesario, de forma retroactiva, modificar las estrategias y resultados que se van obteniendo; permitir desarrollar la administración de marca territorial de modo de desarrollar una marca de ciudad poderosa generando una conexión emocional con sus diferentes públicos objetivo requiere un seguimiento o controlling a largo plazo que permitan su consolidación como política pública de los actores de la ciudad; desarrollar como objetivo principal del posicionamiento estratégico de la ciudad la implantación de la imagen urbana deseada de la ciudad, a partir de mejorar la posición competitiva y la imagen urbana de la ciudad a partir de los atributos propuestos a resaltar, con compromiso interno que implica a los residentes y los gestores de la ciudad, a los medios de actuación, tanto los disponibles como los que haya que arbitrar en el futuro al servicio del objetivo propuesto; permitir desarrollar el plan estratégico de posicionamiento nacional e internacional de la ciudad; incidir favorablemente en el cambio real y efectivo de la ciudad, a partir de aceptar la nueva realidad de la ciudad y la percepción de la misma (eficacia de la comunicación) así como su aceptación (credibilidad) y su asimilación, todo ello con el fin de lograr un adecuado posicionamiento de la ciudad y en la búsqueda del aumento de la calidad de vida de sus residentes.

Conclusiones del Capítulo I:

A partir de los aspectos fundamentales tratados en este capítulo se puede concluir que:

1. La aplicación del marketing de ciudad se ha vuelto una necesidad ya que ejerce una influencia positiva en la gestión urbana, así como en todos los componentes del sistema ciudad y sus campos

de actuación, que con un correcto tratamiento estratégico lograrían aumentar el atractivo de la ciudad, el fomento de la economía local y el posicionamiento estratégico de la misma.

2. En un escenario cambiante, competitivo y saturado de mensajes comunicacionales, la capacidad de desarrollo de una ciudad no solo está relacionada con el potencial disponible de recursos aprovechables y con la atracción de recursos e impulsos exógenos seleccionados. También depende y cada vez más de: la creación y mantenimiento de ventajas competitivas a largo plazo, básicamente a través de la movilización y valorización de su potencial endógeno; el posicionamiento estratégico que se adopte; la formación y consolidación de una identidad; y la proyección de una imagen de marca territorial positivamente diferenciada.
3. El posicionamiento de ciudad, se encuentra estrechamente vinculado con la identidad e imagen urbana, excepto que este tiene un carácter más estratégico e implica un marco de referencia constituido por la competencia, logrando trabajar con los atributos asimilados en relación con los competidores; las cuales se convertirán en competencias distintivas de la ciudad.
4. El modelo conceptual propuesto se basa en las tres etapas generales de la gestión del posicionamiento: analítico, estratégico y control; contemplando en sí el proceso de comunicación de atributos de identidad urbana en términos de imagen con vista al posicionamiento de la ciudad: identidad-comunicación-imagen. El mismo tendrá en cuenta la búsqueda de la competitividad, las cuales requieren que se emprendan estrategias y acciones que permitan crear una imagen deseada que contenga en sí la identidad deseada de la ciudad permitiéndole una proyección nacional e internacional que esté coherente con el posicionamiento deseado de la misma; para así de esta forma desarrollar una gestión estratégica urbana adecuada.

CAPÍTULO II

PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD DE CIUDAD

En el presente capítulo se fundamentará en el plano metodológico el diseño del procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, teniendo en cuenta para ello todo el análisis bibliográfico y el modelo conceptual que sustenta el marco teórico presentado en el Capítulo I. En un primer momento, se propone un análisis de las metodologías empleadas en el tratamiento del posicionamiento de ciudad; en un segundo momento, se aborda la necesidad, limitaciones y marco de aplicación del procedimiento; y finalmente, se definen las dos fases que conforman dicho procedimiento, bajo una concepción integral para el tratamiento del posicionamiento deseado de ciudad. En la Figura 2.1 se muestra el Hilo conductor del Capítulo II.

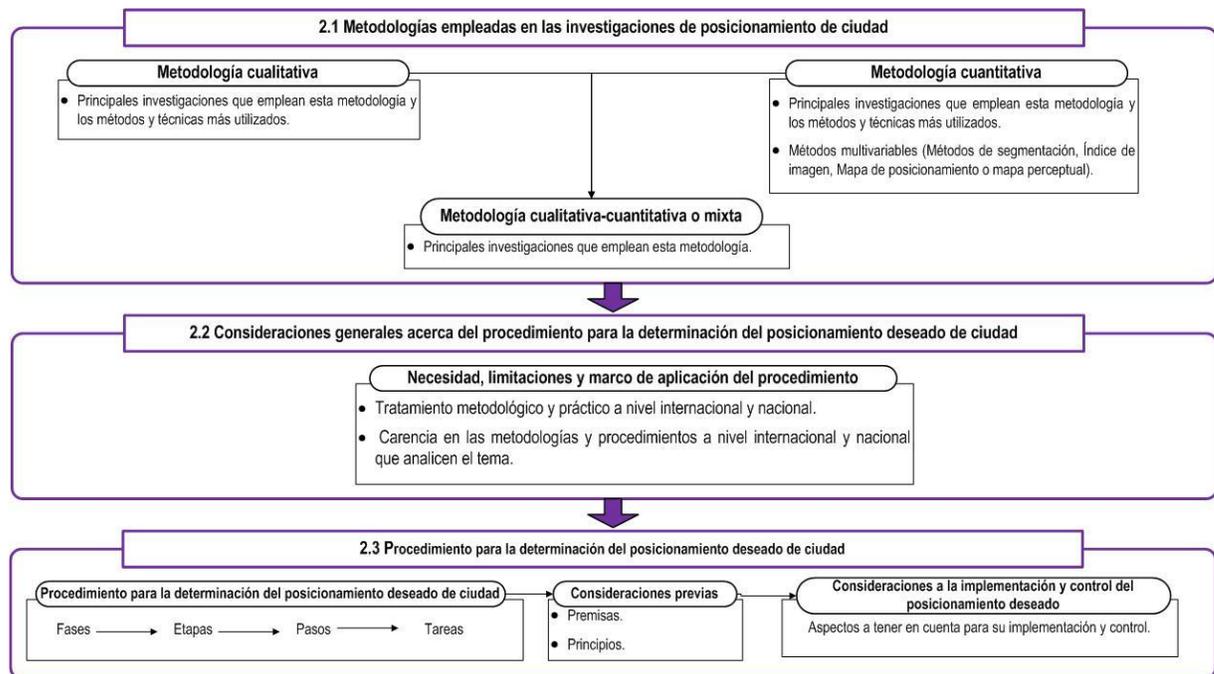


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo II.

Fuente: elaboración propia.

2.1 Metodologías empleadas en las investigaciones de posicionamiento de ciudad

En el posicionamiento de ciudad se pueden desarrollar estudios empíricos desde una perspectiva de segmentación (interés por la variable sujeto), desde una perspectiva de análisis de la posición competitiva (interés por la variable objeto/destino), y, por último, desde una perspectiva de análisis de los componentes de dicha imagen (interés por la variable atributo/característica) (Calantone y Mazanec, 1991; Echtner y Ritchie, 1993; Mazanec, 1994; Cooper et al., 1998; Ritchie y Crouch, 2000; Pons, 2000; Kotler et al., 2001; Mentado, 2014). Ante todas estas posibilidades, se trata de generar los mejores

instrumentos de medición que tengan en cuenta la complejidad del tema en cuestión y que permitan su medición de forma correcta, a continuación se analizarán los principales métodos y técnicas de las metodologías cualitativas y cuantitativas reflejados en la literatura, lo que permitirá establecer los fundamentos y propósitos para este tipo de investigación.

✚ Metodología cualitativa:

Friedmann (1995a), Luque et al. (2002), Pons (2000), San Martín (2005), González y Castillo (2011), Guerrero (2012), Cruz (2013) y Mentado (2014) coinciden en que las de mayor utilización son las entrevistas en profundidad. Sin embargo en la literatura consultada no se constatan estudios de posicionamiento solo basados en el empleo de técnicas cualitativas aunque sí se encuentran referencias de investigaciones de imagen que han empleado éstas para medirla como única vía hasta finales de los años noventa, como son las presentadas por: Ortega (1992), Steenkamp, Van Trijp y Ten Berge (1994) Van Rekom (1997) y Martins De Andrade (1997); esto está dado fundamentalmente porque las técnicas cualitativas no han resuelto satisfactoriamente el problema del conocimiento de las actitudes y percepciones de la población en relación a los fenómenos urbanos (Friedmann, 1995).

✚ Metodología cuantitativa:

Gartner (1993), Arnott y Easingwood (1994), Sanz de la Tajada (1994), Eizaguirre y Laka (1995), Friedmann (1995b), Pons (2000), García de los Salmones (2002), Liberos (2002), San Martín (2005), Moreno, Reinares y Saco (2005), González y Castillo (2011), Guerrero (2012), Cruz (2013), San Martín (2013), Mentado (2014) y Nguyen (2016) coinciden en que las encuestas son las más adecuadas para este tipo de estudio, pues permiten conocer los deseos, intereses, opiniones así como la percepción real que tienen los diferentes públicos objetivo así como determinar cuáles son los atributos y/o características más relevantes para el posicionamiento; aunque se hace necesario conocer cuáles pueden ser los métodos y técnicas que permitirán interpretar la información obtenida, pues hoy no se puede hablar de una investigación sociológica realista y operativa (al servicio de la toma de decisiones) sin la utilización de técnicas de análisis multivariable para el tratamiento y explotación de los resultados de la investigación; es por ello que a continuación se ilustrarán los más utilizados.

❖ Métodos multivariados

Existen diferentes métodos pero sin embargo Calantone et al. (1989), Dobni (1990), Ortega (1992), Lévy (1993), Mazanec (1994), Bendixen (1995), Ferrán (1996), Mier-Terán y Leal (1996), Lambert et al. (1997), Pons (2000), Valera et al (2002), Aaker y Day (2003), Abascal y Grande (2003), Tanda (2011), Rodríguez (2011), Tanda, Rodríguez y Marrero (2011a), Alvarez Ramírez (2012), Pérez Casas (2013) y Rodríguez, Tanda y Pons (2015) presentan un marcado consenso en que los más empleados en este

tipo de estudio son: el análisis de escalas multidimensionales, el análisis factorial de correspondencias y el análisis de componentes principales; los que proporcionan mapas de posicionamiento. Sin embargo en los últimos años se han desarrollado otros métodos más novedosos como son: el análisis clúster y el de redes neuronales (González, Cervantes y Muñiz, 2000; García de los Salmones, 2002; Varela et al., 2002; Rodríguez, 2008, 2011; Tanda, 2011; Chulis, 2012; Cruz, 2013; Cuellar, 2014).

- **Métodos de segmentación**

La segmentación del mercado urbano no puede tener un sentido de exclusión, sino, por el contrario, el de adecuar los servicios ofrecidos a las necesidades detectadas en los segmentos, asumiendo que se encuentra en una nueva situación de competencia con otras ciudades para la satisfacción eficaz de estos segmentos. Se pueden distinguir dos formas de desarrollar los procedimientos de segmentación: el predefinido o a priori y el post-hoc o a posteriori (González, Cervantes y Muñiz, 2000; Ferreira, Rial y Varela, 2010; Amaya, 2011; Tanda, 2011); aunque en la actualidad se hace alusión a una segmentación híbrida, que no es más que un intermedio entre las dos anteriores y que utiliza las ventajas de ambas (Amaya, 2011), se coincide con los criterios de Rodríguez (2011) acerca de la aplicación, utilidad y limitaciones de estos métodos. En la presente investigación se considera más adecuada la segmentación a posteriori o post-hoc y de tipología o clasificación.

- **Índice de imagen**

Medir la imagen se ha convertido en el desatino de muchos autores quienes han tratado de buscar la forma de cuantificar la imagen y evaluar el posicionamiento a través de esta (Villafañe, 1999; Fernández et al., 1997; Tran, 2014; Anh, 2015), sin embargo para otros ha sido su sello distintivo, entre los que se destacan: Scheinsohn (1997) y Cappriotti (1999) consideran que la investigación de imagen se debe realizar teniendo en cuenta tres índices: el índice de contenido que es a partir de grado de conocimiento que los públicos tienen de los atributos que se le otorgan, el índice de motivación en el que se le presta especial atención a la prioridad e importancia que se le da a los atributos para los públicos y el índice de notoriedad, va a ser en función del grado de conocimiento que los públicos tienen de la organización; con este último también coincide Villafañe (1999). Mientras que Fernández et al. (1997) propone una fórmula para determinar la imagen de marca de la ciudad, la cual va a tener en cuenta lo que la ciudad es, la política de acción comunicativa y la percepción de los consumidores de los diferentes públicos objetivo; por otra parte Liberos (2002, 2011) propone un índice de imagen en el cual relaciona el número de veces que una entidad es considerada como la mejor con su cuota de mercado, el cual va a lograr compensar la distorsión que puede producir una alta participación en el mercado a la hora de valorar la imagen y se convierte en un indicador de la competencia entre las

diferentes empresas objeto de estudio, sin embargo obvia la incidencia de algunos atributos más importantes que otros para la gestión; Varela et al. (2006) proponen un índice de imagen de marca que va más allá de los asuntos y proporciona la información sobre un grupo homogéneo de consumidores convirtiéndose en una herramienta efectiva para la toma de decisiones por parte de los gerentes de la marca, en el mismo se tendrá en cuenta la imagen absoluta en un primer momento y posteriormente la imagen relativa. Sin embargo la limitación del mismo es que concibe a todos los atributos a tener en cuenta en la investigación de forma positiva, obviando que algunos se pueden comportar negativamente. En la presente investigación se considera más adecuado adaptar el índice propuesto por Valera et al. (2006) teniendo en cuenta los criterios de Scheinsohn (1997) y Cappriotti (1999).

- **Mapa de posicionamiento o mapa perceptual**

Bigné y Vila (1998), Castro y Caldeiro (2000), Pons (2000), García de los Salmones (2002), Liberos (2002), Mora (2009), De Elizagarete (2002, 2008), Rial, García y Varela (2008) y Rodríguez, Tanda y Marrero (2012) consideran que la herramienta por excelencia para representar el escenario competitivo existente y la posición alcanzada lo constituye el mapa perceptual o mapa de posicionamiento. A pesar de esto se coincide con Calantone et al. (1989) y Pons (2000) en que son muy pocas las investigaciones referenciadas que establezcan estrategias de posicionamiento teniendo en cuenta para ello los estudios de imagen realizados con la ayuda de mapas perceptuales, solo sobresalen las realizadas en la última década como son: Pons (2000), García de los Salmones (2002), Varela et al. (2002), Fritis et al. (2003), Faga y Ramos (2006), De Elizagarete (2008), González y Castillo (2011), Rodríguez, Tanda y Marrero (2013) y Mentado (2014).

A decir de García de los Salmones (2002) y Fritis et al. (2003), para diseñar tales mapas se pueden emplear dos grandes tipos de técnicas: según se especifiquen o no atributos de comparación, las composicionales o directas y las descomposicionales o desdobladas, dentro de las técnicas de composición se incluye el análisis multidimensional (Hair et al., 2005) mientras que en el segundo tipo se destacan las técnicas multivariantes, fundamentalmente el análisis factorial de correspondencias, el análisis de componentes principales y el análisis discriminante (Varela et al., 2002; Abascal y Grande, 2003); según se consideren o no los distintos segmentos de mercado se distinguen los métodos clásicos, que tratan al mercado como un todo homogéneo, de manera agregada, y los análisis replicados, que consideran los distintos individuos o segmentos que lo componen.

Otra de las técnicas que se utiliza igualmente para obtener una representación de los atributos es el análisis importancia-valoración o importance-performance (IPA) que se fundamenta en una serie de adaptaciones teóricas entre las que se destacan los modelos multiatributos y de expectativas-valor.

❖ Metodología cualitativa-cuantitativa o mixta:

Existen un grupo de investigaciones desarrolladas en la última década que utilizan este enfoque en estudios posicionamiento, como son: Pons (2000), Tapachai y Waryszak (2000), Stern, Zinkhan y Jaju (2001), García de los Salmones (2002), Varela et al. (2002), Pike (2002), Hartmann, Apaolaza y Forcada (2002), Liberos (2002), San Martín (2005), Rodríguez, Requena y Muñoz (2006), Rial, García y Varela (2008), González y Castillo (2011), Guerrero (2012), San Martín (2013) y Pérez Casas (2013). La autora considera que el enfoque cualitativo-cuantitativo aporta una solución metodológica adecuada a las investigaciones de posicionamiento, aprovechando las ventajas técnicas y operativas de cada uno de los métodos aplicados y disminuyendo sus limitaciones.

2.2 Consideraciones generales acerca del procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad

En el Capítulo I se desarrolló un análisis de los principales inconvenientes y retos que presentan las ciudades en el nuevo siglo, lo que trajo consigo un cambio no solo en la forma de verlas, ya que antes se tenían en cuenta simplemente como el lugar donde se reside y hoy en día se conciben como productos que pueden ser diseñados y promocionados, provocando la actualización y perfeccionamiento de los modelos de gestión y planificación estratégica de las mismas; destacándose la introducción de herramientas de marketing de ciudades y especialmente de los estudios de imagen y posicionamiento de ciudad. Es por ello que en el presente acápite, se analizará cómo se encuentran tanto a nivel nacional como internacional los estudios referidos a la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, con el objetivo de demostrar que existen carencias con respecto a ellos, lo que impide la adecuada gestión del posicionamiento de la ciudad.

A partir de la revisión de la literatura en torno a las metodologías empleadas en las investigaciones de posicionamiento de ciudad, se considera que por lo complejo y amplio que resulta el tema, así como por las variables que tiene en cuenta, las cuales componen el modelo conceptual explicado en el Capítulo I (identidad urbana e imagen urbana), en la actualidad es insuficiente su tratamiento; es por ello que se hace necesario un análisis del posicionamiento, identidad e imagen urbanas:

Posicionamiento de ciudad

No se pudieron constatar metodologías o procedimientos que permitan determinar el posicionamiento deseado, sin embargo, son más comunes los que analizan el posicionamiento, aunque tienden a confundirse con los de imagen o solo verlo enfocado al desarrollo de estrategias. A nivel internacional (Ver Anexo 11), la gran mayoría de estas aportaciones se encuentran en el ámbito turístico (36.36%) y empresarial (36.36%). En las investigaciones turísticas se destacan las realizadas por Echtner y Ritchie

(1993), Ritchie y Yangzhou (1993), Eizaguirre y Laka (1995), Zafar (1996), Court y Lupton (1997), Kim (1998) y Uysal et al. (2000) que tienen como aporte haber realizado estudios de posicionamiento de destinos turísticos a partir de la imagen percibida del lugar (región, país) teniendo en cuenta distintos segmentos de mercado, sin embargo la limitación fundamental de las mismas es que no se percibe una propuesta metodológica propiamente dicha, para la medición de la imagen y la evaluación del posicionamiento.

Mientras que en el ámbito empresarial sobresale la investigación de Fajardo (2008) cuyo aporte fundamental radica en la propuesta de las tres etapas (analítico, estratégico y control) para desarrollar el posicionamiento, sin embargo sus limitaciones están enfocadas a que solo asocia la imagen percibida dentro del proceso de posicionamiento y obvia la existencia de otras, además de que no se realizan propuestas de cómo se puede lograr medir la imagen y el posicionamiento, igualmente está la investigación doctoral de García de los Salmones (2002) donde el aporte se encuentra en que ve la relación entre la identidad y la imagen como ventaja para el posicionamiento, analizando para ello diferentes modelos para la determinación de la imagen, proponiéndola analizarla desde el punto de vista global, a pesar de esto, sus limitaciones se encuentran en que le da mayor peso a la comunicación que se desarrolla y solo lo concibe con el objetivo de elección de una marca, no realiza el análisis de la competencia ni lo concibe como parte del posicionamiento así como tampoco la posibilidad de un posicionamiento deseado, a pesar de esto, esta investigación constituye un referente teórico y metodológico, aunque no se puede extrapolar totalmente a la gestión de ciudad.

Desde el punto de vista del ámbito urbano hay que destacar la propuesta de Fernández et al. (1997) aunque la misma no es la más completa, pues solo tiene en cuenta algunos aspectos de la imagen, no realiza una comparación de la ciudad objeto de estudio con otra que sea parte de la competencia y solo enfoca desde el punto de vista teórico las propuestas, no obstante hay que resaltar que permite determinar los atributos representativos de la ciudad así como vincula el tema de posicionamiento y competitividad como ventaja para el desarrollo del plan estratégico de ciudad.

En cuanto a las referencias científicas a nivel nacional (Ver Anexo 11) no se cuentan con antecedentes en el ámbito urbano, a no ser las investigaciones desarrolladas por la autora¹¹, mientras que en el ámbito empresarial y turístico (80.00%) no están muy ajenas a las existentes a nivel internacional, destacándose la investigación doctoral de Pons (2000), quien realiza un estudio del posicionamiento de Cuba como destino turístico a partir de la imagen global que tiene el mercado emisor español, los

¹¹ Trabajos de diplomas tutorados por la autora: González y Castillo (2011), Guerrero (2012), Pantoja (2012), Cruz (2013), Cuellar (2014), La Rosa (2014), Mentado (2014), Tran (2014), Arteaga (2015), Anh (2015) y Nguyen (2016).

principales aportes de la misma está en que reconoce los diferentes caracteres de la imagen y su incidencia en el posicionamiento, con mayor incidencia en el comparativo, le otorga mayor peso al carácter estratégico del posicionamiento como principal diferencia con la imagen, a pesar de esto las principales limitaciones de la misma radican en que aunque adapta el modelo integrado propuesto por Sanz de la Tajada (1994) le otorga más peso a la variable comunicación, no llega a establecer la posición competitiva del destino, ni realiza el análisis de posicionamiento a través del mapa de posicionamiento, siendo esta la herramienta adecuada para ello, a pesar de trabajar la imagen con más peso no relaciona la imagen deseada con el posicionamiento deseado, pues solo se llega a centrar en proponer una metodología que permita la medición de la imagen de un destino lo que permitiría establecer el posicionamiento relativo, constituyendo así un referente teórico y metodológico para la presente investigación aunque no se puede extrapolar totalmente a la gestión de ciudad.

Identidad urbana

Mientras que el tratamiento teórico, metodológico y práctico dado a la identidad urbana es limitado, lo cual se ve influenciado por un grupo de factores expuestos por Tanda (2011) y con los cuales la autora coincide y le adiciona que la gran mayoría de las investigaciones obvian la importancia que tiene la identidad para el logro de la diferenciación y el posicionamiento de la ciudad. De esta manera, las referencias científicas a nivel internacional que tuvieran en cuenta un enfoque integrador y su incidencia en el posicionamiento de la ciudad, el sustento estadístico fueron escasas y la gran mayoría de las experiencias, tanto teóricas como metodológicas que se pudieron constatar se encuentran desarrolladas en el ámbito empresa o turístico, entre la que sobresale la desarrollada por Sanz de la Tajada (1994) quien ve las dimensiones de la identidad proponiendo el modelo identidad-comunicación-imagen, el cual relaciona por primera vez de forma científicamente documentada dichas variables a partir de ello tiene en cuenta la integración de la identidad y la imagen, aunque le da más peso a la gestión de la imagen sin embargo no hace referencia explícita a metodologías ni procedimientos, pero permite inferir cierto orden lógico en la realización del análisis de la identidad a pesar de no relacionarlo con el posicionamiento. Sin embargo en el caso cubano, hay que destacar que se cuenta con la tesis doctoral de Tanda (2011) que realiza un análisis exhaustivo de los componentes de la mezcla de identidad urbana con un enfoque integrador y un adecuado tratamiento metodológico, la cual constituye un referente para la presente investigación.

Imagen urbana

Por otra parte las investigaciones sobre imagen son mucho más habituales, aunque no están exentas a un grupo de factores que pueden incidir en ella como son los expuestos por Pons (2000) con los cuales

la autora coincide. Aunque hay que subrayar que a pesar de que existe variedad en las técnicas existentes para su medición y evaluación, la gran mayoría de las investigaciones aún carecen de una fundamentación teórica que ayude a orientar los resultados empíricos obtenidos. Hay que destacar que un número considerable de las investigaciones consultadas tienen un carácter exploratorio y son realizadas en el ámbito empresarial y en la determinación de la imagen de destinos turísticos para un 53.33% (Ver Anexo 11); desde el punto de vista internacional en el ámbito urbano, se pueden destacar las aportaciones realizadas por las investigaciones de Fernández et al. (1997), Luque et al. (2002), Gutiérrez, Araque y Montero (2003), Fernández (2004a), Friedmann (2005) y De Elizagarate (2008), que fueron expuestas en el Capítulo I. Mientras que en el caso cubano, se pudieron constatar las investigaciones científicas realizadas en el ámbito urbano por: Laborí (2007), en cuya tesis doctoral se basa en describir los valores patrimoniales de la ciudad y realizar una cualificación de la imagen urbana desde la rehabilitación y renovación del centro histórico lo cual permitiría realizar propuestas de rutas turísticas que tengan en cuenta estos valores, aunque solo se centran en estas variables y obvia que en la imagen de una ciudad inciden otras variables como los servicios, el medio ambiente y otros; igualmente se tuvieron en cuenta las investigaciones realizadas por la autora¹², en estas se realiza un análisis profundo a la imagen urbana y la posición competitiva de la ciudad; no obstante, es de destacar la investigación de Valls Figueroa (2006), que se centra en la calidad del destino turístico Cuba, pero que hace referencia teórica-metodológica a la imagen de destino, puede ser tomada también como referencia, aunque solo la trabaja como una de las variables que incide en la satisfacción y la calidad. Por todo lo anteriormente expuesto, se puede deducir la necesidad de diseñar un procedimiento para determinar el posicionamiento deseado de ciudad, dicho procedimiento, debe tanto en el ámbito teórico, como metodológico, analizar todo lo referido a la relación existente entre las variables que componen el modelo conceptual, supliendo las carencias actuales, con enfoques característicos fiables y válidos, para que permita ser aplicado en la práctica.

2.3. Procedimiento para determinar el posicionamiento deseado de ciudad

La autora propone enfocarse en un primer momento en el posicionamiento analítico de la ciudad a partir del análisis de su competencia, lo que permitirá la determinación de los niveles de competidores; igualmente será analizada la imagen urbana de la ciudad concibiendo para ello, tanto las ventajas comparativas con que cuenta, como los atributos de identidad a ser proyectados como imagen urbana, lo que permitirá tanto evaluar la imagen de la ciudad objeto de estudio, como la del nivel de competidor

¹² Trabajos de diplomas tutorados por la autora: González y Castillo (2011), Guerrero (2012), Pantoja (2012), Cruz (2013), Cuellar (2014), La Rosa (2014), Mentado (2014), Tran (2014), Arteaga (2015), Anh (2015) y Nguyen (2016).

que se haya seleccionado, permitiendo el análisis de la correspondencia entre la identidad y la imagen urbana; posteriormente se estaría en condiciones de analizar los atributos más representativos de la ciudad y su posición competitiva. En un segundo momento el posicionamiento estratégico a través de la propuesta de la identidad e imagen urbana deseadas, para a partir de ellas, poder determinar el posicionamiento deseado de la ciudad. Otro aspecto que debe ser tomado en consideración por todo aquel que pretenda incursionar en la temática, es el trabajo con los públicos objetivo y la competencia de la ciudad, siendo vital definir cuáles son los más prioritarios, para en ese orden de importancia incluirlos en este tipo de investigación, pues resultaría engorroso pretender abarcarlos todos al unísono. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se debe reconocer primeramente la importancia que tiene la determinación del nivel de competidores, lo cual constituye base del trabajo posterior, por lo que un incorrecto tratamiento de la segmentación y de las variables que intervienen en el mismo podrían traer al traste la adecuada caracterización de dichos niveles y por ende, la selección por parte de los gestores de la ciudad del nivel con el cual realizar el análisis del posicionamiento de la ciudad que sea objeto de estudio, se podría ver influenciado por ello. En la investigación esto debe ser sopesado con una selección adecuada de los atributos a tener en cuenta en la segmentación de la competencia, combinando para ello los resultantes desde el punto de vista teórico con los propuestos por expertos. Igualmente es relevante la elaboración del cuestionario, ya que constituye el instrumento principal sobre el que se sustenta el trabajo estadístico posterior, y una omisión o un incorrecto tratamiento de algún atributo incidirían en los resultados finales. No se debe obviar que el conocimiento que puedan tener los encuestados también puede incidir, ya que sin dudas podrían desvirtuar la realidad de la ciudad y constituir por tanto una limitante al falsear los resultados. En la investigación esto debe ser sopesado con una selección cuidadosa de las personas constituyentes de la muestra, lo cual se logra con la constatación del grado de conocimiento de las ciudades por parte de los encuestados. Adicionalmente, es importante resaltar la necesidad de comprobar la fiabilidad y la validez de las respuestas otorgadas, lo cual se logra mediante la aplicación de pruebas estadísticas establecidas para estos fines.

El procedimiento se sustenta en una serie de fases, etapas, pasos y tareas, que posibilitan, en la medida que se esté implementando, las contextualizaciones propias a la ciudad objeto de estudio, basadas principalmente en la determinación de la competencia y la selección del nivel de competidor con el cual se realizará el análisis; la identificación de los atributos y la selección del o los públicos objetivo. Este procedimiento se diseña sobre la base de 7 años de experiencia de trabajo en el marketing de ciudad, la identidad urbana, la imagen urbana y el posicionamiento de ciudad.

Teniendo en cuenta los fundamentos teóricos-metodológicos sistematizados durante el Capítulo I, y los análisis realizados en este capítulo, se diseña el procedimiento para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, el cual se estructura en 2 fases, con la siguiente secuencia lógica: (Ver Figura 2.2, esquema del procedimiento y Figura 2.3, esquema del flujo de información)

Fase 1. Posicionamiento analítico de la ciudad objeto de estudio

El objetivo de esta fase es analizar el posicionamiento analítico de la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidores que se seleccione, a partir del análisis de la imagen urbana, lo que permitirá la determinación de los atributos asimilados y su posición competitiva. Para desarrollar esta fase es necesario llevar a cabo tres etapas las cuales son:

Etapa 1. Análisis de la competencia de la ciudad objeto de estudio; Etapa 2. Análisis de la imagen urbana de las ciudades¹³ y la Etapa 3. Análisis de los atributos identificativos y la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio.

Esta fase es muy importante, pues en ella es donde se desarrolla todo el análisis de la competencia, la imagen, así como los atributos identificativos de la ciudad y su posición competitiva; obteniéndose un volumen de información elevado para gestionar y procesar.

Etapa 1. Análisis de la competencia de la ciudad objeto de estudio

El objetivo de esta etapa es analizar la competencia de la ciudad objeto de estudio, considerando para ello atributos generales de identidad urbana, lo que permitirá la determinación de la competencia y a partir de esta, se define y caracteriza los niveles de los competidores teniendo en cuenta el criterio de los expertos, mientras que en dependencia del criterio de los gestores locales implicados en la investigación se elige con cuál de estos niveles se evaluará la ciudad objeto de estudio.

Pasos propuestos para la Etapa 1:

Paso 1. Determinación de los atributos generales de identidad urbana a tener en cuenta en la definición de la competencia

El objetivo de este paso es determinar atributos generales de identidad urbana que permitirán la determinación de la competencia, para ello, se tendrán en cuenta los criterios para el atractivo de las ciudades.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 1. Selección de los expertos.

¹³ Se considera como ciudades, tanto la ciudad objeto de estudio así como las ciudades pertenecientes al nivel de competidor seleccionado.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD

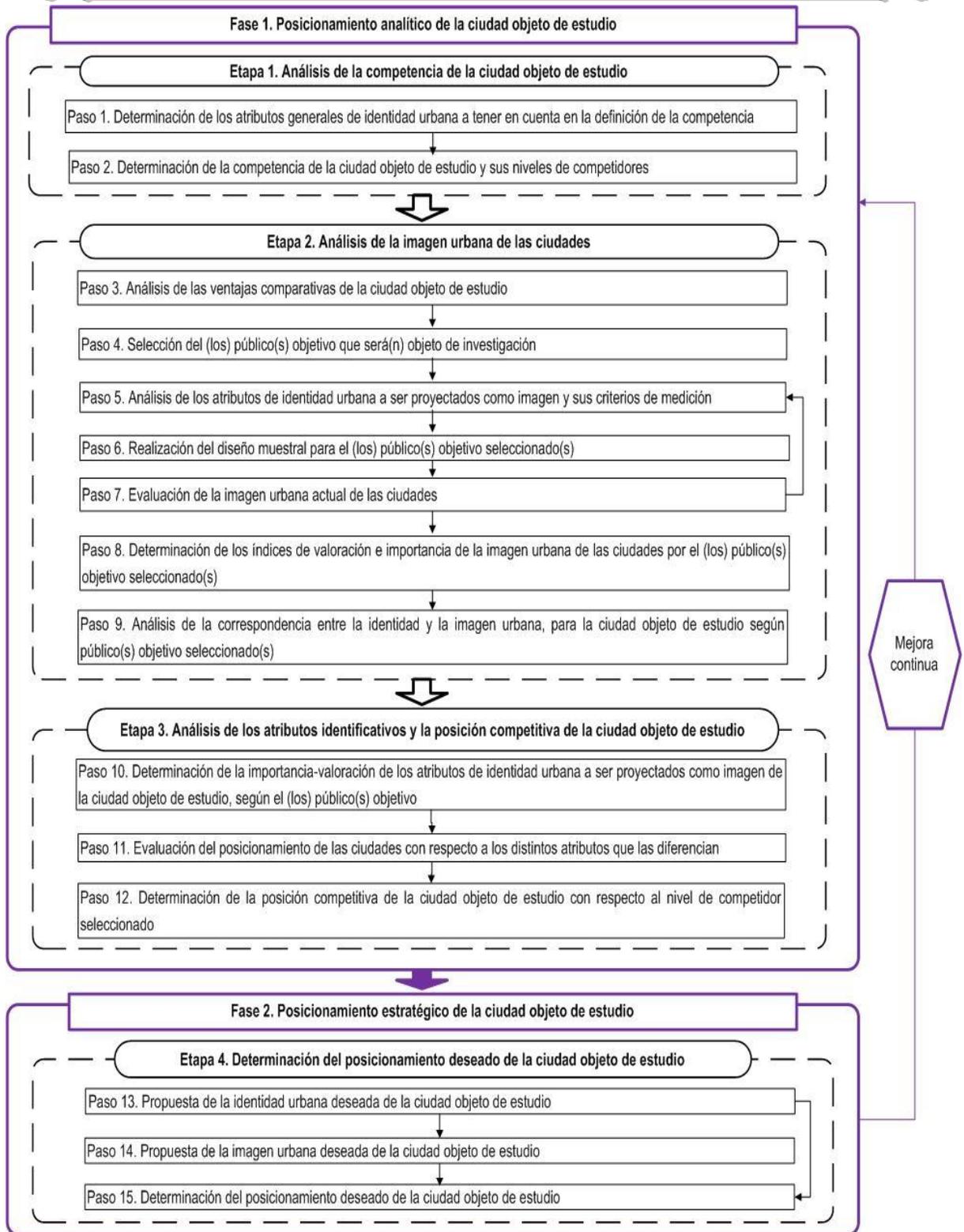


Figura 2.2. Esquema del procedimiento para la determinación del posicionamiento de ciudad.

Fuente: elaboración propia.

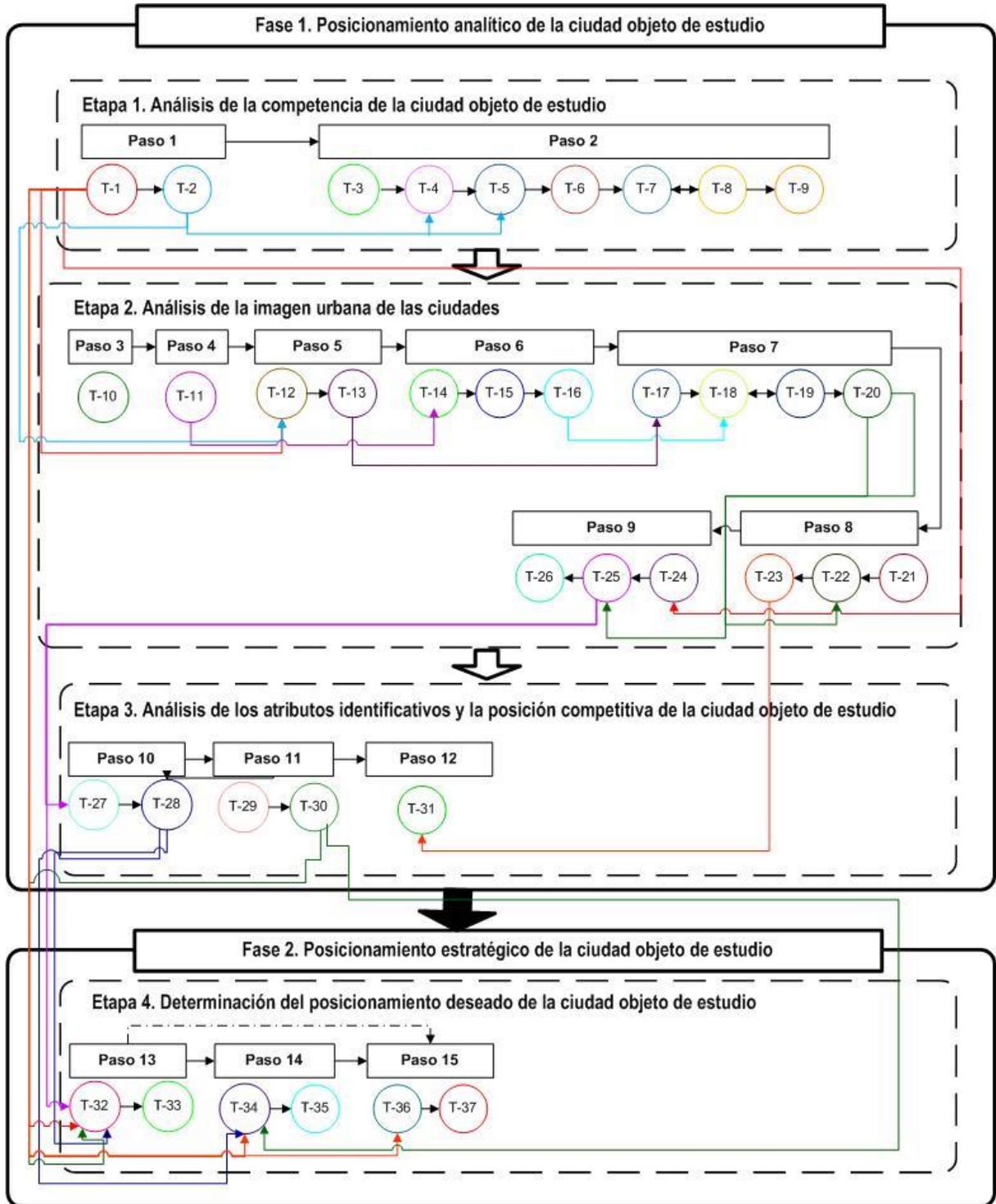


Figura 2.3. Esquema del flujo de información del procedimiento para la determinación del posicionamiento de ciudad.

Fuente: elaboración propia.

Tarea 2. Identificación de atributos generales de identidad urbana.

Tarea 1. Selección de los expertos

Para la confección del listado inicial de personas propuestas como posibles expertos, y que serán sometidas a una selección, se puede desarrollar tanto a partir del muestreo probabilístico¹⁴ como del no probabilístico¹⁵, aunque se debe considerar principalmente: que estos en dependencia del nivel que se esté analizando deben ser expertos a:

- nivel local: expertos pertenecientes a la ciudad objeto de estudio así como a las ciudades dentro de la provincia que se esté analizando.
- nivel nacional: expertos pertenecientes a diferentes ciudades en el país; igualmente se tendrán en cuenta expertos de la ciudad objeto de estudio que cumpla con las características de la investigación.
- nivel internacional: expertos pertenecientes a diferentes ciudades a lo largo del mundo, donde puede existir presencia de nacionales y locales que cumplan con los requerimientos de la investigación y puedan alcanzar la categoría de expertos internacionales.

Se considera que el método de muestreo más adecuado para este tipo de investigación es el no probabilístico y el listado inicial de expertos debe abarcar un universo diverso de personas que garantice la generalidad de sus conocimientos; además se recomienda que al necesitarse trabajar con la identidad, deben tener un mayor grado de conocimiento, lo cual sería garantía de la obtención de criterios sólidamente argumentados y acertados; así como su nivel de actualización, capacidad de análisis y profesionalidad, que le permitirían exponer y enfocar mejor las propuestas.

La metodología más utilizada para la selección de expertos, es la que permite determinar la competencia de los mismos a través del coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del tema tratado, así como de las fuentes que le permiten argumentar dicho criterio. Donde destaca como lo más importante la selección de la cualidad de los expertos y no así su cantidad. Se coincide con Rodríguez (2011) en los pasos para el cálculo del coeficiente de competencia K y las boletas a aplicar para ello. Hay que destacar que por el rol tan vital que van a desempeñar los expertos seleccionados a lo largo de la investigación, este procedimiento

¹⁴ El muestreo probabilístico para la determinación del número de personas a integrar el listado de posibles expertos se basa en los criterios probabilísticos y se asume una distribución binomial.

¹⁵ El muestreo no probabilístico para la determinación del número de personas a integrar el listado de posibles expertos se basa en el de conveniencia o intencionado, ya que en lo referente a la cantidad de expertos, autores como Kaufmann y Gil Aluja (1992), Kaufmann y Gil Aluja (1993) y Blanco (2007) aclaran que es indiferente el número de los mismos, lo más importante en la selección es la cualidad y no la cantidad. Aunque si se establece que el número mínimo de expertos es 7 (Ferrer et al., 1998; Astigarraga, 2008; Pérez León, 2011).

propone considerar solamente para su incorporación como expertos de la investigación aquellos que alcancen un valor en su coeficiente de competencia en el rango: $0.80 \leq K \leq 1.00$.

Tarea 2. Identificación de atributos generales de identidad urbana

En cuanto a la identificación de atributos generales de identidad urbana, se realizará en dos momentos, en el primero será a través de una entrevista en profundidad a los expertos, previamente seleccionados, que sea capaz de recoger sus ideas acerca de la temática, la misma tendrá un tiempo de duración aproximado de 1.30 hora por experto, lo que permitirá contar con un listado inicial de atributos a tener en cuenta, considerando para ello los atractivos de las ciudades, explicados en el Capítulo I. Posteriormente se propone desarrollar una matriz de síntesis, con el fin de integrar los elementos convergentes planteados por los diferentes autores, así como determinar la presencia de los atributos resultantes de la entrevista en profundidad a los expertos y los encontrados en diferentes investigaciones y su incidencia sobre las mismas, en el Anexo 12 se recogen los pasos de la matriz. Todo ello se basará en una profunda revisión bibliográfica e igualmente se tendrá en cuenta la información secundaria siendo la misma imprescindible para este aspecto. Esto permite conformar un listado representativo de atributos generales de identidad urbana, donde están concebidos tanto los atributos resultantes de la entrevista en profundidad, como los de la matriz de síntesis, convirtiéndose en el primer acercamiento a los atributos identidad que serán seleccionados como cruciales de identidad urbana para la ciudad objeto de estudio posteriormente.

Paso 2. Determinación de la competencia de la ciudad objeto de estudio y sus niveles de competidores

El objetivo de este paso es determinar la competencia de la ciudad objeto de estudio, así como sus niveles de competidores (superiores, semejantes e inferiores), teniendo en cuenta los atributos generales de identidad urbana determinados en el paso anterior; haciéndose necesario para el análisis de las ciudades, siguiendo el criterio de expertos. Esto es importante, al ser el punto de partida de cualquier investigación de posicionamiento de ciudad, lo que permite establecer la prioridad del trabajo acorde a las necesidades estratégicas de la ciudad donde se esté aplicando, permitiéndole contextualizar el mismo a cualquier ciudad.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 3. Selección de los expertos.

Tarea 4. Definición de la competencia.

Tarea 5. Evaluación de las ciudades de la competencia según criterio de expertos.

Tarea 6. Preparación de los datos a un programa estadístico y comprobación de la fiabilidad.

Tarea 7. Definición de los pasos para realizar la segmentación de la competencia.

Tarea 8. Realización de la segmentación de la competencia.

Tarea 9. Selección del nivel de competidores con el cual se evaluará el posicionamiento de la ciudad objeto de estudio.

Tarea 3. Selección de los expertos

Se realizará el mismo proceso expuesto en la Tarea 1, aunque se recomienda que estos deben contar con las siguientes cualidades: ética profesional, maestría, imparcialidad, intuición, amplitud de enfoques e independencia de juicios; así como deben poseer: un elevado grado de conocimiento sobre las ciudades en cuestión y experiencia respecto a la temática, siendo esto una garantía de la obtención de criterios sólidamente argumentados y aceptados al respecto; adecuado nivel de actualización, capacidad de análisis y profesionalidad, que permitirán exponer y enfocar mejor sus propuestas.

Tarea 4. Definición de la competencia

La definición de la competencia de la ciudad objeto de estudio se realizará a partir de la propuesta de ciudades teniendo en cuenta los atributos generales de identidad urbana determinados en el paso anterior; la cual se desarrollará mediante una entrevista en profundidad a los expertos seleccionados previamente en la Tarea 3, la cual tendrá un tiempo de duración aproximado de 45 minutos por experto.

Tarea 5. Evaluación de las ciudades de la competencia según criterio de expertos

Para evaluar las ciudades de la competencia según el criterio de los expertos será necesario en un primer momento diseñar el cuestionario que permitirá recopilar la información necesaria. El cuestionario es un documento necesario en el proceso comunicativo, sirve de guía para que la información que se recopile esté totalmente estructurada y sea homogénea. Un cuestionario establece el orden de la entrevista, asegura que todas las preguntas se planteen de la misma manera y, además, es la base donde se recogen todos los datos que han de ser analizados (Díaz, 2010). Para ello se debe desarrollar el procedimiento específico que se describe en el Anexo 13. El cuestionario les será aplicado a los expertos determinados en la Tarea 3, considerando para ello su experiencia, conocimiento y dominio, lo que les permitirá evaluar la presencia de los atributos generales de identidad urbana de la Tarea 2.

Tarea 6. Preparación de los datos a un programa estadístico y comprobación de la fiabilidad

En un primer momento se desarrollará la preparación de los datos en un programa estadístico, para ello hay que desarrollar el procedimiento específico como plantean Miquel y Bigné (2001) y Díaz (2010), el cual cuenta con los pasos siguientes: creación de la base de datos; edición, codificación y vaciado de los datos; grabación de los datos. La base de datos es creada para verter todas las informaciones

recogidas a través de los cuestionarios realizados a todos los expertos resultantes de la Tarea 3, la cual se auxilia de un paquete estadístico como puede ser el SPSS 22.0 versión en español o cualquier otra de sus versiones. Con respecto a la edición, codificación y vaciado de los datos, se realizará el mismo proceso expuesto en el procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la definición de la competencia expuesto en la Tarea 5, en este mismo procedimiento en un segundo momento se hace necesario tener en cuenta la misma secuencia lógica para el análisis de la fiabilidad.

Tarea 7. Definición de los pasos para realizar la segmentación de la competencia

La realización de la segmentación resulta complejo, de ahí la necesidad de establecer un procedimiento específico en correspondencia con el tipo de investigación que se realiza y el objetivo que se persigue. En el Anexo 14 se recogen los pasos propuestos por la autora.

Tarea 8. Realización de la segmentación de la competencia

En esta tarea se aplican los pasos definidos para realizar dicha segmentación, a partir de lo cual se estará en condiciones de presentar los resultados acerca de los conglomerados que identifican los niveles de competidores de la competencia.

Tarea 9. Selección del nivel de competidores con el cual se evaluará el posicionamiento de la ciudad objeto de estudio

La elección del nivel de competidor con el cual se evaluará el posicionamiento de la ciudad objeto de estudio depende de los intereses de los gestores de la ciudad implicados tenidos en cuenta en las premisas del procedimiento.

Etapas 2. Análisis de la imagen urbana de las ciudades

El objetivo de esta etapa es realizar el análisis de la imagen urbana de la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidor seleccionado, considerando para ello los atributos generales seleccionados como cruciales de identidad urbana para la ciudad objeto de estudio¹⁶, lo que permitirá conocer el estado actual de la imagen urbana, integrando los resultados alcanzados, a través de los índices de valoración e importancia de imagen urbana, y finalizando, con el análisis de la correspondencia entre la identidad y la imagen urbana.

Pasos propuestos para la Etapa 2:

Paso 3. Análisis de las ventajas comparativas de la ciudad objeto de estudio

El objetivo de este paso es analizar las ventajas comparativas que tiene la ciudad objeto de estudio, ya que las mismas juegan un papel importante en los estudios de posicionamiento de ciudad.

¹⁶ Los atributos cruciales seleccionados a partir de los generales de identidad urbana serán considerados de aquí en adelante como atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen urbana.

Fuentes de información a utilizar: fuente de información secundaria.

Para cumplimentar este paso se debe desarrollar la siguiente tarea:

Tarea 10. Determinación de las ventajas comparativas de la ciudad objeto de estudio.

Tarea 10. Determinación de las ventajas comparativas de la ciudad objeto de estudio

La determinación de las ventajas comparativas de la ciudad objeto de estudio se realizará a partir del uso de fuentes secundarias de información mediante la revisión bibliográfica. En esta revisión se profundizará en la búsqueda de aquellas ventajas comparativas que corresponden a los atributos generales de identidad urbana (Tarea 2) que se tuvieron en cuenta para el análisis de la competencia.

Paso 4. Selección del (los) público(s) objetivo que será(n) objeto de investigación

El objetivo de este paso es determinar el o los públicos objetivo que serán objeto de investigación, siendo estos, al igual que los niveles de competidores obtenidos en el Paso 2, importantes en investigaciones de posicionamiento de ciudad ya que permite contextualizar el mismo a cualquier ciudad objeto de estudio y le da flexibilidad al procedimiento, permitiendo establecer prioridades de trabajo acorde a sus necesidades e intereses.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se debe desarrollar la siguiente tarea:

Tarea 11. Selección del (los) público(s) objetivo que será(n) objeto de investigación

La selección del o los públicos objetivo se realiza considerando la importancia de los mismos en la actualidad y para el desarrollo futuro de la ciudad objeto de estudio.

Paso 5. Análisis de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen y sus criterios de medición

El objetivo de este paso es analizar los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen, los cuales serán los atributos que se consideren cruciales para la ciudad objeto de estudio, seleccionados a partir de los atributos generales de identidad urbana de la Tarea 2 y sus criterios de medición, estos últimos serán concebidos a partir de los criterios para el atractivo de la ciudad objeto de estudio y las características del o los públicos objetivo que se haya seleccionado. Todo ello permite, al igual que en el paso anterior, la contextualización del procedimiento a las ciudades que lo apliquen.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 12: Selección de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen urbana.

Tarea 13: Propuesta de los criterios de medición de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen urbana.

Tarea 12. Selección de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen urbana

Teniendo en cuenta los atributos generales de identidad urbana determinados en la Tarea 2, se debe realizar el método Kendall con los expertos seleccionados en la Tarea 1, en correspondencia con los pasos establecidos por Rodríguez (2011), con el objetivo de determinar aquellos atributos cruciales, los cuales resultarán ser los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen.

Tarea 13. Propuesta de los criterios de medición de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen urbana

Los criterios de medición de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen resultantes de la tarea anterior, serán concebidos a partir del desarrollo una entrevista en profundidad con un carácter semi-estructurado, aplicada al grupo de expertos de la Tarea 1, donde estos tendrán en cuenta tanto los criterios para el atractivo de la ciudad objeto de estudio, así como las características del o los públicos objetivo que se haya seleccionado previamente; esta perseguirá obtener informaciones importantes que permitan esclarecer ideas y puntos claves acerca de los criterios de medición de los atributos, siendo necesario particularizar en cada uno de estos, considerando qué le sugieren a los entrevistados. El tiempo aproximado de duración de cada entrevista se preestableció en 1.00 hora.

Paso 6. Realización del diseño muestral para el (los) público(s) objetivo seleccionado(s)

El objetivo de este paso es realizar el diseño muestral para el o los públicos objetivo seleccionados en la Tarea 11, lo cual implica determinar cuál va a ser el universo o población de la que se ha de obtener la información, seleccionar el método de muestreo más apropiado y delimitar el tamaño muestral.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 14. Delimitación de la muestra.

Tarea 15. Selección del método de muestreo.

Tarea 16. Delimitación del tamaño muestral.

Tarea 14. Delimitación de la muestra

Es conocido que son pocas las investigaciones que estudian a la población en su totalidad (Díaz, 2010; Tanda, 2011; Rodríguez, 2011; Bohorguez, 2014), ya que ello encarecería la investigación a partir de la elevación de los costos económicos y de tiempo; además, en las ciencias exactas como en las sociales, la mayoría del conocimiento existente se debe a experiencias basadas en inferencias a partir de la observación y del análisis de un número limitado de eventos. En la definición de la muestra se ha de tener en cuenta los siguientes aspectos: el elemento muestral, la unidad muestral, el alcance, el tiempo y el marco muestral.

Tarea 15. Selección del método de muestreo

Hay que destacar que existen dos tipos de muestreo:

- muestreo probabilístico: se apoya en el supuesto de que todos los elementos muestrales tienen la misma probabilidad conocida de quedar incluidos en la muestra, pudiéndose establecer el error muestral¹⁷ que se está cometiendo; en el caso de que el investigador seleccione este, la autora considera que dentro de este, el más indicado de aplicar es el muestreo aleatorio estratificado, pues es el más empleado cuando el marco muestral es demasiado heterogéneo (característico de poblaciones donde se aplican las investigaciones de posicionamiento e imagen por el gran volumen que se maneja) y se requiere formar, por parte del investigador, grupos homogéneos denominados estratos, atendiendo a determinados criterios o características que guarden relación con el objeto de estudio, por ejemplo: la edad, el sexo, o cualquier otra variable, que posteriormente puedan ser utilizadas como variables de clasificación o segmentación de la propia muestra.
- muestreo no probabilístico: se apoya en el supuesto de que la selección de un elemento de la población para formar parte de la muestra se basa en el juicio del investigador, no existiendo una oportunidad conocida de que cualquier elemento particular de la población sea seleccionado, no pudiéndose establecer a priori el error muestral. En caso de que el investigador seleccione este, la autora considera que el más adecuado de aplicar es el muestreo por cuotas, el cual clasifica dentro de un tipo especial de muestras a propósito, seleccionándose de manera que sus características (sexo, edad, lugar de residencia, entre otras) se ajusten a las establecidas como de control.

La selección de uno de estos métodos dependerá de los criterios del investigador que esté desarrollando el estudio, el cual debe considerar para ello: el acceso a la información estadística sobre la población que se pretenda estudiar; la facilidad de acceso y disponibilidad de la población a la hora de realizar el muestreo; las características y objetivos que se persiga en la investigación; el error que se desee manejar en la misma.

Tarea 16. Delimitación del tamaño muestral

La delimitación del tamaño muestral se realizará teniendo en cuenta para ello: la delimitación de la muestra y el procedimiento de muestreo seleccionado; sin obviar las particularidades de las investigaciones de posicionamiento e imagen urbana anteriormente abordadas, así como la necesidad de ser muy riguroso, pues la delimitación de la muestra, la selección del método de muestreo y del tamaño muestral, constituyen tareas que garantizan la relevancia de los resultados que se obtengan posterior a la aplicación del cuestionario, pues una incongruencia o error en ellas puede atentar contra

¹⁷ Error muestral: grado hasta el cual el valor de la muestra puede diferir del valor de interés de la población.

su credibilidad.

Paso 7. Evaluación de la imagen urbana actual de las ciudades¹⁸

Este paso tiene como objetivo evaluar la imagen urbana de las ciudades según el o los públicos objetivo seleccionado, constituye el primer catalizador del estado actual de la imagen urbana a partir del empleo, de la estadística básica, que será la base de estudios posteriores más complejos.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 17. Diseño del cuestionario.

Tarea 18. Realización del trabajo de campo.

Tarea 19. Procesamiento de los datos.

Tarea 20. Análisis de los resultados.

Tarea 17. Diseño del cuestionario

Para ello se debe desarrollar el procedimiento específico, expuesto en el Anexo 16. Por la importancia que revierte el grado de conocimiento a la hora de evaluar las ciudades independientemente del o los públicos objetivo que se hayan seleccionado, se debe considerar una pregunta filtro, que permita eliminar aquellos cuestionarios donde el encuestado otorgue valores bajos a su grado de conocimiento acerca de las ciudades que está evaluando, limitando esto el error a la hora de la evaluación de la imagen por el desconocimiento de las mismas, y su incidencia en el posicionamiento. Asociado a esto se hace necesario determinar la vía por la cual se conocieron las ciudades.

Tarea 18. Realización del trabajo de campo

La realización del trabajo de campo permite poner en contacto a los encuestadores con los encuestados que componen la muestra para administrar los cuestionarios y recoger la información.

Tarea 19. Procesamiento de los datos

El procesamiento de los datos se debe desarrollar en cuatro momentos, el primero es referido al análisis de la pregunta filtro que permite que los cuestionarios que no cumplan con el grado de conocimiento establecido se desechen, debiéndose aplicar otro que cuente con las características determinadas en el muestreo para que la muestra no se vea afectada; en un segundo momento se deben preparar los datos a un programa estadístico donde se debe seguir la misma lógica explicada en la Tarea 6; en un tercer momento es necesario realizar la comprobación de la fiabilidad y validez, teniendo en cuenta, que

¹⁸ Se considera como ciudades, tanto la ciudad objeto de estudio así como las ciudades pertenecientes al nivel de competidor seleccionado.

aunque estas pruebas fueron realizadas a la muestra piloto se recomienda verificar que los valores se mantengan dentro del rango establecido, si no es así, habría que retornar a la Tarea 18.

Una vez que los valores de fiabilidad y validez sean los aceptados, entonces se debe pasar al procesamiento de los datos, donde se analizará la estadística descriptiva. La aplicación de técnicas y estadígrafos propios de este tipo de análisis estadístico entre las que se encuentran: la media como el estadígrafo empleado en los estudios de imagen, tanto nacional como internacionalmente, independientemente del tipo de imagen que se esté midiendo (González, Cervantes y Muñiz, 2000; Pons, 2000; Picón y Varela, 2000; Rial, Varela y García, 2001; Luque et al., 2002 y 2004; Varela et al., 2002; García de los Salmones, 2002; Fernández, 2004a; Varela, Picón y Braña, 2004; Valls Figueroa, 2006; Varela et al., 2006; Rial, García y Varela, 2008 y Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2010; Tanda, 2011; Rodríguez, 2011; González, 2015; Pino, 2015); la desviación estándar entre las respuestas obtenidas; las frecuencias obtenidas durante la evaluación de las distintas variables.

Tarea 20. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados se realiza a través de la interpretación de los resultados arrojados durante el procesamiento de los datos.

Paso 8. Determinación de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana de las ciudades por el (los) público(s) objetivo seleccionado(s)

El objetivo de este paso es determinar el índice de valoración de imagen urbana y el de importancia para cada una de las ciudades, aspecto importante para el análisis posterior de la posición competitiva.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 21. Propuesta de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana.

Tarea 22. Cálculo de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana.

Tarea 23. Presentación de los resultados.

Tarea 21. Propuesta de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana

La autora propone a partir de la adaptación del índice propuesto por Valera et al. (2006) y teniendo en cuenta los criterios de Scheinsohn (1997) y Cappriotti (1999), los índices de valoración e importancia de la imagen urbana, cuyos pasos se ilustran en el Anexo 17.

Tarea 22. Cálculo de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana

En esta tarea se calcula tanto el índice de valoración y como el de importancia de la imagen urbana para cada una de las ciudades; en el primero, teniendo en cuenta las evaluaciones de las medias otorgadas por el o los públicos objetivo al estado actual de cada uno de los atributos definidos en el

Paso 5, mientras que en el segundo caso, se tendrán en cuenta las evaluaciones de las medias otorgadas a la importancia que el o los públicos objetivo le otorgan a cada uno estos atributos.

Tarea 23. Presentación de los resultados

El análisis de los resultados se realiza a través de la interpretación de los resultados arrojados durante el cálculo de cada uno de los índices (Ver Anexo 17).

Paso 9. Análisis de la correspondencia entre la identidad y la imagen urbana, para la ciudad objeto de estudio según público(s) objetivo seleccionado(s)

Este paso tiene como objetivo establecer las brechas entre la identidad y la imagen urbanas actuales, ya que dichas brechas pueden representar un excedente de imagen sobre identidad, donde la percepción/ evaluación del o los públicos respecto a la misma está por encima de la realidad reflejada en términos de identidad; o puede representar un excedente de identidad o deficiencia de imagen, donde la percepción/ evaluación de la identidad es superior a la imagen percibida actual, lo cual puede estar incidiendo favorable o negativamente en el posicionamiento actual de la ciudad objeto de estudio.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 24. Evaluación de los atributos de identidad urbana.

Tarea 25. Análisis de las brechas entre la identidad e imagen urbana actual.

Tarea 26. Identificación de la situación de imagen urbana actual.

Tarea 24. Evaluación de los atributos de identidad urbana

Primeramente, y antes de poder determinar las brechas, se hace necesario tener una evaluación en términos numéricos de la identidad urbana actual de la ciudad objeto de estudio en correspondencia con sus atributos, esto se logra a través de los expertos seleccionados en la Tarea 1, que deberán evaluar la misma mediante una encuesta a través de una boleta. Dichas evaluaciones serán ponderadas (entre 0 y 1), a fin de poder determinar la representación de un perfil de la ciudad en términos de identidad urbana actual.

Tarea 25. Análisis de las brechas entre la identidad e imagen urbana actual

Esta tarea se realizará en dos momentos, en el primero se debe determinar la existencia de brechas entre la identidad y la imagen urbana actual a partir de las evaluaciones ponderadas de la identidad urbana resultante de la Tarea 24 y de las evaluaciones de la imagen urbana actual del o los públicos objetivo, se pueden determinar las brechas, lo cual se puede constatar posteriormente mediante la representación gráfica.

En el caso de la representación gráfica de la identidad urbana actual, se logra mediante la elaboración del ideograma, para el cual primeramente se debe establecer el centro del ideograma, que constituye el círculo nuclear del que emanan los diferentes radios; posteriormente se deben determinar los radios, que representan cada uno de los atributos de identidad urbana a proyectar como imagen, cuya evaluación ponderada resultante de la Tarea 24 reflejará el estado de la misma en el momento actual y finalmente, establecer la circunferencia exterior que marca el límite ideal – coeficiente de ponderación igual a la unidad – al que debe tender la adscripción de cada uno de los atributos en el largo plazo.

Antes de la representación gráfica de la imagen urbana actual, el investigador que esté desarrollando el estudio debe tener en cuenta que puede realizar la representación para el o los públicos objetivo en su totalidad, como hasta este punto del procedimiento se fue trabajando, o puede realizar agrupaciones en estos, a partir de diferenciar a los encuestados según características homogéneas o similares en estratos con el objetivo de tener una evaluación de imagen más cercana a la realidad y con menos dispersión o desviación en las evaluaciones otorgadas. Tal salvedad se realiza por parte de la autora, pues se debe considerar las características intrínsecas de los estudios de imagen a partir de las teorías existentes respecto a los elementos determinantes en la formación de la imagen y el mundo subjetivo del individuo, donde este último valora o evalúa según la unión o imbricación de su mundo afectivo, con el mundo objetual que lo rodea, donde su nivel consciente a partir del análisis de las representaciones y criterios del mismo, posibilitará una imagen más o menos acertada del entorno; formándose una percepción basada en la forma en que recoge, procesa e interpreta la información que procede del entorno, que finalmente condicionará la precisión de su evaluación a la claridad y cantidad de información que disponga.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente la representación gráfica se realizará considerando la alternativa seleccionada por el investigador, esto se va a lograr mediante la elaboración del imaograma. Los valores en términos numéricos de la imagen urbana actual de la ciudad en correspondencia con sus atributos, en el caso de que el investigador trabaje con todo el o los públicos objetivo se obtiene a partir de las evaluaciones de media de cada uno de los atributos mediante el análisis de estadística básica; mientras que si realiza alguna agrupación en el público objetivo, se logra a partir de las evaluaciones de media de cada uno de los atributos mediante el análisis de estadística básica, después de haber realizado la estratificación de la muestra de la población total, lográndose los estratos definidos por el investigador.

Dichas evaluaciones serán ponderadas (entre 0 y 1), a fin de poder determinar la representación de un perfil de la ciudad en términos de imagen urbana actual. El cual está integrado por los mismos

elementos que conforman el ideograma, pero en correspondencia con la imagen. Según Sanz de la Tajada (1994) y Friedmann (1995b) la técnica del imaograma puede partir de un análisis del estado actual de imagen, para establecer los atributos de identidad susceptibles de ser convertidos, de hecho, en atributos de imagen, una vez conocidos, creídos y asimilados por el o los públicos objetivo.

A partir de las finalidades que persiguen el ideograma y el imaograma, se deduce que ambos deben guardar una estrecha correspondencia, la cual puede ser representada en un iconograma único que contenga al ideograma y al imaograma de la ciudad, y que deje en evidencia gráfica las brechas que puedan existir o si existe correspondencia entre la identidad e imagen urbana actuales, o si hay excedente de imagen o de identidad.

Tarea 26. Identificación de la situación de imagen urbana actual

Una vez determinadas y graficadas las brechas, se procede en esta tarea al análisis de la correspondencia a través de la identificación de la situación de imagen urbana actual, a partir del criterio de clasificación establecido por Friedmann (1995b) abordado en el Capítulo I. Para lo cual, en un primer nivel, se deben analizar los atributos y en un segundo nivel, el o los públicos objetivo que se analice.

Etapas 3. Análisis de los atributos identificativos y la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio

El objetivo de esta etapa es realizar el análisis de los atributos que identifican a la ciudad objeto de estudio según el criterio del o los públicos objetivos, así como su posición competitiva.

Pasos propuestos para la Etapa 3:

Paso 10. Determinación de la importancia-valoración de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen de la ciudad objeto de estudio, según el (los) público(s) objetivo

El objetivo de este paso es determinar la importancia-valoración de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen, a partir de la tabulación de las respuestas otorgadas por el o los públicos a cada atributo propuesto de la ciudad objeto de estudio; permitiendo integrar: la evaluación de los atributos de imagen urbana, y la importancia concedida.

Criterios de importancia- valoración que servirán de base para el análisis de estos atributos y su posterior clasificación en atributos a potenciar, mantener, mejorar e indiferentes, los cuales incidirán en la determinación del posicionamiento deseado y una vez concebido este, se estaría en condiciones de poder establecer las prioridades de actuación sobre los mismos, para ser utilizadas por parte de los gestores de la ciudad en la toma de medidas estructurales correspondientes para revertir la situación actual, en el desarrollo de estrategias para el posicionamiento deseado, así como en la mejora de su posición competitiva.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 27. Elaboración de la matriz importancia-valoración (IPA).

Tarea 28. Análisis de los atributos de imagen ubicados en la matriz.

Tarea 27. Elaboración de la matriz importancia-valoración (IPA)

El análisis importancia-valoración, tratado en el inicio de este capítulo, en el punto correspondiente al abordaje de la metodología cuantitativa, permite el logro del objetivo propuesto en este paso. En el Anexo 18 se recogen los pasos para la elaboración de la matriz importancia-valoración; en esta tarea el investigador debe tener en cuenta la misma concepción explicada en la Tarea 25 sobre el tratamiento del público objetivo, considerando para ello la totalidad o la diferenciación de los encuestados según estratos, así como los elementos determinantes en la formación de la imagen.

Tarea 28. Análisis de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen ubicados en la matriz

Después de la representación en la matriz, se procedería al análisis diagnóstico y estratégico de la información obtenida, tomando en cuenta que:

1. Por encima de la diagonal: se ubican los atributos en los cuales hay que concentrarse y acometer esfuerzos. Es de destacar que no todos van a representar la misma prioridad puesto que la distancia que exista entre cada uno de los puntos y la diagonal será determinante: los más cercanos a la diagonal, representarán aspectos con una menor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en menor grado a la valoración, estos atributos constituyen, por definición, los principales argumentos de la imagen urbana y por tanto se deberían acometer acciones que lograrán mantenerlos en su estado actual.; los más alejados de la diagonal, representan aspectos con una mayor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en alto grado a la valoración y por tanto constituyen las áreas prioritarias donde potenciar la actuación; los que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia, representan aspectos a mejorar.
2. Por debajo de la diagonal, se encuentra un área que a su vez se subdividirá en otras tres áreas: Área I: baja prioridad; Área II: posible derroche de recursos; Área III: indistinta, pues puede ser de baja prioridad o de derroche de recursos, en dependencia de los valores de importancia-valoración que presenten los atributos ahí ubicados, los cuales en términos de imagen serán considerados como indiferentes.

Paso 11. Evaluación del posicionamiento de las ciudades con respecto a los atributos que las diferencian

El objetivo de este paso es evaluar la imagen y el posicionamiento de la ciudad objeto de estudio, definiendo qué tan iguales o diferentes las perciben el o los públicos objetivo, lográndose conocer los atributos que la diferencian, los cuales serán utilizados por parte de los gestores de la ciudad para trazar estrategias que permitan lograr la diferenciación con respecto a la competencia y mejorar su posición competitiva.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 29. Elaboración del mapa de posicionamiento o perceptual.

Tarea 30. Análisis de los atributos que diferencian a la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidor seleccionado, ubicadas en la matriz.

Tarea 29. Elaboración del mapa de posicionamiento o perceptual

El mapa perceptual, tratado en el inicio de este capítulo, en el punto correspondiente al abordaje de la metodología cuantitativa, permite el logro del objetivo propuesto en este paso. En el Anexo 19 se recogen los pasos para la elaboración del mapa; a partir de que el mapa de posicionamiento permite conocer la imagen percibida del o los públicos objetivo para con las ciudades, lo cual resulta de gran utilidad para el análisis de los atributos de la ciudad, así como para la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad. Todo lo anterior resulta de gran utilidad para la posterior realización de un plan de marketing ciudad y del conocimiento el impacto de las actuaciones urbanas, cuestión que permitiría desarrollar acciones oportunas dentro del plan de marketing estratégico de ciudad corrigiendo efectos no deseados o continuar mejorando los atributos de la ciudad que constituyen una ventaja competitiva.

Tarea 30. Análisis de los atributos que diferencian a la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidor seleccionado, ubicadas en la matriz

Se analizan en dependencia de la proximidad de las ciudades con los diferentes atributos analizados, lo que permitirá la clasificación posterior de los atributos en a potenciar, a mejorar, a mantener y los indiferentes; todo ello facilitaría una vez determinado el posicionamiento deseado la toma de decisiones por parte de los gestores locales al conocer las ventajas competitivas de la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidor seleccionado en la Tarea 9.

Este análisis se debe desarrollar en dos momentos, teniendo en cuenta las propuestas realizadas por Rodríguez, Del Barrio y Luque (1997), KMR (2014) y Escobar (2015):

- ✚ Primero se debe desarrollar la interpretación a partir de la relación existente entre la ciudad objeto de estudio y cada una de las ciudades que representan el nivel de competidor seleccionado: se ha de trazar una línea desde cada una de las ciudades hasta el centro (origen) del mapa y observar el ángulo que se ha generado, un ángulo cercano a 0 ° significa una correlación positiva muy alta y un ángulo de 180° denota una correlación negativa muy fuerte entre las ciudades. Por el contrario, los ángulos más o menos rectos (ángulos de 90 ° o 270 °) entre las ciudades indican muy poca o ninguna relación entre ellas. Pero esto no es lo único que se debe tener en cuenta, pues pueden existir ciudades con ángulos similares pero que sin embargo la distancia que representan no es la misma, por lo que las ciudades que representen una menor distancia con respecto a la ciudad objeto de estudio también implica más relación y similitud con esta, la distancia se obtiene a partir de:

$$\text{Distancia } x = \frac{\text{Inercia } x}{\text{Masa } x}$$

A decir de KMR (2014) las ciudades que estén diametralmente opuestas, es decir que tienen una correlación negativa implica que estas tienen un posicionamiento justamente opuesto en el mercado; mientras que las ciudades que tienen un menor ángulo y distancia significa que estas asumen una posición similar en el mercado.

- ✚ En un segundo momento se debe desarrollar la interpretación de la relación existente entre las ciudades y los atributos, se ha de trazar una línea desde cada ciudad a través del “origen” (centro del mapa) hasta el otro lado del mapa. La distancia¹⁹ que queda entre las variables y la línea de la ciudad, determina la fuerza de esa relación, la relación será positiva si la ciudad está en el mismo lado del mapa que la variable y negativa si está en la parte opuesta del mapa. Las ciudades que estén más cerca de la línea trazada para la ciudad, y que se encuentren en el mismo lado del mapa, serán las que más relación tengan con la ciudad. Aparejado a esto, hay que analizar la cercanía (distancia) que existe entre la ciudad que se está analizando y el atributo, ya que a pesar de que un atributo tenga correlación positiva no va a tener la misma incidencia para identificar en el público objetivo a la ciudad.

A partir del análisis de los dos momentos anteriores se estaría en condiciones para asumir con cuál de las ciudades dentro del nivel de competidores la ciudad objeto de estudio tiene un posicionamiento similar o diferente, así como cuáles son los atributos que la identifican y diferencian a partir del criterio del o los públicos objetivo; permitiendo esto poder trabajar en el posicionamiento deseado.

¹⁹ La distancia que queda entre las variables y la línea de la ciudad, se obtiene a partir de trazar una línea perpendicular a la línea de la ciudad.

Paso 12. Determinación de la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidor seleccionado

El objetivo de este paso es determinar la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidores seleccionado, a partir del índice de valoración de la imagen urbana y del índice de importancia de la imagen urbana calculados en el Paso 8.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 31. Análisis de la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio.

Tarea 31. Análisis de la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio

La posición de las ciudades se analizará en dos momentos, el primero, a partir de los resultados de la ciudad objeto de estudio y del nivel de competidores seleccionado, partiendo del índice de valoración de la imagen urbana, logrando ordenar en un orden ascendente las ciudades mejor posicionadas; en un segundo momento, a partir del índice de importancia de la imagen urbana, donde igualmente se ubicaran en un orden ascendente las ciudades, permitiendo conocer a criterio del público objetivo las ciudades que a su criterio tienen más notoriedad para ellos.

Fase 2. Posicionamiento estratégico de la ciudad objeto de estudio

El objetivo de esta fase es analizar el posicionamiento estratégico de la ciudad objeto de estudio a partir del posicionamiento analítico de la misma permitiendo la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad. Para desarrollar esta fase es necesario llevar a cabo una etapa: **Etapa 4. Determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio.**

Esta fase es importante para el desarrollo de la gestión estratégica de la ciudad tanto a corto, como mediano y largo plazo pues permitirá la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad.

Etapa 4. Determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio

El objetivo de esta etapa es determinar el posicionamiento deseado de la ciudad a partir de la propuesta de la identidad y la imagen urbana deseada de la ciudad objeto de estudio con respecto a su competencia teniendo en cuenta todas las etapas anteriores del procedimiento. Una vez determinado el posicionamiento deseado de la ciudad los gestores estarían en condiciones de llevar a cabo el proceso de implementación del posicionamiento deseado a partir de las estrategias de posicionamiento.

Pasos propuestos para la Etapa 4:

Paso 13. Propuesta de la identidad urbana deseada de la ciudad objeto de estudio

En este paso se seguirán los criterios de Kutschinski-Schuster (1993), Friedmann (1996a) y Tanda (2011), ya referidos en el acápite 1.3, del Capítulo I, recayendo sobre los expertos seleccionados en la

Tarea 1 otorgar los valores de identidad deseada, de manera que ésta represente el estado deseado de la ciudad, a partir de sus posibilidades y limitaciones, su importancia futura a alcanzar, entre otras, basado en un consenso básico sobre el futuro deseado de la ciudad a partir de un análisis comparativo con la realidad actual.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información secundaria y primaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 32. Propuesta de los valores de identidad urbana deseada.

Tarea 33. Determinación de las brechas entre identidad urbana deseada e identidad urbana actual.

Tarea 32. Propuesta de los valores de identidad urbana deseada

En la investigación se propone utilizar el criterio de Tanda (2011) al proponer los valores de identidad urbana deseada a partir del criterio de expertos seleccionados en la Tarea 1, los cuales deben, en conjunto, establecer las ponderaciones que consideren más atinadas respecto a cada uno de los atributos de identidad diferenciándola por públicos. Por la importancia que lo anterior reviste, los expertos en el momento de establecer sus ponderaciones respecto a cada atributo y con el objetivo de que cuenten con la información aportada hasta ese momento por la implementación de las etapas, pasos y tareas del procedimiento que les facilite la correcta toma de decisiones, evitando que estas no se vean afectadas por criterios personales, aleatoriedades, entre otras causas, se deben basar en:

- análisis del estado actual, a partir de la clasificación de los atributos de la ciudad (atributos a potenciar, mejorar, mantener e indiferentes): se realizará teniendo en cuenta el estado actual de cada uno de los atributos de identidad urbana a proyectar como imagen, resultantes del análisis de la matriz IPA, el mapa de posicionamiento y el iconograma obtenidos en los pasos anteriores del procedimiento; para ello en la Tabla 2.1 se detalla cómo el investigador puede clasificar cada uno de estos atributos según la técnica utilizada.

Después de esta clasificación el investigador debe calcular el peso que tiene cada atributo de identidad urbana a ser proyectado como imagen en cada una de las técnicas utilizadas a través de:

$$p = \frac{a}{A}$$

Leyenda:

a: cantidad de observaciones por atributo de identidad urbana a ser proyectado como imagen.

A: cantidad total de observaciones por atributos de ciudad (atributos a potenciar, mantener, mejorar o indiferentes).

Para en un segundo momento analizar por fila cada uno de los atributos en un análisis excluyente de

los mismos²⁰, considerando para ello, que los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen que tengan más valor constituirán el listado final de atributos a potenciar, mejorar, mantener y los indiferentes de la ciudad objeto de estudio. Este resumen es el que se le presentará a los expertos.

Tabla 2.1. Clasificación de los atributos de la ciudad a partir de los resultados de las matrices IPA, mapa de posicionamiento e iconograma.

	Matriz IPA	Mapa de posicionamiento	Iconograma
Atributos a potenciar	Son los atributos más alejados de la diagonal, con una mayor discrepancia negativa (elevado grado de importancia pero que no son valorados adecuadamente).	Los atributos que están en el mismo lado del mapa donde está ubicada la ciudad, con una mayor fuerza de relación y distancia con ella.	Imagen positiva que no coincide con la realidad.
Atributos a mejorar	Son los atributos que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia (adecuada valoración de importancia pero sin ser relevante como en el caso de los atributos a potenciar, y no son valorados adecuadamente).	Los atributos que están en el mismo lado del mapa que la ciudad y tienen menos fuerza de relación y más distancia de la ciudad. Los atributos que están en el otro lado del mapa de la ciudad y tienen una mayor fuerza y una menor distancia.	Imagen negativa a causa de informaciones incorrectas.
Atributos a mantener	Son los atributos más cercanos a la diagonal, con una menor discrepancia negativa (presentan cierta correspondencia entre las valoraciones de imagen y de importancia).	Los atributos que están en el mismo lado del mapa donde está ubicada la ciudad, con más fuerza de relación y menor distancia con ella; convirtiéndose en ventajas competitivas.	Imagen positiva coincidente con la realidad.
Atributos indiferentes	Atributos por debajo de la diagonal.	Los atributos que están en el otro lado del mapa donde está ubicada la ciudad y tienen mayor correlación negativa y distancia.	Ausencia de imagen o imagen indiferente. Imagen negativa que coincide con la realidad.

Fuente: elaboración propia

- escenario futuro de la ciudad: deben tener en cuenta las perspectivas de proyección de la ciudad con respecto a los atributos de identidad urbana a proyectar como imagen, en vista del logro del futuro deseado de la misma a largo plazo, dicha información será concebida a partir de los gestores de la ciudad implicados en la investigación.

Una vez analizado el estado actual y escenario futuro de la ciudad por parte de los expertos, estarán en condiciones de en una sesión de trabajo para establecer las ponderaciones a cada uno de los atributos con el objetivo del logro de la propuesta de la identidad urbana deseada.

Tarea 33. Determinación de las brechas entre identidad urbana deseada e identidad urbana actual

Esta tarea se ha de desarrollar a partir de la determinación de las brechas entre la identidad urbana deseada y la identidad urbana actual, según las evaluaciones ponderadas de estas, se puede

²⁰ El análisis debe ser excluyente, pues el total de atributos por la columna del resumen total debe ser igual al total de atributos considerados.

determinar las brechas sobre las cuales los gestores de la ciudad deben encauzar sus esfuerzos, en aras del desarrollo futuro de la misma en términos de identidad y de posicionamiento.

Posteriormente se debe realizar la representación gráfica de las brechas entre la identidad urbana deseada y la identidad urbana actual; la representación gráfica de la identidad urbana deseada, se logra mediante la elaboración del identigrama. El cual presenta la misma estructura y pasos a seguir en su elaboración que el ideograma. A partir de las finalidades que persiguen el identigrama (deseado) y el ideograma (actual), se debe hacerlos confluir en un iconograma único que los contenga, a fin de entonces poder graficar las brechas existentes.

Paso 14. Propuesta de la imagen urbana deseada de la ciudad objeto de estudio

La propuesta de la imagen urbana deseada de la ciudad objeto de estudio a criterio de Inmark (1997) aporta un conocimiento superior de los procesos perceptivos y de asignación de valor, permitiendo la detección de rasgos de imagen susceptibles de funcionar como ventajas competitivas frente a otros entornos territoriales, permite consolidar la imagen urbana como activo básico de la competitividad local y plantearse el posicionamiento deseado. Por lo tanto, una ciudad debe dirigir su imagen, debe desarrollar una política de imagen urbana que proyecte una potente imagen positiva del lugar; planificar, posicionar y cuidar la imagen de la ciudad es una tarea de enorme relevancia para los responsables de la gestión de la ciudad (Antonoff, 1970; Friedmann, 2003).

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información secundaria y primaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 34. Propuesta de los valores de imagen urbana deseada.

Tarea 35. Determinación de las brechas entre la imagen urbana deseada e imagen urbana actual.

Tarea 34. Propuesta de los valores de imagen urbana deseada

La imagen urbana deseada se debe proponer a partir del criterio de los expertos seleccionados en la Tarea 1, los cuales deben, en conjunto, establecer las ponderaciones que consideren más atinadas respecto al perfil de imagen a conseguir diferenciándola por públicos; al igual que en la propuesta de la identidad urbana deseada se busca que la ponderación de los atributos no se realice de forma empírica, es por ello se propone que se base en los aspectos siguientes:

- análisis del estado actual, a partir de la clasificación de los atributos de la ciudad (atributos a potenciar, mejorar, mantener e indiferentes): se realizará teniendo en cuenta el mismo análisis expuesto en la Tarea 32, con la diferencia de que se considerarán los resultados del identigrama, a partir de que lo ideal es que la imagen deseada coincida con la identidad a proyectar; para ello en la Tabla 2.2 se detalla cómo el investigador puede clasificar cada uno de estos atributos según la

técnica utilizada.

- escenario futuro de la ciudad: deben tener en cuenta las perspectivas de proyección futura de la ciudad con respecto a los atributos de identidad urbana a proyectar como imagen, en vista del logro del futuro deseado a corto y mediano plazo, dicha información será concebida a partir de los gestores de la ciudad implicados en la investigación.

Posteriormente, en sesión de trabajo con los expertos, una vez que estos hayan analizado el estado actual y el escenario futuro de la ciudad, se establecerán las ponderaciones a cada uno de los atributos con el objetivo del logro de la propuesta de la imagen urbana deseada.

Tabla 2.2. Clasificación de los atributos de la ciudad a partir de los resultados de las matrices IPA, mapa de posicionamiento y el identigrama.

	Matriz IPA	Mapa de posicionamiento	Identigrama
Atributos a potenciar	Son los atributos más alejados de la diagonal, con una mayor discrepancia negativa (elevado grado de importancia pero que no son valorados adecuadamente).	Los atributos que están en el mismo lado del mapa donde está ubicada la ciudad, con una mayor fuerza de relación y distancia con ella.	Son los atributos que tienen una mayor brecha entre la identidad urbana deseada y la identidad urbana actual de la ciudad.
Atributos a mejorar	Son los atributos que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia (adecuada valoración de importancia pero sin ser relevante como en el caso de los atributos a potenciar, y no son valorados adecuadamente).	Los atributos que están en el mismo lado del mapa que la ciudad y tienen menos fuerza de relación y más distancia de la ciudad. Los atributos que están en el otro lado del mapa de la ciudad y tienen una mayor fuerza y una menor distancia.	Son los atributos que tienen una brecha intermedia entre la identidad urbana deseada y la identidad urbana actual de la ciudad.
Atributos a mantener	Son los atributos más cercanos a la diagonal, con una menor discrepancia negativa (presentan cierta correspondencia entre las valoraciones de imagen y de importancia).	Los atributos que están en el mismo lado del mapa donde está ubicada la ciudad, con más fuerza de relación y menor distancia con ella; convirtiéndose en ventajas competitivas.	Son los atributos que tienen una menor brecha entre la identidad urbana deseada y la identidad urbana actual de la ciudad, y que en ocasiones esta tiende a 0 o puede ser igual.
Atributos indiferentes	Atributos por debajo de la diagonal.	Los atributos que están en el otro lado del mapa donde está ubicada la ciudad y tienen mayor correlación negativa y distancia.	

Fuente: elaboración propia.

Tarea 35. Determinación de las brechas entre la imagen urbana deseada e imagen urbana actual

A partir de las evaluaciones ponderadas de imagen deseada e imagen urbana actual, se puede determinar las brechas sobre las cuales los gestores de la ciudad deben encauzar sus esfuerzos, en aras del desarrollo futuro de la misma en términos de imagen, así como de posicionamiento, por su estrecha relación. La representación gráfica de la imagen urbana deseada, se logra mediante la elaboración del imagograma. El cual presenta la misma estructura y pasos a seguir en su elaboración que el imaograma. A partir de las finalidades que persiguen el imagograma (deseado) y el imaograma

(actual), se debe hacerlos confluir en un iconograma único que los contenga, a fin de entonces poder graficar las brechas existentes.

Paso 15. Determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio

La determinación del posicionamiento deseado de la ciudad constituye el objetivo cúspide de la presente investigación con vista a contribuir a la gestión del posicionamiento de las ciudades, pues se busca que éste represente el estado deseado de la ciudad, a partir de sus posibilidades y limitaciones en cuanto a la identidad e imagen urbana, su importancia futura a alcanzar, entre otras, basado en un consenso básico sobre el futuro deseado de la ciudad a partir de un análisis comparativo con el nivel de competidores y teniendo en cuenta la realidad actual de la ciudad.

Fuentes de información a utilizar: fuentes de información primaria y secundaria.

Para cumplimentar este paso se deben desarrollar las siguientes tareas:

Tarea 36. Determinación del posicionamiento deseado.

Tarea 36. Determinación del posicionamiento deseado

Para la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio, se deben tener en cuenta dos momentos, el primero, a partir de las evaluaciones ponderadas de la identidad urbana deseada y de la imagen urbana deseada resultantes de las Tareas 32 y 34 correspondientemente, lo que permite determinar las brechas existentes entre las mismas, para lo cual se tendrá en cuenta la representación de la identidad urbana deseada (identigrama) determinado en la Tarea 33 mientras que la imagen urbana deseada (imagograma) obtenido en la Tarea 35. A partir de las finalidades que persiguen el identigrama y el imagograma, se debe hacerlos confluir en un iconograma único que los contenga analizando su correspondencia, a fin de graficar las brechas existentes; en aras de poder determinar en un primer momento los atributos priorizar, siendo aquellos en donde coincida la identidad urbana deseada con la imagen urbana deseada.

En un segundo momento, se debe desarrollar un trabajo grupal con los expertos seleccionados en la Tarea 1, en la cual se les explicará cuales fueron los atributos resultantes del análisis anterior, para que, teniendo en cuenta las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad objeto de estudio así como su proyección estratégica determinen cuáles de estos atributos se priorizarán para basar la estrategia de posicionamiento deseado de la ciudad.

✚ Principios y premisas del procedimiento

- ❖ El procedimiento debe estar sustentado en los siguientes **principios**:
 - El mejoramiento continuo, ya que prevé el regreso a etapas anteriores con el objeto de ir mejorando aspectos que pudieran presentar deficiencias.

- Su estructuración, su consistencia lógica y flexibilidad.
- Pertinencia, brinda la posibilidad de aplicarlo integralmente en cualquier momento del tiempo.
- Suficiencia, referida a la disponibilidad de la información, así como su tratamiento, que se requiere para su aplicación en estos análisis.
- Posibilidad de generalización, que se refiere a la factibilidad de aplicación del procedimiento en las ciudades, ya que es lo suficientemente general y permite ser contextualizado a éstas.
- ❖ El procedimiento debe estar sustentado en las siguientes **premisas** para su adecuada aplicación:
 - La implementación de todas sus fases, etapas, pasos y tareas.
 - El compromiso de los expertos seleccionados: para el logro de ello previamente a que realicen alguna propuesta durante la investigación se debe proceder a explicar la importancia que revisten como parte de la investigación igualmente en las cualidades y aspectos a tener en cuenta en la selección de los expertos se debe concebir su ética, profesionalidad e imparcialidad.
 - Identificación adecuada de un equipo de gestores de la ciudad que estarían implicados, radicados en la ciudad con capacidad de cooperar y colaborar, teniendo en cuenta que debe existir voluntad política por parte del Gobierno Local: este equipo trabajará sobre la base de interrelaciones de cooperación y colaboración, por lo cual la autora propone como instrumento para el mismo la propuesta de Machado (2011), la cual tiene en cuenta los aspectos siguientes: identificación de los principales gestores implicados; determinación de la importancia relativa de cada gestor implicado; determinación de la capacidad potencial para amenazar y/o cooperar en el equipo e interrelación de los planes de los gestores implicados. Esto permitirá determinar en el equipo aquellos entes de mayor o menor relaciones de poder y de cooperación. El listado inicial de este grupo estará conformado por personas que tengan poder de decisión sobre la ciudad objeto de estudio, en el caso de la presente investigación se propone que este esté compuesto por especialistas de: la Oficina del Conservador de la Ciudad, del Plan Maestro de la Ciudad, del Gobierno Local, las entidades radicadas en la ciudad, entre otros. El listado final estará conformado por los gestores de mayor importancia.
 - Definir por parte de los gestores de la ciudad implicados el objetivo con el cual se va a evaluar el posicionamiento de la ciudad con respecto a la competencia, lo que permitirá la definición del mercado que será analizado: esta premisa se vuelve importante para el desarrollo adecuado del procedimiento, en ella se debe reconocer la posible proyección estratégica de la ciudad.
 - El grado de conocimiento de los públicos objetivo sobre las ciudades: poder evaluarlo limitaría el error a la hora de la evaluación de la imagen y del posicionamiento por el desconocimiento de las

mismas, esto se puede lograr mediante técnicas de recopilación de información.

- Condiciones favorables en el ámbito organizativo, financiero y tecnológico: en dependencia del nivel al cual se vaya a aplicar el procedimiento se deben contar con recursos financieros que permitan sufragar los gastos que se generen en el proceso de desarrollar encuestas, entrevistas u otros, mientras que desde el punto de vista organizativo se debe contar con un equipo de apoyo que permita la aplicación adecuada del procedimiento mientras que en lo referido a lo tecnológico se requiere computadoras que cuenten con un sistema operativo (Windows en cualquiera de sus versiones) que permita la instalación de los software profesionales (SPSS cualquiera de sus versiones u otros) que faciliten el procesamiento y análisis de los datos.

Las limitaciones radican, en que algunas de las premisas no se pudieran lograr, no obstante, se considera que las más limitantes son: el grado de compromiso y las de índole organizativo. Las posibilidades radican para el caso cubano, en que es el momento oportuno a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011), aprobados en el Congreso del Partido, de los cuales las ciudades no se quedan ajenas y mucho menos todo lo relacionado con el posicionamiento de ciudad y la imagen urbana, si se ha logrado captar, a través de esta investigación, su importancia.

✚ Consideraciones previas a la implantación y control del posicionamiento deseado de la ciudad:

A pesar de que no es objetivo de la presente investigación la implantación y el control del posicionamiento deseado se considera oportuno realizar algunas sugerencias a los responsables de realizarlas, ya que se han de crear políticas públicas que apoyen dicho proceso, en este sentido Fernández y Paz (2005) consideran que las políticas públicas que están orientadas a crear, fortalecer o reinstalar la marca de territorios se presenta como un poderoso activo de la gestión contemporánea en el camino del desarrollo de una imagen pública, interna y externa, de aceptación en referencia a la ciudad o región. De ahí, la importancia de prestar atención a la creciente demanda de respuestas respecto a su construcción y administración con especial atención en la gestión estratégica de la ciudad.

Para concretar la propuesta del posicionamiento deseado se ha de tener en cuenta los criterios establecidos por Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Mockler (1997), Esteban et al. (1997) y Krieg (2000) acerca del proceso de implementación y control, la autora adapta los mismos a la gestión de ciudad y propone una secuencia lógica (Ver Anexo 20), el cual sintetiza la propuesta de la autora acerca de

cómo se debe llevar a cabo el proceso de implementación y control; se sugiere que los pasos que se conciben en dicha propuesta se desarrollen a través de los resultados arrojados por:

- Estrategias para el posicionamiento deseado de la ciudad
- ✓ Estrategias generales: la estrategia del posicionamiento basado en la competencia o el posicionamiento por competidor, en esta se deben tener en cuenta los resultados de los atributos a potenciar, mantener, mejorar y los indiferentes resultantes del mapa de posicionamiento (Tabla 2.1) así como el análisis correspondiente de dicho mapa referido a la relación existente entre la ciudad objeto de estudio y la competencia (Paso 11); mientras que con respecto a la estrategia del posicionamiento basado en el consumidor o el posicionamiento por usuario, en el cual se tendrá en cuenta la imagen urbana deseada para el público objetivo (Paso 14).
- ✓ Estrategias específicas: la estrategia del posicionamiento basado en atributos o características específicas, tendrá como base la propuesta de atributos para a potenciar, mantener, mejorar o indiferentes de la ciudad resultantes del análisis de la identidad (Paso 13), imagen (Paso 14) y posicionamiento deseado (Paso 15) de la ciudad.

La implantación táctica de los atributos de la imagen urbana deseada a comunicar es determinante; lo cual necesita una concepción secuencial, llevada con la preocupación permanente de la coherencia y la existencia de un control continuo de los resultados a lo largo de su ejecución; para lo cual se hace imprescindible definir una estrategia de comunicación y objetivos de comunicación.

Una vez determinadas las estrategias que se deben desarrollar, se hace necesario eventos de intervención de grandes grupos, diseñar proyectos concretos que permitan la implementación de estas a partir de planes de acción.

Muñoz y Luque (2003) consideran que se debe especificar la asignación de necesidades de recursos, el establecimiento de programas y la determinación de responsabilidades, aspectos que están en consonancia con lo establecido por Friedmann (2000) al decir que cada proyecto debe mencionar las acciones y junto a cada una de éstas, cuatro componentes adicionales: quién es responsable, cómo va a realizarse la acción, cuánto costará y la fecha en que debe quedar terminada.

Es importante destacar que todo ello acarrearía un levantamiento de las informaciones necesarias de los implicados, sus interrelaciones, acuerdos de quienes acometerían las acciones e incluso el límite de las acciones de cada cual y a su vez su integración, de manera que se pueda determinar el conjunto de aspectos que conformarían el tipo de proyecto de inversión (productivo, socio-productivo y social), el monto del proyecto de inversión, los flujos de efectivo o flujos de costos, dado el caso en cuestión, y finalmente de los resultados a partir de los métodos de evaluación empleados, que determinarían el tipo

de beneficio: ingresos monetarios, sociales, impacto, etc. y que estará en función del direccionamiento de las acciones.

El control va a permitir sesgar las posibles desviaciones que hayan existido durante la implementación de las estrategias. Existen diferentes mecanismos y frecuencias de retroalimentación a tener en cuenta por parte de las autoridades urbanas, para ello Conti (2001) propone tres mecanismos que son muy útiles para lograr una visión general efectiva y así poder mantenerse en la dirección correcta, los cuales son: revisiones de progreso y/o avances; informes de la situación; la administración por excepción.

Conclusiones del Capítulo II

A partir de los aspectos fundamentales tratados en este capítulo se puede concluir que:

1. No se constataron procedimientos o metodologías para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, sin embargo, sí se analizaron los referidos al análisis del posicionamiento, aunque estos cuentan con limitaciones y carencias analizadas en el presente capítulo; todo ello sustentan la necesidad de un procedimiento que determine el posicionamiento deseado de ciudad, a partir del cual se pueden proponer estrategias.
2. El procedimiento propuesto así como el modelo conceptual concebido en el Capítulo I, tienen una estrecha vinculación; constituyendo el soporte teórico-metodológico necesario para el desarrollo del posicionamiento deseado de la ciudad, al concebir las etapas del posicionamiento y el logro de las mismas a partir de la identidad e imagen urbanas.
3. El procedimiento diseñado constituye el soporte metodológico sobre posicionamiento de ciudad, al integrar en su estructura consistentemente lógica y flexible, los principales conceptos, métodos y técnicas, con pertinencia, suficiencia y generalidad, de forma tal, que permite tratar diferentes análisis con vista a lograr la determinación del posicionamiento deseado de ciudad y su aplicación en otras ciudades.
4. La integración coherente de los métodos y técnicas pertinentes, en las dos fases del procedimiento diseñado, lo convierten en un valioso instrumento metodológico para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad.

CAPÍTULO III
VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO
DESEADO DE CIUDAD

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD

En el presente capítulo se valida el procedimiento propuesto en el capítulo anterior, en un primer momento, la validación se realiza a través del método de criterio de expertos y en un segundo momento, con su aplicación práctica al caso de la ciudad de Matanzas; demostrando su capacidad para la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad.

3.1. Método de criterio de expertos

Coincidiendo con Tanda (2011) para la medición cualitativa es adecuado emplear el método de evaluación de expertos como instrumento fundamental para realizar la validación, ya que a decir de Sierra y Álvarez (1995) este permite que el conjunto de especialistas valoren las ideas que se han propuesto; y en perspectiva la práctica histórico-social comprobará, de manera definitiva en un momento dado, el objeto concreto-pensado propuesto por los investigadores como posible solución al problema. La selección de expertos se llevó a cabo considerando los mismos criterios expuestos en la Tarea 1 del procedimiento, además de tener en cuenta que si el procedimiento tendrá una aplicación a nivel nacional los expertos que pueden validar el procedimiento deben ser a nivel nacional o internacional, mientras que en el caso de que sea a nivel local deben ser expertos a nivel nacional o locales.

Teniendo en cuenta este criterio se tendrán en cuenta expertos a nivel internacional, para ello se confeccionó un listado inicial de 8 personas los cuales cuentan con ética profesional, maestría, imparcialidad, intuición, amplitud de enfoques e independencia de juicios así como un elevado conocimiento sobre la gestión de ciudad en especial de la imagen y el posicionamiento avalado en sus resultados científicos y experiencia en la temática, adecuado nivel de actualización, capacidad de análisis y profesionalidad, que permitirán el análisis coherente del procedimiento propuesto (Ver Anexo 21, Tabla 21.1), a las que se les aplicó los cuestionarios correspondientes para determinar el coeficiente de competencia K, en todos los casos se obtuvieron valores superiores a 0.8 demostrando la alta competencia de los mismos, por lo que todos quedaron seleccionados como expertos además de contar con su consentimiento para colaborar en la investigación. (Ver Anexo 21, Tabla 21.2)

Para la validación del procedimiento por parte de los expertos se decidió tomar en consideración: el mejoramiento continuo; estructuración, consistencia lógica y flexibilidad; pertinencia; suficiencia; posibilidad de generalización; capacidad para solucionar la problemática planteada y valor metodológico. En el Anexo 22 se recoge la encuesta aplicada a los expertos. Para verificar el nivel de

consistencia de las valoraciones de los expertos se determinó el índice de consenso de expertos (Sarduy, 2007; Díaz, 2010 y Tanda, 2011) que expresa el consenso de los expertos en cada aspecto:

$$ICS_i = \left(1 - \frac{S_i}{S_L}\right) \times 100\%$$

Leyenda:

ICS_i: índice de consenso entre los expertos con relación al aspecto “i”.

S_L: desviación estándar máxima posible.

S_i: desviación estándar del juicio de los expertos para el aspecto “i”.

En el Anexo 23 se puede apreciar el resultado de la aplicación del método, donde todos los atributos, presentan una evaluación entre adecuado y muy adecuado. Además, en todos los atributos, el índice consenso supera el 75.00%, considerándose muy positivo; quedando demostrado que el procedimiento diseñado cumple con los principios necesarios que hacen factible su aplicación según expertos. Una vez validado el procedimiento propuesto, desde el punto de vista teórico, a partir del método criterio de expertos, se presenta su validación empírica al caso de la ciudad de Matanzas, Cuba.

3.2. Aplicación práctica del procedimiento al caso de la ciudad de Matanzas

Cumplimiento de las premisas para la aplicación del procedimiento:

A todos los expertos que estuvieron implicados en la investigación, se les explicó individualmente la importancia que revisten sus aportes para el desarrollo adecuado de la determinación del posicionamiento deseado de la ciudad de Matanzas, lo que servirá de base para la gestión de su posicionamiento y la propuesta coherente de estrategias para ello; igualmente se identificaron los gestores de la ciudad implicados en el desarrollo del procedimiento, equipo que estuvo conformado por: especialistas de la Oficina del Conservador de la Ciudad y del Plan Maestro de la Ciudad; funcionarios de Cultura y Patrimonio; especialistas del MINTUR; funcionarios del Gobierno Local; directivos de las entidades radicadas en la ciudad.

Con dichos implicados se desarrolló una sesión de trabajo, en la cual consideraron que el objetivo con el cual se debe evaluar el posicionamiento de la ciudad de Matanzas debe ser: mejorar la imagen de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana en relación con su competencia en Cuba; asociado a esto se consideró que el mercado para desarrollar esta evaluación debía ser el nacional.

En la encuesta se concibió una pregunta filtro, que permitió discernir entre aquellos encuestados que poseen un bajo grado de conocimiento sobre las ciudades en cuestión. Mientras que con respecto a las

condiciones en el ámbito organizativo se contó con el Grupo Científico Estudiantil de Marketing Urbano que facilitó el trabajo operativo de aplicación de las encuestas en la ciudad de Matanzas como objeto de estudio, mientras que en las ciudades que compusieron el nivel de competidor seleccionado se realizó a partir de la red de universidades del país y sus departamentos de economía, así como la red de marketing urbano que apoyaron este proceso; desde el punto de vista financiero los costos que se incurrieron en el proceso de aplicación del procedimiento estuvieron sustentados en el proyecto institucional al cual tributa la investigación (Ver Anexo 24); mientras que en el ámbito tecnológico se contó con las condiciones requeridas como fueron: grabadora de mano, computadora con sistema operativo Windows 7 y con SPSS 22 versión en español

Aplicación del procedimiento en la ciudad de Matanzas

Fase 1. Posicionamiento analítico de la ciudad objeto de estudio

Etapas 1. Análisis de la competencia de la ciudad objeto de estudio

Paso 1. Determinación de los atributos generales de identidad urbana a tener en cuenta en la definición de la competencia

En el caso de este paso se requiere de un elevado grado de conocimiento sobre la identidad urbana, siendo esto una garantía de la obtención de criterios sólidamente argumentados y aceptados al respecto, lo que permitió una mejor comprensión de los atributos y la proyección que se desee de estos para la ciudad, es por ello que se tienen en cuenta expertos a nivel local.

Para la selección de los expertos a nivel local se realizó un muestreo no probabilístico, se confeccionó un listado inicial de 18 personas, las cuales contaban con ética profesional, maestría, imparcialidad, intuición, amplitud de enfoques e independencia de juicios así como un elevado conocimiento sobre la ciudad de Matanzas; avalado en sus resultados científicos y experiencia en la temática, adecuado nivel de actualización, capacidad de análisis y profesionalidad; ya que al trabajarse con la identidad se requiere un mayor grado de conocimiento sobre la misma lo cual será garantía de la obtención de criterios sólidamente argumentados y aceptados al respecto, lo que permitirá una mejor comprensión de los atributos y la proyección que se desee. A estas personas se les aplicó los cuestionarios correspondientes para determinar el coeficiente de competencia K, en todos los casos se obtuvieron valores superiores a 0.7 demostrando la alta competencia de las mismas, lo que se muestra en el Anexo 25, por lo que todos fueron seleccionados como expertos, además de contar con su consentimiento para colaborar en la investigación.

Posteriormente se procedió a la identificación de los atributos generales de identidad urbana, a través de la entrevista a los expertos seleccionados previamente (Ver Anexo 26, Guía 1):

Con respecto a los atributos generales que componen la identidad de una ciudad, en general los entrevistados concuerdan en el patrimonio histórico y la relevancia de la arquitectura y urbanismo como representaciones de la identidad urbana, ya que a sus criterios, estos forman parte importante del atractivo de una ciudad, teniendo en cuenta para ello aspectos como las declaraciones que tienen, así como que condensan la tradición y son los más fieles indicadores de la identidad de una ciudad, además de que resumen la memoria histórica de la ciudad, basándose en la evolución constructiva, social, económica, entre otros aspectos y su indudable integración con la actualidad. A decir de los entrevistados, estos atributos deben ser tomados muy en cuenta a la hora de trazar las proyecciones de la ciudad y trazar la estrategia de posicionamiento de la misma; además, existe una parte de estos entrevistados que consideran que estos tienen una relación directa con el aspecto físico de las ciudades, pero enfatizan que este último es más abarcador, teniendo en cuenta que este está constituido por las características físicas de la misma que conforman de una u otra forma la imagen visual de la ciudad, o sea las cualidades que conforman la apariencia para que sea percibida por los públicos objetivo; ya que puede incorporar aspectos como la limpieza y elementos naturales como el paisaje y otros.

La gran mayoría de los entrevistados resaltan atributos relacionados con la oferta de la ciudad refiriéndose fundamentalmente a la oferta cultural, turística y de servicios; considerando que cada ciudad debe tener identificado el tipo de oferta que quiere brindar tanto al público objetivo interno, como al externo, pues éstas pueden llegar a caracterizar a la ciudad; además de que la misma ha de preocuparse por atraer la atención de los mismos, mostrando que tiene disímiles opciones que serán de su agrado, para esto reconocen que se debe profundizar en cada uno de sus componentes y así poder crear experiencias positivas que incidan en elevar el nivel de satisfacción con la ciudad y la diferenciación de la misma. Algunos se refieren a la educación y la universidad por el rol que juegan en la formación de las futuras generaciones y el reconocimiento que pueden generar para la ciudad.

También la mayoría se refirió al transporte e infraestructura de comunicación, según sus criterios la ciudad requiere de una correcta proyección en este aspecto, ya que influye en el desarrollo de la vida cotidiana de sus residentes, garantiza la presencia de visitantes en la ciudad, además de que constituye uno de los elementos indispensables en la gestión de la imagen de la ciudad, ya que tiene en cuenta aspectos como la señalización de las carreteras, el estado de los viales, la renta de autos, el tráfico,

entre otros, convirtiéndose en un aspecto medular de la ciudad.

La totalidad de los entrevistados consideran que el medio ambiente se convierte en la actualidad en uno de los aspectos que ha venido tomando en el decursar del tiempo mayor relevancia, fundamentalmente debido al desarrollo de una cultura medioambiental y ecologista que busca incidir en los problemas de contaminación existentes, por lo que se debe considerar como parte de los atributos de identidad para de esta forma encauzar su cuidado y protección.

En menor cuantía existieron algunos entrevistados que expresan que existen atributos como innovación y cultura empresarial que pudieran formar parte de la identidad, requiriendo un esfuerzo más específico por parte de las empresas e instituciones en la ciudad para lograr marcar pautas que fueran reconocidas a ese nivel por los diferentes públicos objetivo. Paralelamente a este aspecto sitúan el rol que puede llegar a jugar el empleo y la economía, con análisis similar al anterior, donde destacan como principal responsable al gobierno local, e incluso, a nivel de país.

Existen otros criterios relacionados con el grado de protección y seguridad, así como las cuestiones sociales, que deben ser consideradas, pues según se manifiesten en la ciudad pueden resultar favorables o desfavorables, influenciando incluso las decisiones que se pueden tomar respecto a visitar una ciudad u otra; para el caso del público objetivo interno, también influyen en la permanencia de ellos. Casi la totalidad de los entrevistados plantean que el prestigio de la ciudad es un aspecto determinante sobre todo en lo relacionado con la proyección que tiene la ciudad, la imagen y el posicionamiento de la misma. Se enfatiza siempre la idea de que la actitud de la ciudad es un aspecto de la identidad urbana, concuerdan en que este aspecto se percibe muy fácilmente, y que es determinante en muchas ocasiones para generar experiencias gratificantes y un clima placentero.

A partir de la revisión bibliográfica teniendo en cuenta los componentes de la identidad urbana, se desarrolló la matriz de síntesis para determinar los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen que más se utilizan en las investigaciones de posicionamiento de ciudad en la última década. Es importante precisar que se tuvieron en cuenta los elementos convergentes, resultantes de la matriz de síntesis y que obtuvieron más del 60.0% de presencia, como resultado de ello se tuvieron en cuenta los siguientes atributos: arquitectura y urbanismo; patrimonio histórico; oferta cultural; oferta turística; servicios; medio ambiente; transporte e infraestructura de las comunicaciones; actitud de la ciudad; aspecto físico la ciudad y prestigio de la ciudad (Ver Anexo 27).

Es importante destacar que existió una marcada coincidencia entre los criterios expuestos por los expertos y los resultados de la matriz de síntesis, lográndose integrar ambos en un listado único de

atributos generales de identidad urbana, los cuales son: la educación y la universidad; innovación y cultura empresarial; el empleo y la economía; grado de protección y seguridad; cuestiones sociales; arquitectura y urbanismo; patrimonio histórico; transporte e infraestructura de comunicación; medio ambiente; oferta cultural; oferta turística; servicios; actitud de la ciudad; aspecto físico; prestigio de la ciudad.

Paso 2. Determinación de la competencia de la ciudad objeto de estudio y sus niveles de competidores

En el caso de este paso se requiere de un elevado grado de conocimiento sobre las ciudades en cuestión y experiencia respecto a la temática, siendo esto una garantía de la obtención de criterios sólidamente argumentados y aceptados al respecto, es por ello que se tienen en cuenta expertos a nivel nacional, debido a que se considerarán otras ciudades del país. Para la selección de los mismos se confeccionó un listado inicial de 27 personas teniendo en cuenta las cualidades y aspectos, a las que se les aplicó los cuestionarios correspondientes para determinar el coeficiente de competencia K, en todos los casos se obtuvieron valores superiores a 0.8 demostrando la alta competencia de los mismos, por lo que todos quedaron seleccionados como expertos además de contar con su consentimiento para colaborar en la investigación. (Ver Anexo 28)

En una sesión de trabajo posterior, se llevó a cabo una entrevista en profundidad a los expertos seleccionados previamente con el objetivo de determinar cuáles son las ciudades competidoras de la ciudad de Matanzas teniendo en cuenta los atributos generales de identidad urbana (Ver Anexo 29). En los criterios expuestos por los entrevistados se destaca la existencia de una marcada coincidencia en que estas ciudades son: La Habana, Santa Clara, San Juan de los Remedios, Cienfuegos, Sancti Spiritus, Trinidad, Ciego de Ávila, Camagüey, Holguín, Bayamo, Santiago de Cuba y Baracoa.

Posteriormente se procedió al diseño del cuestionario para la determinación del nivel de competidores de la ciudad de Matanzas a partir de su competencia, a través del método de ratio, con una escala Likert de 5 puntos, solo existió una pregunta abierta, el resto fueron preguntas cerradas. Los cuestionarios propuestos se aprecian en el Anexo 30. El muestreo piloto se realizó en el período 2 al 8 de diciembre del 2013, para un total de 19 de los 27 expertos a nivel nacional seleccionados anteriormente, con la característica de que estos son de las ciudades de La Habana, Matanzas, Cienfuegos y Santa Clara. Una vez realizado el muestreo piloto, creada la base de datos en el paquete estadístico SPSS 22.0, editados, codificados y vaciados los datos, se procedió a la comprobación de la fiabilidad. Para medir la confiabilidad o fiabilidad de la escala se implementó la prueba del coeficiente

alpha, la cual es capaz de comprobar si la misma se encuentra libre de errores aleatorios, es decir, si aporta datos consistentes, en el caso de todos los atributos y sus correspondientes criterios de medición. Todos los coeficientes, se comportaron por encima de 0.7, lo que se consideró bueno; a partir del análisis de varianza, se comprobó que en todos los casos existieron diferencias significativas entre las variables de las preguntas de la encuesta, aspecto básico e indiscutible para que el coeficiente alpha de Cronbach sea confiable (Ver Anexo 31, Tabla 31.1). Finalmente, revisados los cuestionarios a aplicar a los expertos, para el caso de la presente investigación se pueden adoptar los cuestionarios iniciales como los definitivos.

En un segundo momento se evaluaron las ciudades a partir del desarrollo de un trabajo de campo, el cual se realizó cumpliendo lo planeado en el período 10 al 20 de diciembre del 2013, siendo aplicadas un total de 27 encuestas a los expertos a nivel nacional seleccionados anteriormente. Para posteriormente, en la base de datos creada, y luego de ser editados, codificados y vaciados los datos, proceder a la comprobación de la fiabilidad en este caso todos los coeficientes alpha de Cronbach estuvieron por encima de 0.7, lo cual fue comprobado con el análisis de varianza, que arrojó diferencias significativas entre las variables de las preguntas de la encuesta, aspecto básico e indiscutible para que el coeficiente alpha de Cronbach sea confiable como se ha explicado en el anterior paso (Ver Anexo 31, Tabla 31.2).

El método de segmentación seleccionado para agrupar las ciudades fue el análisis clúster; las variables coincidieron con los atributos generales de identidad urbana determinados anteriormente; como medida de similitud, la distancia euclídea cuadrada; mientras que como método clúster, el no jerárquico. Primeramente se aplicó el método no jerárquico o de optimización, fijando como datos de entradas para formar el número de clúster la cantidad de niveles de competencia establecidos teóricamente en el Capítulo I, los cuáles en esta investigación se corresponde con un total de 3. Posteriormente, se realizaron 10 iteraciones a través del K-means para asignar a los casos dentro de la distancia umbral hasta la semilla más cercana, como resultado de ello, se obtuvieron 3 conglomerados (Ver Anexo 32, Tabla 32.1 y Tabla 32.3), así como los resultados del ANOVA en la Tabla 32.2.

La validación de los conglomerados se realizó mediante el análisis discriminante, utilizando las variables de clasificación, teniéndose en cuenta los parámetros establecidos por Cruz (2013) (Ver Anexo 32, Tabla 32.4), como variables independientes; y como variable categórica dependiente, el conjunto de conglomerados resultante del análisis clúster. La utilización del discriminante con fines de reclasificación arrojó que la clasificación realizada por medio del método clúster no jerárquico fue correcta con 92.3%

de los casos clasificados originalmente (Ver Anexo 32, Tabla 32.5), validando así el método. Para la interpretación de los resultados se utilizó como indicador la tabla de centroides finales resultante del análisis no jerárquico y la tabulación de los valores medios de las variables utilizadas.

Posteriormente se definieron los niveles de competidores, resultando los siguientes:

✚ Conglomerado 1. Competidor superior:

Conformado por el 41.66% de las ciudades, caracterizándose por evaluaciones altas en la gran mayoría de los atributos, siendo las que mejor evaluación tuvieron con respecto a la calidad de la educación y la universidad, grado de protección y de seguridad, cuestiones sociales, innovación y cultura empresarial así como el empleo y la economía; al diseño urbano: arquitectura y urbanismo y patrimonio histórico; así como los relacionados con su oferta cultural, turística, aspecto físico y de servicios; igualmente en el componente emocional de la imagen de la ciudad (la actitud y el prestigio), a pesar de que obtiene las evaluaciones más altas en aspectos como: transporte e infraestructura de comunicación y medio ambiente, estas son regulares. La gran mayoría de las ciudades que lo componen tienen declaraciones de: Patrimonio Cultural de la Humanidad” UNESCO, Patrimonio Mundial, Ciudad Histórica; todas son ciudades destino urbano del país y patrimoniales; está compuesto por ciudades intermedias y grandes. Las ciudades de este grupo son: La Habana, Cienfuegos, Camagüey, Santiago de Cuba y Trinidad.

✚ Conglomerado 2. Competidor inferior:

Está conformado por el 16.66% de las ciudades, caracterizándose por evaluaciones bajas en la gran mayoría de los atributos. Son los que peor evalúan el diseño urbano: patrimonio histórico; así como los relacionados con su oferta cultural y turística, el medio ambiente, el transporte e infraestructura de comunicación, los servicios, innovación y cultura empresarial, cuestiones sociales así como el empleo y economía, el aspecto físico; igualmente en el componente emocional de la imagen de la ciudad con respecto a la actitud obtiene evaluaciones negativas y en relación al prestigio de la ciudad a pesar de obtener evaluaciones positivas es el conglomerado que le ofrece valoraciones más bajas; a pesar de obtener evaluaciones positivas en la arquitectura y urbanismo, la educación y la universidad, el grado de protección y seguridad es el conglomerado que le ofrece valoraciones más bajas. La gran mayoría de las ciudades que lo componen no tienen declaraciones ni de Patrimonio Cultural de la Humanidad” UNESCO, ni de Patrimonio Mundial, además no se consideran ciudades destino urbano del país y ni patrimoniales, una de ellas si es ciudad monumento nacional; está compuesto por ciudades intermedias. Las ciudades de este grupo son: Ciego de Ávila y Sancti Spíritus.

✚ Conglomerado 3. Competidor semejante:

Conformado por el 41.66% de las ciudades, se caracteriza por ser de evaluaciones regulares en la gran mayoría de los atributos. Son el segundo grupo que mejor evalúa el diseño urbano: arquitectura y urbanismo y patrimonio histórico; así como los relacionados con su oferta cultural y de servicios; el grado de protección y de seguridad, la innovación y la cultura empresarial, el empleo y la economía, aspecto físico; igualmente en el componente emocional de la imagen de la ciudad (la actitud y el prestigio), así como el medio ambiente, la educación y la universidad y las cuestiones sociales. A pesar de que son el segundo grupo que mejor evalúa la oferta turística y el transporte e infraestructura de comunicación, estas son negativas. La gran mayoría de las ciudades que lo componen tienen declaraciones de: Ciudad Monumento Nacional, son ciudades destino urbano del país y patrimoniales; sin embargo no tienen declaraciones de Patrimonio Cultural de la Humanidad” UNESCO, Patrimonio Mundial y Ciudad Histórica; está compuesto por ciudades intermedias. Las ciudades de este grupo son: Santa Clara, Holguín, San Juan de los Remedios, Bayamo y Baracoa.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, la elección del nivel de competidor con el cual se determinará el posicionamiento de la ciudad de Matanzas se realizó a partir del criterio de los actores implicados en la investigación, los mismos coincidieron que era más oportuno evaluar el posicionamiento de la ciudad de Matanzas con su competidor superior teniendo en cuenta para ello que solo a excepción de Camagüey y Santiago de Cuba, las otras tres ciudades se encuentran en las cercanías de la ciudad; además de considerarse los mejores destinos urbanos del país, criterio que se desea alcanzar para Matanzas en un futuro, en el cual ha incidido el desarrollo de un plan estratégico de ciudad, así como el trabajo que realizan en base de una gestión integrada de ciudad. Igualmente consideran que a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011) se está abocando a la diversificación del producto turístico cubano y una muestra de esta estrategia son estas ciudades que más allá de explotar el turismo de sol y playa (convencional) también explotan el turismo urbano, y Matanzas particularmente cuenta con un sin número de potencialidades que hoy no explota con este objetivo, desaprovechando la ventaja de encontrarse solo a 30 minutos de Varadero, el mayor Polo Turístico y destacado balneario del país, además de encontrarse en la cercanía de la ciudad de La Habana, destino urbano por excelencia del país, así como se encuentra dentro del corredor turístico de La Habana-Varadero. Asociado a esto se planteó la necesidad del desarrollo local, aspecto que estas ciudades han logrado articular dentro de sus planes estratégicos de ciudad y que igualmente las mismas sobresalen por enfocarse en buscar estructurar sus ofertas de bienes y servicios a sus diferentes públicos objetivo en búsqueda de una

imagen más favorable.

Etapas 2. Análisis de la imagen urbana de las ciudades

Paso 3. Análisis de las ventajas comparativas de la ciudad objeto de estudio

La ciudad de Matanzas cuenta con atractivos y atributos que la hacen única, muestra de ello son las ventajas comparativas con que cuenta. González, Pérez y Fernández (2013) a partir de una revisión exhaustiva de documentos, determinaron que la ciudad se caracteriza por un total de 49 primicias, 88 hechos significativos desarrollados en la misma y 33 singularidades que la distinguen de las demás ciudades cubanas.

La ciudad recibió el nombre de “San Carlos y San Severino de Matanzas”, en honor al Rey y al Gobernador de Cuba, mientras que el empleo de “Matanzas” como parte de su nombre, surge como referativo del primer acto de rebeldía aborígen contra los colonizadores españoles en la bahía de la ciudad (Tanda, 2011); se convirtió en la primera ciudad fundada en Cuba por interés explícito de la corona española (García Santana, 2009).

Eusebio Leal²¹ en el libro “Matanzas, la Atenas de Cuba” planteó que la ciudad es uno de los ejemplos más convincentes del urbanismo hispano-americano, con tal riqueza acumulada en un acervo inagotable, desde las espléndidas colecciones de su biblioteca hasta el espacio imponderable de su teatro (García Santana, 2009).

Cotarelo (1993), Moreno (2006), García Santana (2009) y Tanda (2011), consideran que la ciudad posee un grupo de valores patrimoniales destacados, a los cuales se le agregan las peculiaridades que identifican al centro histórico urbano de la ciudad, donde además de sus puentes, se destaca la homogeneidad en el estilo de sus edificaciones, que hace pensar al visitante y al residente que la ciudad fue construida de una vez. Aspecto ratificado por García Santana (2009) cuando plantea que para su época, la ciudad, integrada por manzanas rectangulares de estricta ortogonalidad y organizada en torno a dos plazas, orientada al norte, con los lotes de frente a los ejes dispuestos en sentido este-oeste, era diferente a cuantas se habían establecido en Cuba y en Hispanoamérica. Sus ciudades parientes no eran las de este lado del Atlántico, sino las erigidas por España a principios del siglo XVII en el sur de Italia, con las que, sin dudas, tiene un marcado parentesco (García Santana, 2009).

Estos factores se fueron favoreciendo a medida que el tiempo pasaba y hoy cuenta con una verdadera joya arquitectónica de Alestino del Pandal en América Latina, el puente “José Lacret Morlot”; posee el hermoso teatro “Sauto”, primera obra convocada a concurso en el país, y las quintas de descanso

²¹Historiador de la ciudad de La Habana.

(Tanda, 2011). Entre las antiguas capitales cubanas, es Matanzas la que puede mostrar los cimientos de su iglesia fundacional; es la primera ciudad moderna de América, por los criterios plasmados en el plano funcional donde se señalaron los solares para: mercedar, las plazas, las calles, casa del corregidor, aduana e iglesia, así como para la casa del Cabildo; la catedral de Matanzas tiene la rareza de no poseer plaza frontal, es un caso excepcional en su tipo; la ciudad posee el mayor número de calles escaleras de Cuba y está una de las calles más estrechas con menos de un metro en su inicio, de pared a pared; sumados en todo su conjunto urbano, la ciudad posee 30 puentes vinculados a su desarrollo como urbe lo que ha favorecido que sea reconocida como la Ciudad de los Puentes, entre ellos se destacan el puente de Bacunayagua en la Autopista La Habana- Matanzas, el más alto de Cuba y una de las siete maravillas de la ingeniería civil cubana, también se cuenta con el de ferrocarril en el río Canímar, el de mayor longitud y altura, se hace el primer puente de hierro fundido del país el cual es inaugurado por el Gobernador de la Isla Arsenio Martínez Campos y se posee el único puente giratorio sobre su eje central, que existe hoy en el país (González, Pérez y Fernández, 2013).

En el prólogo del libro “Ciudad de Matanzas, primicias, hechos significativos y singularidades”, Irán Millan²², añade que la ciudad está situada por sus primeros pobladores en una privilegiada área geográfica y estratégica, bañada y enriquecida por hermosos ríos que desembocan y la abrazan en su profunda bahía, estudiada, cantada y alabada por todos, desde el poeta Heredia hasta la misma Carilda Oliver. Depositaria de un tesoro documental, donde cada uno de sus hijos ha dado lo mejor de sí, aportando aquello que la convierte en extraordinaria y reconocida por cubanos y extranjeros (González, Pérez y Fernández, 2013). Lo que ha traído consigo que sea reconocida como la ciudad cubana de los sobrenombre, contando con un total de dieciocho (Moreno, 2006).

La ciudad está ligada a la identidad nacional y al legado cultural del país a partir de que es donde se tiene el primer acto de rebeldía de todo el país; se estrenó en el Club de Matanzas, el danzón “Las Alturas de Simpson”, primera obra que se registra para ese género musical, considerado como el Baile Nacional de Cuba; se realizó la primera composición del género musical danzonete, de alcance internacional, titulado “Rompiendo la rutina”, fue estrenada en los salones del Casino Español de la ciudad; se inicia en la ciudad por primera vez en el país, la celebración del Día del Poeta, por ser la fecha del natalicio de Bonifacio Byrne Puñales; la creación de la “Bella Cubana” del matancero José S. White es una de las piezas emblemáticas que identifican a Cuba en el mundo; en el país hay solo dos ciudades, La Habana y Matanzas, que han visto ondear cuatro banderas con soberanía: española,

²²Historiador de la ciudad de Cienfuegos.

inglesa, norteamericana y cubana (González, Pérez y Fernández, 2013).

Relacionado igualmente con la cultura, destaca la inauguración del teatro Sauto, Monumento Nacional, es el único de Cuba que posee aún, una máquina manual en funcionamiento para levantar la platea al nivel del escenario y convertirla en un gran salón con diferentes fines, entre ellos el de realizar bailes; la creación del primer museo creado por la Revolución, el Palacio de Junco, que cuenta con el único cuerpo embalsamado del siglo XIX; el ser la primera ciudad de Cuba a la cual se le compuso una obra espacial de gran envergadura para celebrar el aniversario 281 de su fundación, el autor fue el maestro norteamericano Federico Smith radicado en Cuba; la fundación Ediciones Vigía, la primera casa editorial cubana que realiza libros manualmente y de la primera Sociedad Filarmónica en el país.

Así mismo, la ciudad de Matanzas tuvo a los dos primeros Poetas Nacionales de Cuba: Bonifacio Byrne y Agustín Acosta; el Rey del Mambo, Dámaso Pérez Prado nació en la ciudad así como Arsenio Rodríguez (tresero y compositor que revolucionó la interpretación del son) o Barbarito DÍez (cantante que es un referente en la interpretación del Danzonete); se cuenta con la Sonora Matancera que ha sido quizás el más famoso conjunto de música cubana (González, Pérez y Fernández, 2013).

A decir de Tanda (2011) también cuenta con otros atractivos intangibles como las tradiciones culturales, las costumbres y fiestas populares como: la Fiesta de la Colla, la Fiesta de las Flores, entre otras.

Matanzas es tierra sagrada de fundamentos para las religiones africanas, en ella se encuentran representadas las más fidedignas manifestaciones de ese tipo de cultura en Cuba, para muchos creyentes pisar la tierra matancera es un acto de consagración, cuenta con cinco casas templo, siendo la que posee el mayor número de religiones africanas transculturadas con el más alto nivel de preservación (Tanda, 2011). En el Castillo de San Severino, Monumento Nacional, se crea el único Museo Nacional de la Ruta del Esclavo de Cuba dentro del programa de la Unesco, cuenta con una de las colecciones de arte africano más completas e importantes de Cuba y el Caribe.

En el ámbito deportivo destaca la celebración en el Palmar de Junco el primer juego de béisbol en Cuba organizado por reglas y medidas oficiales en el terreno, árbitros, un anotador, un box score y peloteros debidamente uniformados.

La ciudad cuenta con tres áreas protegidas: el Valle del Yumurí, con categoría de Área Protegida de Recursos Manejados; el río "Canímar", área con altos valores geomorfológicos, faunísticos y florísticos y amplias formaciones cársicas y finalmente, las Cuevas de Bellamar, área de significación local y gran paleocaverna. Es la única ciudad del país con una cueva declarada Monumento Nacional: la Cueva de Bellamar y cuenta dentro de su trama urbana más de seis cuevas; la bahía de la ciudad es la más

profunda del país; es singular en el país ya que tiene tres ríos navegables hasta su curso medio: San Juan, Yumurí y Canímar; es la única ciudad de Cuba que tiene el privilegio de poseer en sus predios urbanos accidentes geográficos de las más variadas procedencias: valles cársicos, cavidades subterráneas, manantiales de aguas cristalinas, ríos de corrientes permanentes, acantilados y nichos costeros, playas, abras y cañones fluviales, ciénagas, entre otros; cuenta con el único enterramiento aborigen en elipse de piedra, para todas las Antillas, que se halló en la cueva de las Cazuelas 1; la gran paleo-caverna Bellamar, alberga algunos de los salones que están dentro de los diez más bellos del mundo; por el calado y profundidad de la bahía de la ciudad, el puerto fue el primero de Cuba en recibir un trasatlántico de lujo: el Ile de France; en la ciudad funcionó el primer centro turístico subterráneo de Cuba: las cuevas de Simpson o de la Campana; se descubre el primer pictograma aborigen de Cuba, que muestra un mono ateles en posición bípeda, en la Cueva del Ciclón. (Moreno, 2006; Tanda, 2011; González, Pérez y Fernández, 2013).

La urbe cuenta con la característica de que en su puerto es inaugurada, por primera vez en América Latina, una zona franca marítima e industrial; es la primera bahía cubana donde arriba una gigantesca plataforma de perforación petrolera (Songa Mercur) perteneciente a la empresa rusa Zarubezneft, este hecho constituye un asombroso hito para la ciencia y la técnica marítima; se conserva aún en pie en la Calzada de Tirry, el edificio que fue la Estación de Ferrocarril de Sabanilla, que hoy constituye la más antigua construcción de América Latina para estos fines; se cuenta con la más antigua institución hospitalaria en activo del país (Hospital Santa Isabel); el edificio de la Estación de Bomberos “Enrique Estrada”, es el único cuartel de bomberos del país que tiene en su interior un museo, posee valiosísimos fondos, entre ellos varias bombas de vapor. (González, Pérez y Fernández, 2013) Cuenta con el mural de cerámica al aire libre mayor de Cuba, el cual reproduce simbólicamente la historia y el desarrollo económico de la provincia y se encuentra en el Parque Bonifacio Byrne (Tanda, 2011).

La ciudad posee grandes potencialidades en valores naturales, antrópicos, históricos y culturales, que pueden ser la base y el sustento para el desarrollo de ventajas competitivas si se gestionan adecuadamente.

Paso 4. Selección del (los) público(s) objetivo que será(n) objeto de investigación

Una vez considerada la importancia de los públicos objetivo en la actualidad y para el desarrollo de la ciudad de Matanzas, partiendo de la elección del mercado nacional cubano, se seleccionó el público interno cubano y de ellos específicamente los residentes.

Paso 5. Análisis de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen y sus criterios de medición

El listado de atributos generales de identidad urbana obtenidos anteriormente sirve como dato de entrada para el desarrollo del método Kendall donde los expertos a nivel local evaluaron estos con el objetivo determinar aquellos cruciales, que serán los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. Existió concordancia entre los criterios de los expertos a nivel local acerca de cuáles son los cruciales, muestra de ello es que el coeficiente de concordancia Kendall (W) arrojó un valor de 0.70609494 (70.61%) mayor que el 0.5 requerido para que el resultado sea válido. Como resultado del método se obtuvo una diferenciación de la importancia de los diferentes atributos tratados en la boleta, existiendo solo cinco que a partir de la escala propuesta no resultaron evaluados cercanos a la categoría de cruciales los cuales son: la educación y la universidad; innovación y cultura empresarial; el empleo y la economía; grado de protección y seguridad; cuestiones sociales; estos no se tuvieron en cuenta para el desarrollo del procedimiento. El resto de los atributos para un total de diez, resultaron evaluados cercanos a la categoría crucial son los que se tuvieron en cuenta, como son: arquitectura y urbanismo; patrimonio histórico; transporte e infraestructura de comunicación; medio ambiente; oferta cultural; oferta turística; servicios; actitud de la ciudad; aspecto físico; prestigio de la ciudad (Ver Anexo 33).

Teniendo en cuenta estos atributos se procedió al desarrollo de la entrevista a los expertos para la propuesta de los criterios de medición de los mismos, a partir de la interrogante: ¿qué le sugerían los atributos seleccionados? (Ver Anexo 26, Guía 2), se pudo constatar lo siguiente:

Arquitectura y urbanismo: los entrevistados consideran que todas las ciudades analizadas cuentan con un sinnúmero de atractivos en este aspecto, muestra de ello son los reconocimientos que han obtenido por ello, aunque no se ha de obviar el trabajo mantenido que se ha de realizar a partir de cuidar y evaluar la contribución de las últimas construcciones a este legado, sobre todo buscando lograr una armonía entre las construcciones antiguas y las nuevas sin que una entorpezca a la otra. Así mismo se hace necesario tener en cuenta a criterio de los entrevistados, el desarrollo de viviendas adecuadas para los ciudadanos; igualmente se encuentran otros elementos como las zonas de esparcimiento y las instalaciones deportivas de la ciudad que son vitales a tener en cuenta.

Patrimonio histórico: la gran mayoría de los expertos subrayan la importancia de la conservación y protección de muchas construcciones, que hoy están declaradas símbolos y monumentos de la ciudad por su relevancia, y que se encuentran en mal estado o pérdida parcial, por no brindarle en ocasiones

los cuidados necesarios que ameritan. A pesar de esto valoran que existe una tendencia en ocasiones a darle un uso indebido a los inmuebles ajenos a su concepción, incidiendo negativamente en el reconocimiento de la ciudad tanto a nivel nacional como internacional.

Transporte e infraestructura de comunicación: al referirse a este aspecto los entrevistados señalaban que es uno de los elementos indispensables en la gestión de la imagen de la ciudad, ya que acarrea una serie de elementos que son vitales para el funcionamiento de la ciudad como son: las señalizaciones y el estado de los viales, así como la congestión vial por la que se ven afectadas algunas zonas y número de plazas de aparcamiento por la dificultad de acceder a determinadas áreas de la ciudad. Aparejado a esto destacan el papel que juega el transporte interurbano y los medios de comunicación con otras ciudades, así como los servicios de taxi; los cuales a partir de los cambios existentes en el país no se les ha de perder de vista.

Medio ambiente: la gran mayoría de los entrevistados consideraron que a pesar de los esfuerzos que se han realizado en muchas de estas ciudades aún persisten algunos problemas en cuanto a la contaminación atmosférica, acústica y visual, provocados en la mayoría de las veces por la ausencia de una adecuada educación medio ambiental. Reflexionan que se debe seguir insistiendo en la ciudad respecto al cuidado y protección del medio ambiente, pues es un problema de todos y que incide desfavorablemente en la posición competitiva de la ciudad ya que hoy tanto el público interno como externos están abocados a criticar severamente los problemas medioambientales y que pueden incidir hasta en la decisión de visita o de estancia a la ciudad.

Oferta cultural: se percibió como una actividad importante en lo que se refiere a la oferta de museos y exposiciones, la tradición y el folclor, y la producción local en lo que se refiere a artesanía y arte en general, aspecto que ha visto un incremento favorable en estas ciudades a partir de los cambios existentes en el país; destacando que es muy importante considerar las actividades de recreo-ocio que se organicen en la ciudad y garantizar siempre una buena accesibilidad a las mismas.

Oferta turística: resultó de especial interés para los entrevistados, quienes destacaron que no se debían obviar elementos como la variedad de la oferta comercial, de restauración y de alojamiento, así como otros más específicos asociados al desarrollo del comercio tradicional, las tiendas, centros comerciales, excursiones a lugares de interés turístico y nivel de precios.

Servicios: los entrevistados plantearon que los servicios con que cuenta una ciudad son determinantes, ya que tiene en cuenta elementos sensibles tanto para su público interno, como externo, como son: los servicios sanitarios, destacando particularmente la presencia o no de alcantarillados y el tratamiento de

las aguas albañales, el uso del agua, así como la acumulación de residuos sólidos, si existen cestos de basura y la preservación de la higiene en la ciudad; los servicios públicos también son importantes, para ellos se deben considerar el transporte, la gastronomía y los comunales; los servicios sociales, los cuales juegan un rol determinante para una ciudad por aspectos como la salud y la educación.

Actitud de la ciudad: los entrevistados reconocieron que cada ciudad debe tener características propias en lo que se refiere a su actitud, destacándose entre ellas los siguientes elementos: si se considera ruidosa o silenciosa, si es vibrante, amable, hospitalaria y solidaria.

Aspecto físico: los entrevistados concuerdan en que este es un aspecto se puede ver influenciado por la belleza que pueda poseer la ciudad, así como por su singularidad y la antigüedad de sus construcciones, calles, etc.; la relación que se logre entre lo moderno y lo antiguo; la limpieza de la ciudad, es otro factor influyente a juicio de los entrevistados; igualmente su luminosidad, característico de ciudades resplandecientes, vivas; y finalmente el cuidado de las mismas.

Prestigio de la ciudad: a criterio de los entrevistados aumentar el prestigio de una ciudad es prioritario a partir de sus características propias pues esto tendrá una incidencia directa en el posicionamiento de la ciudad, según ellos existen elementos que pueden caracterizar este aspecto como son: si se considera especial o común, su fortaleza, fama, reputación e historia.

En el Anexo 34, Tabla 34.1 y Tabla 34.2, se muestran los atributos, estableciendo diferenciación entre ellos y sus criterios de medición, así como las variables de clasificación que serán empleadas.

Paso 6. Realización del diseño muestral para el (los) público(s) objetivo seleccionado(s)

Para la delimitación de la muestra se tuvo en cuenta que el alcance, considerando para ello el mercado y el público objetivo definidos previamente, sería las ciudades cubanas. No obstante, se consideró que el estudio de la población residente en la totalidad de las ciudades cubanas, además de la dificultad en el acceso y disponibilidad de la población, ya que no en todas las ciudades cubanas se contaba con las mismas condiciones a la hora de realizar el muestreo y posterior trabajo de campo, implicaría un encarecimiento de la investigación. Por todo lo anterior se decidió oportuno acotar la población de forma que estuviera conformada por la sumatoria de las poblaciones residentes en las ciudades que forman parte del estudio²³, de ambos sexos y mayores de 20 años de edad; cuyos datos fueron obtenidos a partir de la Oficina Nacional de Estadística de Cuba (ONE) y de su sitio web (<http://www.one.cu>), considerando los resultados de los censos de población que se realizaron en el país, no implicando tal decisión ni pérdida de rigor, ni representatividad.

²³Las ciudades de La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey y Santiago de Cuba.

A la población se le aplicó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional; con un nivel de confianza de 95.45%, que sigue una distribución normal $Z= 1.96$; fijando el error muestral en $\pm 4\%$ para un supuesto de máxima variabilidad ($p=q$). Esto se desarrolló en dos momentos, primeramente la muestra se dividió equitativamente entre las seis ciudades; con el objetivo de eliminar desviaciones que pudieran existir al analizar ciudades de diferentes estructuras y composiciones, y que las de mayor tamaño incidieran en los resultados de las de menor tamaño; en un segundo momento se realizó la distribución con afijación proporcional a las características de cada ciudad. En el Anexo 35, Tabla 35.1, se ilustra la población de cada una de las ciudades, distribuida según sexo y rango de edad, a partir de lo cual el tamaño muestral quedó establecido para un total de 624 residentes y su distribución en correspondencia al sexo y rango de edad (Ver Anexo 35, Tabla 35.2).

Paso 7. Evaluación de la imagen urbana actual de las ciudades

La encuesta a emplear fue a través de cuestionario, el procedimiento utilizado fue el del método de ratio, con una escala Likert de 5 puntos, con la aplicación de una pregunta de filtro, una pregunta con diferencial semántico de 5 puntos para el caso de los atributos emocionales, el resto preguntas cerradas y de control. El cuestionario propuesto se aprecia en el Anexo 36.

El muestreo piloto se realizó en el período 1 al 15 de enero del 2014, para un total de 90 residentes distribuidos en 15 por cada ciudad: La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey y Santiago de Cuba. Una vez realizado este, creada la base de datos en el paquete estadístico SPSS 22.0, editados, codificados y vaciados los datos, se procedió a la comprobación de la fiabilidad y validez.

Para medir la confiabilidad o fiabilidad de la escala se implementó la prueba del coeficiente alpha, la cual es capaz de comprobar si la misma se encuentra libre de errores aleatorios, es decir, si aporta datos consistentes, en el caso de todos los atributos y sus correspondientes criterios de medición. Todos los coeficientes se comportaron por encima de 0.7, lo que se consideró bueno; a partir del análisis de varianza, se comprobó que en todos los casos existieron diferencias significativas entre las variables de las preguntas de la encuesta, aspecto básico e indiscutible para que el coeficiente alpha de Cronbach sea confiable (Ver Anexo 37).

Mientras que respecto a la validez de constructo de tipo convergente, resultado de la aplicación de la regresión lineal múltiple, donde se tomaron como variables independientes los criterios de medición para cada atributo y como variable dependiente las preguntas de control, se pudo comprobar que las escalas, están libres de errores tanto sistemáticos, como aleatorios, y que entonces, se está midiendo lo que en realidad se desea medir, al presentar en todos los casos los coeficientes R^2 valores por

encima de 0.7; para comprobar la confiabilidad de estos coeficientes se implementó el análisis de varianza y en todos los casos los valores se comportaron inferiores a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula, comprobando que existió correlación entre las variables independientes y la dependiente, arrojando por tanto validez de constructo (Ver Anexo 37).

Finalmente, revisado el cuestionario a aplicar, para el caso de la presente investigación se adoptó el cuestionario inicial como definitivo.

El trabajo de campo se realizó cumpliendo lo planeado en el período del 25 de enero al 25 de abril del 2014, aplicándose encuestas hasta tener el tamaño de muestra requerido (624 encuestas) y que cumplieron con el requisito del grado de conocimiento. Para posteriormente, en la base de datos creada, y luego de ser editados, codificados y vaciados los datos, proceder a la comprobación de la fiabilidad y validez para cada uno de los atributos de imagen. En el caso del análisis de fiabilidad todos los coeficientes alpha de Cronbach estuvieron por encima de 0.7, lo cual fue comprobado con el análisis de varianza, que igualmente para todos los casos, arrojó diferencias significativas entre las variables de las preguntas de la encuesta, aspecto básico e indiscutible para que el coeficiente alpha de Cronbach sea confiable como se ha explicado en el anterior paso; mientras que los coeficientes R^2 , correspondientes a la comprobación de la validez, también se comportaron por encima de 0.7, ratificándose la confiabilidad de estos coeficientes con el análisis de varianza, en todos los casos los valores se comportaron inferiores a 0.05, lo que permitió rechazar la hipótesis nula, comprobando que en todos existió correlación entre las variables independientes y la dependiente, arrojando por tanto validez de constructo, lo cual indica que todos los atributos evaluados en cada una de las preguntas son fiables y válidos (Ver Anexo 37).

Una vez comprobada la fiabilidad y la validez, entonces se procedió al análisis de cada una de las evaluaciones otorgadas a los atributos, siguiendo la siguiente lógica: primero, el análisis del valor medio otorgado al atributo (escala 1- 5); segundo, análisis del valor medio otorgado a los criterios de medición correspondientes al atributo (escala 1- 5) y de sus frecuencias agrupadas en evaluaciones: alta (5-4), media (3) y baja (2-1) y tercero, el análisis de su desviación típica. Mostrando los siguientes resultados:

Grado de conocimiento: las evaluaciones denotaron que en general la gran mayoría de los encuestados las conocían bien, obteniendo valores muy por encima del punto medio de la escala, siendo las mejores evaluadas la ciudad de La Habana, Cienfuegos, Trinidad, Santiago de Cuba, que son las que obtuvieron la gran mayoría de las evaluaciones de la conozco bien y muy bien; las otras ciudades obtuvieron valoraciones ligeramente superiores a la conozco bien como son: Camagüey y

Matanzas. Las desviaciones típicas de los criterios de medición se comportaron en un rango de 0.90455 a 1.13449 (Ver Anexo 38).

Vías de conocimiento de la ciudad: la gran mayoría de los encuestados conocían las ciudades por experiencias anteriores/visitado el lugar como es en el caso de: La Habana, Matanzas, Cienfuegos, Trinidad; solo en el caso de Camagüey y Santiago de Cuba obtuvieron valoraciones ligeramente inferiores, aspecto que está relacionado con los anuncios televisivos debido a la propaganda televisiva desarrollada en los últimos periodos enfocadas a celebrar el 500 aniversario de las mismas. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 1.32440 a 1.76721 (Ver Anexo 38).

Arquitectura y urbanismo: la evaluación en general se encontró de forma regular, obteniendo valores por encima del punto medio de la escala, siendo las mejores evaluadas La Habana, Camagüey y Cienfuegos. Para los criterios de medición, los atractivos de la arquitectura alcanzaron valores medios superiores a 4.000 como son en el caso de Cienfuegos, Trinidad, La Habana y Santiago de Cuba; igualmente sucedió con las zonas de esparcimiento en La Habana; sin embargo la dotación de instalaciones deportivas en Trinidad obtuvo una valoración ligeramente inferior al punto medio de la escala; el resto tuvieron valores ligeramente superiores y superiores al punto medio de la escala. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.65039 a 0.99428 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de frecuencias, la mayoría de los criterios de medición obtuvieron mayor porcentaje en las evaluaciones altas; solo a excepción de: viviendas adecuadas a los ciudadanos en La Habana (45.8%), Trinidad (52.4%), Camagüey (52.7%) y Santiago de Cuba (48.7%); dotación de instalaciones deportivas en Matanzas (60.4%), Cienfuegos(51.6%), Trinidad (65.7%), Camagüey (66.2%), Santiago de Cuba (52.4%); contribución últimas construcciones a la imagen de la ciudad en Trinidad (41.1%) obtuvieron una mayor concentración de evaluaciones intermedias (Ver Anexo 39).

Patrimonio histórico: la evaluación en general se encontró de forma regular, obteniendo valores por encima del punto medio de la escala, siendo las mejores evaluadas Santiago de Cuba, Trinidad y Cienfuegos. Todos los criterios obtuvieron valores por encima del punto medio de la escala, destacándose Trinidad y Santiago de Cuba por la relevancia de su patrimonio alcanzando valores medios superiores a 4.000. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.6151 a 0.9764 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de las frecuencias, todas fueron en evaluaciones altas, con un rango entre el 41.9% y el 82.1% (Ver Anexo 39).

Oferta cultural: la evaluación en general se encontró de forma favorable, pues está por encima del punto intermedio de la escala, siendo las mejores evaluadas La Habana y Trinidad. Para los criterios de

medición definidos: la oferta de museos y exposiciones (La Habana, Trinidad y Santiago de Cuba); producción local (Trinidad, La Habana, Matanzas, Cienfuegos y Santiago de Cuba); actividades de recreo/ocio (La Habana); tradición y folclor (Santiago de Cuba y Trinidad) alcanzaron valores medios superiores a 4.000; el resto tuvieron valores ligeramente superiores y superiores al punto medio de la escala. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.6418 a 1.1002 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de frecuencias, la mayoría de los criterios de medición obtuvieron mayor porcentaje en las evaluaciones altas; solo a excepción de: accesibilidad en el caso de Matanzas (47.8%), Trinidad (47.1%), Camagüey (47.0%) y Santiago de Cuba (47.0%); la oferta de museos y exposiciones en el caso de Cienfuegos (47.8%); la tradición y folclor en el caso de Cienfuegos (53.8%); la variedad de la oferta cultural en el caso de Camagüey (48.9%) que obtuvieron mayor concentración de evaluaciones intermedias (Ver Anexo 39).

Transporte e infraestructura de comunicación: la evaluación en general se encontró de forma regular, obteniendo valores ligeramente por encima del punto medio de la escala, siendo la mejor evaluada La Habana. La gran mayoría de los criterios obtuvieron valoraciones ligeramente por encima del punto medio solo a excepción del transporte inter-urbano (Matanzas, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey y Santiago de Cuba); estado de los viales (todas las ciudades) y el transporte inter-provincial (todas las ciudades) alcanzaron valoraciones negativas. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.6389 a 1.0591 (Ver Anexo 38). En las agrupaciones de frecuencias, la gran mayoría se encontraron entre evaluaciones bajas e intermedias, solo a excepción de: señalizaciones en La Habana (72.4%), Matanzas (65.9%), Cienfuegos (61.0%), Trinidad (70.7%) y Santiago de Cuba (75.9%); la congestión vial en La Habana (60.0%); los servicios de taxis en La Habana (53.4%), Matanzas (48.4%) y Trinidad (54.0%), que obtuvieron una mayor concentración de evaluaciones altas (Ver Anexo 39).

Medio ambiente: la evaluación en general se encontró de forma regular, aunque contó con el caso de la ciudad de La Habana y Matanzas de forma desfavorable pues estuvieron por debajo del punto intermedio de la escala. Para los criterios de medición definidos para este atributo, como fueron: educación medioambiental (La Habana, Matanzas y Camagüey); contaminación atmosférica (La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba); contaminación visual (La Habana); cuidado y protección del medio ambiente (La Habana y Matanzas); contaminación acústica (Matanzas) alcanzaron valores medio ligeramente por debajo del punto medio; el resto tuvieron valores ligeramente por encima del punto medio de la escala. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.7596 a 1.0761 (Ver Anexo 38). En las agrupaciones de frecuencias, la gran mayoría tuvieron evaluaciones entre bajas e

intermedias, solo a excepción de: contaminación atmosférica de Cienfuegos (40.0%) y Trinidad (47.6%); el cuidado y protección del medio ambiente en Trinidad (46.8%) y Santiago de Cuba (42.8%); la contaminación visual en Trinidad (46.8%) y Santiago de Cuba (42.8%); la educación medioambiental en Trinidad (44.7%), que obtuvieron una mayor concentración de evaluaciones altas (Ver Anexo 39).

Servicios: solo a excepción de la ciudad de La Habana con evaluación desfavorable, las demás contaron con una evaluación general regular. Para los criterios de medición definidos se tiene que: servicios públicos (La Habana, Matanzas, Camagüey y Santiago de Cuba); servicios sociales (La Habana); servicios sanitarios (La Habana, Matanzas y Santiago de Cuba) alcanzaron valores medio ligeramente por debajo del punto medio; el resto tuvieron valores ligeramente por encima del punto medio de la escala. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.7502 a 1.0587 (Ver Anexo 38). Las agrupación de frecuencias, en todos los criterios de medición, presentaron una mayor frecuencia de evaluaciones intermedias entre 35.0 y 54.0% (Ver Anexo 39).

Aspecto físico: la evaluación en general se encontró de forma regular, con valores por encima del punto medio de la escala, siendo las mejores evaluadas Cienfuegos y Trinidad. Para los criterios de medición definidos para este atributo como son: limpieza (Cienfuegos); cuidado (Trinidad); belleza (Cienfuegos, Trinidad, La Habana, Camagüey y Santiago de Cuba) alcanzaron valores medios superiores a 4.000; mientras que limpieza (La Habana) alcanza valores ligeramente por debajo de la media de la escala; el resto tuvieron valores ligeramente superiores y superiores al punto medio de la escala. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.7141 a 1.0665 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de frecuencias, todos los criterios de medición, presentaron una mayor frecuencia de evaluaciones altas, solo a excepción de: limpieza en el caso de La Habana (39.4%) con mayor concentración de evaluaciones intermedias (Ver Anexo 39).

Actitud de la ciudad: la evaluación en general se encontró de forma regular ya que en todos los casos tiene valores por encima del punto medio de la escala, siendo las mejores evaluadas Santiago de Cuba, Camagüey y Cienfuegos. Para los criterios de medición: vibrante-inactiva (La Habana) alcanzó valores medios superiores a 4.000; mientras que silenciosa-ruidosa (La Habana y Santiago de Cuba) alcanza valores ligeramente por debajo de la media de la escala; el resto tuvieron valores ligeramente superiores y superiores al punto medio de la escala. Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.7276 a 1.1198 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de frecuencias, la gran mayoría de los criterios de medición, presentaron una mayor frecuencia de evaluaciones altas, solo a excepción: amable en La Habana (42.6%); solidaria en La Habana (46.5%); silenciosa en Matanzas (48.2%) y

Santiago de Cuba (39.3%); vibrante en Camagüey (54.6%), obtuvieron una mayor concentración de evaluaciones intermedias (Ver Anexo 39).

Prestigio de la ciudad: la evaluación en general se encontró de forma favorable, estando por encima del punto intermedio de la escala, solo a excepción de Matanzas y Camagüey que obtienen valoraciones ligeramente inferiores a 4.000 todas las demás obtienen valoraciones superiores a esta. Todos los criterios obtienen valores ligeramente inferiores a 4.000 y superiores a este, las mejores valoraciones las obtuvo: histórica (Santiago de Cuba, Trinidad y La Habana) y famosa (Trinidad). Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.62572 a 1.25036 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de frecuencias, presentaron una mayor frecuencia de evaluaciones altas entre 67.0% y 92.3% (Ver Anexo 39).

Oferta turística: la evaluación en general se encontró de forma favorable, siendo las mejores evaluadas La Habana, Santiago de Cuba y Camagüey. Los criterios de medición obtienen la gran mayoría valores ligeramente inferiores a 4.000, las mejores valoraciones las obtuvo: oferta de alojamiento (La Habana y Santiago de Cuba), tiendas/centros comerciales (La Habana y Santiago de Cuba) y el desarrollo del comercio tradicional (La Habana, Camagüey, Trinidad y Matanzas). Las desviaciones típicas se comportaron en un rango de 0.62443 a 0.95643 (Ver Anexo 38). Referente a la agrupación de frecuencias, presentaron una mayor frecuencia de evaluaciones altas con más del 54.5% (Ver Anexo 39).

Una vez realizado el análisis de las evaluaciones de los atributos y sus criterios de medición, se puede concluir, a manera de síntesis, que las evaluaciones otorgadas por el público interno: residentes en ciudades cubanas, fueron regulares, pues de un total de 10 atributos evaluados para cada una de las 6 ciudades analizadas, 2 de ellos obtuvieron valores medios inferiores a 3.000 en el caso de los servicios (La Habana) y el medio ambiente (La Habana, Matanzas).

Paso 8. Determinación de los índices de valoración e importancia de la imagen urbana de las ciudades por el (los) público(s) objetivo seleccionado(s)

Como resultado del cálculo del índice de valoración de la imagen urbana: (Ver Anexo 40, Tabla 40.1) se obtuvieron dos grupos bien definidos con respecto a la imagen urbana de las ciudades (Ver Tabla 3.1), el primero compuesto por las ciudades con una imagen más favorable: Trinidad, Cienfuegos y Camagüey, incidiendo en esta situación las evaluaciones positivas de los atributos referidos al patrimonio histórico, el medio ambiente, el aspecto físico, actitud y el prestigio de la ciudad.

Tabla 3.1. Evaluación de la imagen urbana percibida de las ciudades a partir del índice de valoración de la imagen urbana.

Ciudades	Índice de valoración de la imagen urbana
La Habana	2.6852
Matanzas	2.4768
Cienfuegos	3.5744
Trinidad	3.6398
Camagüey	3.5723
Santiago de Cuba	3.1145

Fuente: elaboración propia.

El segundo grupo estuvo conformado por las ciudades con una imagen menos favorable que son: Matanzas, La Habana y Santiago de Cuba; en este grupo resaltaron las valoraciones negativas otorgadas a los servicios y el medio ambiente de las mismas.

Mientras que como resultado del cálculo del índice de importancia de imagen urbana (Ver Anexo 40, Tabla 40.2), se puede decir que desde el punto de vista de la importancia que le concede el público objetivo a los diferentes atributos en el índice, se destaca que todos tuvieron valoraciones muy por encima de las obtenidas en el índice de valoración de la imagen urbana de cada ciudad, lo que denota que el público objetivo considera que estas ciudades tienen un gran potencial por explotar debido a que se sienten motivados por su imagen más allá de su estado actual, además de que estos atributos son prioritarios para las ciudades (Ver Tabla 3.2). En este aspecto se destacó la ciudad de La Habana, a diferencia de la posición rezagada que ocupó con respecto a la valoración que le otorgó el público objetivo, sin embargo esta sí es un reflejo de los valores con que cuenta la ciudad y con los cuales se puede diferenciar y la importancia que revierten para estos.

Tabla 3.2. Evaluación de la importancia de la imagen urbana percibida de las ciudades a partir del índice de importancia de la imagen urbana.

Ciudades	Índice de importancia de la imagen urbana
La Habana	4.2077
Matanzas	4.0917
Cienfuegos	3.9553
Trinidad	4.3066
Camagüey	4.1766
Santiago de Cuba	3.9803

Fuente: elaboración propia.

Paso 9. Análisis de la correspondencia entre la identidad y la imagen urbana, para la ciudad objeto de estudio según público(s) objetivo seleccionado(s)

Primeramente, se procedió a las evaluaciones de los atributos de identidad urbana por parte de los expertos a nivel local, la cual se puede constatar en el Anexo 41, pudiéndose determinar la

representación del perfil de la ciudad en términos de la identidad urbana actual.

Con respecto a la representación gráfica de la imagen urbana, se consideró oportuno realizar el análisis en estratos, incidiendo en la propuesta de dicha agrupación la presencia en la muestra de unidades muestrales que residen en la ciudad de Matanzas, que van a ver sustentados sus criterios a partir de elementos propios de su identidad, vivencias, expectativas, entre otras, y que condicionarían su percepción de los diferentes atributos y con esto su endoimagen, como es abordado por los especialistas en marketing de ciudades, lo cual podría favorecer la propuesta de estrategias específicas por parte de los gestores de la ciudad para el posicionamiento deseado de Matanzas; y otras unidades muestrales que no, correspondientes al resto de las ciudades seleccionadas, que conformarían lo tratado por los especialistas de marketing de ciudad como exoimagen, que igualmente podría favorecer la propuestas de estrategias generales. Es por ello que quedaron establecidos dos estratos: uno compuesto por los residentes en la ciudad matanzas y el otro por los residentes en las otras ciudades, este análisis posibilita una mejor comprensión y análisis de los posibles gaps de imagen que puedan tener cada uno de ellos respecto a la identidad urbana. Posteriormente a realizar la estratificación de la muestra se obtuvieron las evaluaciones de la imagen (Ver Anexo 42).

El análisis comparativo de la relación establecida entre las ponderaciones relativas de la identidad y la imagen de los dos estratos definidos previamente se muestra en el Anexo 42, planteándose a partir de esto, las distintas situaciones de imagen por atributos, lo que permitió establecer la situación de imagen urbana actual respecto a la identidad urbana actual de la ciudad, según el criterio establecido por Friedmann (1995b) abordado en el Capítulo I de la investigación.

En las Figuras 3.1 y 3.2 se pueden observar las brechas entre identidad y la imagen urbanas actuales a partir de los distintos iconogramas, conformados por el ideograma y los imaogramas. En ambos casos, se obtuvo una imagen positiva que no coincide con la realidad.

Etapa 3. Análisis de los atributos identificativos y la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio

Paso 10. Determinación de la importancia-valoración de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen de la ciudad objeto de estudio, según el (los) público(s) objetivo

Al igual que en el Paso 9, se consideró que es importante tener en cuenta los dos estratos explicados anteriormente, con el objetivo de poder diferenciar las evaluaciones y el estado de los atributos a partir de estas, con el fin de que los gestores de la ciudad tengan información diferenciada a la hora de desarrollar estrategias para el posicionamiento deseado de la ciudad de Matanzas, que puedan tomar

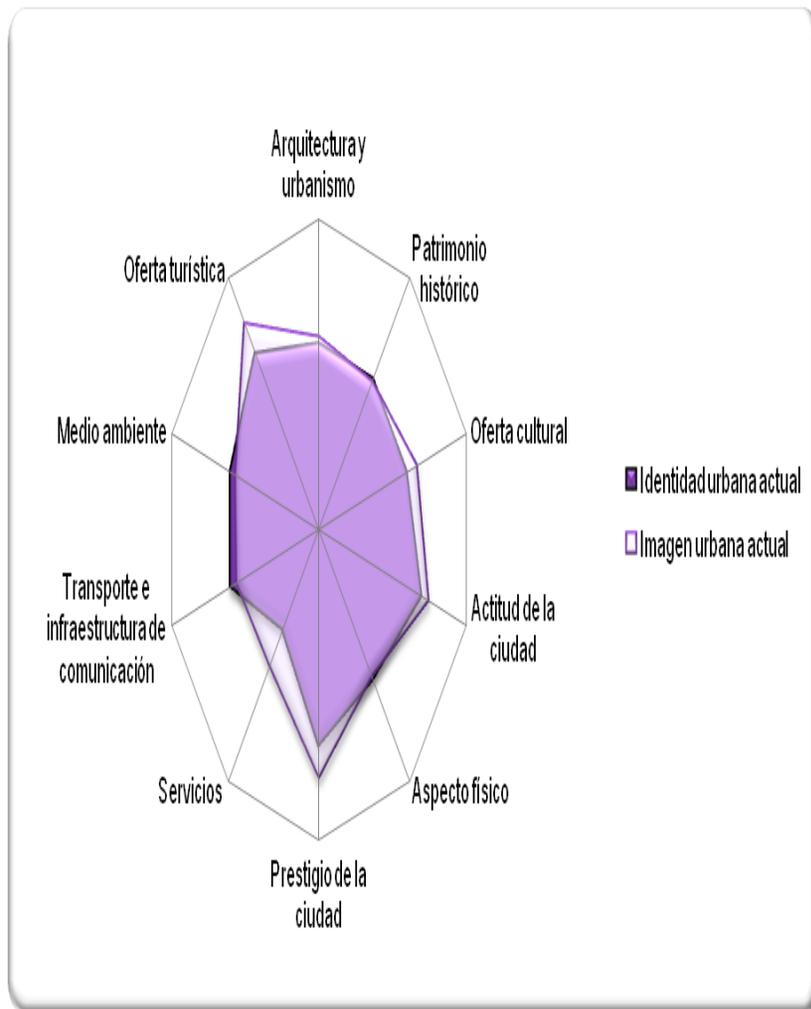


Figura 3.1. Iconograma de los residentes en la ciudad objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia.

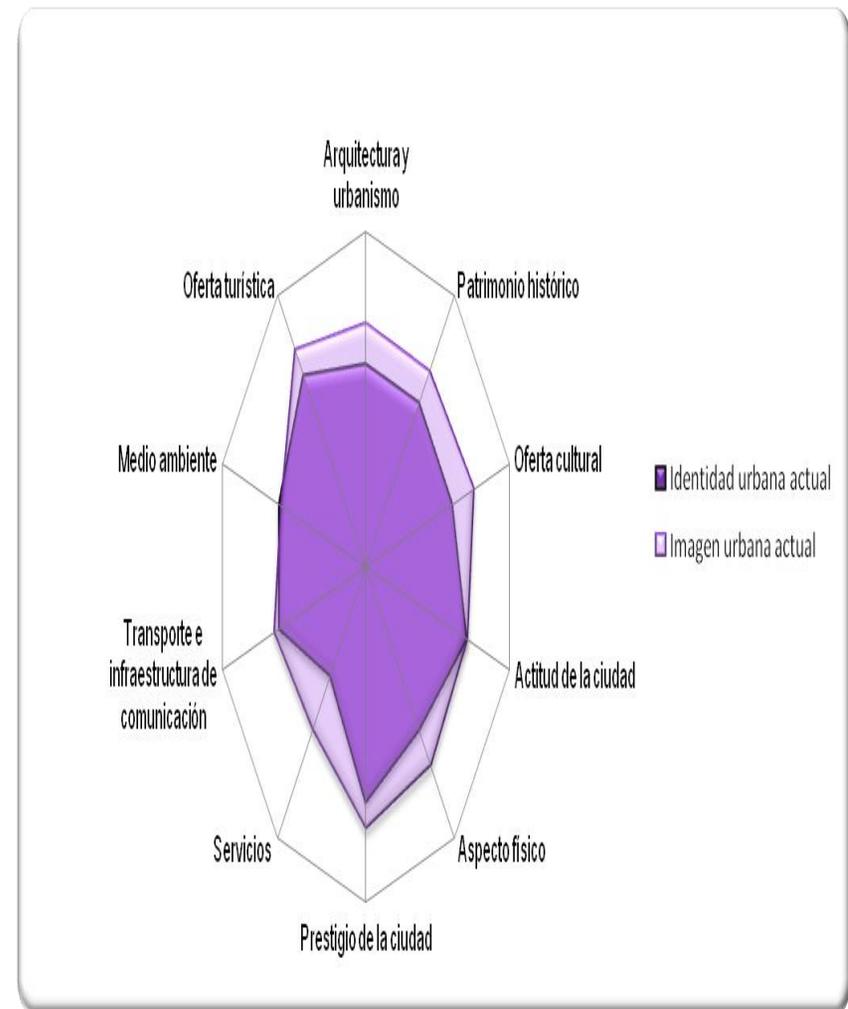


Figura 3.2. Iconograma de los residentes en otras ciudades.

Fuente: elaboración propia.

medidas estructurales correspondientes con la realidad para revertir la situación actual y mejorar su posición competitiva. Por tanto, a continuación se realizará el nivel de análisis correspondiente a las dos matrices de importancia- valoración confeccionadas.

A partir de las evaluaciones de importancia-valoración otorgadas por los residentes en otras ciudades y los residentes en Matanzas, se confeccionaron las matrices importancia-valoración para la ciudad de Matanzas, las cuales se representan en la Figura 3.3 y 3.4 respectivamente; del análisis de las figuras se constató que los diez atributos analizados en ambos casos están representados por encima de la diagonal del espacio, por lo que todos son susceptibles de mejoras, aunque el nivel de prioridad se establecerá en dependencia de su cercanía o lejanía respecto a la diagonal:

Grupo 1 (más alejados de la diagonal): atributos que reportaron mayor insatisfacción entre los encuestados en términos de discrepancia. Para encaminar las acciones de mejora, se identificó y estableció la prioridad para su tratamiento, según las evaluaciones de las medias, quedando para los residentes en las otras ciudades: servicios, medio ambiente y transporte e infraestructura de comunicación (Ver Anexo 43, Tabla 43.1); mientras que para los residentes en la ciudad de Matanzas: patrimonio histórico; aspecto físico; servicios; medio ambiente; transporte e infraestructura de comunicaciones (Ver Anexo 43, Tabla 43.2). Además se establecieron subgrupos de criterios de medición por atributos, los cuales se pueden apreciar en el Anexo 44.

Grupo 2 (intermedios): segundo grupo de atributos con peor satisfacción entre los encuestados en términos de discrepancia, por lo que resulta después del grupo 1. Para encaminar las acciones, la autora identificó y estableció la prioridad para su tratamiento, según las evaluaciones de las medias, quedando para los residentes en las otras ciudades: actitud de la ciudad, patrimonio histórico, prestigio de la ciudad y aspecto físico (Ver Anexo 43, Tabla 43.1); mientras que para los residentes en la ciudad de Matanzas: la arquitectura y urbanismo (Ver Anexo 43, Tabla 43.2). Además se establecieron subgrupos de criterios de medición por atributos, los cuales se pueden apreciar en el Anexo 44.

Grupo 3 (menos alejados de la diagonal): grupo de atributos de menor discrepancia, es importante destacar que los atributos que conformaron este grupo son en la actualidad desde el punto de vista de los residentes en las otras ciudades los puntos fuertes de la exoimagen de la ciudad de Matanzas, mientras que para los residentes en Matanzas serían de la endoimagen. Para encaminar las acciones, la autora identificó y estableció la prioridad para su tratamiento, según las evaluaciones de las medias, quedando para los residentes en las otras ciudades: oferta cultural, oferta turística y arquitectura y urbanismo (Ver Anexo 43, Tabla 43.1); mientras que para los residentes en la ciudad de Matanzas:

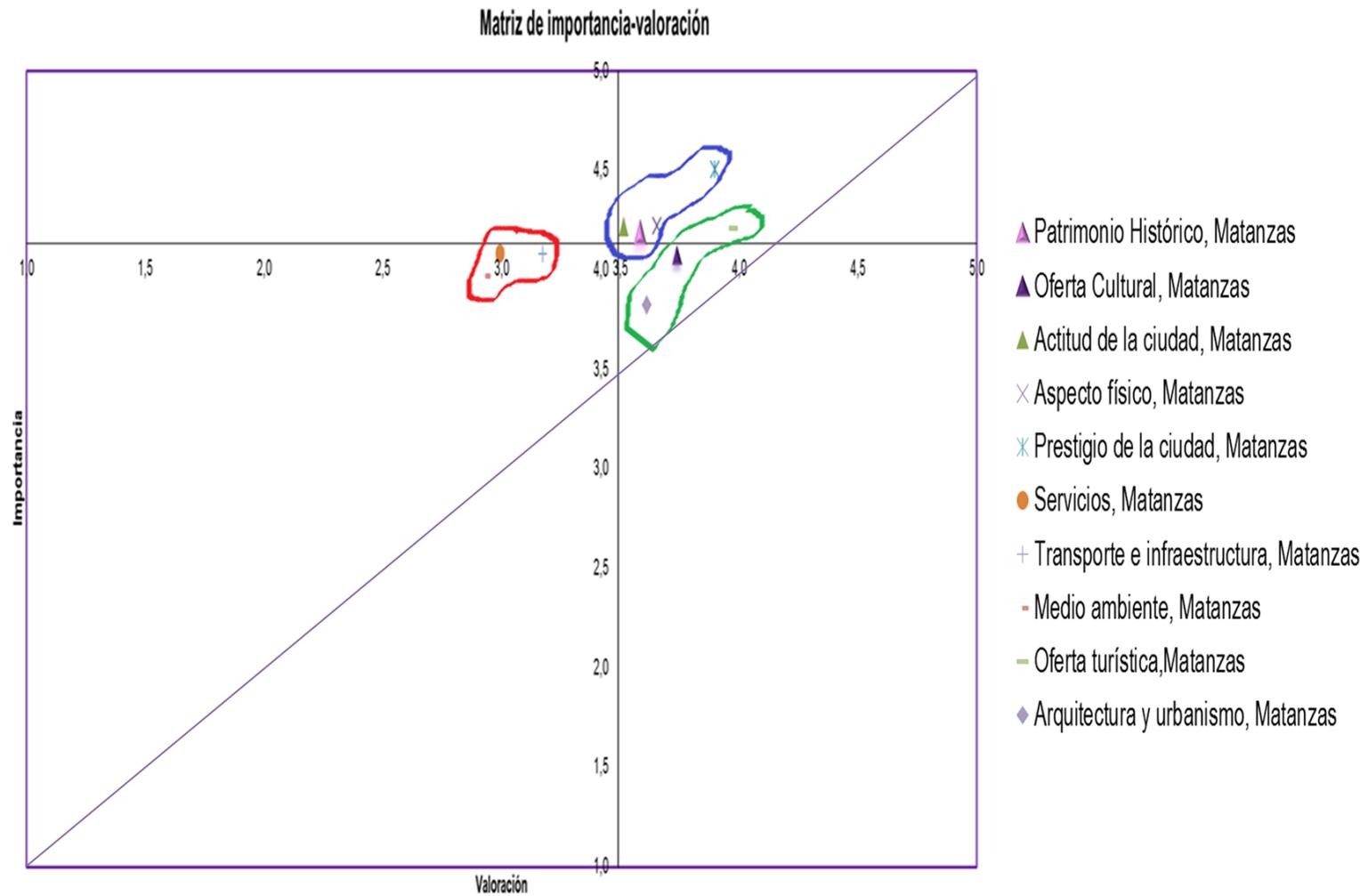


Figura 3.3. Matriz de importancia- valoración, según el criterio de los residentes en otras ciudades.

Fuente: elaboración propia.

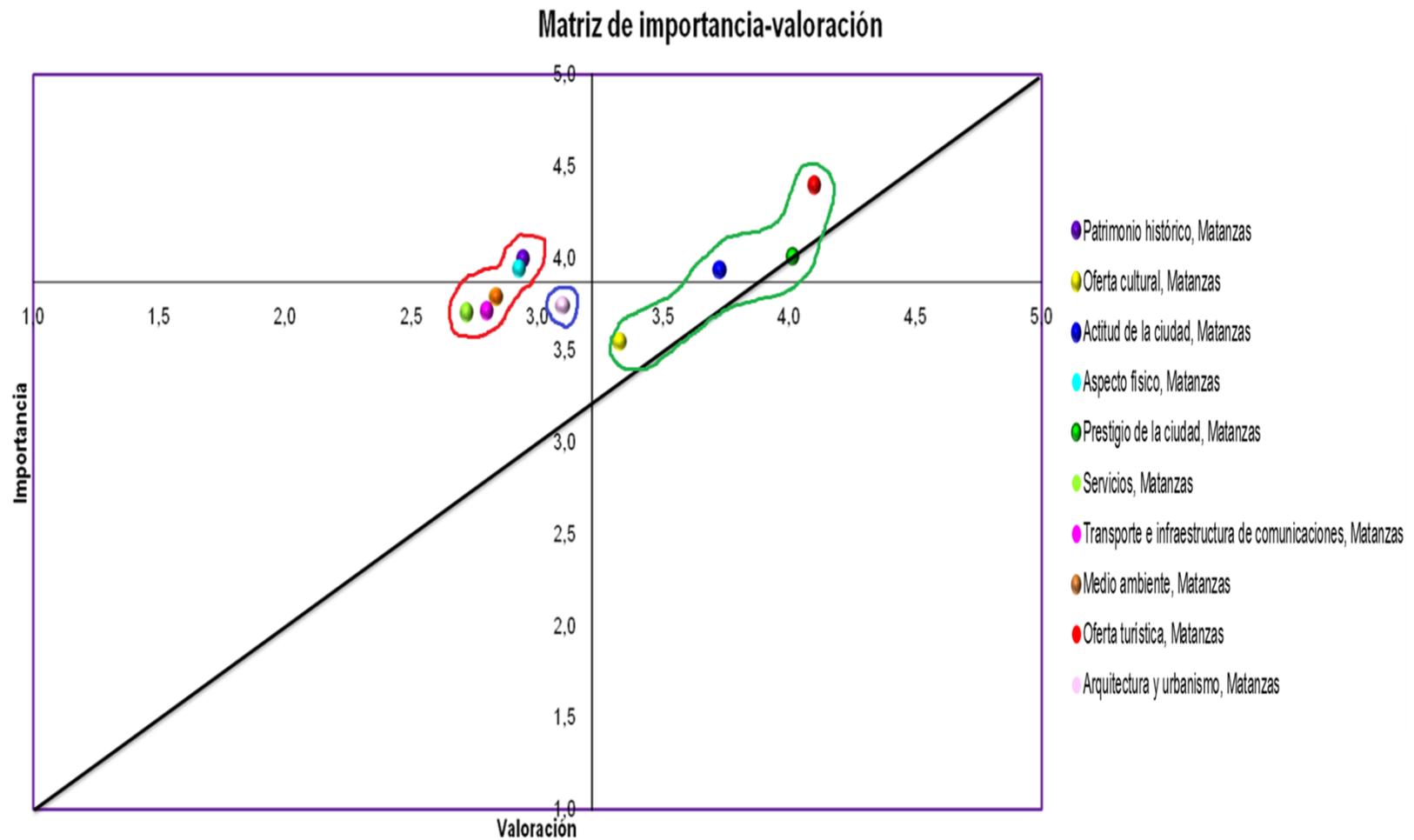


Figura 3.4. Matriz de importancia- valoración, según el criterio de los residentes en la ciudad objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia.

oferta turística; actitud de la ciudad; oferta cultural; prestigio de la ciudad (Ver Anexo 43, Tabla 43.2). Además se establecieron subgrupos de criterios de medición por atributos, ver Anexo 44.

Paso 11. Evaluación del posicionamiento de las ciudades con respecto a los atributos que las diferencian

El objetivo que se persigue con el siguiente mapa de posicionamiento es conocer las posiciones relativas de las ciudades entre sí y de éstas respecto a los atributos analizados, para ello se considera que las ciudades son poseedoras de los atributos y por lo tanto son comparables respecto a los mismos; las ciudades son competidoras entre sí. Teniendo en cuenta los resultados del análisis de correspondencia se rechaza la H_0 aceptándose la H_1 , por lo que si hay ciudades que han recibido una mayor cantidad de asociaciones con un atributo determinado que con otros, siendo una variable dependiente de la otra ($p < 0.05$). La interpretación del mapa de posicionamiento se realizará en dos momentos:

1. Con respecto a la relación existente entre la ciudad de Matanzas y las ciudades (La Habana, Cienfuegos, Trinidad, Camagüey y Santiago de Cuba), se tiene que:

En un primer momento se puede decir que: presentó ángulos más cercanos a 0° con las ciudades de Camagüey, Cienfuegos y Santiago de Cuba, cuando se analizó la distancia, la ciudad de Cienfuegos posee una mayor distancia con respecto a la ciudad de Matanzas, por lo que esta posee atributos que la diferencian del resto de las ciudades que conformaban este grupo, es por ello que se puede decir que Camagüey y Santiago de Cuba tienen una correlación positiva muy alta con respecto a la ciudad de Matanzas, las cuales se relacionan por diversos atributos que las caracterizan, en el caso de la ciudad de Cienfuegos existe una correlación positiva pero tiene presencia de atributos diferenciadores; tiene un ángulo recto cercano a 90° con la ciudad de La Habana lo que implica muy poca relación entre ellas, además si se tiene en cuenta la distancia esta es superior, logrando atributos identificativos que la diferencia con respecto a Matanzas y generan ventajas competitivas que ninguna otra ciudad posee en la misma medida; en el caso de la relación con la ciudad de Trinidad estas son diametralmente opuestas o lo que es lo mismo hay una fuerte correlación negativa entre ellas. Atendiendo a estos resultados se puede decir que la ciudad de Matanzas tiene una posición similar a las ciudades de Camagüey y Santiago de Cuba, diferente con respecto a Cienfuegos y opuesta con respecto a La Habana y Trinidad. (Ver Figura 3.5 y 3.6)

2. Con respecto a la interpretación de la relación existente entre las ciudades y los atributos, se obtiene que:

La ciudad de Matanzas tiene una mayor correlación positiva y cercanía con el aspecto físico, el patrimonio histórico y la oferta turística, siendo estos los atributos que la identifican en el público objetivo; aunque positiva pero en menor medida la tiene con arquitectura y urbanismo, actitud de la ciudad y los servicios; por otro lado tiene una mayor correlación negativa con medio ambiente y oferta cultural y en menor medida con el prestigio de la ciudad y el transporte e infraestructura de comunicaciones. (Ver Figura 3.7)

La ciudad de Camagüey tiene una mayor correlación positiva con el aspecto físico, la actitud de la ciudad, el patrimonio histórico y la oferta turística, sin embargo con respecto a la cercanía se destacan el aspecto físico, el patrimonio histórico y la oferta turística, siendo los atributos que identifican a la ciudad en el público objetivo; aunque positiva pero en menor medida la tiene con arquitectura y urbanismo y los servicios; mientras que tiene una mayor correlación negativa con medio ambiente y transporte e infraestructura de comunicación y en menor medida con la oferta cultural y el prestigio de la ciudad. (Ver Figura 3.8)

La ciudad de Santiago de Cuba tiene una mayor correlación positiva con el aspecto físico, el patrimonio histórico, la oferta turística y la actitud de la ciudad, sin embargo con respecto a la cercanía se destacan el aspecto físico, el patrimonio histórico y la oferta turística, siendo los atributos que identifican a la ciudad en el público objetivo; aunque positiva pero en menor medida la tiene con arquitectura y urbanismo y los servicios; mientras que tiene una mayor correlación negativa con medio ambiente y transporte e infraestructura de comunicación y en menor medida con el prestigio de la ciudad y la oferta cultural. (Ver Figura 3.9)

La ciudad de Cienfuegos tiene una mayor correlación positiva con la actitud de la ciudad, el aspecto físico, el patrimonio histórico y la oferta turística, aunque positiva pero en menor medida la tiene con arquitectura y urbanismo y los servicios; por otro lado tiene una mayor correlación negativa con medio ambiente y transporte e infraestructura de comunicación y en menor medida con la oferta cultural y el prestigio de la ciudad. Con respecto al análisis de la cercanía de los atributos con correlación positiva a la ciudad, se tiene que la actitud de la ciudad y la arquitectura y urbanismo, son los que identifican a la ciudad en el público objetivo. (Ver Figura 3.10)

La ciudad de La Habana tiene una mayor correlación positiva y cercanía con el prestigio de la ciudad y el transporte e infraestructura de comunicación, siendo estos los atributos que la identifican en el público objetivo; aunque positiva pero en menor medida la tiene con la oferta cultural y el medio

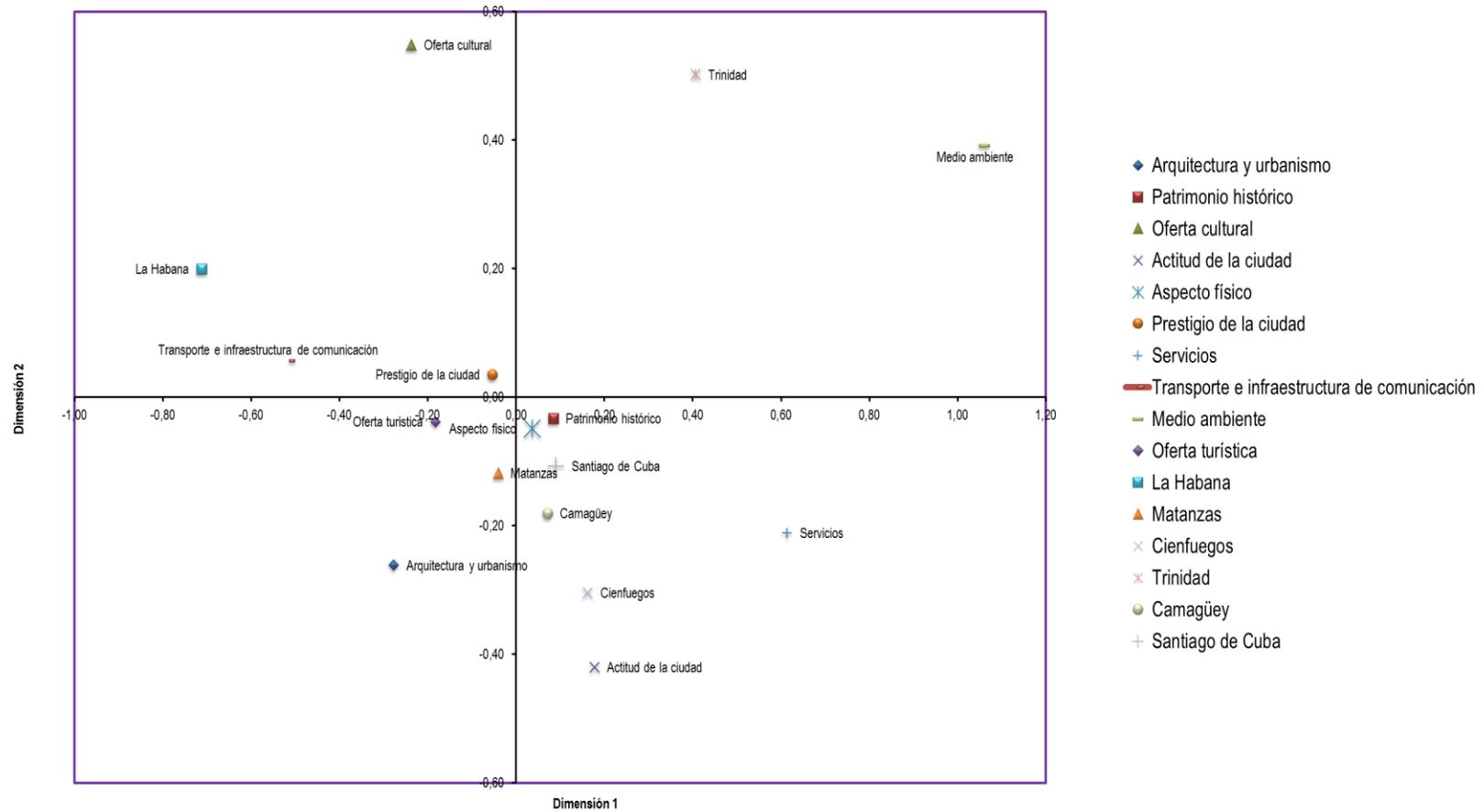


Figura 3.5. Mapa de posicionamiento.

Fuente: elaboración propia.

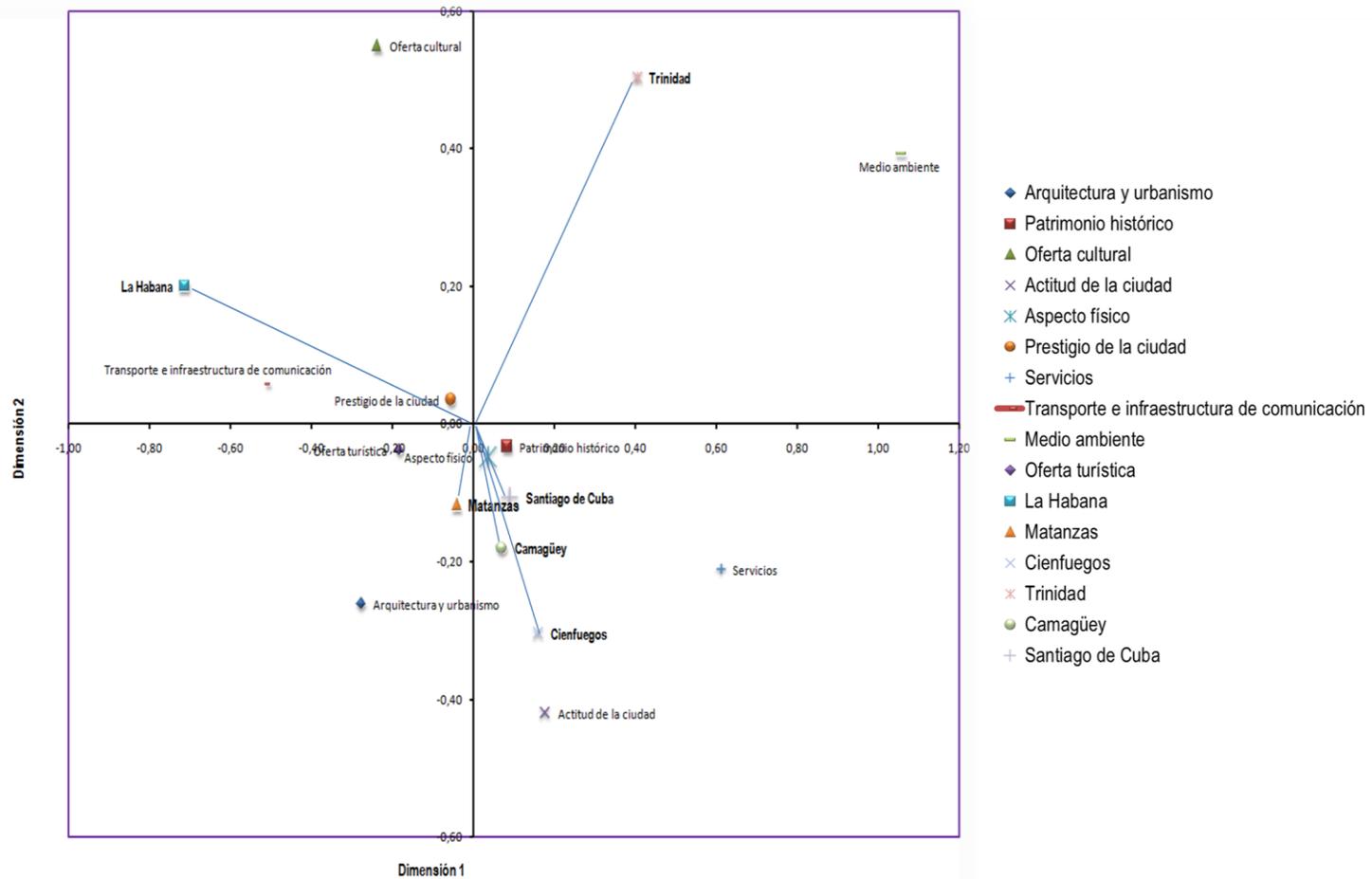


Figura 3.6. Análisis del mapa de posicionamiento a partir de la relación de las ciudades.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD

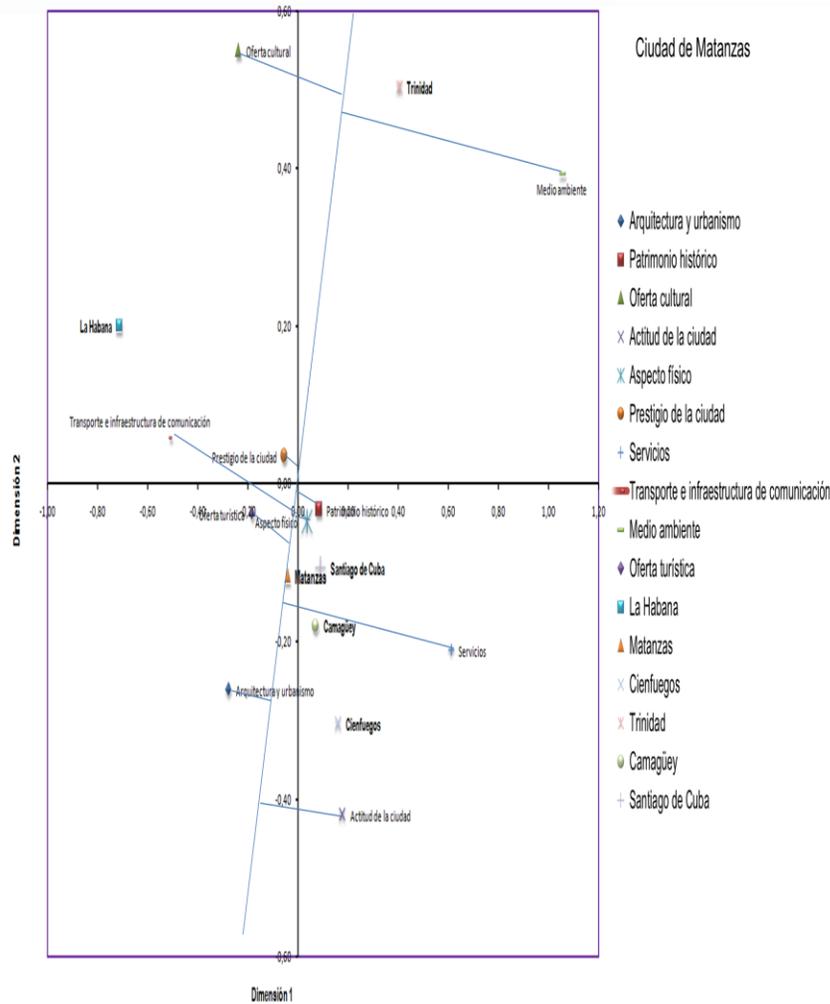


Figura 3.7. Matriz de posicionamiento, Matanzas.
Fuente: elaboración propia.

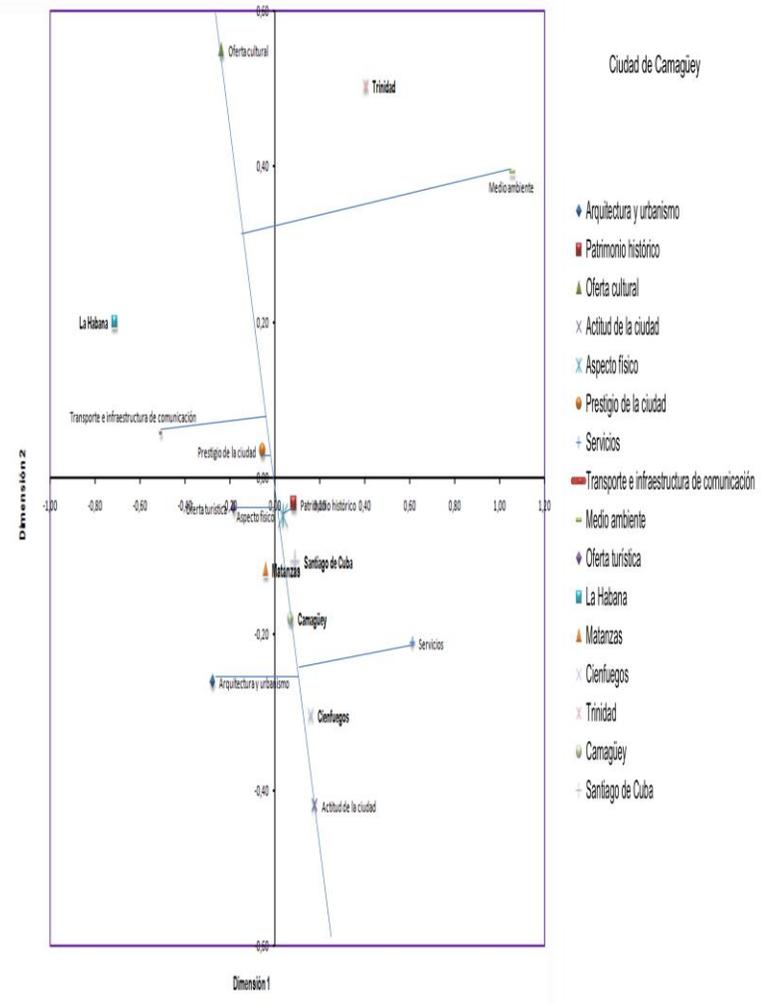


Figura 3.8. Matriz de posicionamiento, Camagüey.
Fuente: elaboración propia

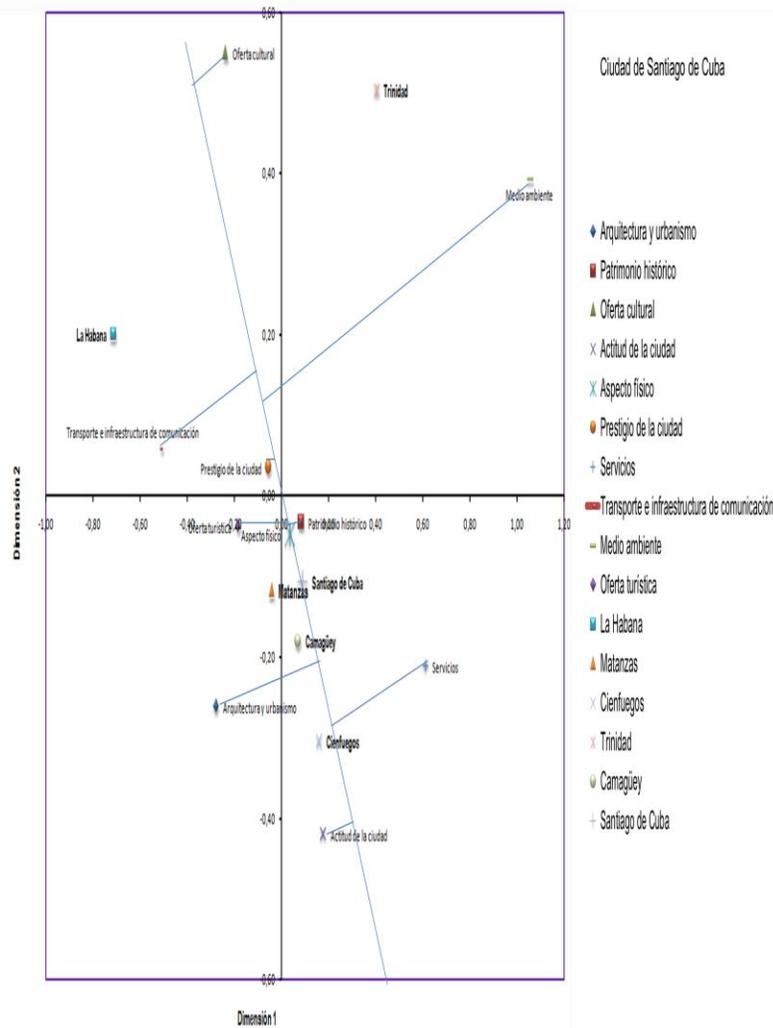


Figura 3.9. Matriz de posicionamiento, Santiago de Cuba.

Fuente: elaboración propia.

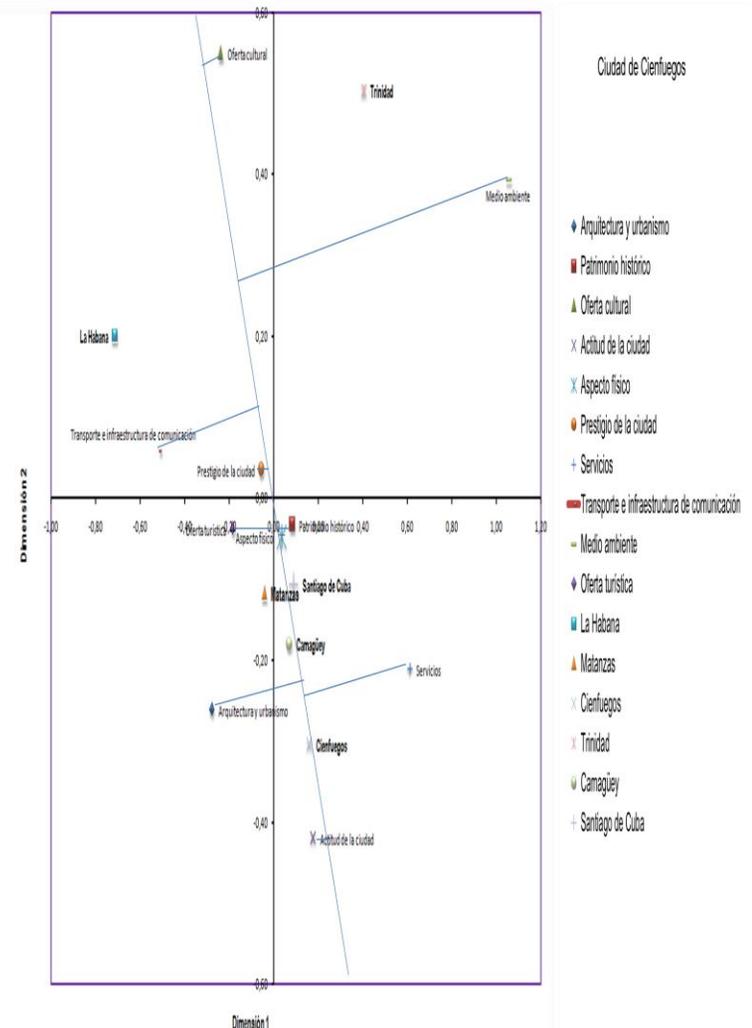


Figura 3.10. Matriz de posicionamiento, Cienfuegos.

Fuente: elaboración propia.

ambiente; mientras que tiene una mayor correlación negativa con el patrimonio histórico, el aspecto físico, la oferta turística y los servicios y en menor medida con la arquitectura y urbanismo y la actitud de la ciudad. (Ver Figura 3.11)

La ciudad de Trinidad tiene una mayor correlación positiva con el prestigio de la ciudad, aunque positiva pero en menor medida la tiene con el transporte e infraestructura de comunicación, la oferta cultural y el medio ambiente; por otro lado tiene una mayor correlación negativa con el patrimonio histórico, el aspecto físico, la oferta turística y la arquitectura y urbanismo y en menor medida con la actitud de la ciudad y los servicios. Con respecto al análisis de la cercanía de los atributos con correlación positiva a la ciudad, se tiene que la oferta cultural y el medio ambiente, son los que la identifican. (Ver Figura 3.12)

Una vez analizado los dos momentos anteriores se puede concluir que existen cuatro grupos de ciudades los que se caracterizan por:

Grupo 1: las ciudades de Santiago de Cuba, Matanzas y Camagüey; las cuales están identificadas por el público objetivo como ciudades que se destacan por atributos como: aspecto físico, el patrimonio histórico y la oferta turística.

Grupo 2: la ciudad de Cienfuegos, que se caracteriza fundamentalmente por su actitud así como por su arquitectura y urbanismo, así esta ciudad forma su imagen en la mente de su público objetivo.

Grupo 3: la ciudad de La Habana, que se caracteriza por ser la ciudad más reconocida por el público objetivo por el estado del transporte y la infraestructura de comunicaciones así como por el prestigio de la misma.

Grupo 4: la ciudad de Trinidad, que se caracteriza por ser la ciudad que se diferencia por su oferta cultural y el medio ambiente.

Para validar las agrupaciones realizadas anteriormente se desarrolló el análisis clúster a partir del método jerárquico o de aglomeración, los datos de entrada que se utilizaron fueron los diez atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen así como las seis ciudades, además de los valores de las puntuaciones de las dimensiones obtenidos en la tarea anterior de este propio paso resultante del análisis de correspondencia.

Como resultado del análisis del dendrograma se pudo constatar que efectivamente son 4 los grupos competitivos de las ciudades y que están identificados con los atributos solo a excepción del medio ambiente el cual no se encuentra identificado con ninguna ciudad en específico, pues se une en el último nivel de aglomeración. Estos grupos a su vez se caracterizan porque las ciudades que los conforman presentan atributos similares entre sí y diferencias notables con respecto a las ciudades de

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD

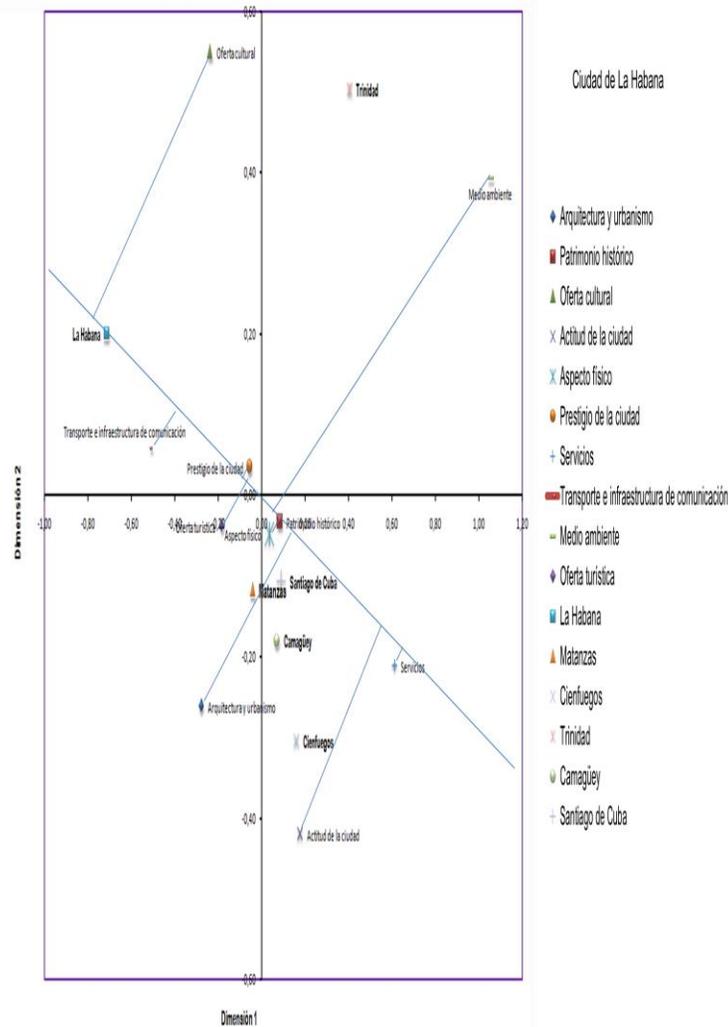


Figura 3.11. Matriz de posicionamiento, La Habana.

Fuente: elaboración propia.

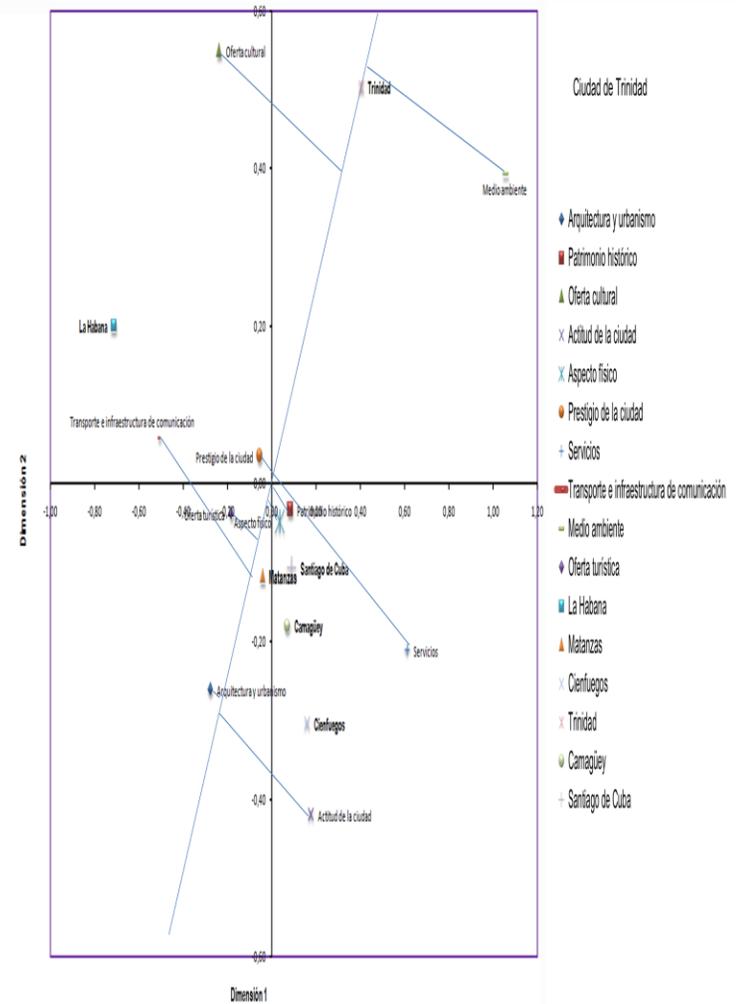


Figura 3.12. Matriz de posicionamiento, Trinidad.

Fuente: elaboración propia.

otros grupos (Ver Anexo 45, Figura 45.1).

Paso 12. Determinación de la posición competitiva de la ciudad objeto de estudio con respecto al nivel de competidor seleccionado

Con respecto a la posición competitiva que tiene la ciudad de Matanzas con respecto al nivel de competidor superior, se tiene que:

Tabla 3.3. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas con respecto al nivel de competidor superior.

Posición competitiva a partir del índice de valoración de la imagen urbana	Posición competitiva a partir del índice de importancia de la imagen urbana
Trinidad	Trinidad
Cienfuegos	La Habana
Camagüey	Camagüey
Santiago de Cuba	Matanzas
La Habana	Santiago de Cuba
Matanzas	Cienfuegos

Fuente: elaboración propia.

La ciudad de Matanzas se encuentra en una posición competitiva desfavorable a pesar de contar con atributos y atractivos que la hacen única, muestra de ello son las ventajas comparativas y competitivas con que cuenta y que fueron explicadas con antelación. Sin embargo desde el punto de vista de la importancia que le concede el público objetivo a los atributos de la ciudad esta mejora su posición, por lo que si esta se proyecta estratégicamente puede alcanzar dichos valores, por lo que se requiere trabajar en base a una identidad e imagen urbana deseada que permita un posicionamiento deseado.

Fase 2. Posicionamiento estratégico de la ciudad objeto de estudio.

Etapas 4. Determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio

Paso 13. Propuesta de la identidad urbana deseada de la ciudad objeto de estudio

Previo a la sesión de trabajo con los expertos a nivel local se analizó el estado actual de la ciudad, lográndose clasificar los atributos de la ciudad en a potenciar, mejorar, mantener e indiferentes, como se muestra en la Tabla 3.4, considerando para ello los resultados de las matrices importancia-valoración, el mapa de posicionamiento, así como los del análisis de correspondencia entre la identidad y la imagen urbanas actuales.

Después de esta clasificación se analizaron por cada una de las filas los atributos, determinándose que el resumen final del listado de atributos a presentarle a los expertos, son:

- atributos a potenciar: arquitectura y urbanismo; servicios; medio ambiente.
- atributos a mejorar: prestigio de la ciudad; aspecto físico; transporte e infraestructura; patrimonio histórico; aspecto físico.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DESEADO DE CIUDAD

Tabla 3.4. Análisis de los atributos de la ciudad, para la propuesta de la identidad urbana deseada.

	Iconograma (identidad urbana actual-imagen urbana actual)		Matriz IPA		Mapa de posicionamiento
	Residentes en la ciudad objeto de estudio	Residentes en otras ciudades	Residentes en la ciudad objeto de estudio	Residentes en otras ciudades	
Atributos a potenciar	Arquitectura y urbanismo	Arquitectura y urbanismo	Patrimonio histórico	Servicios	Arquitectura y urbanismo
	Oferta cultural	Patrimonio histórico	Aspecto físico	Medio ambiente	Actitud de la ciudad
	Servicios	Oferta cultural	Oferta de servicios	Transporte e infraestructura de	Servicios
	Actitud de la ciudad	Transporte e infraestructura de comunicación	Medio ambiente		
	Prestigio de la ciudad	Medio ambiente	Transporte e infraestructura de comunicación		
	Oferta turística	Servicios			
		Oferta turística			
Atributos a mejorar	Patrimonio histórico	Aspecto físico	Arquitectura y urbanismo	Actitud de la ciudad	Prestigio de la ciudad
	Transporte e infraestructura de comunicación	Actitud de la ciudad		Patrimonio histórico	Transporte e infraestructura de comunicación
	Medio ambiente	Prestigio de la ciudad		Prestigio de la ciudad	
	Aspecto físico			Aspecto físico	
Atributos a mantener			Oferta turística	Oferta cultural	Aspecto físico
			Actitud de la ciudad	Oferta turística	Patrimonio histórico
			Oferta cultural	Arquitectura y urbanismo	Oferta turística
			Prestigio de la ciudad		
Atributos indiferentes					Medio ambiente
					Oferta cultural

Fuente: elaboración propia.

- atributos a mantener: oferta turística.
- atributos a indiferentes: oferta cultural.

Posteriormente, se procedió al trabajo con los expertos a nivel local, a los cuales en un primer momento se les presentó para su análisis los resultados de los atributos determinados previamente y en un segundo momento, analizaron el escenario futuro de la ciudad a partir de las perspectivas del plan de desarrollo de la ciudad por su Aniversario 325 con respecto a estos atributos en vista del logro del futuro deseado de la misma a largo plazo, la cual fue concebida por los gestores de la ciudad implicados en la investigación, después de más de 30 minutos de debate los expertos llegaron al consenso de las ponderaciones de cada uno de los atributos, las cuales se muestran en el Anexo 46, Tabla 46.2.

Para la determinación de las brechas existentes entre la identidad urbana deseada y la identidad urbana actual, se procedió a la representación gráfica de las mismas con el objetivo de hacerlas confluir en un solo iconograma único, como se muestra a continuación: (Ver Figura 3.13)

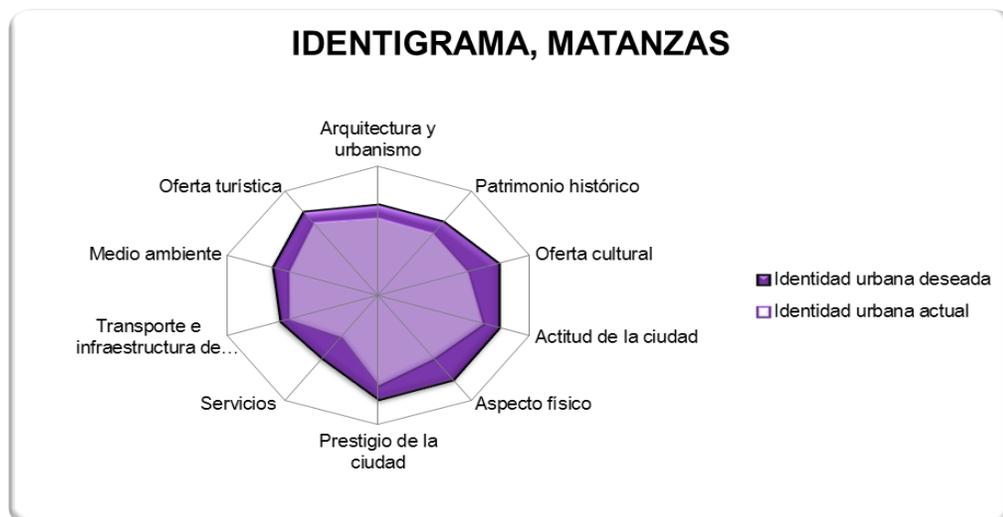


Figura 3.13. Identigrama, Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

Paso 14. Propuesta de la imagen urbana deseada de la ciudad objeto de estudio

En un primer momento se analizó el estado actual de la ciudad, lográndose clasificar por parte de la autora los atributos de la ciudad en a potenciar, mejorar, mantener e indiferentes, como se muestra en la Tabla 3.5, considerando para ello los resultados de las matrices importancia-valoración, el mapa de posicionamiento, así como del identigrama.

Después de esta clasificación se analizaron por cada una de las filas los atributos, determinándose que el resumen final del listado de atributos a presentarles a los expertos, es:

Tabla 3.5. Análisis de los atributos de ciudad, para la propuesta de la imagen urbana deseada.

	Matriz IPA		Mapa de posicionamiento	Iconograma (identidad urbana deseada-identidad urbana actual)
	Residentes en la ciudad objeto de estudio	Residentes en otras ciudades		
Atributos a potenciar	Patrimonio histórico	Servicios	Arquitectura y urbanismo	Medio ambiente
	Aspecto físico	Medio ambiente	Actitud de la ciudad	Oferta turística
	Servicios	Transporte e infraestructura de	Servicios	Aspecto físico
	Medio ambiente			
	Transporte e infraestructura de comunicación			
Atributos a mejorar	Arquitectura y urbanismo	Actitud de la ciudad	Prestigio de la ciudad	Patrimonio histórico
		Patrimonio histórico	Transporte e infraestructura de comunicación	Transporte e infraestructura de comunicación
		Prestigio de la ciudad		Actitud de la ciudad
		Aspecto físico		Arquitectura y urbanismo
Atributos a mantener	Oferta turística	Oferta cultural	Aspecto físico	Oferta cultural
	Actitud de la ciudad	Oferta turística	Patrimonio histórico	Prestigio de la ciudad
	Oferta cultural	Arquitectura y urbanismo	Oferta turística	Servicios
	Prestigio de la ciudad			
Atributos indiferentes			Medio ambiente	
			Oferta cultural	

Fuente: elaboración propia.

- atributos a potenciar: servicio; medio ambiente; aspecto físico.
- atributos a mejorar: arquitectura y urbanismo; actitud de la ciudad; prestigio de la ciudad; transporte e infraestructura de comunicación; patrimonio histórico.
- atributos a mantener: oferta turística.
- atributos a indiferentes:

En un segundo momento, se procedió al trabajo con los expertos a nivel local, a los cuales se les presentó los resultados de los atributos determinados previamente así como analizaron estos con respecto al escenario de la ciudad a corto y mediano plazo a partir de las perspectivas del plan de desarrollo de la ciudad por su Aniversario 325, concebido por los gestores implicados en la investigación. Por lo tanto el perfil de imagen de la ciudad debe contar con los atributos más adecuados que logren diferenciarla en la competencia pero que tenga veracidad y este concretada en una realidad, es por ello que la identidad urbana deseada se convierte en un aspecto prioritario para ello. La identidad urbana deseada se ha de proyectar a partir de la imagen urbana deseada, tratándose que esta última sea lo más coincidente posible con la identidad; después de más de 30 minutos de debate los expertos a nivel local llegaron al consenso de las ponderaciones de cada uno de los atributos, las cuales se muestran en el Anexo 46, Tabla 46.2.

Posteriormente se determinaron las brechas existentes entre la imagen urbana deseada y la imagen urbana actual, a partir de la representación gráfica de las mismas con el objetivo de hacerlas confluir en un solo iconograma único, como se muestra a continuación: (Ver Figura 3.14

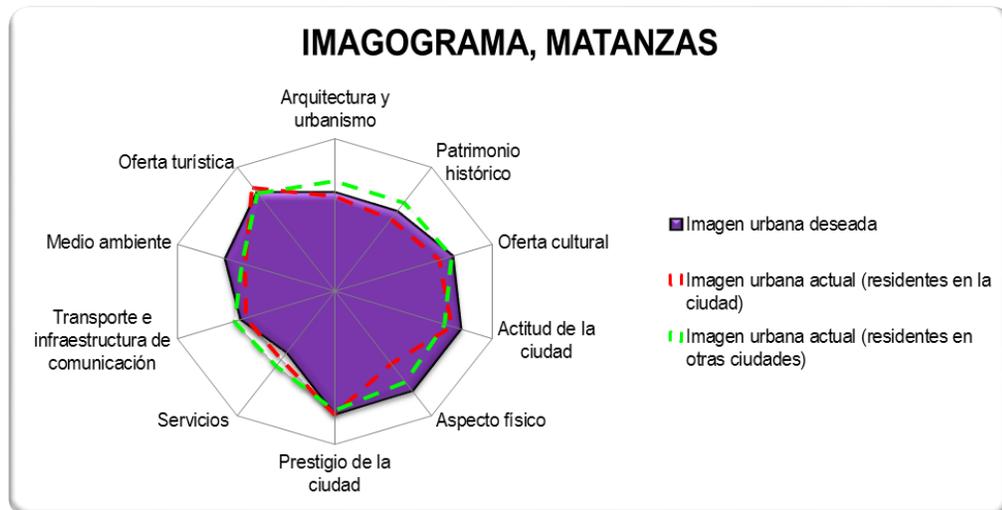


Figura 3.14. Imagograma, Matanzas.

Fuente: elaboración propia

Paso 15. Determinación del posicionamiento deseado de la ciudad objeto de estudio

A partir de que el identigrama refleja el perfil de identidad urbana deseada que se quiere proyectar en términos de imagen urbana deseada representada en su imagograma, en los puntos donde confluye la identidad urbana deseada con la imagen deseada se determinaron realmente los atributos a priorizar para el posicionamiento deseado de la ciudad, a partir de que no deben existir gaps y considerando que la identidad urbana deseada se trata de una proyección a más largo plazo mientras que la imagen urbana deseada a un corto y mediano plazo, se tiene la Figura 3.15.

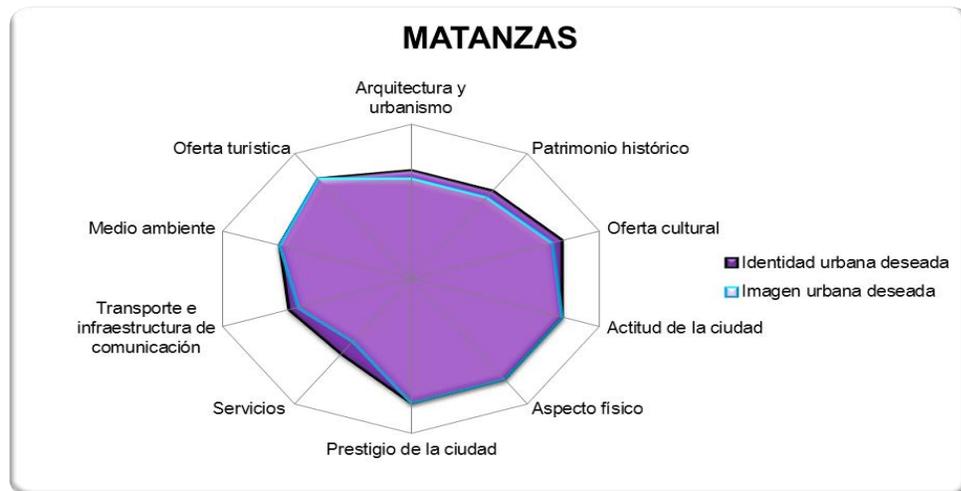


Figura 3.15. Correspondencia entre el identigrama e imagograma, Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se desarrolló un trabajo grupal con los expertos a nivel local, a los cuales se les presentó los atributos resultantes del análisis anterior, igualmente tuvieron en cuenta que la ciudad cuenta con atributos y atractivos que la diferencian, muestra de ello son las ventajas comparativas que posee, las cuales ya fueron abordadas en el Paso 3, igualmente cuenta con ventajas competitivas estáticas en las que se encuentra: su privilegiada ubicación geográfica, pues se encuentra en el tránsito de los dos polos turísticos más grandes del país²⁴; sus condiciones climáticas que la vuelven una ciudad con una flora y fauna envidiable; posee bellas vistas paisajísticas; así como sus tradiciones e historia que logran el reconocimiento de la misma. Asociado a esto los expertos a nivel local tuvieron en cuenta el escenario futuro de la ciudad concebido por los gestores implicados en la investigación, en búsqueda de un posicionamiento deseado.

A partir de ello los expertos a nivel local proponen que en el posicionamiento deseado se prioricen los

²⁴Estos polos turísticos son las ciudades de La Habana (mejor destino urbano por excelencia del país) y Varadero (mejor destino de sol y playa).

atributos: aspecto físico de la ciudad, oferta turística y la actitud de la ciudad; en las estrategias de posicionamiento deseado de la ciudad así como en las de cooperación, y en las de comunicación, igualmente debe suceder en las acciones de intervención con el objetivo que formen parte de la diferenciación de la ciudad.

Con el objetivo de disminuir las brechas existentes entre la identidad urbana deseada y la imagen urbana deseada de la ciudad de Matanzas y por ende mejorar el posicionamiento deseado, se deben tener en cuenta tres vertientes fundamentalmente, las cuales son:

1. Los gestores de la ciudad a la hora de la toma de decisiones deben establecer un orden de prioridad que permita encauzar las acciones de intervención²⁵ considerando para ello:
 - en primer lugar a los atributos que se priorizaron para el posicionamiento deseado de la ciudad, con respecto al tratamiento de los criterios de medición de estos, se debe tener en cuenta los resultados de su estado en la matriz importancia-valoración a partir de que si se encontraba en el Grupo 1 resultan el grupo de mayor necesidad de intervención por parte de los gestores, a la hora de concentrar sus esfuerzos y recursos, Grupo 2 el segundo de mayor necesidad de intervención por parte de los gestores, mientras que el Grupo 3 necesita acciones que los mantengan como se encuentran.
 - en segundo lugar se deben trabajar con los atributos que no están priorizados en el posicionamiento deseado de la ciudad actualmente, pero que igualmente requieren intervenciones, para ello se debe tener en cuenta a la par, en orden de prioridad los atributos a mantener, mejorar y priorizar así como el análisis expuesto anteriormente a partir de la matriz de importancia-valoración, para la diferenciación de la prioridad de los criterios de medición.
 - teniendo en cuenta el papel preponderante que juegan en el posicionamiento deseado de la ciudad la identidad e imagen urbana deseadas, estas se deben concretar a partir del desarrollo de un Plan Estratégico de Imagen así como de un Programa de Identidad Urbana de la ciudad que contenga en sí el análisis de las brechas entre: la identidad e imagen urbana actual; la identidad urbana actual y la deseada; la imagen urbana actual y la deseada; la identidad e imagen urbana deseada, sobre las cuales los gestores de la ciudad deben encauzar sus esfuerzos, en aras del desarrollo futuro de la misma.
2. Se deben trabajar de forma integrada todos los aspectos de la gestión de la ciudad, requiriéndose

²⁵Las acciones de intervención en la investigación se consideran tanto las acciones de comunicación, medidas estructurales o de mantenimiento.

de un plan estratégico de ciudad adecuado, desarrollado por los gestores de la ciudad, que contemple los resultados obtenidos en la investigación y logre encauzar las acciones teniendo en cuenta la proyección de los escenarios y los diferentes públicos objetivo de la ciudad.

3. Necesidad de desarrollar estrategias de comunicación de la ciudad al servicio de la imagen y del posicionamiento deseado, en las cuales se exalten los atributos priorizados para el posicionamiento deseado, y en segundo lugar aquellos atributos diferenciadores de la ciudad según el público objetivo a partir del análisis del mapa de posicionamiento; igualmente se pueden diseñar estrategias de diferenciación. Para ello se requiere de especialistas en comunicación urbana que supervisados por los gestores de la ciudad logren diseñar un programa integral de comunicación urbana para la ciudad.

Sintetizando los aspectos fundamentales tratados en este capítulo se puede concluir que:

1. El procedimiento diseñado demostró su factibilidad de aplicación, a partir de su capacidad para proponer la identidad e imagen urbana deseada así como determinar el posicionamiento deseado.
2. El posicionamiento actual de la ciudad de Matanzas no es favorable a nivel nacional teniendo en cuenta el criterio del público interno, lo cual se refleja en su posición competitiva; así como por el estado desfavorable de su imagen urbana, muestra de ello son las evaluaciones otorgadas a los atributos seleccionados para el público objetivo.
3. El análisis de la identidad y la imagen urbana deseada, permitió establecer la brecha existente entre ambas, a partir de la cual se pudo determinar el posicionamiento deseado de la ciudad; aspecto que le será factible a los gestores de la ciudad para la propuesta de estrategias y el desarrollo de intervenciones.
4. Con la validación práctica en la ciudad de Matanzas del procedimiento diseñado, se puede constatar su posible y conveniente utilización en otras ciudades.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos-metodológicos existentes en la gestión de ciudades acerca del rol y el vínculo entre el marketing de ciudad y el posicionamiento, considerando los constructos identidad-comunicación-imagen, aún son limitados y no se conciben con un enfoque integrador de los mismos; a pesar de brindar valiosas contribuciones en cuanto a sus conceptualizaciones, objetivos e importancia.
2. El procedimiento diseñado a través de sus 2 fases, 4 etapas, 15 pasos y 36 tareas permite la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, con el empleo coherente de métodos y técnicas, constituyendo una propuesta metodológica con validez científica.
3. La determinación del posicionamiento deseado de la ciudad Matanzas, teniendo en cuenta el posicionamiento analítico (análisis de la identidad e imagen urbana actual) y estratégico (propuesta de la identidad e imagen urbana deseada), va a constituir una guía para la gestión del posicionamiento de ciudad por parte de los gestores de la ciudad que trabajan la proyección estratégica de la ciudad, validando la factibilidad de su aplicación.
4. El procedimiento diseñado para la determinación del posicionamiento deseado de ciudad, al constituir una propuesta metodológica con validez científica y de factible aplicación, puede ser aplicado en otras ciudades, una vez que sea contextualizado.

RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

1. Proponer el procedimiento diseñado, como una herramienta de incuestionable utilidad para ser aplicada, tanto por los gestores de la ciudad así como por especialistas en el tema, con el fin de determinar el posicionamiento deseado de la ciudad de manera que pueda ser utilizada para la propuesta de estrategias acertadas y como parte del plan estratégico de la ciudad.
2. Mantener un seguimiento sobre el avance de la implementación y el control del posicionamiento deseado de la ciudad.
3. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas y eventos nacionales e internacionales, así como de actividades de capacitación sobre esta temática, todo lo cual contribuirá a la generalización de dichos resultados.
4. Incorporar las experiencias de esta investigación y la propuesta metodológica validada en esta investigación a la enseñanza de pregrado y postgrado, así como a la actividad investigativa que se desarrolla en los marcos de la línea de investigación universitaria sobre Desarrollo local y la Gestión de ciudad.
5. Continuar las investigaciones orientadas a enriquecer los resultados logrados en la presente investigación con la propuesta de mejoramiento continuo del posicionamiento deseado de ciudad.
6. Utilizar los resultados alcanzados en la investigación (posicionamiento deseado-identidad deseada-imagen deseada) por parte de los gestores de la ciudad para la gestión de la ciudad a partir de la concepción del: plan estratégico de la ciudad con vista a concretar la estrategia del posicionamiento deseado; programa de identidad urbana, con vista a la disminución de la brecha entre la identidad urbana deseada y la imagen urbana deseada; programa integral de comunicación urbana, a partir de la divulgación de las ventajas comparativas y competitivas de la ciudad y del posicionamiento deseado.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, D. 1996. Building Strong Brands. New York: Free Press, 1996.
2. AAKER, D. y DAY, G. 2003. Investigación de mercados. USA: John Wiley and Sons, 2003.
3. ÁBALO, J., VARELA, J. y RIAL, A. 2006. El análisis de importancia- valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicothema*, 2006, vol. 18, no. 4, p. 730-737.
4. ABASCAL, F. E y GRANDE, E. I. 2003. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid: ESIC Editorial, 2003.
5. AGUILERA, M. y PERALES, A. 1994. La imagen de las ciudades en el marketing urbano. *Marketing y ventas*, 1994, s/vol., no. 79, p. 10-14.
6. AGUILÓ, P. E. 1992. La posición competitiva de las regiones turísticas mediterráneas españolas. Posibilidades de la Política Turística. *Papers de Turisme*, 1992, s/vol., no. 8-9, p. 75-90.
7. AIRGEBE, H. y PARAMESWARAN, R. 2004. Importance- performance analysis for improving quality campus food service. *Journal of Quality & Reliability Management*, 2004, vol. 21, no. 8, p. 876-896.
8. ALCANIZ, J.E.B. y LÓPEZ, N.V. 2000. Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. *Revista Economía Industrial*, 2000, s/vol., no. 332, p. 29-42.
9. ALCÁZAR, M. B. y ALARCÓN, U. P. 1994. La Imagen del producto turístico: objetivo estratégico de marketing. 1er Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo: ¿España, un País Turísticamente Avanzado?, p. 199-230, Marbella, 1994.
10. ALDEN, J.M, STEENKAMP, J. y BATRA, R. 1999. Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture. *Journal of Marketing*, 1999, vol.63, p. 75-87.
11. ALFARO, E. 2000. Posicionamiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.eticaygestion.org/documentos/marketing/2.pdf> [citado el 3 de Agosto de 2013].
12. ALHEMOUD, A. M. y AMSTRONG, E. G.1996. Image of Tourism Attractions in Kuwait. *Journal of Travel Research*, 1996, vol. 34, no. 4, p. 76-80.
13. ALONSO, I., BEA, E. y FIERRO, A. 2012. Posicionamiento urbano en entornos globales: la visibilidad de las ciudades españolas en Internet. *Ar@cne*. Revista electrónica de recursos en

- Internet sobre Geografía y Ciencias Sociales, 2012, no. 164. [en línea]. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/ aracne/ aracne-164.htm> [citado el 14 de Enero de 2013].
14. ALVAREZ RAMÍREZ, A. 2012. Análisis de la competencia de CIMEX Matanzas en el mercado minorista de ventas de mercancías. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2012.
 15. ALVAREZ, J. A. 2008. Más allá de los indicadores UN-Habitat, hacia una agenda de nuevos indicadores urbanos. Toluca: Colegio Mexiquense, METROSUM, Observatorio Metropolitano de Toluca, 2008.
 16. ÁLVAREZ, Y. 2000. Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 2000.
 17. AMAYA, G.A. 2011. Segmentación del Mercado. 2011. [en línea]. Disponible en: <http://m.monografias.com/trabajos44/segmentacion-mercado/segmentacion-mercado.shtml> [citado el 5 de Agosto de 2014].
 18. ANGUIANO, R. 2008. El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de ciudad, estudio de un caso; el patrimonio industrial. Sonora: Centro de estudios de marketing y desarrollo urbano CEMADU Instituto tecnológico superior de Cajeme, 2008.
 19. ANH, A. 2015. Evaluación de la imagen urbana de la ciudad de Matanzas y su competencia real superior desde la óptica de los residentes de Cienfuegos, teniendo en cuenta el índice de imagen urbana global percibida. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 80 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2015.
 20. ANTONOFF, R. 1970. Image-Planung: Eine wichtige Aufgabe der Kommunalpolitik, en: Kommunalwirtschaft, Wuppertal, 12/1970
 21. ANTONOFF, R. 1998. Corporate Identity für Städte. Symposium Stadtvisionen. Münster, 23-25 abril 1998.
 22. ARIAN, L. 2014. Estrategias de comercialización para el Restaurante Mesón del Quijote. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
 23. ARNOTT, D. C. y EASINGWOOD, C. J. 1994. Positioning in Services: An Hypothetical Typology of Competitive Bases. Proceedings of the 23rd European Marketing Academy Conference. Maastrich, 1994, may, p. 1-9.
 24. ARRANZ, J.C. 1997. Gestión de la Identidad de la Empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.

25. ARTEAGA, A. 2015. Plan Estratégico para el posicionamiento de la ciudad de Matanzas. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 80 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2015.
26. ASHWORTH, G. y GOODALL, B. 1992. Tourist Image: Marketing Considerations, Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destination Region; Goodall, B. y Ashworth, G. (eds). Wiltshire: Roudge Editorial., 1992.
27. ASHWORTH, G. y VOODG, H. 1990. Selling the City. Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning. London: Bellhaven Press, 1990.
28. ASTIGARRAGA E. 2008. El método Delphi. San Sebastián: Universidad Deusto. 2008. [en línea]. Disponible en: http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/Metodo_delphi.doc [citado el 22 de Agosto de 2015].
29. AVELLA, A. E. y MILLS, A. S. 1996. Tourism in Cuba in the 1990s: Back to the Future? Tourism Management, 1996, vol. 17, no. 1, p. 55-60.
30. BACON, DR. 2003. A comparison of approaches to importance- performance analysis. International Journal of Marketing Research, 2003, vol. 45, no. 1, p. 55-71.
31. BAINSFAR, P. 1990. Create your own context and find a place in a Public Mind. Campaign, 1990, vol.16, November, p. 18.
32. BALMER, J.M.T. 1996. The Nature of Corporate Identity: an Explanatory Study Undertaken Within BBC Scotland, unpublished PhD thesis, University of Strathclyde, Glasgow, UK, 1996.
33. BALMER, JM. y GRAY, ER. 2000. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. Industrial and Commercial Training, 2000, vol. 32, no. 7, p. 256-261.
34. BALOGLU, S. y BRINBERG, D. 1997. Affective images of tourism destinations. Journal of Travel Research, 1997, vol. 35, no. 4, p. 11-15.
35. BALOGLU, S. y MCCLEARY, KW. 1999a. A model of destination image formation. Annals of Tourism Research, 1999a, vol. 26, no. 4, p. 868-897.
36. BALOGLU, S. y MCCLEARY, KW. 1999b. US international pleasure travelers. Images of four mediterranean destinations: a comparison of visitors and nonvisitors. Journal of Travel Research, 1999b, vol. 38, no. 2, p. 144-152.
37. BARICH, H. y KOTLER, P. 1991. A Framework for Marketing Image Management. Sloan Management Review, 1991, vol. 32, no. 2, p. 94-105.

38. BARNES, G. y VIDGEN, A. 2002. An integrative approach to the assessment of e-commerce quality. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2002, vol. 3, no. 3, p. 114-127.
39. BARREIRO, LA. 2003. Socialismo y marketing. 2003. [en línea]. Disponible en: <http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/barreiro-Socialismo%20y%20Marketing.pdf> [citado el 9 de marzo de 2014].
40. BARREIRO, LA.; DÍAZ, I. y HERNÁNDEZ, A. 2006. Marketing en Cuba: un estudio necesario. Folletos Gerenciales. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección. La Habana: MES, 2006.
41. BEERLI, A. y MARTÍN, J. D. 2004. Factors influencing destination image. *Revista Annals of Tourism Research*, 2004, vol. 31, no. 3, p. 657-681.
42. BEERLI, A., MORENO, S. y MARTÍN, JD. 2003. Los agentes que conforman la imagen de los destinos turísticos. XII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE. 2003. [en línea]. Disponible en: <http://www.esade.es/cedit2003/pdfs/morenosergio.pdf> [citado el 10 de Enero de 2011].
43. BENACH, N. 2000. Nuevos espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad en la Barcelona olímpica. *Estudios Geográficos*, 2000, vol. LXI, no. 238, p. 189-205. [en línea]. Disponible en: <http://www.ub.es/geohum/departamento/nuevos.pdf> [citado el 15 de Mayo de 2010].
44. BENDIXEN, M. T. 1995. Compositional Perceptual Mapping Using Chi-Squared Trees Analysis and Correspondence Analysis. *Journal of Marketing Management*, 1995, no. 11, p. 571-581.
45. BENKO, G. 2000. Estrategias de comunicación y marketing urbano. *EURE*, 2000, vol. 26, no. 79, p. 67-76. [en línea]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0250-716120000079000004&scrip=sci-arttex&tlng=escomultaj> [citado el 8 de Octubre de 2012].
46. BERG, L., KLINK, H.A. y MEER, J. 1993. *Governing Metropolitan Regions*. Avebury: Aldershot, 1993.
47. BERNSTEIN, D. 1992. La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones. Barcelona: Editorial Plaza y Janés, 1992.
48. BIGNÉ, E., et al. 1997. *Investigación de mercados*. Madrid: Editorial McGraw-Hill, 1997.
49. BIGNÉ, J.E. y VILA, N. 1998. Eficacia de la Técnica MDS en la Medición del Posicionamiento: una Aplicación en los Servicios. *ESIC-MARKET*, 1998, Mayo-Agosto.

50. BLANCO, B. 2007. Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas. Tesis doctoral, Universidad de La Habana, Cuba, 2007.
51. BLANKSON, C. y KALAFATIS, S. 2001. Toward a Composite Strategic Positioning Model. Academy of Marketing Science Tenth Biennial World Marketing Congress Conference. 2001. [en línea]. Disponible en: <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htw> [citado el 23 de Febrero de 2013].
52. BLESA, P. A. 1993. La Imagen Corporativa una Ventaja Competitiva en el Mercado Internacional. Esic-Market, 1993, octubre-diciembre, p. 117-124.
53. BOHORGUEZ, L. 2014. Propuesta de estrategias de comercialización a partir de los beneficios buscados por los visitantes del Parque Retiro Josone. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
54. BOISIER, S. 1996. La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones, Documento 95/26. Santiago, ilpes. 1996
55. BORDAS, R. E. y ARAYA, A. M. 1993. Los planes de marketing turísticos: La Nueva Herramienta Clave para el Desarrollo. Información Comercial Española, ICE. Revista de economía, 1993, no. 722, p. 107-118.
56. BORDAS, R. E. y RUBIO, O. M. L. 1993. La Imagen Turística de España: un Modelo de Gestión a Largo Plazo. Información Comercial Española, 1993, no. 722, octubre, p. 107-118.
57. BORJA, J. y CASTELLS, M. 1997. Global y Local. La gestión de las ciudades en la era de la información. Madrid: Santillana S.A Taurus, 1997
58. BUHALIS, D. 2000. Marketing the Competitive Destination of the Future. Tourism Management, 2000, no. 21, p. 97-116.
59. BURAK, P. 1995. Designing Product for the Leisure Travel Market from Market Definition to Product Information, Tourism Marketing and Management Handbook; Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds). Prentice Hall International, 1995.
60. CABRERO, E., ORIHUELA, I. y ZICCARDI, A. 2009. Competitividad urbana en México: una propuesta de medición. EURE (Santiago), vol.35, no.106, diciembre. [en línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612009000300005> [citado el 5 de Enero de 2016].
61. CALANTONE, J. R. et al. 1989. Multiple Multinational Tourism Positioning Using Correspondance Analysis. Journal of Travel Research, otoño, p. 25-32.

62. CALANTONE, J. R. y MAZANEC, J. A. 1991. Marketing Management and Tourism. *Annals of Tourism Research*, 1991, vol. 18, p. 101-119.
63. CAMISÓN, Z. C. y MONFORT, M. V. 1998. Estrategias de Reposicionamiento para Destinos Turísticos Maduros: El Caso de la Costa Blanca. *Estudios Turísticos*, 1998, no. 135, p. 5-28.
64. CAPPRIOTTI, V.P. 1999. *Planificación Estratégica de la Imagen*. España: Ariel Comunicación, 1999.
65. CAPRIOTTI, VP. 1992. *La imagen de empresa. Estrategia para comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo, 1992.
66. CARBONE, C. 2008. Fundamentos Conceptuales y metodológicos de la imagen de empresa. *Introducción a las Relaciones Públicas*. 2008. [en línea]. Disponible en: <http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/introrepublicas/introrepublicasresumend.asp>. [Consulta: 10 de Enero de 2013].
67. CARRANO, D. 2008. *Nuevos Profesionales en Diseño y Comunicación*. 2008. [en línea]. Disponible en: <http://personal.globered.com/marketing/categoria.asp?idcat=26> [Consulta: 8 de Enero de 2013].
68. CARROLL, J., GREEN, P.E. y SCHAFFER, C. 1986. Interpoint distance comparisons in correspondence analysis. *Journal of Marketing Research*, 1986, 23 August, p. 271-280.
69. CARROLL, J., GREEN, P.E. y SCHAFFER, C. 1987. Comparing interpoint distance comparisons in correspondence analysis: a clarification. *Journal of Marketing Research*, 1987, November, p. 445-450.
70. CARUANA, A. 1997. Corporate Reputation: Concept and Measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 1997, vol. 6, no. 2, p. 109-118.
71. CASTELLANOS, B. 1998. *Investigación educativa. Nuevos escenarios, nuevos actores, nuevas estrategias*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona", 1998.
72. CASTELLS, M. 1997. *The power of identity*. Massachusetts: Editorial Blackwell Publishers, 1997.
73. CASTRO, L. y CALDEIRO, J. 2000. *Los Mapas de Percepción*. [en línea]. Disponible en: http://www.moline-consulting.com/articulos_para_leer/posicionar.html [citado el 3 de Agosto de 2015].

74. CATER, E. 1992. The Development of Tourism in the Least Developed Countries, Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destination Region; Goodall, B. y Ashworth, G. (eds). Wiltshire: Roulledge Editorial, 1992.
75. CERVANTES, M., MUÑIZ, N. y PANCORBO, JA. 2003. El estudio de la Imagen en la planificación estratégica del Marketing de Ciudades. 2003, s/vol., s/no., p. 1405- 1417.
76. CHAVES, N. 2011. La gestión de la imagen de la ciudad. 2011. [en línea]. Disponible en: <http://www.creativistas.com/2011/09/la-gestion-de-la-imagen-de-la-ciudad.html>.. [Consulta: 3 de Agosto de 2012].
77. CHÁVEZ, J. L. 2005. Elementos que influyen el posicionamiento de una institución de Educación Superior. Gutiérrez, M.R. (tutor). 51 h. Tesis en opción del grado de maestra en administración, 2005.
78. CHEN, J. S. y UYSAL, M. 2002. Market positioning analysis: a hybrid approach. *Annals of Tourism Research*, 2002, vol. 29, no. 4, p. 987-1003.
79. CHEN, P.J. y KERSTETTER, D. 1999. International students' image of rural Pennsylvania as a travel destination. *Journal of Travel Research*, 1999, vol. 37, no. 2, p. 256-266.
80. CHIAS, J. 1995. Marketing Público: Por un Gobierno y una Administración al servicio del Público. Madrid: Mc Graw Hill, 1995.
81. CHON, K-S. 1990. The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion. *Revue de Tourisme*, no. 2, p. 2-9.
82. CHON, K-S. 1992. The Role of Destination Image in Tourism: An Extension. *Revue de Tourisme*, 1992, no. 1, p. 2-8.
83. CHULIS, K. 2012. Abordaje y aplicación de la segmentación óptima. Agrupación en clústers y árboles de clasificación [en línea]. Disponible en: <http://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/ba-optimal-segmentation/> [citado el 15 de Enero de 2015].
84. CISNEROS, G.1990. Posicionamiento Estratégico y Gestión de Marcas Turísticas. *Papers de Turisme*, 1990, no. 4, p. 5-24.
85. CONDE, E.M.; COVARRUBIAS, R. y CARREÓN, A. I. 2010. Evaluación del posicionamiento turístico de un destino, caso Manzanillo, México. *Revista TURyDES*, vol 3, no. 8. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/08/prf.htm> [citado el 8 de Mayo de 2015].
86. CONTI, C. 2001. Dirección estratégica. Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2001.

87. COOPER, C., et al. 1998. Tourism. Principles and practices. 2ª edición. England: Addison-Wesley. Longman, 1998.
88. CORREA, E. 2006. Del city marketing al citybranding: construyendo una imagen de ciudad. 2006. [en línea]. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0250-716120000079000004&scrip=sci-arttex&tlnq=escomultaj> [citado el 8 de Mayo de 2011].
89. COSTA, J. 1977. La Imagen de Empresa. Métodos de Comunicación Integral. Madrid: Ibérico- Europea de Ediciones, 1977.
90. COSTA, J. 1993. Imagen global. Madrid: Enciclopedia de diseño, 1993.
91. COTARELO, R. 1993. Matanzas en su arquitectura. Ensayo. La Habana: Editorial Letras Cubanas, 1993.
92. COTORRUELO, R. 1992. La planificación estratégica y la política de las ciudades. Madrid: INMARK, 1992.
93. COTORRUELO, R. 1997. Estrategias de desarrollo y marketing de ciudades. Madrid: Grupo Inmark, 1997.
94. COURT, B. y LUPTON, R. 1997. Customer Portfolio Development: Modeling Destination Adopters, Inactives and Rejecters. Journal of Travel Research, 1997, vol. 36, no. 1, p. 35-43.
95. CROMPTON, J. L. y FAKEYE, P. C. 1991. Image Differences between Prospective, First Time and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. Journal of Travel Research, 1991, fall, p. 10-16.
96. CROMPTON, J. L., et al. 1999. Testing Selected Choice Propositions. Annals of Tourism Research, 1999, vol. 26, no. 1, p. 210-213.
97. CROMPTON, J.L. y LOVE, LL. 1995. The validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival. Journal of Travel Research, 1995, vol. 34, no. 1, p. 11-24.
98. CRUZ, Y. 2013. Propuesta de niveles de competidores teniendo en cuenta para ello una perspectiva teórica que sustente dicha elección. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2013.
99. CUELLAR, L.E. 2014. Determinación de la competencia de la ciudad de Matanzas. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
100. DANAHER, P.J. y MATTSSON, J. 1994. Customer satisfaction during the service delivery process. European Journal of Marketing, 1994, vol. 28, no. 5, p. 5-16.

101. DANN, GM. 2000. Destination marketing and management. *Annals of Tourism Research*, 2000, vol. 27, no. 1, p. 227-229.
102. DAVARA, R. J. 1993. *Estrategias de Comunicación en Marketing*. Madrid: Editorial Dossat S. A, 1993.
103. DAY, G. S. y NEDUNGADI. 1994. Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, no. 2, april, p. 31-44.
104. DE ELIZAGARATE, V. 2001. La planificación del marketing estratégico en ciudades y metrópolis fronterizas. *Cuadernos de C. C. Sociales y Económicas*, Eusko Ikaskuntza, Sociedad de Estudios Vascos, San Sebastian, 2001, p. 405, 419.
105. DE ELIZAGARATE, V. 2002. *La Imagen de la ciudad. Métodos y técnicas para medir el impacto de las actuaciones urbanas y desarrollar un plan de acción. El Marketing como estrategia de desarrollo metropolitano*. España: Donostia, 2002.
106. DE ELIZAGARATE, V. 2003. *Marketing de ciudades*. Madrid: Pirámide, 2003.
107. DE ELIZAGARATE, V. 2006. *Marketing de ciudades y desarrollo económico. Impacto económico de la regeneración urbana y de la organización de eventos culturales en las ciudades europeas*. En *Los límites de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Congreso Internacional. Universidad de Buenos Aires: European Academy of Management and Business Economics, 2006.
108. DE ELIZAGARATE, V. 2007. *Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano*. Almería: Fundación Cajamar, 2007.
109. DE ELIZAGARATE, V. 2008. *Marketing de ciudades: estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Editorial Pirámide, 2008.
110. DE LA TORRE, C. 1995. *Conciencia de mismicidad: identidad y cultura cubana*. *Revista Temas*, 1995, s/vol., no. 2.
111. DE LA TORRE, C. 2008. *Las identidades: una mirada desde la psicología*. La Habana: Ruth Casa Editorial; Instituto Cubano de Investigación Cultural "Juan Marinello", 2008.
112. DEL BARRIO, S., LUQUE, T y RODRÍGUEZ, M.A. 2009. *La modelización de la imagen de ciudad desde la perspectiva de los líderes de opinión externos*. 2009. [en línea]. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025071612009000300002&lng=es&nrm=iso [citado el 5 de Noviembre de 2013].

113. DELLA, G. 2010. Clusters Urbanos como motor del Citymarketing a código abierto. 2010. [en línea]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/giselledellamea/clusters-urbanos-como-motor-del-citymarketing-abierto-2397864> [citado el 6 de Marzo de 2014].
114. DÍAZ, Y. 2010. Procedimiento para la evaluación de la calidad de servicio percibida por los clientes de empresas cubanas de servicios. Validación a las instituciones bancarias. Pons, RC. (tutor). Santa Clara. 120h. Tesis Doctoral. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, 2010.
115. DIMINGO, E. 1988. The Fine art of Positioning. *Journal of Business Strategy*, marzo-abril, 1988, p. 34-38.
116. DOBNI, D. 1990. In search of brand image: a foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 1990, vol. 17, no. 1, p. 110-119.
117. DOLINSKY, AL. 1991. Considering the competition in strategy development: an extension of importance-performance analysis. *Journal of Health Care Marketing*, 1991, vol. 1, no. 1, p. 31-36.
118. DOLINSKY, AL. y CAPUTO, RK. 1991. Adding a competitive dimension to importance-performance analysis: an application to traditional health care systems. *Health Care Marketing Quarterly*, 1991, vol. 8, no. 3, p. 61-79.
119. DOMÍNGUEZ, P., VALDÉS, R. y MORFÍN, M.C. 2004. Los medios de comunicación y su impacto en la formación de la imagen de un destino turístico: La opinión del mercado europeo sobre México. Investigación presentada en el XIII Simposio Internacional de Turismo y Ocio ESADE. 2004. [en línea]. Disponible en: http://www.esade.es/cedit2004/pdfs/17_Dominguez.pdf [citado el 8 de Septiembre de 2013].
120. DOVEL, G. P. 1990. El Éxito del Posicionamiento Paso a Paso. *Revista MK*, 1990, no. 41, octubre, pp. 16-23.
121. EBROPOLIS. 2003. Edita Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza, no.18, Febrero, 2003.
122. ECHTNER, CM. y RITCHIE, B. 1993. The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 1993, vol. 31, no. 4, p. 3-13.
123. EIZAGUIRRE, Z. A. y LAKA, M. J. P.1995. Competencia entre Ciudades. Medición de la Imagen Comparada de 7 Metrópolis Españolas. VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, 1995, Barcelona, 28-30 de septiembre. Editorial ESIC.

124. ESCOBAR, N.R. 2015. Análisis de correspondencias para el posicionamiento de marcas. 2015. [en línea]. Disponible en:<http://www.ciudadgestion.co/mercadeo/análisis-correspondencias-para-el-posicionamiento-de-marcas/>[citado el 4 de Enero de 2016].
125. ESTEBAN, T. A., et al. 1997. Imagen Institucional: Elementos y Enfoques de Medición. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 6, no. 1, p. 153-160.
126. FAGA, H. y RAMOS, E. 2006. Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. 2da edición. México: Ediciones Granica, 2006.
127. FAJARDO, O. 2008. El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. 2008. [en línea]. Disponible en:<http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>[citado el 10 de Octubre de 2012].
128. FELIPE, M. 2010. Posicionamiento de productos en la Agencia de Cubamar Viajes Varadero. Acosta, E. (tutora). Matanzas. 86 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2010.
129. FERNÁNDEZ GÜEL, JM. 2007. Planificación Estratégica de Ciudades. Barcelona: Editorial Gustavo Gili S.A, 2007.
130. FERNÁNDEZ, G. 2004a. La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano. En Fernández, G. y Leva, G. (eds.). Lecturas de economía, gestión y ciudad. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, Ene. /Feb., 2004a, s/vol., no. 33, p. 1-49.
131. FERNÁNDEZ, G. 2004b. El diseño de la imagen de ciudad: límites, obstáculos, necesidades y oportunidades para las ciudades latinoamericanas. Foro internacional de City Marketing. Imagourbis, Enero/ Marzo 2004b, vol. 4., s/no., p. 1-27. [en línea]. Disponible en: http://www.imagourbis.unq.edu.ar/articulos/GabrielFernandez_0004.doc [citado el 6 de Abril de 2012].
132. FERNÁNDEZ, G. y PAZ, S. 2005. Hacia una nueva agenda de políticas públicas para el desarrollo: gestión urbana, identidad y participación ciudadana. 3er Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración: respetando las relaciones entre estado, democracia y desarrollo. Buenos Aires, 2005. [en línea]. Disponible en: <http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso3/Fernandez%20GabrielPaz%2Sergio.pdf> [citado el 10 de Septiembre de 2011].

133. FERNÁNDEZ, G., et al. 1997. Posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario. Plan estratégico Rosario, posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario. 1997. [en línea]. Disponible en: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/112219/peru/docs/ModuloI/Trivelli%20Rosario%20M%20de%20Ciudad-Lima2003.pdf> [citado el 3 de Febrero de 2015].
134. FERRÁN AM. 1996. SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico. Madrid: Serie McGraw- Hill de Informática, 1996.
135. FERREIRA, S.D., RIAL, A. y VARELA, J. 2010. Segmentación post hoc del mercado turístico español. Aplicación del análisis cluster en dos etapas. Revista Estudios y perspectivas en turismo, 2010, vol.19, no.5. [en línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000500001 [citado el 7 de Agosto de 2015].
136. FERRER, J. et al. 1998. Programas para la aplicación de métodos de expertos. Revista de Ingeniería Industrial, vol. IX, no. 3, p. 253-256.
137. FESENMAIER, D.R. 1997. Pictorial Element of Destination in Image Formation. Annals of Tourism Research, 1997, vol.24, no. 3, p.537-565.
138. FFRIEDMANN, R. 2000. Identidad corporativa para comunas. Revista Chilena de Administración Pública. Santiago: CED, 2000, s/vol., no. 6, p. 1-45.
139. FLORIÁN, L. y SANZ, G. 2004. Evolución de la terminología del marketing de ciudades. V Jornada-Coloquio de la Asociación Española de Terminología. 2004. [en línea]. Disponible en: <http://cvc.cervantes.es/lengua/aeter/comunicaciones/florian.htm> [citado el 29 de Enero de 2011].
140. FODNESS, D. 1994. Measuring Tourist Motivation. Annals of Tourism Research, 1994, vol. 21, no. 3, p. 555-581.
141. FORMICA, S. y MUZAFFER, U. 1996. The Revitalization of Italy as a Tourist Destination. Tourism Management, 1996, vol. 17, no. 5, p. 323-331.
142. FRIEDMANN, R. 1995a. Marketing municipal: el ciudadano como cliente. Revista Chilena de Administración Pública. Santiago: CED, 1995a, s/vol., no. 6, p. 1-48
143. FRIEDMANN, R. 1995b. Marketing regional: un nuevo instrumento para el desarrollo de las regiones. Revista Chilena de Administración Pública. Santiago: CED, 1995b, s/vol., no. 7, p. 1-50.

144. FRIEDMANN, R. 1996a. Identidad e imagen corporativa para ciudades (I). Revista Chilena de Administración Pública. Santiago: CED, 1996a, s/vol., no. 9, p. 21-80.
145. FRIEDMANN, R. 1996b. Identidad e imagen corporativa para ciudades (II). Revista Chilena de Administración Pública. Santiago: CED, 1996b, s/vol., no. 10, p. 1-60.
146. FRIEDMANN, R. 2005. Marketing estratégico y participativo de ciudades. 2005. [en línea]. Disponible en: <http://www.redinternacional.org.mx> [citado el 9 de Noviembre de 2012].
147. FRIEDMANN, R. 2009. El espejo trisado. El lento e irreversible proceso de (auto) deconstrucción del enfoque moderno de la gestión y organización pública. Revista Enfoques, 2009, vol.6, no.009.
148. FRITIS, E. et al. 2003. Modelos de Posicionamiento. [en línea]. Disponible en: https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj3sPyAq_7PAhVM52MKHfukA9MQFggwMAM&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Fingenieria%2F2006%2F2%2FIN58B%2F1%2Fmaterial_docente%2Fbajar%3Fid_material%3D106132&usq=AFQjCNGnXQvKAJGZoL4EBoO [citado el 20 de Septiembre de 2015].
149. GARCÍA DE LOS SALMONES, M. M. 2002. La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles. Rodríguez del Bosque, IA. (tutor). Santander. 291 h. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria, 2002. [en línea]. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/TDR-1024106-111328> [citado el 2 de Febrero de 2012].
150. GARCÍA, A. 2009. Matanzas, la Atenas de Cuba. Habana: Ediciones Polymita, 2009.
151. GARCÍA, E. S. 1992. Cultura, Identidad e Imagen Corporativa. Alta Dirección, 1992, no. 163, p. 219-230.
152. GARTNER, W. C. 1993. Image Formation Process. Journal of Travel and Tourism Marketing, 1993, vol. 2, pp. 191-216.
153. GIL, I., MOLLÁ, A. y BERENGUER, G. 1997. La Imagen del Punto de Venta y su Incidencia sobre la Selección del Establecimiento. Investigación y Marketing, 1997, no. 54, marzo, p. 46-54.
154. GIRARDET, H. 1992. The Gaia Atlas of cities: new directions for sustainable urban living. London: Gaia Books Ltd, 1992.
155. GNOTH, J. 1995. Quality of Service and Tourist Satisfaction, Tourism Marketing and Management Handbook; Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds). Prentice Hall International, 1995.

156. GO, F. y GOVERS, R. 2000. Integrated quality management for tourist destinations: a european perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management*, 2000, vol. 21, no. 1, p. 79-88.
157. GÓMEZ, P. 2000. Marketing de ciudades. En Aguirre, M. S. (coord.) *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Pirámide. p. 265-300, 2000.
158. GÓMEZ, P. 2003. La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. *Cuadernos de gestión*, 2003, vol. 3, no. 1-2, p. 11-25. [en línea]. Disponible en: [http:// www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf](http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf) [citado el 3 de Enero de 2010].
159. GONZÁLEZ, AM., CERVANTES, M. y MUÑIZ, N. 2000. El constructo de estilo de vida en el comportamiento del consumidor turístico: aplicación a la población urbana de Castilla y León. *Revista de Investigación Económica y Social*, 2000, vol. 1, no. 2, p. 41-57.
160. GONZÁLEZ, D. Y CASTILLO, A. 2011. Procedimiento para posicionar la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 300 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2011.
161. GONZÁLEZ, L. 2015. Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado estadounidense que atiende Havanatur- Celimar. **Rodríguez, Y.** y Moreno, N. (tutores). Matanzas. 90 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2015.
162. GONZÁLEZ, L.R., PÉREZ, L. y FERNÁNDEZ, D. 2013. *Primicias, hechos significativos y singularidades*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela, 2013.
163. GOODALL, B. 1992. *How Tourists Choose their Holidays: An Analytical Framework. Marketing in the Tourism Industry. The Promotion of Destination Region*; Goodall, B. y Ashworth, G. (eds). Wiltshire: Roudledge Editorial, 1992.
164. GORDON, I. 1999. Competitive cities. *Urban Studies*, 1999, vol. 36, no. 5/6, p. 1001-1006.
165. GREENACRE, M. J. 1984. *Theory and Applications of Correspondence Analysis*. London: Accademic Press, 1984.
166. GUERRERO, E. 2012. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 109 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2012.
167. GUSTAFSSON, A. y JOHNSON, MD. 2004. Determining attribute importance in a customer model. *Journal of Service Research*, 2004, vol. 7, no. 1, p. 124-141.

168. GUTIÉRREZ, B., ARAQUE, R. y MONTERO, M.A. 2003. La técnica de la rejilla como metodología para el estudio de la formación de una imagen de ciudad. XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Córdoba, 24-26 de noviembre, p. 691-704.
169. HAAN, T., et al.1993. The Tourist Destination as Product: The Case of Languedoc. Marketing Tourism Places, 1993; Ashworth, G. y Goodall, B. (eds). Wiltshire: Routledge Editorial.
170. HAIR, J. F., et al. 2005. Análisis multivariante. Madrid: Editorial Prentice Hall, 2005.
171. HARTMANN, P., APAOLAZA, V. y FORCADA, J. 2002. El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. Cuadernos de Gestión, vol. 2, no. 2, p.103-118. [en línea]. Disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf> [citado el 7 de Agosto de 2015].
172. HAVITZ, ME., TWYNAM, DG. y LORENZO, JM. 1991. Importance- performance analysis as a staff evaluation tool. Journal of Park and Recreation Administration, 1991, vol. 9, no. 1, p. 43-54.
173. HEATH, E. y WALL, G. 1992. Marketing Tourism Destinations. A Strategic Planning Approach. John Wiley & Sons, INC, 1992.
174. HEMELSDORFF, F. 1998. Marketing Estratégico en Turismo: Branding, Identidad y Cultura Corporativa. Revista Valenciana D'estudisAutonómics, 1998, no. 25, cuarto trimestre, p. 73-80.
175. HERMAN, A. y HUBER, F. 2000. Value-oriented Brand Positioning. International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research, 2000, p. 95-112.
176. HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.M. 1991. La Imagen de las Empresas. Salamanca: Universidad de Extremadura, 1991.
177. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, MP. 2010. Metodología de la investigación. 5^{ta} ed. México; Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2010.
178. HERNÁNDEZ, M., et al.1995. La Estrategia de Diferenciación en el Comercio Minorista. Información Comercial Española, 1995, no. 739, marzo, p. 27-45.
179. HEUDE. 1989. L'image du marque. París: Eyrolles, 1989.
180. HOFFMAN, D. y GEORGE, F. 1986. Correspondence analysis: graphical representation of categorical data in marketing research. Journal of marketing research, 1986, no. 23, p. 213-227.
181. HOLDEN, S. J. S. y LUTZ R. J. 1992: Ask not what the Brand Can Evoke; Ask What Can Evoke the Brand. Advances in Consumer Research, 1992, vol. 19, p. 212-225.

182. HOLDEN, S. J. S. y VANHUELE, M. 1999: Know the Name, Forget the Exposure: Brand Familiarity versus Memory as Exposure Context. *Psychology & Marketing*, 1999, vol. 16, no. 6, September, p. 479-496.
183. HOLLENHORST, S., OLSON, D. y FORTNEY, R. 1992. Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: the case of the West Virginia state park system. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1992, vol.10, no.1, p.1-11.
184. HOLLOWAY, J. C. y ROBINSON, C. 1995. *Marketing for Tourism*. 3ª Edición. Reino Unido: Adisson Wesley Longman, 1995.
185. HORSKY, D. y NELSON, P. 1992. New Brand Positioning and Pricing in an Oligopolistic Market. *Marketing Science*, 1992, vol. 11, no. 2, p. 133-153.
186. HU, Y. y RITCHIE, J. R. 1993. Measuring Destination Attractiveness: A Conceptual Approach. *Journal of Travel Research*, 1993, fall, no. 2, p. 25-35.
187. IND, N. 1992. *La imagen corporativa: estrategias para programas de identidad eficaces*. Madrid: Editorial Díaz de Santos, 1992.
188. JAIN, S. 2010. *Marketing Planning and Strategy*. 8ª ed. Connecticut: College Bookstore Wholesale, 2010.
189. JOHNSON, D. 1998. *Métodos Multivariados Aplicados al Análisis de Datos*. México: International Thompson Editores, 1998.
190. JUTLA, R. 2000. Visual image of the city: tourists versus residents' perception of Simla, a hill station in northern India. *Tourism Geographies*, 2000, vol. 2, no. 4, p. 404-420.
191. KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. G. 1992. *Técnicas de gestión de empresa. Previsiones, decisiones y estrategias*. México: Pirámide, 1992.
192. KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. G. 1993. *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. México: Pirámide, 1993.
193. KAY, J. 1994. *Fundamentos del Éxito Empresarial*. Barcelona: Ariel Sociedad Económico, 1994.
194. KELLER, K. 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2ª ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
195. KEYSER, D. R. y VANHOVE, N. 1994. The Competitive Situation of Tourism in the Caribbean Area: Methodological Approach. *Revue du Tourisme*, 1994, no. 3, p. 19-22.

196. KIM, H. 1998. Perceived attractiveness of Korean destinations. *Annals of Tourism Research*, 1998, vol. 25, no. 2, p. 340-361.
197. KIM, H. y RICHARDSON, SL. 2003. Motion picture impacts on destination images. *Annals of Tourism Research*, 2003, vol. 30, no. 1, p. 216-237.
198. KLENOSKY, D. B. y GITELSON, R. E. 1998. Travel Agents' Destination Recommendations. *Annals of Tourism Research*, 1998, vol. 25, no. 3, p. 661-674.
199. KMR. 2014. Análisis de correspondencia y cluster. [en línea]. Disponible en: http://www.ibope.com.co/manuales/cluster_y_correspondencia.pdf [citado el 10 de Diciembre de 2015].
200. KOTLER, P. 1991. *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.
201. KOTLER, P. et al. 2001. *Marketing places: Attracting investments, industry and tourism to cities, states and nations*. Singapur: John Wiley & Sons, 2001.
202. KOTLER, P. et al. 2004. *Mercadotecnia para Hostelería y Turismo*. 3ª edición. México: Prentice –Hall, 2004.
203. KOTLER, P. y FOX, M. 1995. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2da edición. USA: Pearson, 1995.
204. KOTLER, P. y GERTNER, D. 2002. Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 2002, vol. 9, no. 4/5, p. 249-261.
205. KOTLER, P. y KELLER, K. 2012. *Dirección de Marketing*, 14ta edición. México: Pearson Educación, 2012.
206. KUTSCHINSKI- SCHUSTER, B. 1993. *Corporate Identity für Städte-Eine Untersuchung zur Anwendbarkeit einer Leitstrategie für Unternehmen auf Städte*. Essen: Verlag die Blaue Eule, 1993.
207. LA ROSA, R. 2014. *Estrategias de comunicación para posicionar la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de Identidad Urbana a ser proyectados como Imagen*. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
208. LABORÍ, M. J. 2007. *La cualificación de la imagen urbana para el fomento del turismo: rehabilitación y renovación del Centro Histórico de Pinar del Río*. [en línea]. Disponible en: <http://>

- http://www.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/12251632320172617654435/032082_0097.pdf [citado el 1 de Diciembre de 2014].
209. LALLI, M. y PLÖGER, W. 1991. Corporate identity fuer Staedte. Marketing ZFP. Switzerland, 1991, s/vol., no. 4, p. 35-52.
210. LAMBERT, A., et al. 1997. La Segmentación Jerárquica y el Posicionamiento mediante el Uso Conjunto del Algoritmo Chaid y del Análisis de Correspondencias: una Aportación Metodológica. ESIC Market, 1997, julio- septiembre, p. 43-55.
211. LARES, B.A. 2005. Estrategia para el posicionamiento de mercado de una empresa de publicidad en Colima en el año 2005. Laguerenne, P. (tutor). 76 h. Colima. Tesis de maestría en administración. Universidad de Colima, 2005.
212. LEIPER, N. 1995. Tourism Management. Collingwood, Victoria: TAFE Publications, 1995.
213. LEVA, G. 2005. Globalización, competitividad internacional y ciudad. En G. Fernández y G. Leva (Eds.) Lecturas de economía, gestión y ciudad. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2005.
214. LÉVY, J-P. 1993. Segmentación y Posicionamiento Perceptual del Producto. Técnicas, Sistemas y Algoritmos. ESIC- Market, 1993, octubre- diciembre, p. 137-148.
215. LEWIS, S. 2001. Measuring corporate reputation. International Journal, 2001, vol. 6, no. 1, p. 31-35.
216. LIBEROS, E. 2002. El posicionamiento de las empresas de comercio electrónico en España 2002. I Congreso Nacional de Comercio Electrónico Aplicado, Valencia 28-30 de noviembre de 2002. [en línea]. Disponible en: [http:// www.epum2004.ua.es/aceptados/257.pdf](http://www.epum2004.ua.es/aceptados/257.pdf) [citado el 10 de Diciembre de 2011].
217. LIBEROS, E. 2011. IEDGE-Posicionamiento estratégico por cluster. 2011. [en línea]. Disponible en: <http://blog.iedge.eu/direccion-marketing/marketingestrategico/posicionamiento/eduardo-liberos-posicionamiento-estrategico-porcluster>[citado el 16 de Marzo de 2011].
218. LIMA, A. 2009. Estudio de la Imagen Urbana actual de la ciudad Matanzas. **Rodríguez, Y.** y Tanda, J. (tutoras).Matanzas. 70 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2009.
219. LINKE, K.1993. WiebauenSieeineKonkurrenzanalyse auf? PLM Heft 2,1993, April, p. 26-31.

220. LLORET, M.C. et al. 2007. El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara, Cuba, Edición electrónica gratuita. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007b/291/indice.htm> [citado el 8 de Febrero de 2015].
221. LORETO, M. 2004. Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Universidad de Alcalá. 2004. [en línea]. Disponible en: <http://cvc.cervantes.es/lengua/aeter/> [citado el 9 de Diciembre de 2011].
222. LOW, G. y LAMB Jr C. 2000. The Measurement and Dimensionality of Brand Associations. *Journal of Product & Brand Management*, 2000, vol. 9, no. 6, p. 350-368.
223. LUMSDOM, L. 1997. *Marketing for tourism*. 1^{era} ed. Reino Unido: International Thompson business Press, 1997.
224. LUQUE, T. 1996. *Marketing político. Un análisis del intercambio político*. Barcelona: Editorial Ariel S.A, 1996.
225. LUQUE, T., et al. 2002. *Granada vista por los granadinos*. Granada: Ayuntamiento de Granada, 2002.
226. LUQUE, T., et al. 2003. *Nuevas Herramientas de Análisis en Investigación de Mercados*. Madrid: Editorial Civitas, 2003.
227. LUQUE, T., et al. 2004. La modelización de la imagen de Granada desde la perspectiva de los líderes de opinión externos. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. 2004. [en línea]. Disponible en: [http:// www.epum2004.ua.es/aceptados/257.pdf](http://www.epum2004.ua.es/aceptados/257.pdf) [citado el 9 de Diciembre de 2011].
228. LUQUE, T., et al. 2007. Modeling a city's image: the case of Granada. *Cities*, 2007, vol. 24, no. 5, p. 335-352.
229. LYNCH, K. 1960. *The Image of the City*. Cambridge: The MIT Press, 1960.
230. MACHADO, E.L. 2011. *Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba*. Martínez, C. (tutor). Santa Clara. 173 h. Tesis Doctoral. Universidad Central de Las Villas, 2011.
231. MACKAY, K. J. y FESENMAIRE, D. R. 1997. Pictorial Element of Destination in Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 1997, vol. 24, no. 3, p. 537-565.
232. MACKENSEN, R. y ECKERT, W. 1970. Zur Messung der Attraktivität von Grossstädten. *Analysen und Prognosen*, Septiembre, 1970.

233. MANSCHWETUS, U.1995. Regional marketing. Marketing als Instrument der Wirtschaftsförderung, DUV, Wiesbaden, 1995, p. 23.
234. MANSFELD, Y.1987. Destination – Choice and Spatial Behaviour of Tourists: Evaluating the Potencial of Psychological- Geographical Collaboration in Geography of Tourism Research. L.S. E., Geography Discussion Papers, 1987, New Series, no. 21.
235. MARCHENA, M. 1998. Patrimonio y Ciudad: Nuevos Escenarios Promoción y Gestión del Turismo Urbano Europeo. Turismo Urbano y Patrimonio Cultural, Una Perspectiva Europea,1998, Colección Documentos, Patronato de Sevilla y Diputación de Sevilla, Sevilla, p. 9.3.
236. MARCKWILL, N. y FILL, C. 1997. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. European Journal of Marketing, 1997, vol. 31, no. 5/6, p. 396-409.
237. MARCOS, R. 1993. Marketing de Ciudades: la candidatura de Barcelona como sede olímpica. Revista Harvard Deusto Business,1993, no. 5, p. 59.
238. MARKS. 1997. Competitive Product Positioning. Proceeding of the 26th European Marketing Academy Conference, 1997, Warwick, may, p. 1367-1371.
239. MARSIGLIA, J. 1997. La gestión social a nivel local. Temas y actores en un escenario cambiante. En García, D. (comp.).Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina. Buenos Aires: Oficina de Publicaciones del CBC (UBA), 1997.
240. MARTILLA, JA. y JAMES, JC. 1977a. Importance performance analysis. Journal of Marketing Research, 1977a, vol. 41, no. 1, p. 77-79.
241. MARTILLA, JA. y JAMES, JC. 1977b. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 1977b, vol. 17, no. 4, p. 60- 69.
242. MARTÍN ARMARIO, E. 1993. Marketing. Barcelona: Editorial Ariel S. A, 1993.
243. MARTIN DE HOLAN, P. y PHILIPS, N.1997. Sun, Sand and Hard Currency. Tourism in Cuba. Annals of Tourism Research, 1997, vol 24, no. 4, p. 777-795.
244. MARTÍN, E. 2004. City Marketing, discurso de clausura del I Congreso de City Marketing el CHE'04. 2004. [en línea]. Disponible en: http://www.futurelx.com/archivos/discurso%20e_martin.pdf [citado el 4 de Abril de 2014].
245. MARTÍNEZ FLORES, L. 2005. El impacto de la imagen urbana en el turismo de las ciudades sedes de las olimpiadas entre 1990 y 2004. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y

- Restaurantes. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. [en línea]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/martinez_f_l [citado el 10 de Marzo de 2013].
246. MARTÍNEZ, A. 2004. Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. 1^{er} Congreso de City Marketing Elche'04. Elche, Abril 2004. [en línea]. Disponible en: <http://www.futurelx.com/docs/articulos/cmamart.pdf> [citado el 4 de Abril de 2014].
247. MARTINS DE ANDRADE, AH. 1997. Laddering. Marketing and Research. August 1997, vol. 25, no. 3, p. 162-168.
248. MARX, K. 1975. El Capital. Buenos Aires, Siglo XXI. Tomo I, Volumen I. Buenos Aires: Argentina Editores, 1975.
249. MATZLER, K., et al. 2004. The asymmetric relationship between attribute – level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance – performance analysis. Industrial Marketing Management, 2004, vol. 33, no. 4, p. 271-277.
250. MATZLER, K., FUCHS, M. y SCHUBERT, AK. 2004. Employee satisfaction: does Kano's model apply? Total Quality Management, 2004, vol. 15, no. 9/10, p. 1179-1198.
251. MAZANEC, J. A. 1995. Consumer Behavior, Marketing Research and Segmentation. Tourism Marketing and Management Handbook; Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds). Prentice Hall International, 1995.
252. MAZANEC, JA. 1994. Marketing in hospitality and tourism: a consumer focus. London: Editorial Cassell, 1994.
253. MCDONNELL, I. 1994. Leisure Travel to Fiji and Indonesia from Australia, 1982 to 1992: Some Factors Underlying Changes in Market Share. University of Technology, Sydney: NSW, 1994.
254. MCGEHEE, N.G. et al. 1996. The Australian international pleasure travel market: motivations from a gendered perspective. Journal of Tourism Studies, vol. 7, no. 1, p.45-57.
255. MENTADO, B. 2014. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas con respecto a sus competidores, a partir de los atributos de Identidad Urbana a ser proyectados como Imagen. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
256. MESA, L.V. 2011. El Marketing Urbano y la construcción de la Imagen de la ciudad. Biere, R. (tutor). Cataluña. 400 h. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica de Cataluña, 2011. [en

- línea]. Disponible en: http://www.cpsv.upc.es/tesines/resumgu_lmesa.pdf. [citado el 29 de octubre de 2013].
257. MEYER, R. y KOTTISCH, A. 1995. Das Unternehmen Stadt im Wettbewerb. Zur Notwendigkeit e konsistenten City Identity am Beispiel der Stadt Vegesack. Bremen: Universität Bremen, Bremen, 1995.
258. MIER-TERÁN, JJ. y LEAL, A.1996. Imagen y posicionamiento turístico de los parques naturales andaluces. I Congreso de ciencia regional de Andalucía, p.468-480. [en línea]. Disponible en: http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mcc006.pdf [citado el 10 de Enero de 2015].
259. MILL, R. C y JOPPE, M. 1995. Government Controls and Support for Tourism. Tourism Marketing and Management Handbook; Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds). New Jersey: Prentice Hall International, 1995.
260. MILMAN, A. y PIZAM, A.1995. The Role of Awareness and Familiarity with a Destination: The Central Florida Case. Journal of Travel Research, 1995, vol. 33, no. 3, p. 21-27.
261. MIQUEL, S. y BIGNÉ, E. 2001. Investigación de mercados. Madrid: Editorial McGraw-Hill, 2001.
262. MOLINA, A. 2008. Marketing de ciudades. El patrimonio y la cultura local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad. 2008. [en línea]. Disponible en: <http://ubuntuone.com/p/BUi/>. [Consulta: 12 de Noviembre de 2011].
263. MOLINA, P. 1995. Posicionamiento. La Motorización de los Estados Mentales de los Consumidores. Investigación y Marketing, 1995, no. 49, noviembre, p. 45-48.
264. MONFORT, VM. 1998. Benidorm y Peñíscola: competitividad comparada. Revista Valenciana D'estudisAutonomics, Oct./ Dic. 1998, s/vol., no. 25, p. 217-243. [en línea]. Disponible en: http://www.pre.gva.es/argos/rvea/libro_25/217-25.pdf [citado el 15 de Abril de 2011].
265. MORA, F. 2009. El posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor. 2009. [en línea]. Disponible en: <http://www.cepec.cu/carpeta/comercioelectronico/elposicionamiento.pdf> [citado el 3 de Mayo de 2012].
266. MORENO, M.F.; REINARES, E.M. y SACO, M. 2005. Planificación Estratégica de las Ferias Comerciales. Madrid: Dykinson, S.L., 2005.

267. MORENO, NL. 2006. Modelo para la definición y evaluación del concepto de productos turísticos culturales. Estudio en el contexto Varadero – Matanzas. Marrero, M. (tutor). Matanzas. 120 h. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas, 2006.
268. MOUTINHO, L. 1995. Positioning Strategies. Tourism Marketing and Management Handbook; Witt, S. F. y Moutinho, L. (eds). Prentice Hall International, 1995.
269. MUÑOZ, F. y LUQUE, T. 2003. Benchmarking y Marketing de Ciudades. XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés, Bordeaux, 4, 5 y 6 de junio, vol. I, 2003.
270. MUÑOZ, L. 2003. Benchmarking y marketing estratégico de ciudades. En Luque, T. (dir.). Programa de doctorado: Técnicas avanzadas de planificación, gestión y control financiero comercial (802/99/2). Granada: Universidad de Granada, 2003.
271. MUNUERA, J. M. y RODRÍGUEZ, A. 1998. Marketing estratégico. Teoría y casos. Madrid: Pirámide, 1998.
272. MUNUERA, J. M. y RODRÍGUEZ, A. 2007. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC, 2007.
273. MURPHY, P. E., et al. 2000. The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions. Tourism Management, 2000, vol.2, no. 21, p. 43-52.
274. NALE, RD. et al. 2000. An exploratory look at the use of importance- performance analysis as a curricular assessment tool in a school business. Journal of Workplace learning, 2000, vol. 12, no. 4, p. 139-145.
275. NEUMAN, M. 1995. La imagen y la Ciudad. Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales III, 1995, no.104, MOTMA, p. 378-393.
276. NEUMANN, E. 1987. Das Unternehmen als Einheit, en: Jahrbuch für Werbung und Marketing-Kommunikation in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 1987.
277. NGUYEN, P. 2016. Atributos a tener en cuenta en la imagen de marca de la ciudad de Matanzas. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2016.
278. NOISETTE, P. y VALLÉRUGO, F. 1998. Le marketing des villes. Les éditions d'Organisation, París, 1998, p. 216-266.
279. NOVA, G. 2006. Análisis y precisiones en torno al concepto de turismo urbano y determinación del tamaño muestral e instrumento de investigación para la prueba del modelo

- propuesto. Bigné, E. (tutor). Valencia. 215 h. Trabajo de investigación II, Tesis doctoral. Universidad de Valencia, 2006.
280. OBILINOVIC, A. F. 2006. Análisis de posicionamiento a través del uso de métodos multivariados para bancos orientados a créditos de consumo, en las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, a septiembre de 2006. Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y al título de Ingeniero Comercial, 2006.
281. OLAGUIBER, V. 2004. Evaluación de la imagen que tienen de DITA sus clientes externos, Holguín. [en línea]. Disponible en: <http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?re> [citado el 1 de Mayo de 2014].
282. ORNÉS, S. 2009. La gestión pública del turismo en el distrito metropolitano de Caracas. Fortalezas, debilidades y nuevos desafíos. 2009. [en línea]. Disponible en: http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S07184282009000300004&script=sci_arttext [citado el 14 de Marzo de 2013].
283. ORTEGA, E. 1992. Manual de investigación comercial. Madrid: Editorial Pirámide, 1992.
284. ORTEGA, E. 1987. La Dirección de Marketing. Madrid: ESIC Ediciones, 1987.
285. PADDISON, R. 1993. City Marketing, Image Reconstruction and urban Regeneration. Urban Studies, 1993, vol. 30, no.2.
286. PANCORBO, J.A., ANGUIANO, R. y **RODRÍGUEZ, Y.** 2016a. La marca ciudad como ventaja competitiva para la internacionalización de las ciudades iberoamericanas. Estudio de las ciudades de La Concordia (Ecuador) y Ciudad Obregón (Estado de Sonora, México). VII Congreso Latinoamericano de Investigación Turística (CLAIT), 2016. [en línea]. Disponible en: <http://www.clait.com/articulos.htm> [citado el 5 de Agosto de 2016].
287. PANCORBO, J.A., ANGUIANO, R. y **RODRÍGUEZ, Y.** 2016b. Ciudades inteligentes y marketing de ciudad. Seminario internacional de marketing urbano Ecuador. [CD- ROOM]. UTE, 2016.
288. PANCORBO, JA. 1999. Desarrollo de indicadores urbanos para la gestión de marketing de ciudad. Placer, JL. y Álvarez, R. (tutores) León. 709 h. Tesis Doctoral. Universidad de León, 1999.
289. PANCORBO, JA. y MARRERO, M. 2003. Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de marketing en la gestión urbana. Imagourbis, Enero/ Marzo. 2003,

- vol.0, s/no., p. 1-25 [en línea]. Disponible en: http://imagourbis.unq.edu.ar/n_anteriores/0000/articulos_0000.htm [citado el 8 de Febrero de 2011].
290. PANIAGUA, F. y BLANCO, E. 2007. Presente y futuro de la comunicación estratégica en la ciudad. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 8, V4, pp.27-49. [en línea]. Disponible en: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=769> [citado el 12 de Noviembre de 2011].
291. PANTOJA, Y. 2012. Indicadores para desarrollar el posicionamiento urbano de las ciudades cubanas. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 105 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2012.
292. PAQUETE, E. 2009. Identidad actual de la ciudad de Matanzas. **Rodríguez, Y.** y Tanda, J. (tutoras). Matanzas. 80 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2009.
293. PARDELLAS DE BLAS, X. y PADÍN, C. 2004. La formación de la imagen de un nuevo destino. 2004. [en línea]. Disponible en: http://www.esade.es/cedit2004/pdfs/45_Padin_Parpellas.pdf [citado el 19 de Febrero de 2005].
294. PARENTEAU, A. 1995. Marketing Práctico del Turismo. Madrid: Síntesis, S. A, 1995.
295. PAZ, S. 2004. Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos: aportes a una discusión abierta. En Fernández, G. (ed.). Hábitat Metrópolis .Buenos Aires: Ediciones Cooperativas, 2004.
296. PAZ, S. 2005. Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. Revista Venezolana de Gerencia, Abril/ Jun., 2005, vol. 10, no. 030, p. 175-195. [en línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842005000200002&script=sci_arttext [citado el 4 de Febrero de 2012].
297. PAZ, S. y TKACHUK, C. 2004. Tiempo de City Marketing: la imagen de Rosario. 1er seminario virtual de Imagourbis: Marketing de ciudades y desarrollo urbano. Rosario, 9 al 17 diciembre 2004. [en línea]. Disponible en: http://hm.unq.edu.ar/archivos_hm/SP_CT_tiempos_Marketing.pdf. [citado el 16 de Septiembre de 2011].
298. PCC. 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011. Folleto, 2011.

299. PCC. 2016 a. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo Socialista. 2016. Folleto, 2011. PCC, 2016.
300. PCC. 2016 b. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos. 2016. Folleto, 2011. PCC, 2016.
301. PEARCE, DG. 2000. Tourism plan reviews. Methodological considerations and issues from Samoa. *Tourism Management*, 2000, vol. 21, no. 1, p. 191-203.
302. PEDRAZ, A. 2004. Principales tendencias del marketing. [en línea]. Disponible en: <http://www.bussinessinbajio.com/revista/principales-tendencias-del-marketing> [citado el 4 de Mayo de 2013].
303. PÉREZ CASAS, D. 2013. Estrategias de posicionamiento para el producto bodas en el hotel Iberostar Varadero. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2013.
304. PEREZ GOSENDE, P. 2009. Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX, Matanzas. Diéguez, E. (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas, 2009.
305. PÉREZ LEÓN, V.E. 2011. Procedimiento de agregación para la construcción de indicadores sintéticos de sostenibilidad en las zonas de turismo de naturaleza en Cuba. Caballero, R. y Camargo, I. (tutores). Pinar del Río. 241 h. Tesis Doctoral. Universidad de Pinar del Río, 2011.
306. PÉREZ, C. 2010. Pasos para posicionar una marca o producto. [en línea]. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/1526934/7-pasos-para-posicionar-una-marca-o-producto.html#content-top> [citado el 20 de Mayo de 2014].
307. PÉREZ, N. 2011. El Marketing urbano, estrategia integrada para la ciudad. [en línea]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos15/marketing_urbano/marketing.shtml [citado el 5 de febrero de 2008].
308. PICÓN, E. y VARELA, J. 2000. Segmentando mercados con análisis conjunto: una aplicación al sector turístico. *Psicothema*, 2000, vol. 12, no. 3, p. 453- 458.
309. PIKE, S. 2002. Destination image analysis. A review of 142 papers from 1973 to 2000. *Tourist Management*, 2002, vol. 23, no. 4, p. 541-549.

310. PIKE, S. y RYAN, C. 2004. Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, 2004, vol. 42, no. 4, p. 333-342.
311. PINO, L.J. 2015. Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado británico que visita Varadero. **Rodríguez, Y.** y Moreno, N. (tutores). Matanzas. 90 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2015.
312. PIREZ, P. 2001. Buenos Aires: gobernabilidad urbana en una ciudad metropolitana fragmentada. VI Seminario internacional, Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio. Rosario, Mayo 2001.
313. PONS, R. C., GONZÁLEZ, D. y DÍAZ, Y. 2005. La imagen en el comercio minorista de bienes: el caso de los puntos de venta de las cadenas de tiendas panamericanas y TRD Caribe en Santa Clara y Encrucijada. Evento Nacional LOGMARK, Cuba, La Habana: Editorial LOGICUBA, 2005.
314. PONS, R. C., MORALES, L. y DÍAZ, Y. 2007. La imagen del destino y el comportamiento de compra del turista. *Revista Retos Turísticos*, 2007, no.3.
315. PONS, RC. 2000. Cuba como destino turístico de "Sol y Playa": imagen y posicionamiento. Calderón, H. y Gil, I. (tutores). Valencia. 440 h. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, 2000.
316. PORTAS, N. 1996. El planeamiento urbano como proceso de regulación variable. *Revista Ciudades*, 1996, s/vol., no. 3, p. 28-32.
317. PORTER, M.E. 1992. *Avantatges competitius de Catalunya, els. Cataluña: Entidad Autónoma Diario de. y Publicaciones*, 1992.
318. PRECEDO LEDO, A. 1996. *Ciudad y Desarrollo Urbano*. Madrid: Síntesis, 1996.
319. QUINTEROS, C. 2003. Estrategias de Marcas y Posicionamiento. 2003. [en línea]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientodelasmarcas/default2.asp [citado el 10 de Octubre de 2013].
320. RABINOVITCH, J. y LEITMAN, J. 1996. Planificación Urbana de Curitiba. *Revista de Investigación y Ciencia*, 1996, no. 236, mayo, p. 62-69.
321. RIAL, A., GARCÍA, A. y VARELA, J. 2008. Una aplicación metodológica para el estudio de la imagen de marca de un destino turístico. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2008, vol. 6, no. 1, p. 1-10.

322. RIAL, A., VARELA, J. y GARCÍA, A. 2001. Identificación de las variables que determinan la evaluación de una extensión de marca. *Psicothema*, 2001, vol. 13, no. 2, p. 284-289.
323. RIES, A. y TROUT, J. 2002. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. 20a ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
324. RIES, AL. y TROUT, J. 1990. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
325. RITCHIE, B. y YAGZHOU, H.1993. Measuring Destination Attractiveness: A Contextual Approach. *Journal of Travel Research*, 1993, vol. 32, no. 2, p.25-34. [en línea]. Disponible en: <http://jtr.sagepub.com/content/32/2/25.full.pdf+html> [citado el 3 de Febrero de 2015].
326. RITCHIE, J. R. y CROUCH, G. I. 2000. The Competitive Destination: A Sustainability Perspective. *Tourism Management*, 2000, no. 21, p. 1-7.
327. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, IA. 1995a. La comunicación de la imagen de empresa. *Alta Dirección*, May./ Jun. 1995a, año XXVIII, s/vol., no. 163, p. 79-91.
328. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, IA. 1995b. Estudio sobre los cambios de las estructuras de percepción de los clientes bancarios. *ESIC MARKET*, Jul./ Sept. 1995b, s/vol., no. 89, p. 25-43.
329. RODRÍGUEZ, E.J., REQUENA, K.E. y MUÑOZ, J. F. 2006. Imagen turística de los países latinoamericanos en el mercado español. *Cuadernos de Turismo*, 2006, no. 17, enero-junio, p. 189-199. [en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/398/39801709.pdf> [citado el 3 de Febrero de 2015].
330. RODRÍGUEZ, M.A., DEL BARRIO, S. y LUQUE, T. 1997. Posicionamiento mediante Análisis Factorial de Correspondencias. *Revista Investigación y Marketing*, 1997, s/vol., no. 68, p. 18-25.
331. **RODRÍGUEZ, Y.** 2008. Valoración de la situación de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudades. Tanda, J. (tutora). Matanzas. 111 h. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, 2008.
332. **RODRÍGUEZ, Y.** 2011. Valoración de la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad. Tanda, J. (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas, 2011.
333. **RODRÍGUEZ, Y., TANDA, J. y MARRERO, M.** 2010. Valoración de la situación actual de la Identidad e Imagen Urbana de la ciudad de Matanzas. [CD- ROOM]. LOGMARK. Editorial Universitaria, 2010. ISBN 959-16-0287-6.

334. **RODRÍGUEZ, Y.**, TANDA, J. y MARRERO, M. 2011. El Análisis Clúster y el Marketing: una relación trascendental. [CD- ROOM]. LOGMARK. Editorial Universitaria, 2011. ISBN 959-16-0287-6.
335. **RODRÍGUEZ, Y.**, TANDA, J. y MARRERO, M. 2012. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. [CD- ROOM]. LOGMARK. Editorial Universitaria, 2012. ISBN 959-16-0287-6.
336. **RODRÍGUEZ, Y.**, TANDA, J. y MARRERO, M. 2013. Posición competitiva de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen. [CD- ROOM]. CIUM. Universidad de Matanzas, 2013. ISBN 978-959-16-2100-9
337. **RODRÍGUEZ, Y.**, TANDA, J. y PONS, R.C. 2014. La Comunicación Urbana como herramienta para la Proyección De Los Atributos De Identidad Urbana. Retos Turísticos, 2014, vol. 13, no.2.
338. **RODRÍGUEZ, Y.**, TANDA, J. y PONS, R.C. 2015. Competencia real de la Ciudad de Matanzas para atraer visitantes y turistas. Retos Turísticos, 2015, vol. 14, no. 2.
339. ROJAS, R. 2000. Imagen percibida por los diferentes públicos del Hotel LTI Costa Verde Beach Resort, Holguín. [en línea]. Disponible en: http://www.mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=8205&pageNum_Biblioteca=11&totalRows_Biblioteca=628&list= [citado el 4 de Febrero de 2014].
340. ROMANIUK, J. y SHARP, B. 2000. Using Know Patterns in Image Data to Determine Brand Positioning. International Journal of Market Research, 2000, vol. 42, no. 2, p. 219-230.
341. ROMERO, C.B., SÁNCHEZ, C. y TAFOYA, M.S. 2013. Segmentación de Mercados y posicionamiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml> [citado el 3 de Febrero de 2013].
342. ROSS, M. 1993. Ideal and Actual Images of Backpacker Visitors to Northern Australia. Journal of Travel Research, 1993, fall, p. 54-57.
343. ROTH, M.S. 1995. The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. Journal of Marketing Research, 1995, May, vol. XXXII, p. 163-175.
344. RUÍZ DURÁN, C. 2004. Lecciones de innovación local para la construcción de un escenario de largo plazo para San Luis Potosí, Visión 2025. México, Universidad Politécnica, p. 45-61.

345. SAMPSON, S.E. y SHOWALTER, M.J.1999. The Performance –importance response function: Observations and implications. *The Service Ind. J.*, 1999, vol.19, no.3, p.1-25.
346. SAN MARTÍN, D. 2013. Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul. **Rodríguez, Y.** y Font, M. (tutoras). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2013.
347. SAN MARTÍN, H. 2005. Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador. Rodríguez del Bosque, IA. (tutor). Santander. 315 h. Tesis doctoral. Universidad de Cantabria, 2005.
348. SANCHEZ HERRERA, J. 2001. Plan de Marketing. Análisis, decisiones y control. Madrid: Pirámide, 2001.
349. SANCHO, A. y GARCIA, G. 2004. El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores y líderes. [en línea]. Disponible en: <http://www.uv.es/~sancho/benchmarking.pdf> [citado el 10 de Enero de 2016].
350. SANTESMASES, M. 2004. Marketing. Conceptos y estrategias. 5^{ta} ed. Madrid: Editorial Pirámide, 2004.
351. SANTOS, J. L. 1994. La Imagen en Turismo, 1er Congreso de la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo: ¿España, un País Turísticamente Avanzado?, p. 209-217, Marbella.
352. SANZ DE LA TAJADA, L. A. 2003. Auditoría de la imagen de Empresa. [en línea]. Disponible en: <http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/relpublicas/relpublicas2003resumenpascale.a.sp>. [citado el 10 de Marzo de 2012].
353. SANZ DE LA TAJADA, L.A. 1995. De la Identidad a la Imagen de Empresa: Una Aportación Metodológica. VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, San Sebastián, 29 y 30 de Septiembre y 1 de Octubre.
354. SANZ DE LA TAJADA, LA. 1994. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Madrid: ESIC Editorial, 1994.
355. SARDUY, A. 2007. Procedimiento para el Proceso de Consolidación de los Estados Financieros en empresas cubanas con contabilidad descentralizada. Nazco, BM. y Deás, JI. (tutores). Santa Clara. 111h. Tesis Doctoral. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, 2007.

356. SASSEN, S. 1997. Cities in the Global Economy. Simposio La Ciudad Latinoamericana y del Caribe en el Nuevo Siglo. Barcelona, Marzo 1997.
357. SCHEINSOHN, D. 1997. Más allá de la imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires Bogotá, Caracas. México: Ediciones Macchi, 1997.
358. SEISDEDOS, G. 2007. Sistema de indicadores urbanos. 43rd ISOCARP Congress: State of the Art of City Marketing in European Cities. 2007 [en línea]. Disponible en: http://www.isocarp.net/Data/case_studies/1044.pdf [citado el 20 de Julio de 2011].
359. SEISDEDOS, H. 2006. Buenos Aires, marca registrada. ¿Cómo se vende una ciudad?. 2006. [en línea]. Disponible en: <http://capacitacionencostos.blogia.com/2006/102410-buenos-aires-marca-registrada.-como-se-vende-una-ciudad-.php>. [citado el 10 de Octubre de 2010].
360. SERRALVO, F. A. y TADEU, M. 2005. Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. Revista Galega de Economía, 2005, vol. 14, no. 1-2, p. 1-15.
361. SPIESS, S. 1998. Marketing für Regionen. Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb, DUV, Wiesbaden, 1998, p. 87-90
362. STANTON, W. 2007. Fundamentos de Marketing, 14^a Edición. México: McGraw-Hill, 2007.
363. STEENKAMP, JEM, VAN TRIJP, HCM. y TEN BERGE, JM. 1994. Perceptual mapping based on idiosyncratic sets of attributes. Journal of Marketing Research, 1994, vol. 31, no. 1, p. 15-27.
364. STERN, B, ZINKHAN, GM. y JAJU, A. 2001. Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. Marketing Theory Articles, 2001, vol. 1, no. 2, p. 201-224.
365. STONER, J., FREEMAN, E. y GILBERT, D. 1996. Administración. 6ta edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S. A., 1996.
366. STUART, H. 1999. Towards a definitive model of the corporate identity management process. International Journal, 1999, vol. 4, no. 4, p. 200-207.
367. TALARICO, R.F. 1998. Um modelo conceitual para a construção e o reposicionamento de marcas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
368. TAMAGNI, L. y ZANFARDINI, M. 2002. Posicionamiento de mercado. Temas turísticos Smandes. 2002. [en línea]. Disponible en: http://www.smandes.gov.ar/municipalidad/bolet_turist/boletin7.html [citado el 14 de Julio de 2014].

369. TANDA, J. 2011. Fijación de la identidad urbana deseada en la gestión de ciudades: caso ciudad de Matanzas. Marrero, M. (Tutor). Cuba. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas, 2011.
370. TANDA, J. y MARRERO, M. 2004. Matanzas: su identidad e imagen, su valoración desde la óptica del marketing de ciudad. [CD- ROOM]. LOGMARK. Pinar del Río: Editorial Universitaria, 2004. ISBN 959-16-0287-6.
371. TANDA, J. y MARRERO, M. 2005a. La identidad urbana vista como elemento estratégico del marketing de ciudades. [CD- ROOM]. Monografía. Matanzas: CICT de la UMCC, 2005a. ISBN 959-16-0295-8.
372. TANDA, J. y MARRERO, M. 2007. Estudio de la identidad e imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas. [CD- ROOM]. LOGMARK. La Habana: Editorial Universitaria, 2007a. ISBN-978-959-7191-23-0.
373. TANDA, J. y **RODRÍGUEZ, Y.** 2008a. La imagen urbana, el gran desafío de las ciudades en el nuevo siglo. [CD- ROOM]. Monografía. Matanzas: CICT de la UMCC, 2008a. ISBN 978-959-16-0948-9.
374. TANDA, J. y **RODRÍGUEZ, Y.** 2008b. La identidad urbana, la razón de ser de la ciudad. [CD- ROOM]. Monografía. Matanzas: CICT de la UMCC, 2008b. ISBN 978-959-16-0948-9.
375. TANDA, J., **RODRÍGUEZ, Y.** y MARRERO, M. 2009a. Procedimiento para determinar la situación actual de la identidad e imagen urbana de la ciudad de Matanzas. [CD- ROOM]. LOGMARK. Trinidad: Editorial LOGICUBA, 2009a. ISBN 978-959-719-25-4.
376. TANDA, J., **RODRÍGUEZ, Y.** y MARRERO, M. 2009b. El Marketing en el Socialismo, interrogante o respuesta. [CD- ROOM]. Monografía. Matanzas: CICT de la UMCC, 2009b. ISBN 978-959-16-1148-2.
377. TANDA, J., **RODRÍGUEZ, Y.** y MARRERO, M. 2010. Marketing de ciudad una herramienta de gestión para las ciudades. Retos turísticos. 2010, vol. 9, no. 3. ISSN 1681-9713.
378. TANDA, J., **RODRÍGUEZ, Y.** y MARRERO, M. 2011a. El análisis cluster y el marketing: una relación trascendental. Retos turísticos. 2011a, vol. 10, no. 1. ISSN 1681-9713.
379. TANDA, J., **RODRÍGUEZ, Y.** y MARRERO, M. 2011b. Imagen urbana: su determinación a partir del empleo de técnicas estadísticas. Retos turísticos. 2011b, vol. 10, no. 3. ISSN 1681-9713.
380. TAPACHAI, N. y WARYSZAK, R. 2000. An examination of the role of beneficial image in tourist destination selection. Journal of Travel Research, 2000, vol. 39, no. 1, p. 37-44.

381. TAPIA, A. 2011. El posicionamiento de las marcas de automóviles en los estudiantes universitarios de la UEMC: diferencias de percepción en función de la experiencia en la conducción. *Revista Correspondencias & Análisis*, 2011, no. 1, p. 192-205.
382. TAYLOR, SA. 1997. Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgments in the presence of higher order and/or interaction effects. *Journal of Retailing*, 1997, vol. 73, no. 1, p. 135-159.
383. TRAN, T. 2014. Propuesta de un índice de imagen urbana global percibida para la evaluación de la imagen urbana de la ciudad de Matanzas y su competencia real superior. **Rodríguez, Y.** (tutora). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2014.
384. TROUT, J. y RIVKIN, S. 1996. *El Nuevo Posicionamiento*. Madrid: McGraw- Hill, 1996.
385. TURBAN, D.B. y GREENING, D.W. 1996. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 1996, vol. 40, no. 3, p. 658-672.
386. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUT TURISTIC VALENCIÀ (ITVA) 1991. *El Mercado Turístico Español. Aproximación a la Demanda Turística de la Comunidad Valenciana*. *Papers de Turisme*, 1991, no. 7, p. 71-85.
387. UYSAL, M., et al. 2000. Increasing State Market Share through a Regional Positioning. *Tourism Management*, 2000, no. 21, p. 89-96.
388. VACCHIANO, L. C. 1997. El Valor de la Marca en el Proceso de Capitalización de la Empresa. *Investigación y Marketing*, 1997, no. 55, junio, p. 7-13.
389. VALDA, J.C. 2011. 7 pasos para posicionar una marca o un producto. [en línea]. Disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/20/7-pasos-para-posicionar-una-marca-o-producto/> [citado el 14 de Julio de 2014].
390. VALLS FIGUEROA, W. 2006. Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Quintana, L. y Romero, A. (tutores). La Habana. 100 h. Tesis Doctoral. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, 2006.
391. VALLS, J. F. 1993. La Imagen de Marca de España. *Información Comercial Española*, 1993, no. 722, octubre, p. 61-70.
392. VALLS, J. F. 1992. *La Imagen de Marca de los Países*. Madrid: McGraw- Hill, 1992.
393. VAN REKOM, J. 1997. Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 5/6, p. 410-422.

394. VAN RIEL, C.B. 1997. Principios de Comunicación Corporativa. Londres: Editorial Prentice-Hall, 1997.
395. VARELA, J., et al. 2002. Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas. *Psicothema*, 2002, vol. 14, no. 1, p. 92-99.
396. VARELA, J., et al. 2006. Development of an index to assess the brand image of tourist destinations. *Anales de Psicología*, 2006, vol. 22, no. 1, p. 155-160.
397. VARELA, J., PICÓN, E. y BRAÑA, T. 2004. Segmentation of the spanish domestic tourism market. *Revista Psicothema*, 2004, vol. 16, no. 1, p. 76-83.
398. VÁZQUEZ, A. y RODRÍGUEZ, J.C. 2015. La política de desarrollo local: los desafíos de los territorios de desarrollo tardío. *Revista Ciudad y territorio: Estudios territoriales*, 2015, no. 186, p. 625-638
399. VÁZQUEZ, C. R. y TRESPALACIOS, G. J. A. 1994. Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. España: Editorial Civitas, 1994.
400. VERDURA, M.1993. En Busca de las Bases de Nuestro Posicionamiento. Investigación Internacional sobre la Imagen Exterior de España. *Información Comercial Española*, 1993, no. 722, octubre, p. 79-88.
401. VILA, N. 1999. La Medición del Posicionamiento de una Empresa y su Oferta de Marketing en el Ámbito del Grupo competitivo: Un Enfoque Cognitivo. Tesis Doctoral. Junio. Valencia, 1999.
402. VILLAFANE, J. 1993. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Madrid: Pirámide, 1993.
403. VILLAFANE, J. 1999. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Editorial Pirámide, 1999.
404. VISAUTA, B. 2003. Análisis estadístico con SPSS para Windows. Estadística multivariante. Madrid: Editorial McGraw- Hill, 2003.
405. WALMSLEY, D. J. y YOUNG, M. 1998. Evaluative Images and Tourism: The Use of Personal Constructs to Describe the Structure of Destination Images. *Journal of Travel Research*, 1998, vol. 36, no. 3, p. 65-69.
406. WILLIAMS, AE. y NEAL, LL. 1993. Motivational assessment in organizations. An application of Importance Importance- Performance Analysis. *Journal of Park and Recreation Administration*, 1993, vol. 11, no. 2, p. 60-71.

BIBLIOGRAFÍA

407. WILLIAMS, E. y CLARKE, T.1991. Country Image: as Others See Us. Seminar on Travel and Tourism, the Research Challenge E.S.O.M.A.R., 1991, Dublín, mayo 91, p. 159-173.
408. WITT, S. F., et al.1991.The Management of International Tourism. Londres y Nueva York: Routledge Editorial, 1991.
409. YAVAS, U. y SHEMWELL, DJ. 2001. Modified importance- performance analysis: an application to hospitals. International Journal of Health Care Quality Assurance, 2001, vol. 4, no. 3, p. 104-110.
410. YOON, SJ. y KIM, JH. 2000. An empirical validation of a loyalty model based on expectation disconfirmation. Journal of Consumer Marketing, 2000, vol. 17, no. 2, p. 120-136.
411. YSUSI, D. 2008. Diseño de un Modelo de Gestión para la evaluación y el posicionamiento de productos en la Agencia de Viajes Havanatur Varadero. González, J.I. (tutor). Matanzas. 70 h. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas, 2008.
412. ZAFAR, U. A. 1996. The Need for the Identification's Tourist Image: A Promocional Segmentation Perspective. Revue de Tourisme, 1996, s/vol., no. 2, p. 44-57.
413. ZAFAR, V. A. 1991.The Influence of the Components of a State's Tourist Image on Product Positionig Strategy. Tourism Management, 1991, dec., p. 331-340.
414. ZINKHAN, G., et al. 2001. Corporate image: a conceptual framework for strategic planning. Proceedings of 2001 AMA Summer Marketing Educators' Conference. Washington, D.C., 11 al 14 Agosto, 2001.

ANEXOS



Anexos.**Anexo 1. Conceptos de posicionamiento de ciudad**

Tabla 1.1. Puntos de concordancia de las aportaciones de diferentes autores sobre posicionamiento de ciudad.

Referencias	
Aaker (1996), Talarico (1998), Alden, Steenkamp y Batra (1999), Romaniuk y Sharp (2000), Kotler et al. (2001) y Keller (2003).	Consideran que el posicionamiento es el resultado de una comparación efectuada en la mente de los receptores de los mensajes y la medida de efectividad de la percepción del público-objetivo.
Hahti (1986), Vázquez y Trespalacios (1994), Vázquez y Trespalacios (1994), Chias (1995), Pons (2000), Herman y Huber (2000), Loreto (2004), Serralvo y Tadeu (2005), Seisedos (2006), De Elizagarete (2008) y Pantoja (2012).	Defienden que el posicionamiento en la mente de los consumidores, no es solo el que corresponde a sus propios atributos, sino también el que resulta de percibir los atributos de la competencia.
Verdura (1993), Keyser y Vanhove (1994), Blankson y Kalafatis (2001) y Kotler y Gertner (2002).	Concuerdan en que el posicionamiento debe ser algo más que una parte de la estrategia de mercado; debe ser la columna vertebral del diseño y desarrollo del producto global y un pensamiento clave en el plan comercial.
Heath y Wall (1992), Moutinho (1995), Leiper (1995), Paz (2005), González y Castillo (2011), Mentado (2014), La Rosa (2014), Anh (2015), Arteaga (2015) y Nguyen (2016).	Plantean que el posicionamiento depende directamente de la imagen.
Day y Nenungadi (1994), Vázquez y Trespalacios (1994), Uysal et al. (2000) y Jain (2010).	Valoran que es el resultado de una comparación mental, entre los contenidos del mensaje percibido y los ya existentes de otros mensajes similares percibidos anteriormente.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Proceso de comunicación de la imagen urbana en términos del posicionamiento de la ciudad

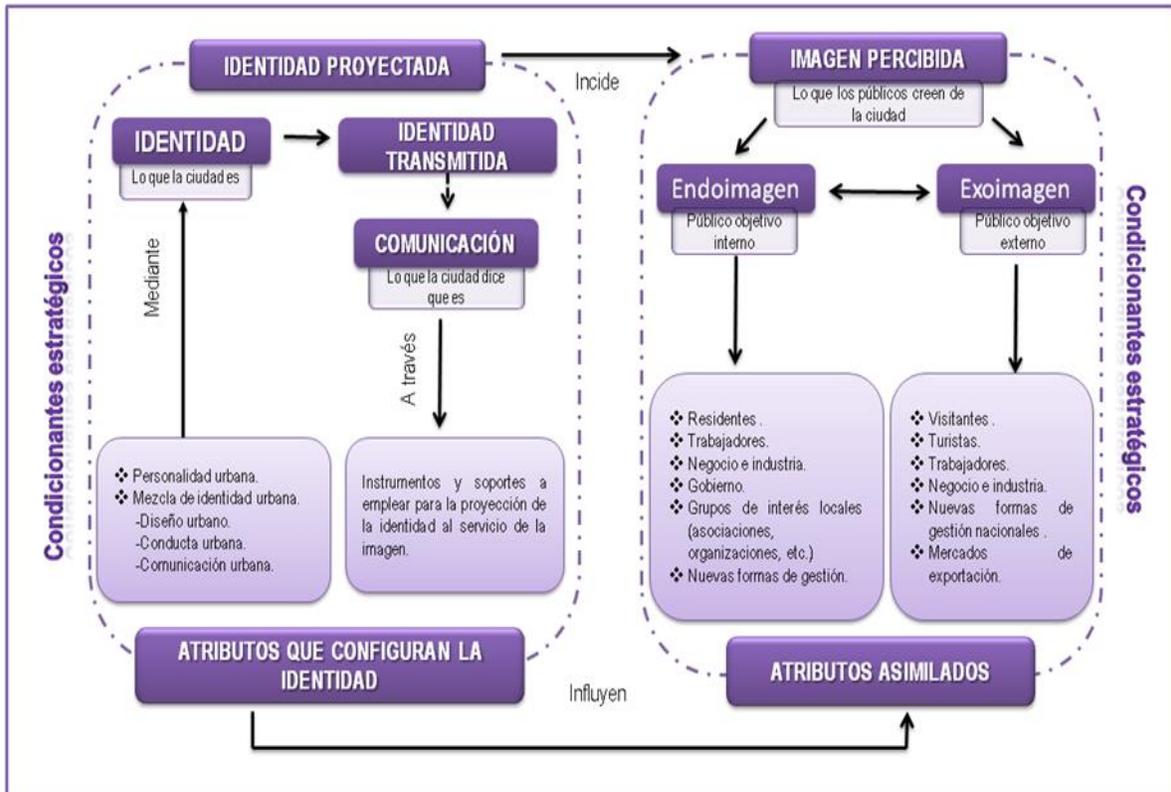


Figura 1.2. Proceso de comunicación de la imagen urbana en términos del posicionamiento de la ciudad:

Fuente: elaboración propia a partir de Sanz de la Tajada (1994), Friedmann (2000), Tanda (2011) y Rodríguez (2011).

Anexo 3. Conceptos de identidad urbana

Tabla 3.1. Puntos de concordancia de las aportaciones de diferentes autores sobre identidad urbana.

Referencias	
Kutshinski- Schuster (1993), Friedmann (1995b), Boisier (1996), Cotorruelo (1997), Friedmann (2000) y De Elizagarate (2008).	Consideran que la identidad de la ciudad tiene una relación directa con su personalidad propia, que va a permitir identificarla, diferenciarla de los demás y que las haga más competitivas y atractivas.
Fernández et al. (1997), Florián y Sanz (2004) y Paz (2005).	Concuerdan que esta se construye a través de las propias vivencias y percepciones de las personas que interactúan con los espacios urbanos, los cuales usan esporádica o permanentemente, pero que en ellos han dejado sus huellas, siendo estas huellas de uso las que precisamente hablan de la identidad.
Cotorruelo (1997), De Elizagarate (2003), Friedmann (2003), Molina (2008) y Tanda (2011).	Defienden que la identidad de la ciudad combina lo que la ciudad "aparenta ser", "lo que es y hace en realidad", y sobre todo "lo que proyecta ser y hacer".

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Conceptos de imagen urbana

Tabla 4.1. Puntos de concordancia de las aportaciones de diferentes autores sobre imagen urbana.

Referencias	
Lynch (1960).	Quien considera que la imagen puede vislumbrarse como una impresión cognitiva/perceptual, con un categórico significado dentro de los conceptos sobre la imagen, pues parte del reconocimiento de que la percepción y el conocimiento personal de los múltiples componentes de una ciudad, es determinante a la hora de formarse una imagen de la misma, marcando el carácter subjetivo que tiene el concepto de imagen urbana.
Baloglu y McCleary (1999).	Abordan como un concepto afectivo/emocional, estrechamente relacionado con los sentimientos del individuo hacia el lugar
Friedmann (1995a), Monfort (1998), Kotler et al. (2001), Kotler y Gertner (2002), Kim y Richardson (2003), Domínguez, Valdés y Morfin (2004), Martínez Flores (2005), Valls Figueroa (2006), Tanda (2011) y Kotler y Keller (2012).	Coinciden en que la imagen urbana como la suma de creencias, ideas, impresiones y sentimientos que una persona tiene respecto a una ciudad
Fernández et al. (1997), Beerli, Moreno y Martín (2003) y Paz (2005).	Defienden que la imagen urbana está relacionada con la impresión global o conjunto de impresiones del individuo sobre un determinado lugar o ciudad, que puede estar muy relacionado con sus principales atributos
Dann (2000) y De Elizagarate (2002, 2008)	Concuerdan en que se genera en los públicos objetivo como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad o identidad de la ciudad

Tabla 4.1. Puntos de concordancia de las aportaciones de diferentes autores sobre imagen urbana (continuación).

Referencias	
Luque et al. (2004) y Paniagua y Blanco (2007)	Lo van a conceptualizar como la representación mental, o el estado de ánimo que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un amplio conjunto de factores, cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Relación entre el carácter de la imagen y sus dimensiones, incidencia en el posicionamiento

Tabla 5.1. Análisis de la relación entre el carácter de la imagen sus dimensiones y su incidencia en el posicionamiento.

Carácter	Dimensiones	Relación imagen	Relación con el posicionamiento
Carácter cognitivo	Dimensión cognitiva/perceptual	Costa (1977, p.9), afirma que: “la imagen es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”. Aquí se destaca la naturaleza de representación mental de la imagen vinculada a determinados públicos receptores, la existencia de unas características definitorias de la misma y, finalmente, su capacidad de influir y modificar comportamientos (Chon, 1990; Chías, 1993; Pons, 2000), similares aspectos de la imagen destacan Bordas y Rubio (1993). Desde esta perspectiva, estudiar la imagen supone medir la impresión global o percepción que se tiene de una empresa, marca, producto, servicio o lugar; la imagen es, por tanto, una representación mental, individual o colectiva (Valls, 1992; Abascal y Grande, 1994; Santos, 1994; Pons, 2000). Desde esta posición conceptual, es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la persona alberga (Pons, 2000).	La concepción del posicionamiento en sí tiene en cuenta esta dimensión de la imagen, pues la gran mayoría de los autores coinciden en que el posicionamiento tiene una fuerte relación con la posición que ocupa en la mente de los públicos objetivo, la cual puede ser resultado de experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la persona alberga acerca de la ciudad.

Tabla 5.1. Análisis de la relación entre el carácter de la imagen sus dimensiones y su incidencia en el posicionamiento (continuación).

Carácter	Dimensiones	Relación imagen	Relación con el posicionamiento
Carácter simplificador	Dimensión afectiva/emocional	<p>Es vista como equivalente teórico y operativamente con las actitudes (Pons, 2000); se basa fundamentalmente en la opinión que se forman los diferentes públicos, es el resultado de todas las impresiones recibidas, independientemente de donde provengan (Alcázar y Alarcón, 1994; Esteban et al., 1997; Pons, 2000), por ende la opinión formada tendrá un valor afectivo y sentimental (Bordas y Araya, 1993; Abascal y Grande, 1994; Baloglu y Brinberg, 1997). A decir de Davara (1993), Abascal y Grande (1994), Vacchiano (1997) y Pons (2000), la imagen forma parte del capital inmaterial, intangible y puede convertirse en uno de los elementos de más valor, según sea, buena o mala.</p> <p>Actualmente se busca una complementariedad entre las ambas dimensiones, lo que está amparado según Baloglu y Brinberg (1997) en la necesidad de comprender mejor la valoración que efectúa el individuo de un lugar cuyo significado no se limita exclusivamente a sus propiedades físicas.</p>	<p>El posicionamiento está ligado a las percepciones que se forman los públicos objetivo independientemente de donde provengan, lo que permite que los mismos realicen una evaluación de las ciudades a partir de la posición competitiva de las mismas; aunque en ocasiones si estas no se evalúan correctamente y se controlan se pueden ver más influenciadas por el valor afectivo o sentimental que tenga el público objetivo para con la ciudad que este evaluando, pudiéndose entonces en caer en posicionamientos dudosos a partir de una imagen sobrevalorada, es por ello que hay que tener en cuenta y trabajar en que, el estado afectivo sea resultado del proceso cognitivo iniciado por el individuo ante un estímulo externo.</p>

Tabla 5.1. Análisis de la relación entre el carácter de la imagen sus dimensiones y su incidencia en el posicionamiento (continuación).

Carácter	Dimensiones	Relación imagen	Relación con el posicionamiento
Carácter comparativo	Dimensión global	<p>Se asocia a las percepciones e impresiones en general de la posición relativa de la ciudad con relación a sus competidores percibidos. Esto se ve fundamentado en que la imagen también se forma por analogía (Valls, 1992; Esteban et al., 1997; Pons, 2000), es decir, a través de un lazo imaginativo entre dos o más objetos esencialmente diferentes.</p> <p>Desde esta perspectiva la valoración que ejercen los diferentes públicos objetivo acerca de los atributos de una ciudad o de otra, tiene importantes implicaciones para la gestión urbana; si estos encuentran diferencias en los atributos que perciben de dichas ciudades, permitirá en gran medida desarrollar la diferenciación y posibilitar el posicionamiento de la ciudad. Sin embargo, en el caso de que el público objetivo no aprecie ninguna diferencia significativa, entonces hay que trabajar la imagen y asociarla a características muy específicas de un público objetivo.</p>	<p>El posicionamiento en sí parte del hecho de poder realizar comparaciones, por lo que el carácter comparativo se ve muy presente en este, pues permite poder medir el posicionamiento relativo de la ciudad además de la fuerte relación que tiene la dimensión global con la imagen global de la ciudad, la cual es la más fuerte a la hora de comparar.</p> <p>Sin embargo existe un problema que vendrá del solapamiento con el concepto de posicionamiento (Gil, Mollá y Berenguer, 1997; Pons, 2000), es por ello que se vuelve tan importante que el posicionamiento sea visto como un concepto de carácter estratégico en relación con el análisis de la competencia, frente al simple hecho del análisis y formación de la imagen, tomando tan sólo en cuenta la percepción que mantiene un público determinado de forma comparativa.</p>

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Situaciones de la imagen urbana

Tabla 6.1. Situaciones de la imagen urbana.

	Conceptualización
Kotler, Haider y Rein (1994)	
Positiva	No requiere cambiar tanto la imagen, como amplificarla y distribuirla a grupos seleccionados
Débil	No es bien conocido el lugar, debido a una incorrecta proporción o aparente carencia de atractivos
Negativa	Desea más bien frenar la distribución de su imagen
Mixta	La mayoría de las ciudades contienen una mezcla de elementos positivos y negativos, por tanto se intenta enfatizar, por lo general, lo positivo y evitar lo negativo al preparar las campañas de imagen
Contradictoria	Se caracteriza por diversos puntos no coincidentes que se originan sobre algunos aspectos de la ciudad
Demasiado atractiva	Tienen demasiada demanda, lo cual propicia problemas de congestión de tráfico, contaminación del agua y otros costos del desarrollo
Friedmann (1995b)	
Imagen positiva coincidente con la realidad	Se trata de un caso ideal. No existe necesidad de efectuar una corrección de la imagen de la ciudad. Se precisa solamente mantener esta situación positiva.
Imagen positiva que no coincide con la realidad	Existe una imagen positiva de la ciudad que no coincide con la realidad local. Esta situación lleva consigo el peligro de un deterioro de la imagen a largo plazo. Se recomienda utilizar los recursos regionales disponibles preferentemente para tomar medidas estructurales para mejorar la realidad objetivo de la ciudad.
Ausencia de imagen o imagen indiferente	En este caso, el público encuestado no tiene idea (percepción) de la ciudad. El grado de conocimiento está bajo. Es preciso producir hechos comunicacionales. Tal política tiene la idea de difundir las características específicas de la ciudad para proporcionarle un

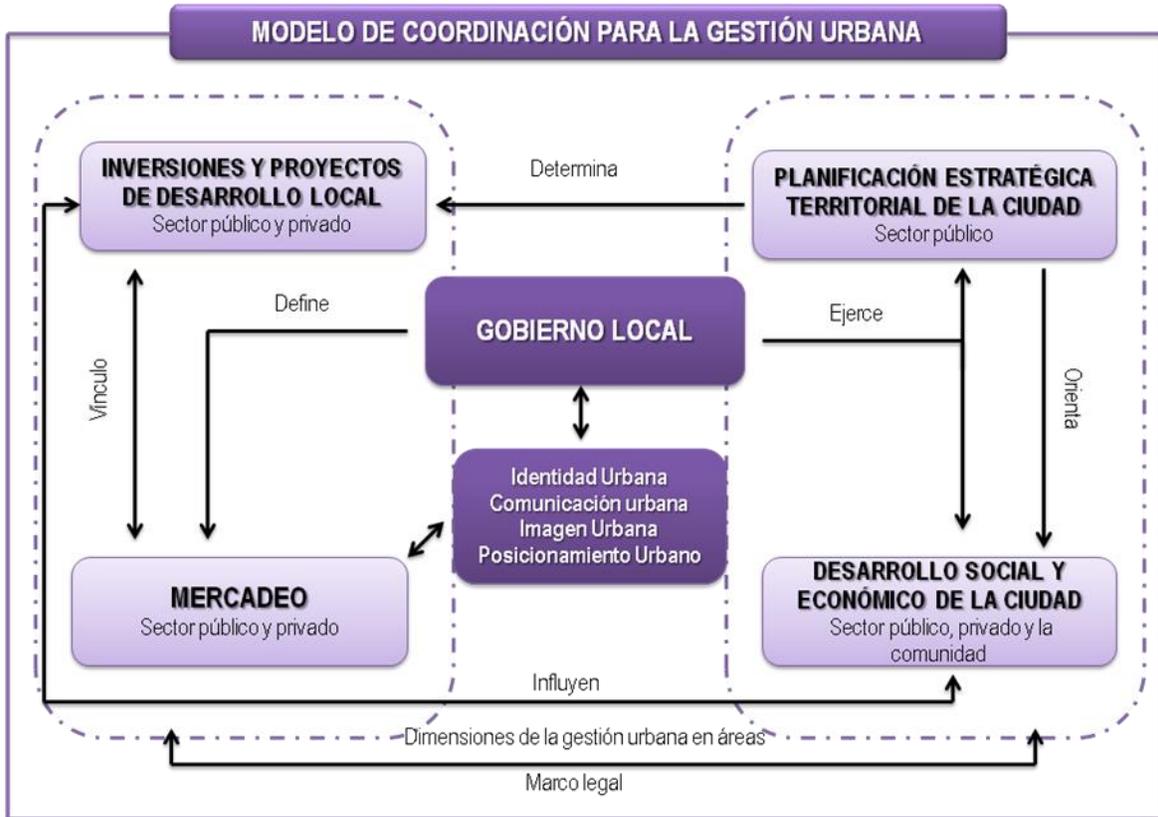
Tabla 6.1. Situaciones de la imagen urbana (continuación).

	Conceptualización
Friedmann (1995b)	
Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas	La causa para la imagen negativa o la imagen desfavorable se explica por la existencia de una situación informativa deficiente o falsa acerca de la ciudad. En este caso se recomienda informar sobre las verdaderas características de la ciudad a través de las medidas comunicacionales.
Imagen negativa que coincide con la realidad	En este caso es recomendable combinar medidas estructurales, con medidas comunicacionales.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7. Incidencia del posicionamiento de ciudad en la gestión de la ciudad

Figura 7.1. Incidencia del posicionamiento de ciudad en la gestión de la ciudad.



Fuente: adaptado de Ornés (2009).

Anexo 8. Categoría de los atributos de la ciudad

Figura 8.1. Categoría de los atributos de ciudad.

CATEGORÍA DE ATRIBUTOS DE LA CIUDAD			
Atributos a potenciar	Atributos a mantener	Atributos a mejorar	Atributos indiferentes
Atributos a convertir en puntos fuertes de la imagen urbana deseada de la ciudad, a pesar de que presentan una situación actual desfavorable, requiriendo prioridad alta en las acciones de intervención (acciones de comunicación y/o medidas estructurales y/o mantenimiento).	Atributos que constituyen los puntos fuertes de la imagen urbana actual de la ciudad, requiriendo mantener el estado en que se encuentren a partir de la planificación de acciones sostenidas de intervención (acciones de comunicación y/o medidas estructurales y/o mantenimiento).	Atributos que son reconocidos como parte de la imagen urbana actual de la ciudad, a pesar de que presentan una situación actual desfavorable y sean puntos débiles, requiriendo prioridad intermedia en las acciones de intervención (acciones de comunicación y/o medidas estructurales y/o mantenimiento).	Atributos que no son reconocidos como parte de la imagen urbana actual de la ciudad, siendo puntos débiles, requiriendo prioridad baja en las acciones de intervención (acciones de comunicación y/o medidas estructurales y/o mantenimiento).

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Estrategias para el de posicionamiento deseado de la ciudad

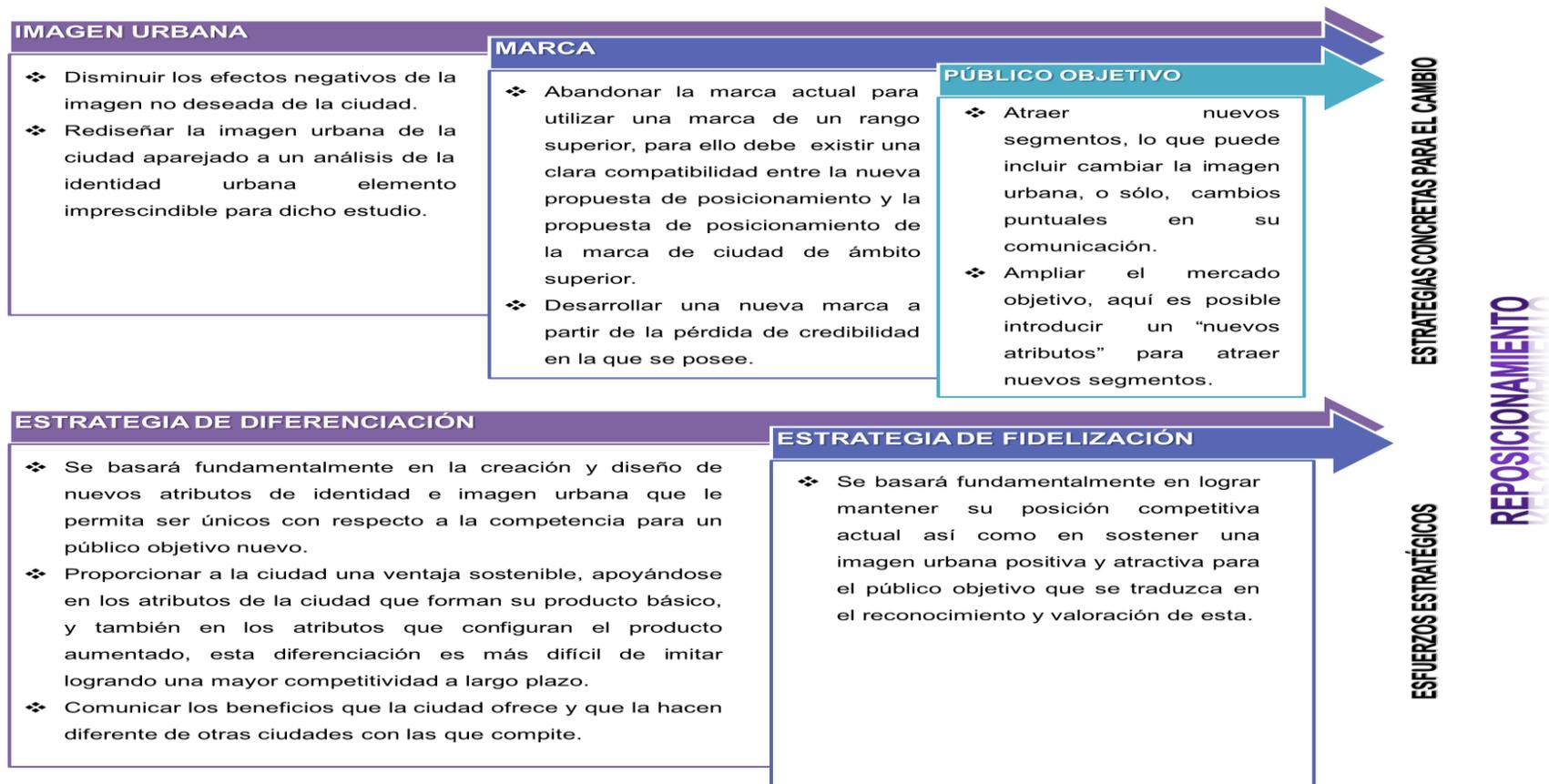
Tabla 9.1. Tipos de estrategias para el de posicionamiento deseado.

Tipos de estrategias	
Estrategias generales	
El posicionamiento basado en la competencia o el posicionamiento por competidor.	Se basa en definir la oferta por comparación, implícita o explícita, con sus competidores principales (Pons, 2000), destacándose donde se es mejor en algún sentido con respecto al competidor (Trout y Rivkin, 1996; Guerrero, 2012). Bien sea para distanciarla de éstos, destacando, por ejemplo, su superioridad, bien sea para aproximarla a ellos, debido a su mayor reputación (Crawford, 1985; Vila, 1999) o su carácter complementario (Vázquez, 1986).
El posicionamiento basado en el consumidor o el posicionamiento por usuario.	Consiste en definir la oferta atendiendo a los requerimientos del cliente al que va dirigida (Crawford, 1985; Aaker y Day, 1994; Arnott y Easingwood, 1994; Vila, 1999) o diferenciada, si se define como el mejor para cierto grupo de usuarios características homogéneas (Trout, Rivkin, 1996; Pons, 2000; Guerrero, 2012).
El posicionamiento basado en la sociedad.	En este caso se puede hablar de una de estrategia indiferenciada, si no se segmenta el mercado; y concentrada, si se opta por atender un solo colectivo de consumidores (Pons, 2000). El posicionamiento basado en la responsabilidad o estima social, consiste en definir la oferta del destino primando los requerimientos de la sociedad en general (Arnott y Easingwood, 1994; Vila, 1999).
Estrategias específicas	
El posicionamiento basado en atributos o características específicas.	Una ciudad se posiciona según uno o varios atributos que la identifica y la hace única con respecto a su competencia.
El posicionamiento basado en los beneficios buscados.	Se va a posicionar como líder en lo tocante a cierto beneficio buscado.
El posicionamiento por categoría o por uso.	Se posiciona como líder dentro de cierta categoría o por el uso que permita, que brinde una clase de disociación con respecto a los productos típicos establecidos dentro de una categoría.
Estrategia de posicionamiento que combine dos o más enfoques anteriores.	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10. Estrategias de reposicionamiento para la ciudad

Figura 10.1. Estrategias y esfuerzos estratégicos para el reposicionamiento de ciudad.



Fuente: elaboración propia a partir de criterios de Cisneros (1990); Moutinho (1995); Camisón y Monfort (1998); Pons (2000); Kotler, et al. (2004) y De Elizagarate (2008).

Anexo 11. Metodologías o procedimientos empleados para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento.

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
AshworthyVoodg (1990)	Estudiar el posicionamiento de las ciudades para analizar la gestión urbana.		X		X			
Reilly (1990)	Medir la imagen del Estado de Montana.			X		X		
Itva (1991)	Medir la imagen de la Comunidad Valenciana.			X		X		
Crompton y Fakeye (1991)	Medir la imagen del Valle Río Grande (Texas) para visitantes potenciales, primera visita y los que repiten.			X		X		
Ashworth y Goodall (1992)	<u>Tourist Image: Marketing Considerations, Marketing in the Tourism Industry. ThePromotion of Destination Region.</u>			X		X		
Chon (1992)	Medir la imagen del Estado de Virginia.			X		X		
Capriotti (1992)	Analizar la Imagen de empresa y proponer una estrategia para una comunicación integrada.	X				X		
Villafañe (1993)	Analizar la gestión estratégica de la Imagen corporativa.	X				X		
Echner y Ritchie (1993)	Medir la imagen de cuatro países: Jamaica, Japón, Kenya y Suiza.			X	X			
Ritchie y Yagzhou (1993)	Medir la imagen y atraktividad de cinco países: Hawaii, Australia, Grecia, Francia y China, para turistas que viajan por diferentes motivos.			X	X			
Marcos (1993)	Análisis de la imagen para el estudio realizado por los Juegos Olímpicos de Barcelona.			X		X		
Paddison (1993)	<u>City Marketing, Image Reconstruction and urban Regeneration.</u>		X			X		
Aguilera y Perales (1994)	Analizar el uso de la imagen de las ciudades en el marketing urbano.		X			X		

ANEXOS

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento (continuación).

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
Abascal y Grande (1994)	Determinar cuáles son los productos, servicios, marcas o entidades que tiene en cuenta el consumidor y que deben ser comparados, además de cuáles son los atributos y/o características relevantes.	X			X			
Sanz de la Tajada (1994)	Determinar la integración de la identidad y la imagen de la empresa.	X				X		
Milman y Pizam (1995)	Medir la imagen del Área Central de Florida, teniendo en cuenta el reconocimiento y/o familiaridad con el destino.			X		X		
Eizaguirre y Laka (1995)	Analizar la competencia entre ciudades así como medir la Imagen Comparada de 7 Metrópolis Españolas.		X		X			
Neuman(1995)	Analizar la imagen y la Ciudad. Ciudad y Territorio.		X			X		
Rodríguez del Bosque (1995a)	Analizar la comunicación de la imagen de empresa.	X				X		
Zafar (1996)	Medir la imagen del estado de Utah en seis regiones establecidas dentro de los EUA.			X	X			
Friedmann(1996a)	Analizar la Identidad e imagen corporativa para las ciudades.		X			X		
Sanz de la Tajada (1996)	Realizar la auditoría de la imagen de empresa.	X				X		
Fernández et al. (1997)	Determinar el posicionamiento, competitividad e imagen de la ciudad de Rosario.		X		X			
Courty Lupton (1997)	Medir la imagen del Estado de Nuevo México en otros ocho estados norteamericanos.			X	X			
Gil, Mollá y Berenguer (1997)	Analizar la Imagen del Punto de Venta y su incidencia sobre la Selección del Establecimiento.	X				X		
Scheinsohn (1997)	Analizar más allá de la imagen Corporativa y cómo crear valor a través de la comunicación estratégica.	X				X		

ANEXOS

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento (continuación).

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
Kim (1998)	Medir la imagen de cinco importantes destinos turísticos de Corea del Sur.			X	X			
Monfort (1998)	Medir la imagen comparada de Benidorm y Peñíscola.			X	X			
Camisón y Monfort(1998)	Proponer estrategias de Reposicionamiento para Destinos Turísticos Maduros: el Caso de la Costa Blanca.			X	X			
Chen y Kerstetter (1999)	Medir la imagen del Estado de Pelsilvania (área rural).			X		X		
Vila (1999)	Medir el posicionamiento de una Empresa y su Oferta de Marketing en el Ámbito del Grupo competitivo: Un Enfoque Cognitivo.	X			X			
Alden, Steenkamp y Batra (1999)	<u>Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture.</u>		X		X			
Uysal et al. (2000)	Medir la imagen del Estado de Virginia en comparación con regiones competidoras de la costa atlántica de USA.			X	X			
Rojas (2000)	Determinar la Imagen percibida por los diferentes públicos del Hotel LTI Costa Verde Beach Resort, Holguín.			X				X
Pons (2000)	Medir la imagen y el posicionamiento de Cuba como destino turístico de "Sol y Playa".			X			X	
García de los Salmones (2001)	Analizar la Imagen de empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y Posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles.	X			X			
De Elizagarate (2002)	Analizar la Imagen de la ciudad. Métodos y técnicas para medir el impacto de las actuaciones urbanas y desarrollar un plan de acción.		X			X		
Varela et al. (2002)	Medir la imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas.	X			X			
Tamagni y Zanfardini (2002)	Análisis del posicionamiento de mercado.			X	X			
Friedmann (2003)	Analizar la Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades.		X			X		

ANEXOS

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento (continuación).

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
Luque et al.(2003)	Modelizar la imagen de ciudad de Granada.		X			X		
Gutiérrez, Araque y Montero (2003)	Utilizar la técnica de la rejilla como metodología para el estudio de la formación de una imagen de ciudad.		X			X		
Luque et al. (2004)	Modelizar la imagen de Granada desde la perspectiva de los líderes de opinión externos.		X			X		
Fernández (2004a)	Analizar la imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano.		X			X		
Fernández (2004b)	Analizar el diseño de la imagen de ciudad: límites, obstáculos, necesidades y oportunidades para las ciudades latinoamericanas.		X			X		
Paz y Tkachuk (2004)	Medir la imagen de Rosario a partir del city Marketing.		X			X		
Olaguiber (2004)	Evaluar la imagen que tienen de DITA sus clientes externos.	X						X
Sancho y García (2004)	Evaluar el posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo.			X	X			
Serralvo y Tadeu (2005)	Analizar las tipologías del posicionamiento de marcas, a partir de un estudio conceptual en Brasil y en España.		X		X			
Paz (2005)	Analizar la gestión estratégica y posicionamiento de ciudades, así como la marca de ciudad como vector para la proyección internacional.		X		X			
Martínez (2005)	Medir el impacto de la imagen urbana en el turismo de las ciudades sedes de las olimpiadas entre 1990 y 2004.		X			X		
Lares (2005)	Proponer una estrategia para el posicionamiento de mercado de una empresa de publicidad en Colima en el año 2005.	X			X			

ANEXOS

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento (continuación).

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
Chávez (2005)	Determinar los elementos que influyen el posicionamiento de una institución de Educación Superior.	X			X			
Pons, González y Díaz (2005)	Medir la imagen en el comercio minorista de bienes: el caso de los puntos de venta de las cadenas de tiendas panamericanas y TRD Caribe en Santa Clara y Encrucijada.	X						X
Rodríguez, Requena y Muñoz (2006)	Determinar la posición competitiva de los destinos turísticos latinoamericanos en el mercado español.			X	X			
Obilinovic (2006)	Analizar el posicionamiento a través de del uso de métodos multivariados para bancos orientados a créditos de consumo, en las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar.	X			X			
Luque et al. (2007)	<u>Modeling a city's image: the case of Granada.</u>		X			X		
Pons, Morales y Díaz (2007a)	Analizar la imagen del destino y el comportamiento de compra del turista.			X				X
De Elizagarate (2008)	Analizar el Marketing de ciudades y las estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global.		X		X			
Molina (2008)	Determinar la imagen objetivo debe ser el paso previo al establecimiento de objetivos para el marketing de ciudad.		X			X		
Fajardo (2008)	Analizar el posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo.	X			X			
Rodríguez (2008)	Valorar la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad desde el público interno.		X					X
Ysusi (2008)	Evaluar el posicionamiento de productos en la Agencia de Viajes Havanatur Varadero.			X			X	
Del Barrio, Luque y Rodríguez (2009)	Medir la imagen de ciudad desde la perspectiva de los líderes de opinión externos.		X			X		
Pérez Gosende (2009)	Diagnosticar el posicionamiento de centros de recreación nocturna, aplicación ARTEX, Matanzas.	X					X	

ANEXOS

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento (continuación).

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
Pérez (2010)	Medir el posicionamiento.	X			X			
Felipe (2010)	Evaluar el posicionamiento de productos en la Agencia de Cubamar viajes Varadero.			X			X	
Conde, Covarrubias y Carreón (2010)	Evaluar el posicionamiento turístico de un destino, caso Manzanillo, México.			X	X			
Valda (2011)	Proponer 7 pasos para posicionar una marca o producto.	X			X			
Liberos(2011)	Analizar el posicionamiento estratégico por cluster.	X			X			
Tanda (2011)	Fijar la identidad urbana deseada y medir la imagen urbana, caso la ciudad de Matanzas.		X					X
Rodríguez (2011)	Valorar la imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas desde la óptica del marketing de ciudad desde el público externo.		X					X
González y Castillo (2011)	Evaluar el posicionamiento de la ciudad de Matanzas a partir de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen.		X				X	
Tapia (2011)	Analizar el posicionamiento de las marcas de automóviles en los estudiantes universitarios de la UEMC: diferencias de percepción en función de la experiencia en la conducción.	X			X			
Alonso, Bea y Fierro (2012)	Cuantificar la imagen de marca de las capitales de provincia españolas en función de su visibilidad en Internet, centrando el estudio en el caso específico de la ciudad de Bilbao y medir el posicionamiento.		X		X			

ANEXOS

Cuadro 11.1. Metodologías o procedimientos para la medición de la imagen y el análisis del posicionamiento (continuación).

Referencia	Objetivo	Ámbito de estudio			Estudios internacionales		Estudios nacionales	
		Empresarial	Urbano	Turístico	Posicionamiento	Imagen	Posicionamiento	Imagen
Guerrero (2012)	Evaluar la posición competitiva que tiene la ciudad de Matanzas con respecto a sus competidoras.		X					X
Pantoja (2012)	Determinar los indicadores para desarrollar el posicionamiento urbano de las ciudades cubanas.		X					X
Pérez Casas (2013)	Proponer estrategias de posicionamiento para el producto bodas en el hotel Iberostar Varadero respecto a sus competidores en el mercado del polo turístico de Varadero.			X				X
Cuellar (2014)	Determinar la competencia de la ciudad de Matanzas para analizar su posicionamiento.		X					X
La Rosa (2014)	Proponer estrategias de comunicación para posicionar la ciudad de Matanzas.		X					X
Mentado (2014)	Determinar la posición competitiva que tiene la ciudad de Matanzas con respecto a sus competidoras.		X					X

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12. Pasos de la matriz de síntesis

La matriz de síntesis parte de una fuerte revisión bibliográfica que a decir de Pedraz (2004), San Martín (2013) y Arian (2014) una vez delimitada la pregunta de investigación, resulta pertinente avanzar en el análisis de estudios previos acerca del tema de investigación; esta revisión bibliográfica permitirá: ahondar en la explicación de las razones por las que se ha elegido dicho tema de investigación; conocer el estado actual del tema: qué se sabe, qué aspectos quedan por investigar; identificar el marco de referencia, las definiciones conceptuales y operativas de las variables estudiadas; descubrir los métodos para la recogida y análisis de los datos utilizados; contar con elementos para la discusión, donde se compararán los resultados con los de los estudios previos.

La bibliografía utilizada para justificar una investigación debe ser sintética, actual y correctamente descrita, se deben recoger todas aquellas citas que aporten información relevante acerca del objeto de estudio y supongan una aportación importante.

Pasos de la matriz de síntesis:

1. Diagnóstico inicial con respecto al tema en cuestión:

Se realizará en dos momentos, en un primer momento se desarrollará una revisión bibliográfica con respecto al tema en cuestión, lo que permitirá poder contar con un listado inicial de atributos para cada una de las investigaciones (representadas por sus autores), en un segundo momento se requiere realizar un trabajo de mesa que permita concretar y depurar el listado inicial teniendo en cuenta el cumplimiento del objetivo inicial de la matriz.

2. Llevar a la tabla el resultado de la presencia de los atributos de cada una de las investigaciones.

Se representaran en la tabla el listado de atributos resultante del paso anterior y todas las investigaciones analizadas.

Tabla 12.1. Matriz de síntesis.

Autores/ Atributos	A ₁	A ₂	...	A _j	...	A _n	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
At ₁	R ₁₁	R ₁₂	...	R _{1j}	...	R _{1n}		
At ₂	R ₂₁	R ₂₂	...	R _{2j}	...	R _{2n}		
...		
At _i	R _{i1}	R _{i2}	...	R _{ij}	...	R _{in}		
...		
At _m	R _{m1}	R _{m2}	...	R _{mj}	...	R _{mn}		
Frecuencia (f)								
Porcentaje (%)								

Fuente: elaboración propia a partir de San Martín (2013).

Leyenda:

At_m: Representan los autores presentes en las investigaciones.

A_n: Representan los atributos que se tienen en cuenta.

3. Evaluar la presencia de los atributos en cada una de las investigaciones que se tienen en cuenta:

Se le otorga una X en la casilla que corresponda, en consecuencia de la presencia del atributo en la investigación representada por el autor, si el atributo no se encuentra reflejado en alguna investigación se deja la casilla en blanco.

4. Determinar la frecuencia por fila:

Se determinara la frecuencia teniendo en cuenta para ello el número de veces que se ha presentado ese atributo en la investigación.

5. Determinar la frecuencia por columna:

Se determinara la frecuencia teniendo en cuenta para ello el número de atributos que están presentes en la investigación.

6. Cálculo del porcentaje por fila, para obtener:

$$p = \frac{fm}{Tm}$$

7. Cálculo del porcentaje por columna, para obtener:

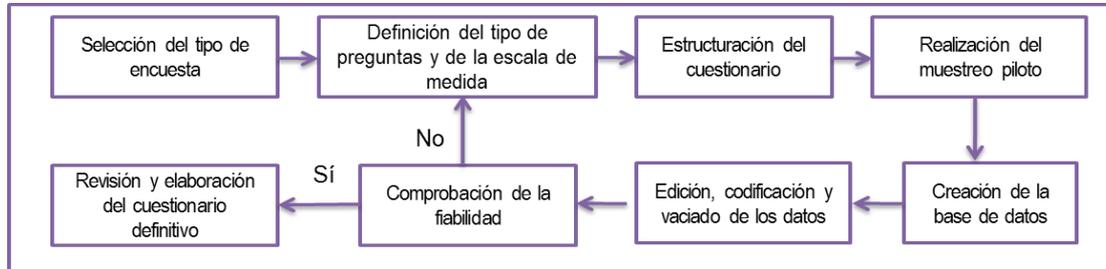
$$p = \frac{fn}{Tn}$$

8. Selección de los atributos:

Es aconsejable incluir los elementos convergentes que cuenten con más de un 60.00 % de presencia, para lograr que estén presentes en la gran mayoría de las investigaciones del tema que fueron analizadas en la matriz.

Anexo 13. Procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la determinación de la competencia

Figura 13.1. Procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la determinación de la competencia.



Fuente: adaptado de Miquel y Bigné (2001) y Díaz (2010).

Pasos del procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la determinación de la competencia:

1. Selección del tipo de encuesta:

Se empleará la encuesta a través de cuestionario, la cual recopilará los datos primarios estableciendo contacto con la cantidad de expertos identificados en la Tarea 1.

2. Definición del tipo de preguntas y de la escala de medida:

A continuación se diseñarán las preguntas del cuestionario y la forma de medir o cuantificar las preguntas, existen cuatro tipos fundamentales de preguntas del cuestionario, las cuales son expresión directa de las variables de las que se requiere algún tipo de información, por tanto, se subdividen en respuestas, que son los elementos de variación o categorías de la variable a que se refiere la pregunta. Los tipos de preguntas de una encuesta a partir de criterios de Castellanos (1998) van a estar dadas según:

- Según su función: pueden ser de contenido, control, filtro y de colchón.
- Según el grado de libertad de las respuestas: pueden ser abiertas, cerradas y semi-abiertas o mixtas.
- Según la coincidencia entre el objetivo y el contenido de la pregunta: pueden ser directas o indirectas.
- Según su correspondencia con la realidad concreta del sujeto: pueden ser condicionales o incondicionales.

En el caso específico de las investigaciones de posicionamiento, los tipos de preguntas más empleados que se encuentran recogidos en la literatura son: las cerradas, las semi-abiertas o mixtas y las de control; aunque esto no implica que todos los investigadores tengan que

supeditarse solo a éstas, pues en dependencia de la información que necesiten así podrán diseñarlas.

Asociado a esto se hace necesario analizar las escalas de medida, las que pueden ser dicotómicas o politómicas, debido a la complejidad de las encuestas características de los estudios de posicionamiento e imagen, se hace común el empleo de más de una escala de medida, aunque existe una marcada coincidencia en el empleo de la Likert, generalmente de 5 puntos; por lo que se propone para en el procedimiento el uso de dicha escala.

3. Estructuración del cuestionario:

El cuestionario a sus inicios debe incluir una presentación solicitando la cooperación del encuestado y especificando los objetivos de la investigación, quién la realiza y una declaración explícita de que la información que se facilita tendrá un tratamiento global. Generalmente las preguntas más sencillas deben ir al principio del cuestionario, reservando las más comprometidas para el final y dejar el espacio intermedio para las más sustantivas e importantes de la investigación. Los datos de identificación del encuestado, utilizados como variables de análisis y a nivel global para comprobar la fiabilidad de la muestra deben formularse al final del cuestionario.

4. Realización del muestreo piloto:

Posteriormente se desarrollará el muestreo piloto, esta prueba preliminar persigue detectar posibles preguntas que originen confusión en el encuestado, palabras que no se entiendan, problemas que se pueden presentar en las categorías normalizadas de las preguntas cerradas, entre otras; al igual de permitir la posterior comprobación de la fiabilidad y validez. En relación al número de expertos que constituyen la muestra de esta prueba preliminar estos deben oscilar entre un 30.00 % a un 50.00 % del total, en dependencia de las características específicas de la investigación.

5. Creación de la base de datos:

Una vez aplicado el cuestionario se creará una base de datos, la cual es creada para verter todas las informaciones recogidas a través de los cuestionarios durante el muestreo piloto, la cual se auxilia de un paquete estadístico como puede ser el SPSS 22.0 versión en español o cualquier otra de sus versiones.

6. Edición, codificación y vaciado de los datos:

Seguidamente se procede a la edición, consiste en verificar si los datos recogidos durante la aplicación del cuestionario son aceptables para su posterior utilización, para lo cual se consideran aspectos como su legibilidad, la respuesta exhaustiva de todas las preguntas de dicho cuestionario y otros. La codificación, es la transformación de las respuestas obtenidas en

códigos numéricos que faciliten el procesamiento estadístico posterior de los datos, dicha codificación debe estar en correspondencia con el tipo de pregunta realizada; en el caso de las preguntas cerradas, éstas van a permitir una codificación a priori de las mismas; mientras que las abiertas y mixtas, necesitarán una codificación a posteriori que guarde relación con las respuestas. El vaciado de los datos se realiza en la base de datos previamente creada con la ayuda del SPSS 22.0 versión en español, como se ha declarado anteriormente.

7. Comprobación de la fiabilidad:

La fiabilidad va a tratar de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala esté libre de error aleatorio, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente; pero existen diversos procedimientos para este propósito aunque a decir de Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) los más utilizados, mediante un coeficiente son: medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest), método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas (split-halves), el coeficiente alpha de Cronbach y el coeficiente KR-20. Al respecto autores como Hair et al. (2005); Rodríguez (2008); Rodríguez (2011); Rodríguez, Tanda y Marrero (2011); Tanda (2011); González (2015) y Pino (2015) destacan la utilización casi generalizada del coeficiente alpha de Cronbach para medir la consistencia interna de las escalas, que se basa en la correlación inter-elementos promedio, siendo el valor aceptado por encima de 0.7; adicionalmente se realiza un análisis de varianza para conocer si existen diferencias significativas entre las variabilidades de las preguntas de la encuesta; aspecto básico e insustituible para que el coeficiente alpha sea confiable.

Si se presentan problemas con la fiabilidad, entonces hay que identificar y corregir las posibles fuentes de error, para lo cual se debe regresar a la definición de las preguntas y la escala de medida.

8. Revisión y elaboración del cuestionario definitivo:

Si no se detectaron problemas en cuanto a la fiabilidad, o si ya han sido suplidas las deficiencias, se está en condiciones de elaborar el cuestionario definitivo.

Anexo 14. Pasos para la segmentación de la competencia a partir del algoritmo clúster propuesto

Procedimiento específico para realizar la segmentación de la competencia

1. Selección del método de segmentación.

Teniendo en cuenta el objetivo propuesto en este Paso así como lo analizado respecto a las técnicas cuantitativas y a los métodos de segmentación al inicio del Capítulo II, se propone utilizar una de las técnicas de tipología o clasificación con diseño a posteriori descritas ya que se consideran las más adecuadas para este tipo de investigación y de acuerdo con Vázquez Casielles y Trespalacios (1994); Rodríguez (2008, 2011) y Tanda (2011) la técnica estadística más utilizada para la formación de tipos, es el análisis clúster o de taxonomía numérica.

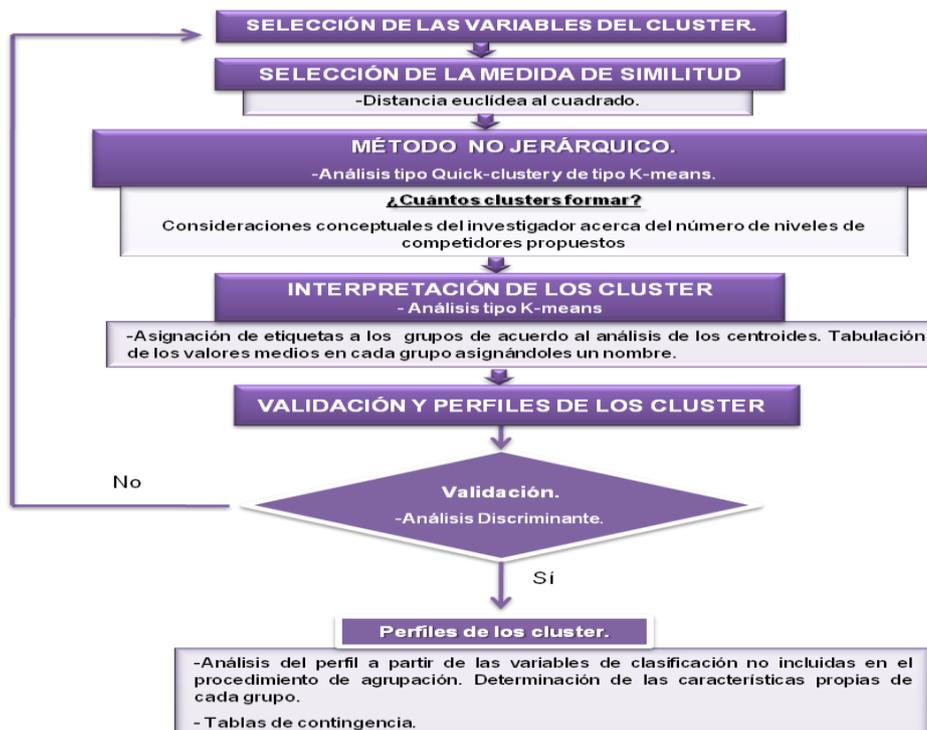
2. Definición de los pasos para realizar la segmentación.

Los pasos a desarrollar en el algoritmo clúster propuesto son:

- Definición del procedimiento clúster a utilizar:

Existe una marcada coincidencia entre autores como: Bigné et al. (1997), Johnson (1998), Visauta (2003), Hair et al. (2005), Rodríguez (2008), Tanda (2011) y Rodríguez (2011), con el procedimiento a realizar para la obtención de los clúster; teniendo en cuenta estos criterios, la autora ha realizado una adaptación de los mismos planteando el empleo del análisis clúster a partir del método no jerárquico, el que tendrá en cuenta la siguiente secuencia lógica:

Diagrama 14.1. Pasos de decisión para la obtención del clúster.



Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez (2008, 2011).

- Selección de las variables del análisis cluster:

Los objetivos del análisis clúster no pueden separarse de la selección de las variables utilizadas para caracterizar los objetos a agrupar, sin importar que el objetivo sea exploratorio o confirmatorio. La selección de las variables a incluir en el valor teórico del análisis clúster debe hacerse con relación a consideraciones teóricas, conceptuales y prácticas, ya que la misma debe basarse en la lógica por la importancia de incluir solo aquellas variables que caracterizan realmente los objetos que se están agrupando, y se refieren específicamente a los objetivos del análisis (Rodríguez, 2008).

En esta investigación las variables a utilizar como criterio de selección son los atributos generales de identidad urbana determinados en el Paso 1 del procedimiento.

- Selección del algoritmo cluster:

En primer lugar se debe establecer la medida de similitud, ya que la similitud es una medida de correspondencia, o parecido, entre los objetos que van a ser agrupados. El método que se propone utilizar es el de las medidas de distancia, ya que éstas representan la similitud como la proximidad de las observaciones respecto a las otras, ya que en realidad éstas son medidas de diferencia, donde los valores elevados indican una menor similitud. En la investigación se utilizará la distancia euclídea cuadrada, o absoluta. Es importante destacar que esta última es la medida de distancia recomendada para los métodos de análisis clúster del centroide y de Ward (Rodríguez, 2008, 2011).

En segundo lugar se debe establecer el método cluster a realizar, en la investigación se propone el empleo del método cluster a partir del método no jerárquico que es el más ventajoso para esta etapa, ya que permite fijar como datos de entradas para formar el número de cluster la cantidad de niveles de competencia establecidos teóricamente por el investigador. A continuación se describen brevemente el método:

- Método no jerárquico o de optimización: para su realización se empleará el umbral paralelo, que selecciona varias semillas de conglomerado simultáneamente al principio y asigna objetos dentro de la distancia umbral hasta la semilla más cercana y a medida que el proceso avanza se pueden ajustar las distancias umbral para incluir más o menos objetos en el conglomerado. Posteriormente se debe realizar el análisis de tipo quick-cluster y de tipo k- medias, ambas opciones permiten la obtención de una tabla de análisis de varianza que posibilitará la posterior interpretación de los cluster. Es importante resaltar que el método k- medias puede ser considerado como un caso particular del método quick-cluster, en el que no se especifican los centroides de partida para los grupos seleccionados.

En el caso de la presente investigación los datos de entradas para formar el número de clúster van a ser la cantidad de niveles de competidores establecidos teóricamente en el Capítulo I, los cuales equivalen a tres.

- Interpretación de los cluster obtenidos: este paso implica el examen de cada conglomerado en términos del valor teórico del conglomerado, la asignación de una etiqueta precisa que describa la naturaleza de dichos conglomerados; para lo que se realiza la interpretación de los grupos, mediante el etiquetado de los clúster, con la ayuda de la tabla de los centroides finales que es obtenida mediante el uso del programa estadístico SPSS 22.0, cuando se ejecuta el no jerárquico k- medias. Estos centroides permiten conocer cuáles fueron las mejores valoraciones promedio realizadas a los diferentes atributos analizados, lo que consecuentemente hace posible identificarlos a través de una etiqueta.

En el caso de la presente investigación este aspecto permitirá interpretar los niveles de competidores de la competencia real, donde cada uno de los segmentos se corresponde con los tres niveles definidos por el investigador previamente y teniendo en cuenta que la escala utilizada en la investigación fue Likert de 1-5, se definirán de la forma siguiente:

- Competidor superior: es aquel conglomerado que obtiene valores de media en la gran mayoría de sus atributos en un rango entre (3.67 y 5.00).
 - Competidor semejante: es aquel conglomerado que obtiene valores de media en la gran mayoría de sus atributos en un rango entre (2.33 y 3.67].
 - Competidor inferior: es aquel conglomerado que obtiene valores de media en la gran mayoría de sus atributos en un rango entre (1.00 y 2.33].
- Validar los resultados de la aplicación del análisis clúster: es importante asegurarse de la relevancia práctica de los resultados de la aplicación del análisis clúster y como validación una de las vías es utilizar otro método para agrupar datos como la correlación canónica, la regresión múltiple, la chi-cuadrado y el análisis discriminante que es el más utilizado, utilizar el propio análisis clúster para muestras distintas es muy costoso. A partir de lo anterior se selecciona el análisis discriminante, su objetivo y forma de aplicación, será brevemente descrito a continuación:
 - El análisis discriminante: persigue una correcta clasificación de las observaciones en grupos predeterminados con antelación, ya que se debe contar con un conjunto de variables que describan a cada una de las observaciones o individuos, además de una variable dependiente de las anteriores que determine la correcta clasificación excluyente de todas y cada una de las variables en grupos o conjuntos distintos. El objetivo principal es predecir la probabilidad de pertenencia de una observación a un grupo determinado,

al igual que permite distinguir cuáles son las variables que presentan la mayor diferenciación de los individuos entre grupos, mediante la creación de una función discriminante, que realiza la predicción de pertenencia de nuevos individuos a los grupos establecidos.

El criterio de selección de las variables que se utilizará es el Lambda de Wilks, que plantea la selección de las variables en las funciones discriminantes, y se lleva a cabo mediante la maximización del cociente entre el determinante de la varianza intergrupos y el determinante de las varianzas intragrupos (F), que es una medida recíproca a la Lambda de Wilks. Las funciones discriminantes obtenidas o factores, serán ortogonales entre sí.

- Descripción de los perfiles de los clúster obtenidos: describir los perfiles de los clúster resultantes se logra a partir de la descripción de las características de cada conglomerado, lo que implica el uso del análisis discriminante, utilizando para ello datos no incluidos previamente en el análisis clúster, estos normalmente son variables de clasificación (sociodemográficas, socioculturales, etc.). Para poder describirlos, se toma a los conglomerados o factores (clústeres resultantes del análisis de k-medias) como variables dependientes y se comparan cada uno con las variables independientes, resaltándose en cada segmento aquellas características que lo distinguen de los otros. Para el perfilado se propone tener en cuenta como variables de clasificación los parámetros establecidos por Cruz (2013), con los cuales la autora coincide: 1.) ciudades que ostentan reconocimientos y declaraciones nacionales e internacionales; 2.) ciudades destino urbano del país; 3.) tipos de ciudades; 4.) interés político-legal-económico, para una mayor profundización en el Anexo 15 se detallan los siguientes aspectos: criterios que se tienen en cuenta en cada uno de ellos, cuál se utiliza en la investigación y las vías para la obtención de los mismos. Esta información será obtenida mediante fuentes secundarias²⁶, específicamente a través de la revisión bibliográfica.

²⁶ La información que se utilizará está constituida por informaciones que se hayan recogido con otro propósito permitiéndola obtener con mayor rapidez y a menor costo.

Anexo 15. Parámetros para el análisis de la competencia

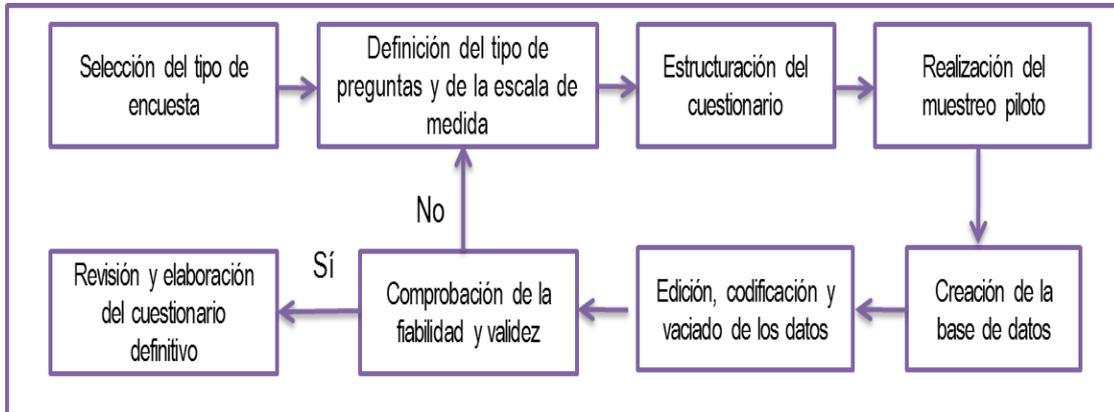
Tabla 15.1. Análisis de los parámetros de la competencia.

Parámetros	Criterios	A utilizar en la investigación	Vías de obtención de los datos
1. Ciudades que ostentan reconocimientos y declaraciones nacionales e internacionales	Las declaraciones y nombramientos que poseen las ciudades las van a hacer únicas y contar ya con un reconocimiento tanto nacional como internacional; estos aspectos dependerán del espacio y el lugar donde se esté desarrollando el procedimiento así como los criterios del propio investigador, basado ello en una amplia revisión bibliográfica.	Aunque se considera que los siguientes aspectos son base para el procedimiento que se está aplicando; siendo aquellas ciudades declaradas: <ul style="list-style-type: none"> • Patrimonio cultural de la humanidad "UNESCO" • Patrimonio mundial. • Ciudad monumento nacional. • Ciudad patrimonio. • Patrimonio natural. • Ciudad histórica. 	Documentos oficiales emitidos así como por los sitios oficiales de cada uno de estos aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • UNESCO World Heritage Centre-World Heritage List: http://whc.unesco.org • Patrimonio Nacional de Cuba: http://www.cnpc.cult.cu/ • Monumentos Nacionales de Cuba NC: http://www.cnctv.icrt.cu/ • Comisión Nacional de Monumentos: http://www.ecured.cu/index.php/Comisi%C3%B3n_Nacional_de_Monumentos
2. Ciudades que son destino urbano del país	Se tendrán en cuenta las ciudades declaradas destino urbano del país así como las posibles a incluir en dicho acápite por su importancia; teniendo en cuenta que estas ya tienen una estrategia de desarrollo seguida por el país a partir de los valores patrimoniales, arquitectónicos, históricos, sus recursos naturales, entre otros; con que cuentan estas ciudades y que las hacen atractivas para visitantes y turistas.	Las ciudades declaradas destino urbano del país así como las posibles a incluir en dicho acápite por su importancia.	Sitios oficiales del Ministerio de Turismo (MINTUR) del país: http://www.infotur.cu ; http://www.ehtc.cu y publicaciones oficiales del MINTUR.
3. Tipos de ciudades	Uno de los criterios significativos a tener en cuenta cuando se va a desarrollar una comparación de las ciudades es el tipo de ciudad que es; existen diversos criterios con respecto a la clasificación de estas pero sin embargo se coincide con Jordan y Simioni (1998), De Elizagarate (2008) y Cruz (2013) en que lo más factible es clasificarlas de acuerdo a la estructura urbana según el tamaño de las localidades reflejado ello en el número de habitantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudades metrópolis (más de 4 millones de habitantes) • Ciudades grandes (poseen entre 1 y 4 millones de habitantes) • Ciudades intermedias (poseen entre 50 mil y 1 millón de habitantes) • Ciudades pequeñas (poseen menos de 50 mil habitantes). 	Las Oficinas Nacionales de Estadísticas y su sitio web: http://www.one.cu , como resultado de los censos de población que se realicen en el país y otras bases de datos oficiales con que se cuente en las ciudades.
4. Interés político-legal-económico	Se tendrán en cuenta también aquellas ciudades que sean capitales nacionales o provinciales, ya que esta declaración implica ciertas características de desarrollo poblacional, económico y social en las mismas.	Capitales nacionales o provinciales.	Las Oficinas Nacionales de Estadísticas y su sitio web: http://www.one.cu

Fuente: elaboración propia a partir de Cruz (2013).

Anexo 16. Procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la determinación del posicionamiento de ciudad

Figura 16.1. Procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la determinación del posicionamiento de ciudad.



Fuente: adaptado de Miquel y Bigné (2001) y Díaz (2010).

Pasos del procedimiento específico para diseñar cuestionarios para la determinación del posicionamiento de ciudad:

1. Selección del tipo de encuesta:

Se propone emplear la encuesta a través de cuestionario, la cual recopilará los datos primarios estableciendo contacto con la cantidad de personas establecidas en la muestra determinada.

2. Definición del tipo de preguntas y de la escala de medida:

Las preguntas del cuestionario deben ser la expresión de las variables empíricas o atributos respecto a los cuales interesa obtener información, por tanto, se subdividen en respuestas, que son los elementos de variación o categorías de la variable a que se refiere la pregunta (Tanda, 2011; Rodríguez, 2011). En la Tarea 5, en el procedimiento específico para el diseño del cuestionario para determinar la competencia, se realiza un análisis de los tipos de preguntas y a la escala de medida con las cuales se concuerda en esta tarea, aunque es de destacar que en el caso particular de esta tarea se hace necesario profundizar en las investigaciones de posicionamiento e imagen urbana; donde existe una marcada coincidencia en el empleo de la escala Likert, generalmente de 5 puntos, para evaluar el componente cognitivo/perceptual, mientras que para evaluar el componente afectivo/emocional el más empleado es el diferencial semántico, de 5 puntos igualmente.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que si se desea realizar un análisis de los valores de importancia de los atributos de imagen es necesario tener en cuenta cuál será el método a utilizar para la obtención de las medidas de la importancia, los cuales posteriormente pueden ser utilizados como base para el desarrollo de técnicas más específicas como los es la matriz

importancia –valoración, los mismos se dividen en dos (Airgebo y Parameswaran, 2004; Matzler, Fuchs y Schuber, 2004; Matzler et al., 2004; Tanda, 2011; Rodríguez, 2011):

- Los métodos indirectos o implícitos: generalmente desarrollados mediante el análisis de regresión, donde los pesos de regresión determinan el grado de importancia de cada atributo/dimensión que actúan como variable independientes en la regresión (Dolinsky, 1991; Danaher y Mattsson, 1994; Taylor, 1997; Gustafsson y Johnson, 2004).
- Los métodos directos o explícitos: generalmente desarrollados mediante el método de ratio, con una escala Likert, que suelen oscilar entre 4 puntos (Martilla y James, 1977a; Dolinsky y Caputo, 1991) y los de 7 puntos, que optan por solicitar a los encuestados que especifiquen el nivel de importancia para cada atributo (Crompton y Love, 1995; Barness y Vidgen, 2002; Gustafsson y Johnson, 2004).

En el procedimiento se propone el empleo del método de ratio, con una escala Likert de 5 puntos, pues según se aprecia en la literatura es el más utilizado.

3. Estructuración del cuestionario:

Con respecto a la estructuración del cuestionario se tendrán en cuenta los mismos criterios expuestos en la Tarea 5, en el procedimiento específico para el diseño del cuestionario para determinar la competencia.

4. Realización del muestreo piloto:

Mientras que en el muestreo piloto se tendrán en cuenta los mismos criterios expuestos en la Tarea 5, en el procedimiento específico para el diseño del cuestionario para determinar la competencia, solo que en relación al número de personas que constituyen la submuestra de esta prueba preliminar, la misma dependerá de las características de la muestra, aunque normalmente suele oscilar entre 25 y 50 personas y, lógicamente, las personas que integran la submuestra deben coincidir en sus características con la muestra de la investigación definitiva.

5. Creación de la base de datos:

En lo referido a la creación de la base de datos se realizará el mismo proceso expuesto en la Tarea 5, en el procedimiento específico para el diseño del cuestionario para determinar la competencia.

6. Edición, codificación y vaciado de los datos:

En lo referido a la edición la codificación y el vaciado de los datos se realizará el mismo proceso expuesto en la Tarea 5, en el procedimiento específico para el diseño del cuestionario para determinar la competencia.

7. Comprobación de la fiabilidad y validez:

Mientras que la comprobación de la fiabilidad se seguirá el mismo proceso expuesto en la Tarea 5, en el procedimiento específico para el diseño del cuestionario para determinar la competencia. Posteriormente al desarrollo del mismo, se realiza la validación de la escala, que a decir de Hair et al. (2005) es la medida en que una escala o un conjunto de medidas representan con precisión el concepto de interés, mientras que para Tanda (2011) la validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medida está libre de error, tanto sistemático, como aleatorio. Las tres formas más extensamente admitidas de validación son la discriminante, la normológica y la convergente; sin embargo para este tipo de investigación se aconseja utilizar la convergente, utilizando para ello la regresión lineal múltiple, en la que se comprueba el coeficiente R^2 , donde la escala se considera válida para valores mayores que 0.7; mientras que para comprobar su confiabilidad, se debe implementar el análisis de varianza, donde se contrasta la hipótesis que la pendiente del plano de regresión es igual a 0, es decir, que no existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

En el caso que se presenten problemas de fiabilidad y validez, entonces hay que identificar y corregir las posibles fuentes de error, para lo cual se debe regresar a la definición de las preguntas y la escala de medida.

8. Revisión y elaboración del cuestionario definitivo:

Si no se detectaron problemas en cuanto a la fiabilidad y validez, o si ya han sido suplidas las deficiencias, se está en condiciones de elaborar el cuestionario definitivo.

Anexo 17. Pasos propios del índice de valoración e importancia de la imagen urbana

Los índices propuestos tienen las características siguientes: es sensible a los cambios y capaz de representar cuantitativamente la valoración y el grado de conocimiento sobre de la imagen urbana (índice de valoración) y la valoración de la importancia de la imagen urbana (índice de importancia); tiene la facilidad de permitir hacer interpretaciones correctas sobre la imagen urbana de la ciudad y la posición competitiva de la misma según el criterio de sus públicos objetivo (índice de valoración) así como la importancia que se le concede a la imagen urbana según el criterio de sus públicos objetivo; puede ser aplicado en cualquier tipo de ciudad y adecuado a las especificaciones de cada investigación; la comprensión de los resultados arrojados es fácil y permite lograr objetividad además de que se puede utilizar como una medida de comparación con respecto a la competencia. Ambos dos índices se basan en la adaptación del índice propuesto por Valera et al. (2006) y tienen en cuenta los criterios de Capriotti (1992, 1999) y Scheinsohn (1997) para el índice de valoración al tener en cuenta el índice de contenido y el índice de notoriedad, mientras que para el índice de importancia al analizar el índice de motivación.

Pasos para el cálculo de los índices:

1. Identificar los atributos de imagen a tener en cuenta en el índice.

La identificación adecuada de los atributos de imagen es un aspecto importante al calcular el índice, pues ellos son los que configuran la imagen urbana de la ciudad y son su representación más fiable. En el caso de la presente investigación se propone tener como los atributos de entrada a los que fueron definidos en el Paso 5; y que son los que se trabajan durante todo el desarrollo de la investigación.

2. Llevar a la tabla el resultado de la valoración de los atributos.

Se ha de llevar a cabo una matriz que recoja los datos de las de \bar{X} , en el caso del índice de valoración esta representa las valoraciones para cada atributo de las ciudades analizadas por los públicos objetivo, determinadas en el Paso 7 del procedimiento propuesto; mientras que en el caso del índice de importancia representa las valoraciones de importancia para cada atributo de las ciudades por los diferentes de los públicos objetivo, determinadas en el Paso 7.

Tabla 17.1. Matriz de atributos.

Ciudades	Atributos					
	a ₁	a ₂	...	a _j	...	a _n
C ₁	\bar{X}_{11}	\bar{X}_{12}	...	\bar{X}_{1j}	...	\bar{X}_{1n}
C ₂	\bar{X}_{21}	\bar{X}_{22}	...	\bar{X}_{2j}	...	\bar{X}_{2n}
...
C _i	\bar{X}_{i1}	\bar{X}_{i2}	...	\bar{X}_{ij}	...	\bar{X}_{in}
...
C _m	\bar{X}_{m1}	\bar{X}_{m2}	...	\bar{X}_{mj}	...	\bar{X}_{mn}

Fuente: adaptado de Valera et al. (2006).

3. Sumatoria de todos los valores por fila, para obtener:

$$\sum_{i=1}^m ai$$

4. Determinar los atributos, en el caso del índice de valoración los positivos y negativos, mientras que en el índice de importancia los de mayor importancia y menor importancia.

No todos los atributos inciden de forma positiva en los resultados de la imagen urbana ni tienen el mismo nivel de importancia, estos serán determinados a partir de los resultados de las valoraciones de la media (\bar{X}) obtenidos en las valoraciones (índice de valoración) y de importancia (índice de importancia) dadas a cada uno de ellos. Los mismos se clasificarán de la siguiente forma:

Si la escala que se utilizó para evaluar fue la escala Likert de 1 a 5, que es la recomendada para ello como se explicó anteriormente en el Capítulo II, entonces:

❖ En el caso del índice de valoración:

- Los atributos negativos serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (1-3]
- Los atributos positivos serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (3-5)

❖ En el caso del índice de importancia:

- Los atributos de mayor importancia serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (1-3]
- Los atributos menor importancia serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (3-5)

Pero en caso de que la escala Likert que se utilice sea de 1-7 los atributos se clasificarían de la siguiente forma:

❖ En el caso del índice de valoración:

- Los atributos negativos serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (1-4]
- Los atributos positivos serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (4-7)

❖ En el caso del índice de importancia:

- Los atributos mayor importancia serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (1-4]
- Los atributos menor importancia serán aquellos que obtienen valores de \bar{X} de : (4-7)

5. Determinación del vector global de pesos (δ).

A parte de realizar el análisis del carácter de los atributos se hace necesario tener en cuenta un vector que permita adecuar la participación de los atributos en la imagen urbana de la ciudad, ya que los atributos determinados anteriormente y que en el caso del índice de valoración sean positivos si agregaran valor al índice, mientras que los negativos disminuyen este; mientras que en el caso del índice de importancia que tengan mayor importancia si agregaran valor al índice, mientras que los de menor importancia disminuyen este.

Es por ello que desde este punto de vista se hace necesario la construcción de un vector global que permita adecuar los pesos de los atributos, el cual se determinará de la siguiente forma:

❖ Índice de valoración:

- Si el atributo es positivo el vector global de pesos (δ_+) es: +1
- Si el atributo es negativo el vector global de pesos (δ_-) es: -1

❖ Índice de importancia:

- Si el atributo es de mayor importancia el vector global de pesos (δ_+) es: +1
- Si el atributo es de menor importancia el vector global de pesos (δ_-) es: -1

6. Cálculo del mínimo valor a obtener:

El valor mínimo va a estar dado cuando las evaluaciones de las valoraciones de los atributos de imagen obtienen valores negativos (índice de valoración) y menor importancia (índice de importancia) solamente.

$$\text{mín} = \sum_j^m \frac{\delta_- - 1}{2}$$

$$\text{mín} = \frac{1}{2} \left(\sum_j^m \delta_- - m \right)$$

7. Cálculo del máximo valor a obtener:

Todos los valores de los atributos de imagen obtienen una valoración positiva y el máximo valor de la escala (índice de valoración) o una valoración de mayor importancia y el máximo valor de la escala.

$$\text{máx} = \sum_j^m \frac{\delta_+ + 1}{2}$$

$$\text{máx} = \frac{1}{2} \left(\sum_j^m \delta_+ + m \right)$$

8. Cálculo de p:

Coincidiendo con Varela et al (2006) se considera necesario tener en cuenta

$$p = \frac{1 - \bar{\delta}}{2}$$

Leyenda:

$\bar{\delta}$: promedio del vector global de peso

9. Cálculo de $\bar{\delta}$:

$$\bar{\delta} = \frac{\sum_1^m \delta_T}{m}$$

$$\bar{\delta} = \frac{\sum_1^m \delta_+ + \sum_1^m \delta_-}{m}$$

Leyenda:

δ_T : vector global de pesos total de los atributos

δ_- : vector global de pesos para los atributos negativos (índice de valoración) o de menor importancia (índice de importancia)

δ_+ : vector global de pesos para los atributos positivos (índice de valoración) o de mayor importancia (índice de importancia)

10. Cálculo de los índices:

Coincidiendo con Barich y Kotler (1991), Fernández et al (1997), Friedmann (2003), Paz y Tkachuk (2004), Valera et al (2006), Tanda (2011) y Rodríguez (2008, 2011) no existe una imagen única de la ciudad, a pesar de que la misma trate de transmitir una identidad urbana única, esta se diferencia a partir de las percepciones de los diferentes públicos objetivo, los cuales le otorgan diferentes valoraciones de importancia a los atributos con que cuenta así como se sienten motivados a residir, visitar, invertir y etc. en estas en dependencia de las características de esta y el estado de la misma; es por ello que se hace necesario diferenciarla sobre todo a la hora de la toma de decisiones por parte de los gestores públicos de la ciudad o las ciudades en cuestión.

❖ Índice de valoración de la imagen urbana

$$I_{VIU}^{ik} = \frac{1}{m} \sum_1^m A_i \delta + p$$

Leyenda:

m: cantidad de atributos de imagen a tener en cuenta en la investigación.

a_i : valor de la media de las valoraciones de los atributos de imagen.

δ : Vector global de pesos.

❖ Índice de importancia de la imagen urbana

$$I_{IUV}^{ik} = \frac{1}{m} \sum_1^m A_i \delta + p$$

Leyenda:

m: cantidad de atributos de imagen a tener en cuenta en la investigación.

a_i : valor de la media de los atributos de imagen.

δ : Vector global de pesos.

Anexo 18. Pasos para la elaboración de la matriz importancia-valoración

Pasos para la elaboración de la matriz importancia-valoración:

1. Determinación de la importancia otorgada a los atributos: los valores de importancia de cada atributo de identidad urbana a proyectar como imagen urbana serán recogidos a través de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta realizada con este objetivo.
2. Determinación de la valoración otorgada a los atributos: los valores de valoración de cada atributo de identidad urbana a proyectar como imagen urbana serán recogidos a través de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en las distintas preguntas de la encuesta.
3. Determinación del punto de origen de la IPA:
 - Colocación de los ejes de la matriz. La mayoría de los estudios referidos en la literatura se dividen en dos alternativas respecto a la ubicación de los ejes:
 - En la mitad de la escala empleada (HavitzTwynam y Lorenzo, 1991; Williams y Neal, 1993).
 - En la media de las puntuaciones obtenidas de importancia- valoración (Martilla y James, 1977b; Hollenhorst, Olson y Fortney, 1992). Será la utilizada en la presente investigación, pues permite distribuir de forma más o menos equitativa los atributos por los cuadrantes.
4. Determinación de las particiones de la matriz:

Particiones de la matriz, existe una nueva tendencia para determinarlas, y es a través del empleo de los modelos diagonales, que han sido utilizados en la última década por autores como: Sampson y Showalter; (1999); Nale et al., (2000); Yavas y Shemwell, (2001); Bacon, (2003); Ábalo, Varela y Rial, 2006). Bacon (2003) afirma que los modelos diagonales son los que mejor predicen las prioridades expresadas directamente por los encuestados. Estos modelos diagonales dividen el espacio de la matriz importancia- valoración en dos mitades triangulares separadas por una diagonal de 45°, que representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a la importancia, es decir, aquellos cuyas discrepancias son igual a cero.
5. Ubicación de los atributos en la matriz: finalmente la ubicación se realizará tomando en cuenta los valores obtenidos de importancia- valoración de cada atributo.

Anexo 19. Pasos para la elaboración del mapa de posicionamiento o perceptual

El análisis de correspondencia es una técnica de interdependencia que se ha convertido en la más popular para el desarrollo de mapa perceptuales a criterio de autores como Greenacre (1984); Carroll, Green y Schaffer (1986); Hoffman y George (1986); Carroll, Green y Schaffer (1987); Hair et al. (2005) y Escobar (2015). Es una técnica de composición debido a que el mapa perceptual se basa en asociaciones entre objetos y un conjunto de características descriptivas o atributos; la misma va más allá del análisis factorial.

Antes de desarrollar el mapa de posicionamiento o perceptual se debe tener en cuenta ciertas condiciones para su aplicabilidad como plantean Hair et al. (2005) y Escobar (2015), las cuales son:

- ¿Son los objetos comparables entre sí?
- El número de objetos a comparar es lo suficientemente representativo.

En el caso de las ciudades se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- Las ciudades son poseedoras de los atributos y por lo tanto son comparables respecto a los mismos.
- Las ciudades son efectivamente competidoras entre sí.
- El listado de atributos debe ser exhaustivo y no debe dejarse fuera ninguno relevante para la caracterización de las ciudades.

Pasos para la elaboración del mapa de posicionamiento o perceptual:

1. Determinar los objetivos del análisis de correspondencia: el investigador debe determinar los objetivos específicos del análisis debido a que ciertas decisiones se basan en el tipo de objetivo elegido, pues a pesar de que el análisis de correspondencia es una representación multivariante de interdependencia para datos no métricos que no es posible realizar con otros métodos es imprescindible que el investigador se asegure de la correcta definición del objetivo.
2. Identificar las ciudades y los atributos a tener en cuenta: las ciudades que se tendrán en cuenta estarán conformada por la ciudad objeto de estudio así como por el nivel de competidores de la competencia determinado en el Paso 2, mientras que los atributos serán los obtenidos en el Paso 5.
3. Determinar la frecuencia de evaluación de los atributos para cada ciudad: se determinarán las frecuencias de respuestas altas (evaluaciones de 4 y 5 según escala) a cada uno de los atributos para cada una de las ciudades, a partir de los resultados de las tablas de frecuencia determinadas en el Paso 7. En un segundo momento se debe realizar una matriz de asociación de frecuencia como se presenta a continuación: (Tabla 19.1)

Tabla 19.1: Matriz de asociación de frecuencia.

Fila	Columna	Frecuencia
Atributo 1 n ₁	Se representa un ranking de las ciudades en orden decreciente en dependencia de la frecuencia alcanzada a partir de las valoraciones altas obtenidas en el atributo.	Cantidad de encuestados que le otorgan valoraciones altas al atributo en una ciudad determinada.
Atributo 1 n ₂		
.....		
Atributo 1 n ciudades		
Atributo 2 n ₁		
Atributo 2 n ₂		
.....		
Atributo 2 n ciudades		
Atributo M n ₁		
Atributo M n ₂		
.....		
Atributo M n ciudades		

Fuente: elaboración propia.

Los datos recogidos en esta matriz serán la fuente de información para el desarrollo del mapa.

4. Ponderar los casos: se realizará la ponderación de la variable de frecuencia obtenida en el paso anterior, con el objetivo de contar tantas veces como los encuestados del estudio han contestado.

5. Realizar el análisis de correspondencia:

Para el desarrollo del análisis de correspondencia se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definir la hipótesis a tener en cuenta:

Se deben plantear tanto una hipótesis nula (H_0) como una alternativa (H_i), en el caso de los mapas de posicionamiento para ciudades se propone que estas sean:

H_0 : no hay ciudades que hayan recibido una mayor cantidad de asociaciones con un atributo determinado que con otros, siendo una variable independiente de la otra. ($p > 0.05$)

H_i : si hay ciudades que hayan recibido una mayor cantidad de asociaciones con un atributo determinado que con otros, siendo una variable dependiente de la otra. ($p < 0.05$)

A partir del análisis de la tabla resumen resultante de la aplicación del modelo se puede analizar dicha relación.

- Definir la medida de distancia a utilizar:

Autores como Hair et al. (2005) y Escobar (2015) coinciden que la más factible para este tipo de estudio es la chi-cuadrado.

- Definir el método de estandarización y de normalización a utilizar:

Existen varios métodos de estandarización a decir de Hair et al. (2005) y Escobar (2015) entre los que se encuentran:

- Se eliminan las medias de filas y columnas: se centran las filas y las columnas. Este método es necesario para el análisis de correspondencias estándar.
- Se eliminan las medias de filas: sólo se centran las filas.
- Se eliminan las medias de columnas: sólo se centran las columnas.
- Se igualan los totales de fila y se eliminan las medias: antes de centrar las filas, se igualan los márgenes de fila.
- Se igualan los totales de columna y se eliminan las medias: antes de centrar las columnas, se igualan los márgenes de columna.

En el caso de la presente investigación se propone realizarlo a partir de eliminar las medias de las filas y las columnas.

Mientras que los métodos de normalización son:

- Simétrico: para cada dimensión, las puntuaciones de fila son la media ponderada de las puntuaciones de columna divididas por el valor singular coincidente y las puntuaciones de columna son la media ponderada de las puntuaciones de fila divididas por el valor propio coincidente. Este se utiliza cuando se desea examinar las diferencias o similitudes entre las categorías de las dos variables.
- Principal: las distancias entre los puntos de fila y los puntos de columna son aproximaciones de las distancias en la tabla de correspondencias de acuerdo con la medida de distancia seleccionada; el mismo se utiliza para examinar las diferencias entre las categorías de una o de ambas variables en lugar de las diferencias entre las dos variables.
- Principal por fila: las distancias entre los puntos de fila son aproximaciones de las distancias en la tabla de correspondencias de acuerdo con la medida de distancia seleccionada. Las puntuaciones de fila son la media ponderada de las puntuaciones de columna. Este método permite examinar las diferencias o similitudes entre las categorías de la variable de filas.
- Principal por columna: las distancias entre los puntos de columna son aproximaciones de las distancias en la tabla de correspondencias de acuerdo con la medida de distancia seleccionada. Las puntuaciones de columna son la media ponderada de las puntuaciones de fila. Este se debe utilizar si se desea examinar las diferencias o similitudes entre las categorías de la variable de columnas.
- Personalizado: se debe especificar un valor entre -1 y 1. El valor -1 corresponde a principal por columna. El valor 1 corresponde a principal por fila. El valor 0 corresponde a simétrico.

Todos los demás valores dispersan la inercia entre las puntuaciones de columna y de fila en diferentes grados.

El más adecuado para la presente investigación es el simétrico.

- Determinar el número de dimensiones a tener en cuenta:

A decir de Escobar (2015) la determinación de las dimensiones que se requieren para mostrar la solución adecuada del modelo se logra a partir del análisis de la inercia que es el estadístico que permite evaluarlas. En un segundo momento se hace necesario evaluar la proporción acumulada de ésta para definir el número de dimensiones adecuado.

Asociado a estos análisis se encuentra el criterio de la gran mayoría de los autores que en el caso de ciudades el análisis de más de dos dimensiones se vuelve complejo, por lo que el óptimo para ello son dos dimensiones.

- Coordenadas en el mapa de categorías:

El análisis de correspondencias, permite la representación gráfica de cada una de las categorías de las dos variables (ciudades y atributos de las mismas) sobre un mismo mapa perceptual. Las coordenadas de cada punto vienen recogidas en las tablas correspondientes a puntos de filas y columnas generales, resultantes del análisis.

- Representación

Representado todos esos puntos en un gráfico de dispersión de dos variables, se obtiene el mapa perceptual.

- Análisis del mapa de posicionamiento resultante del análisis de correspondencia:

Para el análisis, se propone primeramente tener en cuenta algunos conceptos importantes para el análisis de correspondencia como son: (Escobar, 2015)

- Masa de una fila (columna): es el cociente entre la frecuencia marginal de dicha fila (columna) y el total general.
- Perfil de una fila (columna): es el vector de frecuencias relativas de dicha fila (columna).
- Inercia: es la dispersión de los datos respecto del centroide. Es un concepto aplicable tanto al caso de las filas como de las columnas. Está estrechamente relacionado con el estadístico chi-cuadrado normalizado ya que la inercia es igual a este último entre el número de encuestados o total general.
- Contribución absoluta: expresa la proporción de la inercia explicada por un factor debida a una fila o una columna.
- Contribución relativa: expresa la contribución de un factor en la explicación de la fila o la columna.

Pues bien, el análisis de correspondencias trata de explicar la inercia de la tabla inicial de frecuencias a través de unos pocos factores, para ello utiliza la distancia. Finalmente, la interpretación o significado de los factores dependerá tanto de la contribución de los puntos a la formación del eje como de la contribución del factor para explicar la fila o la columna. (Rodríguez, Del Barrio y Luque, 1997)

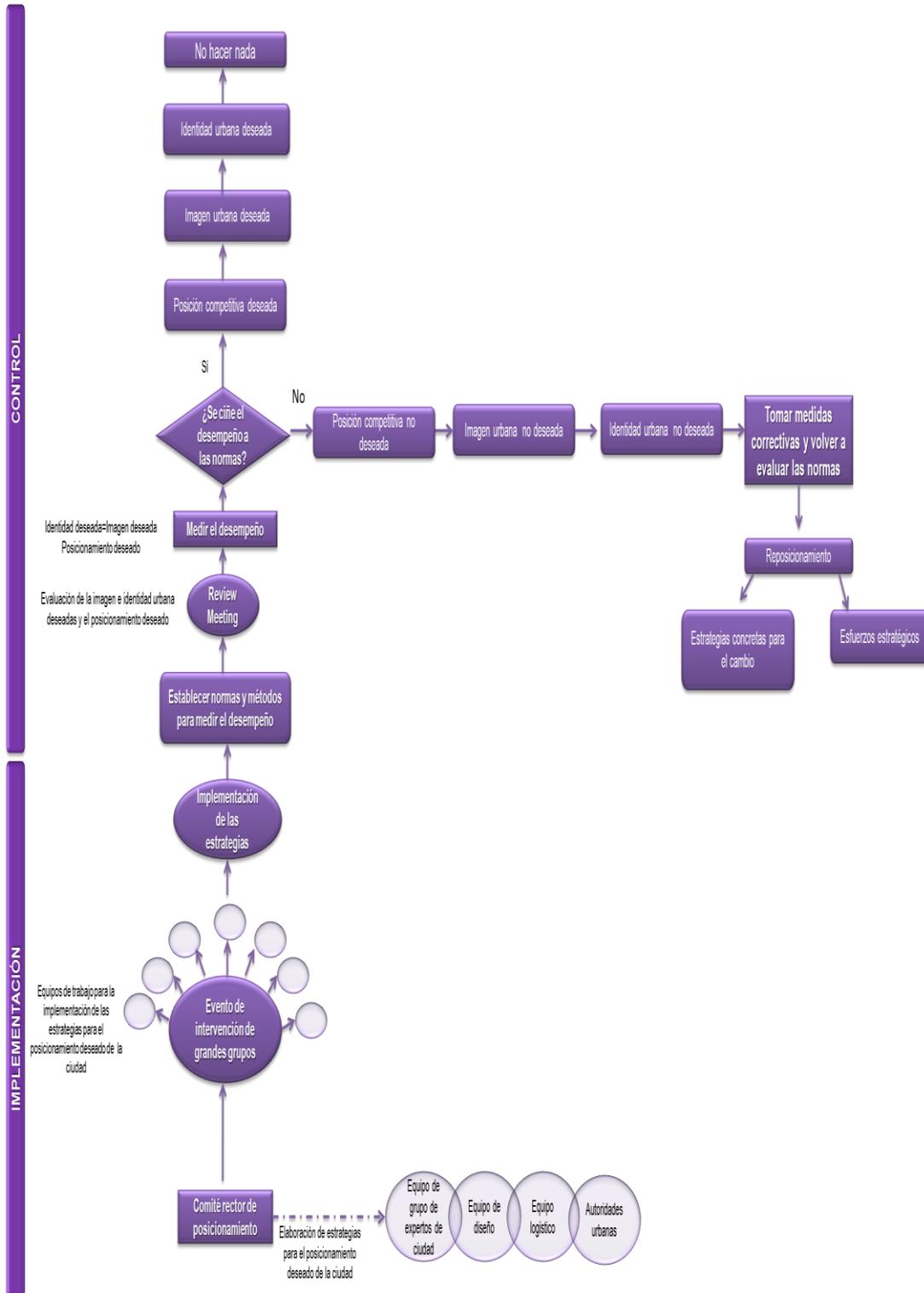
6. Validación de los resultados:

Se validarán las agrupaciones de las ciudades determinadas anteriormente con el análisis de correspondencia, lo cual se desarrollará a partir del análisis clúster a partir del método jerárquico. El método jerárquico o de aglomeración, el mismo se realizará mediante el método Ward, que produce la agrupación de los individuos o casos en sucesivas etapas; primeramente se calcula la media de las variables para cada uno de los clúster, y a continuación se procede a calcular la distancia entre los conglomerados y las medias de las variables en dichos grupos. El proceso de agrupación se produce entre los grupos que aportan un menor incremento entre la suma total de las distancia intra- clúster.

7. Interpretación del mapa de posicionamiento o mapa perceptual: La proximidad indica el nivel de asociación entre las categorías analizadas.

Anexo 20. Desarrollo del proceso de implementación y control de las estrategias para el posicionamiento deseado de ciudad

Esquema 20.1. Desarrollo del proceso de implementación y control de las estrategias para el posicionamiento deseado de ciudad.



Fuente: elaboración propia.

Anexo 21. Validación del procedimiento a criterio de expertos

Tabla 21.1. Listado inicial de posibles expertos para la validación del procedimiento.

Nombre y apellidos		País de procedencia	
1. José A. Pancorbo de Sandoval	DrC	Cuba	<ul style="list-style-type: none"> • Fundador y presidente de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Docente-investigador de la Universidad de Matanzas-Cuba y de Técnico Equinoccial-Ecuador. • Especialista en marketing de ciudad y asesor de proyectos urbanos en Ecuador, Cuba y México.
2. Rigoberto Anguiano Aldama	MSc	México	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Docente-investigador del Instituto Superior técnico de Cajame. • Especialista en marketing de ciudad y asesor del Plan Estratégico de Cajame.
3. Gabriela Velazco Rodriguez	DrC	México	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Profesora-investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. • Especialista en marketing de ciudad y asesora del Plan Estratégico de Ciudad Juárez.
4. Francisco J. Llera Pacheco	DrC	México	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Miembro del Comité Director del Plan Estratégico de Ciudad Juárez. • Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. • Director del Centro de Estudios Regionales. • Especialista en marketing de ciudad y planeación estratégica de ciudad.

Tabla 21.1. Listado inicial de posibles expertos para la validación del procedimiento (continuación).

Nombre y apellidos		País de procedencia	
5. Carolina Tkachuk	MSc	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Docente de investigación de la Universidad de Quilme. • Asesora contenidos del Ministro de Turismo de la nación. • Consultora de marketing de ciudad y economía urbana.
6. Gabriel Fernández	DrC	Argentina	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Docente de investigación de la Universidad de Quilme. • Especialista en marketing de ciudad y asesor del Plan Estratégico de ciudad.
7. Miguel Cervantes Blanco	DrC	España	<ul style="list-style-type: none"> • Fundador y miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Docente-investigador de la Universidad de León. • Especialista y consultor en marketing urbano.
8. Norberto Muñiz Martínez	DrC	España	<ul style="list-style-type: none"> • Fundador y miembro de la Red Internacional de Marketing y Desarrollo Urbano. • Docente-investigador de la Universidad de León. • Especialista y consultor en marketing urbano.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21.2. Resumen de la determinación de los coeficientes de competencia de los posibles expertos.

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈
Kc	1,000	0,980	0,990	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Ka	1,000	0,993	0,980	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
K	1,000	0,986	0,985	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Clasificación	alto							

Fuente: elaboración propia.

Anexo 22. Encuesta aplicada a expertos para validar el procedimiento diseñado

Usted ha sido seleccionado para validar la factibilidad de aplicación del procedimiento diseñado para determinar el posicionamiento deseado de ciudad. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de atributos contenidos en el mismo, sobre los que usted deberá señalar su grado de adecuación en cada caso. ¡Muchas gracias! (Encierre en un círculo).

Leyenda: 1- Muy inadecuado; 2-Inadecuado; 3- Ni inadecuado, ni adecuado; 4-Adecuado; 5- Muy adecuado.

ATRIBUTOS	VALORACIÓN				
Mejoramiento continuo	1	2	3	4	5
Estructuración, consistencia lógica y flexibilidad	1	2	3	4	5
Pertinencia	1	2	3	4	5
Suficiencia	1	2	3	4	5
Posibilidad de generalización	1	2	3	4	5
Capacidad para solucionar la problemática	1	2	3	4	5
Valor metodológico	1	2	3	4	5

Los elementos a considerar en cada aspecto son los siguientes:

- 1.Mejoramiento continuo:** se refiere a su posibilidad de prever el regreso a etapas anteriores con el objeto de ir mejorando aspectos que pudieran presentar deficiencias.
- 2.Estructuración, consistencia lógica y flexibilidad:** se refiere a su posibilidad de desarrollar un proceso complejo de manera relativamente simple.
- 3.Pertinencia:** se refiere a la posibilidad de aplicarlo integralmente en cualquier momento del tiempo.
- 4.Suficiencia:** se refiere a la disponibilidad de información y su tratamiento.
- 5.Posibilidad de generalización:** se refiere a la factibilidad de aplicación del procedimiento en las ciudades ya que es lo suficientemente general y permite ser contextualizado a éstas.
- 6.Capacidad para solucionar la problemática planteada:** está referida a la capacidad razonable del procedimiento para capturar, procesar y analizar la información, de una manera integral, para el análisis del posicionamiento analítico a partir de la determinación de la competencia, el análisis de la imagen urbana y de los atributos identificativos así como la posición competitiva, mientras que en lo referido al posicionamiento estratégico proponer la identidad e imagen deseada así como determinar el posicionamiento deseado de la ciudad.
- 7.Valor metodológico:** potencialidades del procedimiento como guía metodológica para el posicionamiento deseado de la ciudad.

Anexo 23. Resultados de la encuesta aplicada a expertos para validar el procedimiento diseñado y del índice de consenso de expertos (ICS)

Tabla 23.1. Resultados de la encuesta aplicada a expertos.

Aspectos/Expertos	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	Suma	Si (desviación para atributo)	Media aritmetica	SI (Desviación máx)	ICS	ICS*100
Mejoramiento continuo	5	5	4	5	5	4	5	5	38	0.4629	4.7500	2.1794	0.7876	78.7602
Estructuración, consistencia lógica y flexibilidad	5	4	5	5	5	5	5	5	39	0.3536	4.8750	2.2079	0.8399	83.9872
Pertinencia	5	5	5	5	5	5	5	5	40	0.0000	5.0000	2.2361	1.0000	100.0000
Suficiencia	5	5	4	5	5	5	5	5	39	0.3536	4.8750	2.2079	0.8399	83.9872
Posibilidad de generalización	5	5	4	5	5	5	5	5	39	0.3536	4.8750	2.2079	0.8399	83.9872
Capacidad para solucionar la problemática planteada	5	5	5	4	5	4	5	5	38	0.4629	4.7500	2.1794	0.7876	78.7602
Valor metodológico	5	5	5	5	4	5	5	5	39	0.3536	4.8750	2.2079	0.8399	83.9872

Fuente: elaboración propia.

Anexo 24. Análisis de los costos que se incurrieron en la aplicación del procedimiento

Tabla 24.1. Análisis de los costos que se incurrieron en la aplicación del procedimiento.

	Fase I	Fase II
	CUP	CUP
MD	21.00	6.00
MOD	510.00	510.00
CIT:	178.75	178.75
MI	13.75	13.75
MOI	150.00	150.00
OCIF	15.00	15.00
Sub total	709.75	694.75
Intangible 25%	169.19	165.44
Total por fases	878.94	860.19
Costo total	1739.13	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 25. Resultados del cálculo de los coeficientes

Tabla 25.1. Resumen de la determinación de los coeficientes.

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁
Kc	0,9371	0,9720	0,9674	0,9008	0,9335	1,0000	0,9724	1,0000	1,0000	0,8895	0,8556
Ka	0,9100	0,9600	0,9200	0,8600	0,9400	1,0000	0,9600	0,9800	1,0000	0,8400	0,8200
K	0,9236	0,9660	0,9437	0,8804	0,9368	1,0000	0,9662	0,9900	1,0000	0,8648	0,8378
Clasificación	alto	alto									

Tabla 25.1. Resumen de la determinación de los coeficientes (continuación).

	E ₁₂	E ₁₃	E ₁₄	E ₁₅	E ₁₆	E ₁₇	E ₁₈
Kc	1,0000	0,9669	0,9642	0,9697	0,9394	0,9199	0,9584
Ka	1,0000	0,9400	0,9600	0,9200	0,9000	0,8800	0,9200
K	1,0000	0,9535	0,9621	0,9449	0,9197	0,9000	0,9392
Clasificación	alto						

Fuente: elaboración propia.

Anexo 26. Guías de entrevistas en profundidad a los expertos a nivel local

Guía 1. Entrevista en profundidad para la indagación acerca de los atributos generales de identidad urbana a tener en cuenta en la definición de la competencia de la ciudad objeto de estudio

Preguntas:

1- ¿Cuáles, según su criterio, son los atributos generales de identidad urbana, considerando para ello los atractivos de la ciudad?

De ser posible explique sus criterios.

Lugar: en los trabajos y casas de expertos.

Medios empleados:

- Grabadora de mano.
- Libreta y bolígrafo para la toma de notas.

Guía 2. Entrevista en profundidad para la indagación de los criterios de medición de los atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen, acorde al público objetivo

Preguntas:

1-¿Qué criterios de medición les surgieren los siguientes atributos de identidad urbana a ser proyectados como imagen?:

- Arquitectura y urbanismo
- Patrimonio histórico
- Oferta cultural
- Transporte e infraestructura de comunicación
- Medio ambiente
- Servicios
- Oferta turística
- Aspecto físico
- Actitud de la ciudad
- Prestigio de la ciudad

Lugar: en los trabajos y casas de expertos.

Medios empleados:

- Grabadora de mano.
- Libreta y bolígrafo para la toma de notas.

Anexo 27. Resultados de la matriz de síntesis

Tabla 27.1. Resultados de la matriz de síntesis.

Autores/Atributos	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	A ₇	A ₈	A ₉	A ₁₀	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	A ₁₄	A ₁₅	A ₁₆	A ₁₇	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Comisión Europea (2000)			X			X					X		X	X	X			7	41,18
Friedmann(2000)			X								X							2	11,76
Fernández Güell (2000)							X				X						X	3	17,65
Benko (2000)	X							X	X									3	17,65
Wong (2002)							X	X	X	X			X						0
Luque et al (2002)	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X		X	13	76,47
Luque (2003)	X	X		X			X		X	X								6	35,29
Luque y Muñoz (2003)	X	X	X	X		X	X		X	X	X				X		X	11	64,7
López (2003)	X	X	X	X	X	X			X		X		X					9	52,94
Muñiz y Martínez (2003)					X		X											2	11,76
De Elizagarate (2003)			X			X					X		X	X		X		6	35,29
Cervantes, Muñiz y Pancorbo (2003)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							11	64,71
De Elizagarate (2004)					X				X									2	11,76
Ministerio de Fomento (2004)						X	X				X							3	17,65
Tanda y Marrero (2004)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Blázquez, Martínez y Juanatey (2004)				X	X	X	X	X	X									6	35,29
Leva (2005)		X	X		X	X	X											5	29,41
Tanda (2005)	X	X	X	X	X	X	X	X	X									8	47,06
Sánchez y Moura (2005)					X			X	X	X			X					5	29,41
De Elizagarate (2006)					X			X	X									3	17,65
Seisdedos (2007)	X			X					X									3	17,65
Jiménez (2007)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								9	52,94
Barroso (2007)	X	X	X	X	X	X	X	X	X									9	52,94
Indicadores Globales para Ciudades (2007)			X		X	X	X			X	X			X	X	X	X	10	58,82
Álvarez (2008)					X	X	X			X			X	X	X	X	X	9	52,94
Friedmann(2008)	X								X	X	X							4	23,53
Hugony (2008)		X					X				X							3	17,65
Rodríguez (2008)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Rial, García y Varela (2008)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X						11	64,71
Tanda y Rodríguez (2008a)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Tanda y Rodríguez (2008b)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Del Barrio, Luque y Rodríguez (2009)	X	X	X	X	X	X				X				X	X		X	10	58,82
Tanda, Rodríguez y Marrero (2009a)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Tanda, Rodríguez y Marrero (2010)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								10	58,82
Plan Estratégico La Plata (2010)						X					X							2	11,76
Tanda, Rodríguez y Marrero (2011a)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Tanda, Rodríguez y Marrero (2011b)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Rodríguez (2011)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
González y Castillo (2011)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Tanda (2011)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Pantoja (2012)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							11	64,7
Guerrero (2012)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Cruz (2013)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	11	64,71
Cuellar (2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							11	64,71
Mentado (2014)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							10	58,82
Frecuencia (f)	29	28	30	28	32	33	33	27	29	27	14	3	7	6	6	3	8		
Porcentaje (%)	64	62,2	67	62	71	73	73	60	64	60	31	6,7	16	13	13	7	18		

Leyenda:

A₁: Arquitectura y urbanismo
A₂: Patrimonio histórico
A₃: Oferta cultural
A₄: Oferta turística
A₅: Servicios
A₆: Medioambiente

A₇: Transporte e Infraestructura de las comunicaciones
A₈: Actitud de la ciudad
A₉: Aspecto físico la ciudad
A₁₀: Prestigio de la ciudad
A₁₁: Calidad de vida
A₁₂: Grado de protección y seguridad

A₁₃: Empleo y economía
A₁₄: Educación y universidad
A₁₅: Innovación y cultura empresarial
A₁₆: Salud
A₁₇: Cuestiones sociales

Fuente: elaboración propia.

Anexo 28. Resultados del cálculo de los coeficientes

Tabla 28.1. Resumen de la determinación de los coeficientes.

	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	E ₁₂	E ₁₃	E ₁₄	E ₁₅
Kc	0,976	0,993	0,973	1,000	1,000	0,928	0,953	0,990	1,000	1,000	1,000	0,959	0,938	1,000	0,988
Ka	0,920	0,980	0,820	1,000	1,000	0,940	0,940	0,980	1,000	1,000	1,000	0,940	0,900	1,000	0,940
K	0,948	0,986	0,896	1,000	1,000	0,934	0,946	0,985	1,000	1,000	1,000	0,949	0,919	1,000	0,964
Clasificación	alto	alto	alto	alto	alto	alto									

Tabla 28.1. Resumen de la determinación de los coeficientes (continuación).

	E ₁₆	E ₁₇	E ₁₈	E ₁₉	E ₂₀	E ₂₁	E ₂₂	E ₂₃	E ₂₄	E ₂₅	E ₂₆	E ₂₇
Kc	0,946	1,000	0,948	0,958	0,988	0,921	1,000	0,913	0,956	0,942	0,950	0,935
Ka	0,860	1,000	0,880	0,920	0,96	0,940	1,000	0,840	0,86	0,880	0,840	0,860
K	0,903	1,000	0,914	0,939	0,9739	0,931	1,000	0,877	0,908	0,911	0,895	0,898
Clasificación	alto											

Fuente: elaboración propia.

Anexo 29. Guía de entrevista en profundidad a los expertos a nivel nacional

Guía 1. Entrevista en profundidad para la indagación acerca de las ciudades que pueden competir con la ciudad objeto de estudio teniendo en cuenta los atributos generales de identidad urbana

Preguntas:

- 1- ¿Cuáles, según su criterio, son las ciudades cubanas que pueden competir o compararse con la ciudad de Matanzas teniendo en cuenta los atributos cruciales que componen los criterios para el atractivo de una ciudad?

Lugar: en cada provincia de los expertos, en los trabajos y casas de expertos.

Medios empleados:

- Grabadora de mano.
- Libreta y bolígrafo para la toma de notas.

Anexo 31. Resultados de fiabilidad

Tabla 31.1. Resultados de fiabilidad del muestreo piloto.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.966	19

Fuente: salida de SPSS.

Tabla 31.2. Resultados de fiabilidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.876	19

Fuente: salida de SPSS.

Anexo 32. Análisis clúster para la determinación de los niveles de competidores de la competencia

Tabla 32.1. Resumen de los centros iniciales y finales de los conglomerados.

ATRIBUTOS	Conglomerado iniciales			Conglomerado finales		
	1	2	3	1	2	3
	Calidad de la educación y la universidad	5,00	3,00	3,00	5,00	3,00
Oferta cultural	5,00	1,00	3,00	5,00	2,00	3,00
Arquitectura y urbanismo	5,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00
Patrimonio histórico	5,00	1,00	5,00	5,00	1,00	4,20
Medio ambiente	5,00	1,00	3,00	3,75	2,00	3,00
Empleo y economía	5,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00
Innovación y cultura empresarial	5,00	1,00	3,00	4,67	2,00	3,00
Oferta turística	5,00	3,00	3,00	5,00	2,00	2,60
Transporte e infraestructura de comunicación	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	2,60
Oferta de los servicios	5,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00
Grado de protección y de seguridad	5,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,60
Cuestiones sociales	5,00	3,00	3,00	5,00	2,00	3,00
Actitud de la ciudad	5,00	1,00	3,00	4,67	2,00	3,00
Prestigio de la ciudad	5,00	3,00	5,00	5,00	4,00	4,60
Aspecto físico	5,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32.2. ANOVA.

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media	gl	Media	gl		
Calidad de la educación y la universidad	6,462	2	,000	19	.	,000
Oferta cultural	12,062	2	,480	19	25,128	,000
Arquitectura y urbanismo	9,154	2	,200	19	45,769	,000
Patrimonio histórico	10,938	2	,520	19	21,036	,000
Medio ambiente	1,615	2	,600	19	2,692	,000
Empleo y economía	3,015	2	1,120	19	2,692	,000
Innovación y cultura empresarial	1,538	2	,800	19	1,923	,000
Oferta turística	,785	2	,520	19	1,509	,000
Transporte e infraestructura de comunicación	6,654	2	,235	19	1,769	,000
Oferta de los servicios	3,938	2	,750	19	,896	,000
Grado de protección y de seguridad	1,870	2	,540	19	1,692	,000
Cuestiones sociales	9,154	2	,200	19	45,769	,000
Actitud de la ciudad	1,538	2	,800	19	1,923	,000
Prestigio de la ciudad	,735	2	,520	19	1,509	,000
Aspecto físico	10,131	2	,670	19	48,560	,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32.3. Resumen del número de casos en cada conglomerado.

Conglomerado	1	5,000
	2	2,000
	3	5,000
Válidos		12,000
Perdidos		,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32.4. Resultados del diagnóstico realizado a partir de los parámetros para el perfilado del clúster.

Ciudades /Parámetros	Ciudades que ostentan reconocimientos y declaraciones nacionales e internacionales						Ciudades que son destino urbano del país	Tipos de ciudades (Cantidad de habitantes)				Interés político-legal-económico	
	Patrimonio Cultural de la Humanidad "UNESCO"	Patrimonio Mundial	Ciudad Monumento Nacional	Ciudad Patrimonio	Patrimonio Natural	Ciudad histórica	Destinos urbanos	Ciudades metrópolis	Ciudades grandes	Ciudades intermedias	Ciudades pequeñas	Capital nacional	Capitales provinciales
La Habana	X	X	X	X			X		2,154,454.00			X	X
Santa Clara			X	X			X			242,402.00			X
San Juan de los Remedios			X	X							44,756.00		
Cienfuegos	X	X	X	X			X			170,021.00			X
Sancti Spiritus			X							137,776.00			X
Trinidad	X	X	X	X			X			75,657.00			
Ciego de Ávila										146,832.00			X
Camagüey	X	X	X	X			X			329,611.00			X
Holguín					X					347,736.00			X
Bayamo			X	X			X			236,733.00			
Santiago de Cuba		X	X	X		X	X			513,784.00			X
Baracoa			X	X			X			81,486.00			

Fuente: Cruz (2013).

Tabla 32.5. Resultados de la clasificación del análisis discriminante.

Resultados de la clasificación^a

Número inicial de casos			Grupo de pertenencia pronosticado			Total
			1	2	3	
Original	Recuento	1	5	0	0	5
		2	0	2	0	2
		3	1	0	4	5
	%	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	100,0
		3	20,0	,0	80,0	100,0

a. Clasificados correctamente el 92,3% de los casos agrupados originales.

Fuente: elaboración propia

Anexo 33. Resultados del método Kendall para determinar los atributos cruciales de los generales de identidad urbana

Tabla 33.1. Resultados del método Kendall.

Aspectos/Expertos	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	E ₁₁	E ₁₂	E ₁₃	E ₁₄	E ₁₅	E ₁₆	E ₁₇	E ₁₈	Σ	Δ	Δ ²
Educación y universidad	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	29	-72.2667	5222.47111
Arquitectura y urbanismo	9	7	6	9	9	9	9	7	9	9	6	9	9	7	8	9	9	9	149	47.73333	2278.47111
Innovación y cultura empresarial	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	21	-80.2667	6442.73778
Patrimonio histórico	9	9	7	9	9	9	7	9	9	9	8	9	7	9	9	6	7	9	150	48.73333	2374.93778
Transporte e infraestructura de comu	9	9	8	9	7	9	9	6	9	7	9	9	8	7	9	9	9	9	151	49.73333	2473.40444
Empleo y economía	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	22	-79.2667	6283.20444
Medio ambiente	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	7	7	9	9	9	157	55.73333	3106.20444
Oferta cultural	8	9	7	9	9	9	9	8	7	9	9	9	6	7	9	5	9	9	147	45.73333	2091.53778
Aspecto físico	9	7	9	7	8	7	9	9	9	8	9	8	8	8	9	9	9	9	3	-98.2667	9656.33778
Oferta turística	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	7	9	9	9	8	9	158	56.73333	3218.67111
Servicios	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	5	9	9	9	155	53.73333	2887.27111
Grado de protección y seguridad	1	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	27	-74.2667	5515.53778
Actitud de la ciudad	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	7	9	9	9	9	160	58.73333	3449.60444
Cuestiones sociales	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	28	-73.2667	5368.00444
Prestigio de la ciudad	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	162	60.73333	3688.53778

Fuente: elaboración propia.

Anexo 34. Atributos a tener en cuenta en el cuestionario y sus criterios de medición a ser evaluados

Tabla 34.1. Atributos a tener en cuenta en el cuestionario y sus criterios de medición a ser evaluados.

ATRIBUTOS	CRITERIOS DE MEDICIÓN	ESCALA	VALORES OTORGADOS
Conocimiento de la ciudad		Likert de 5 puntos	
		Nunca escuché de ésta.	Nunca escuché de ésta-1
		Escuché hablar de ésta.	Escuché hablar de ésta-2
		La conozco medianamente.	La conozco medianamente-3
		La conozco un poco.	La conozco un poco-4
		La conozco muy bien.	La conozco muy bien-5
Vías de conocimiento de la ciudad	Internet.	Escala dicotómica	
	Agencias de Viaje	Sí	Sí-1
	Brochure.	No	No-2
	Propaganda escrita.		
	Anuncios televisivos.		
	Experiencias anteriores/ visitado el lugar.		
	Familiares y/o amigos.		
	Resido en la ciudad.		
Otras.			
Arquitectura y urbanismo	Atractivos de la arquitectura.	Likert de 5 puntos	
	Zonas de esparcimiento.	Muy mala.	Muy mala - 1
	Viviendas adecuadas a los ciudadanos.	Mala.	Mala - 2
	Atractivos del urbanismo.	Ni mala, ni buena.	Ni mala, ni buena - 3
	Dotación de instalaciones deportivas.	Buena.	Buena - 4
	Contribución de las últimas construcciones a la imagen de la ciudad.	Muy buena.	Muy buena - 5
Patrimonio histórico	Conservación.	Likert de 5 puntos	
	Protección.	Muy mala.	Muy mala - 1
	Relevancia.	Mala.	Mala - 2
	Utilización adecuada del inmueble.	Ni mala, ni buena.	Ni mala, ni buena - 3
		Buena.	Buena - 4
	Muy buena.	Muy buena - 5	
Oferta cultural	Actividades de recreo / ocio.	Likert de 5 puntos	
	Producción local (Artesanía, etc.).	Muy mala.	Muy mala - 1
	Oferta de museos y exposiciones.	Mala.	Mala - 2
	Accesibilidad.	Ni mala, ni buena.	Ni mala, ni buena - 3
	Tradición y folclor.	Buena.	Buena - 4
	Variedad de la oferta cultural	Muy buena.	Muy buena - 5

Tabla 34.1. Atributos a tener en cuenta en el cuestionario y sus criterios de medición a ser evaluados (continuación).

ATRIBUTOS	CRITERIOS DE MEDICIÓN	ESCALA	VALORES OTORGADOS
Transporte e infraestructura de comunicación	Señalizaciones.	Likert de 5 puntos	
	Número de plazas de aparcamiento.	Muy malo.	Muy malo- 1
	Congestión vial.	Malo.	Malo - 2
	Estado de los viales.	Ni malo, ni bueno.	Ni malo, ni bueno - 3
	Transporte Inter urbano.	Bueno.	Bueno - 4
	Servicios de taxi.	Muy bueno.	Muy bueno - 5
	Medios de comunicación con otras ciudades.		
	Renta de autos/motos.		
Medio ambiente	Contaminación acústica.	Likert de 5 puntos	
	Cuidado y protección del medio ambiente.	Muy malo.	Muy malo - 1
	Contaminación visual.	Malo.	Malo - 2
	Contaminación atmosférica.	Ni malo, ni bueno.	Ni malo, ni bueno - 3
	Educación medio ambiental.	Bueno.	Bueno - 4
		Muy bueno.	Muy bueno - 5
Servicios	Servicios sanitarios.	Likert de 5 puntos	
	Servicios públicos.	Muy malo.	Muy malo - 1
	Servicios sociales.	Malo.	Malo - 2
		Ni malo, ni bueno.	Ni malo, ni bueno - 3
		Bueno.	Bueno - 4
		Muy bueno.	Muy bueno - 5
Aspecto físico	Limpieza.	Likert de 5 puntos	
	Cuidado.	Muy malo.	Muy malo - 1
	Belleza.	Malo.	Malo - 2
	Modernidad.	Ni malo, ni bueno.	Ni malo, ni bueno - 3
	Luminosidad.	Bueno.	Bueno - 4
		Muy bueno.	Muy bueno - 5
Oferta turística	Variedad de la oferta comercial.	Likert de 5 puntos	
	Tiendas / Centros comerciales.	Muy mala.	Muy mala - 1
	Oferta de restauración (restaurantes, etc.).	Mala.	Mala - 2
	Oferta de alojamiento (Hoteles / Rent room).	Ni mala, ni buena.	Ni mala, ni buena - 3
	Desarrollo del comercio tradicional.	Buena.	Buena - 4
	Excursiones a lugares de interés turístico.	Muy buena.	Muy buena - 5
	Nivel de precios.		

Tabla 34.1. Atributos a tener en cuenta en el cuestionario y sus criterios de medición a ser evaluados (continuación).

ATRIBUTOS	CRITERIOS DE MEDICIÓN	ESCALA	VALORES OTORGADOS
Actitud de la ciudad	Ruidosa - Silenciosa.	Diferencial semántico de 5 puntos	Muy negativo - 1
	Inactiva - Vibrante.		Negativo - 2
	Amable – Hostil.		Ni negativo, ni positivo – 3
	Hospitalaria – No hospitalaria.		Positivo - 4
	Solidaria – No solidaria.		Muy positivo - 5
Prestigio de la ciudad	Común – Especial.	Diferencial semántico de 5 puntos	Muy negativo - 1
	Histórico – No histórico.		Negativo - 2
	Débil – Fuerte.		Ni negativo, ni positivo – 3
	Buena reputación – Mala reputación.		Positivo - 4
	Famosa – Desconocida.		Muy positivo - 5
Importancia	Patrimonio histórico.	Likert de 5 puntos	
	Oferta cultural.	Suficientemente importante.	Suficientemente importante - 1
	Arquitectura y urbanismo.	Importante.	Importante - 2
	Servicios.	Muy importante.	Muy importante - 3
	Oferta turística.	Sumamente importante.	Sumamente importante - 4
	Medio ambiente.	Crucialmente importante.	Crucialmente importante- 5
	Transporte e infraestructura de comunicación.		
	Aspecto físico.		
	Prestigio de la ciudad.		
	Actitud de la ciudad.		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34.2. Variables de clasificación a emplear en la investigación.

VARIABLES	ESCALA	VALORES OTORGADOS
Sexo	Escala Dicotómica	
	Femenino.	Femenino - 1
	Masculino.	Masculino - 2
Rangos de edades	Escala Politómica	
	20-34 años.	20-34 años - 1
	35-49 años.	35-49 años - 2
	50-64 años.	50-64 años - 3
	65 y más años.	65 y más años - 4

Fuente: elaboración propia.

•

Anexo 35. Poblaciones utilizadas en la investigación

Tabla 35.1. Distribución de la población de las ciudades, mayores de 20 años, según ciudad y rango de edad.

CIUDADES	POBLACIÓN	DISTRIBUCIÓN POR SEXO				DISTRIBUCIÓN POR RANGO DE EDAD			
		Fem.	% que repre	Masc.	que repre	20-34 AÑOS	35-49 AÑOS	50-64 AÑOS	65+ AÑOS
La Habana	2.130.431,00	1.103.072,00	0,5178	1.027.359,00	0,4822	517.084,00	742.794,00	473.681,00	396.873,00
Matanzas	696.528,00	346.695,00	0,4977	349.833,00	0,5023	180.104,00	248.187,00	151.095,00	117.142,00
Cienfuegos	408.824,00	201.180,00	0,4921	207.644,00	0,5079	106.456,00	146.294,00	87.175,00	68.899,00
Trinidad	74.972,00	36.890,00	0,4921	38.082,00	0,5079	18.411,00	26.610,00	16.270,00	13.681,00
Camagüey	778.646,00	386.461,00	0,4963	392.185,00	0,5037	207.548,00	276.439,00	168.812,00	125.847,00
Santiago de Cuba	1.048.870,00	524.914,00	0,5005	523.956,00	0,4995	294.176,00	371.777,00	223.356,00	159.561,00
Total	5.138.271,00	2.599.212,00		2.539.059,00		1.323.779,00	1.812.101,00	1.120.388,00	882.002,00

Fuente: elaboración propia a partir del Anuario Demográfico de Cuba 2013, Oficina Nacional de Estadística (ONE).

Tabla 35.2. Distribución de la muestra de las ciudades, mayores de 20 años, según ciudad y rango de edad.

CIUDADES	DISTRIBUCIÓN POR CIUDAD	DISTRIBUCIÓN POR SEXO		DISTRIBUCIÓN POR RANGO DE EDAD Y SEXO							
		Fem.	Masc.	20-34 AÑOS		35-49 AÑOS		50-64 AÑOS		65+ AÑOS	
				Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.
La Habana	104	54	50	13	12	19	17	12	11	10	9
Matanzas	104	53	51	13	13	19	18	12	11	9	9
Cienfuegos	104	52	52	14	14	19	19	11	11	9	9
Trinidad	104	51	53	13	13	18	19	11	12	9	10
Camagüey	104	53	51	14	14	19	18	11	11	9	8
Santiago de Cuba	104	53	51	15	14	19	18	11	11	8	8
Total	624	316	308	82	79	112	109	69	67	54	52

Fuente: elaboración propia a partir del Anuario Demográfico de Cuba 2013, Oficina Nacional de Estadística (ONE).

Anexo 36. Cuestionario propuesto a emplear en la investigación

Cuestionario 1- Público interno

La Universidad de Matanzas se encuentra realizando una investigación sobre el posicionamiento de la ciudad de Matanzas. Para lo cual necesitamos de su valiosa opinión y colaboración al responder la siguiente encuesta anónima con la mayor sinceridad, respeto y responsabilidad posible. Sus criterios y valoraciones nos serían realmente valiosos. **¡Gracias por su atención!**

1. Según su conocimiento de las siguientes ciudades, seleccione uno de los siguientes factores: (Marque con una X)

ASPECTOS :	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
La conozco muy poco						
La conozco un poco						
La conozco medianamente						
La conozco bien						
La conozco muy bien						

- a) ¿Mediante qué vía(s) conoció usted estas ciudades? (Marque con una X)

ASPECTOS :	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Internet.						
Agencias de Viaje						
Brochure.						
Propaganda escrita.						
Anuncios televisivos.						
Experiencias anteriores/visitado el lugar						
Familiares y/o amigos.						
Resido en la ciudad						
Otras:						

2. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición de la arquitectura y urbanismo en las diferentes ciudades?

Legenda: 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Ni malo, ni bueno; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

CRITERIOS DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Atractivos de la arquitectura						
Zonas de esparcimiento						
Viviendas adecuadas a los ciudadanos						
Atractivos del urbanismo						
Dotación de instalaciones deportivas						
Contribución últimas construcciones a la imagen de la ciudad						
Impresión general:						

3. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición del patrimonio histórico de las diferentes ciudades?

Legenda: 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Ni malo, ni bueno; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

CRITERIOS DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Conservación						
Protección						
Relevancia						
Utilización adecuada del inmueble						
Impresión general:						

4. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición de la oferta cultural de las diferentes ciudades?

Legenda: 1- Muy mala; 2- Mala; 3- Ni mala, ni buena; 4- Buena; 5- Muy buena.

CRITERIO DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Actividades de recreo / ocio.						
Producción local (artesanía, etc.).						
Oferta de museos y exposiciones.						
Accesibilidad.						
Tradición y folclor.						
Impresión general:						

5. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición del transporte e infraestructura de comunicación de las diferentes ciudades? **Legenda:** 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Ni malo, ni bueno; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

CRITERIO DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Señalizaciones						
Número de plazas de aparcamiento						
Congestión vial						
Estado de los viales						
Transporte Inter - urbano						
Medios de comunicación con otras ciudades						
Servicios de taxi						
Impresión general:						

6. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición del medio ambiente de las diferentes ciudades?

Leyenda: 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Ni malo, ni bueno; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

CRITERIO DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Contaminación acústica						
Cuidado y protección del medio ambiente						
Contaminación visual						
Contaminación atmosférica						
Educación medio ambiental						
Impresión general:						

7. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición del servicio de las diferentes ciudades?

Leyenda: 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Ni malo, ni bueno; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

CRITERIO DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Servicios sanitarios						
Servicios públicos						
Servicios sociales						
Impresión general:						

8. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición de la oferta turística de las diferentes ciudades?

Leyenda: 1- Muy mala; 2- Mala; 3- Ni mala, ni buena; 4- Buena; 5- Muy buena.

CRITERIO DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Variedad de la oferta comercial						
Tiendas / centros comerciales						
Oferta de restauración (restaurantes especializados, etc.)						
Oferta de alojamiento (Hoteles / Rentroom)						
Desarrollo del comercio tradicional						
Excursiones a lugares de interés turístico						
Nivel de precios						
Impresión general:						

9. ¿Cómo usted evalúa los siguientes criterios de medición del aspecto físico de las diferentes ciudades?

Legenda: 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Ni malo, ni bueno; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

CRITERIO DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Limpieza						
Cuidado						
Belleza						
Modernidad						
Luminosidad						
Impresión general:						

10. ¿Cómo usted evalúa a las ciudades de acuerdo a su actitud? (Encierre en un círculo).

Ciudad de La Habana

Ruidosa	1	2	3	4	5	Silenciosa
Inactiva	1	2	3	4	5	Vibrante
Hostil	1	2	3	4	5	Amable
No solidaria	1	2	3	4	5	Solidaria
No hospitalaria	1	2	3	4	5	Hospitalaria
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Matanzas

Ruidosa	1	2	3	4	5	Silenciosa
Inactiva	1	2	3	4	5	Vibrante
Hostil	1	2	3	4	5	Amable
No solidaria	1	2	3	4	5	Solidaria
No hospitalaria	1	2	3	4	5	Hospitalaria
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Cienfuegos

Ruidosa	1	2	3	4	5	Silenciosa
Inactiva	1	2	3	4	5	Vibrante
Hostil	1	2	3	4	5	Amable
No solidaria	1	2	3	4	5	Solidaria
No hospitalaria	1	2	3	4	5	Hospitalaria
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Trinidad

Ruidosa	1	2	3	4	5	Silenciosa
Inactiva	1	2	3	4	5	Vibrante
Hostil	1	2	3	4	5	Amable
No solidaria	1	2	3	4	5	Solidaria
No hospitalaria	1	2	3	4	5	Hospitalaria
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Camagüey

Ruidosa	1	2	3	4	5	Silenciosa
Inactiva	1	2	3	4	5	Vibrante
Hostil	1	2	3	4	5	Amable
No solidaria	1	2	3	4	5	Solidaria
No hospitalaria	1	2	3	4	5	Hospitalaria
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Santiago de Cuba

ANEXOS

Ruidosa	1	2	3	4	5	Silenciosa
Inactiva	1	2	3	4	5	Vibrante
Hostil	1	2	3	4	5	Amable
No solidaria	1	2	3	4	5	Solidaria
No hospitalaria	1	2	3	4	5	Hospitalaria
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

11. ¿Cómo usted evalúa a las ciudades de acuerdo a su prestigio? (Encierre en un círculo).

Ciudad de La Habana

Común	1	2	3	4	5	Especial
Desconocida	1	2	3	4	5	Famosa
No histórica	1	2	3	4	5	Histórica
Mala reputación	1	2	3	4	5	Buena reputación
Débil	1	2	3	4	5	Fuerte
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Matanzas

Común	1	2	3	4	5	Especial
Desconocida	1	2	3	4	5	Famosa
No histórica	1	2	3	4	5	Histórica
Mala reputación	1	2	3	4	5	Buena reputación
Débil	1	2	3	4	5	Fuerte
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Cienfuegos

Común	1	2	3	4	5	Especial
Desconocida	1	2	3	4	5	Famosa
No histórica	1	2	3	4	5	Histórica
Mala reputación	1	2	3	4	5	Buena reputación
Débil	1	2	3	4	5	Fuerte
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Trinidad

Común	1	2	3	4	5	Especial
Desconocida	1	2	3	4	5	Famosa
No histórica	1	2	3	4	5	Histórica
Mala reputación	1	2	3	4	5	Buena reputación
Débil	1	2	3	4	5	Fuerte
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Camagüey

Común	1	2	3	4	5	Especial
Desconocida	1	2	3	4	5	Famosa
No histórica	1	2	3	4	5	Histórica
Mala reputación	1	2	3	4	5	Buena reputación
Débil	1	2	3	4	5	Fuerte
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

Ciudad de Santiago de Cuba

ANEXOS

Común	1	2	3	4	5	Especial
Desconocida	1	2	3	4	5	Famosa
No histórica	1	2	3	4	5	Histórica
Mala reputación	1	2	3	4	5	Buena reputación
Débil	1	2	3	4	5	Fuerte
Impresión general: Muy mala	1	2	3	4	5	Muy buena

12. ¿Qué importancia usted le concede a los siguientes atributos, teniendo en cuenta para ello la incidencia de los mismos en el desarrollo futuro de las diferentes ciudades?

Leyenda: 1- Suficientemente Importante; 2- Importante; 3- Muy importante; 4- Sumamente importante; 5-Crucialmente importante.

ATRIBUTOS	EVALUACIÓN					
	La Habana	Matanzas	Cienfuegos	Trinidad	Camagüey	Santiago de Cuba
Arquitectura y urbanismo						
Patrimonio histórico						
Oferta cultural						
Transporte e infraestructura de comunicación						
Medio ambiente						
Servicios						
Aspecto físico						
Actitud de la ciudad						
Prestigio de la ciudad						
Oferta turística						

Complete los siguientes datos:

Sexo: F__ M__

Rango de edades: __ 20-34

__ 35-49

__ 50-64

__ > 65

Lugar de residencia: _____

Anexo 37. Resultados de fiabilidad y validez del muestreo piloto

Tabla 37.1. Resultados de fiabilidad y validez del muestreo piloto.

ATRIBUTOS	PÚBLICO INTERNO	
	Análisis fiabilidad	Análisis validez
Conocimiento de la ciudad	0,709	
Vías de conocimiento de la ciudad	0,714	
Arquitectura y urbanismo	0,768	0,756
Patrimonio histórico	0,788	0,764
Oferta cultural	0,805	0,796
Transporte e infraestructura de comunicación	0,789	0,75
Medio ambiente	0,81	0,831
Servicios	0,834	0,805
Oferta turística	0,736	0,724
Aspecto físico	0,759	0,732
Actitud de la ciudad	0,815	0,789
Prestigio de la ciudad	0,856	0,834

Fuente: elaboración propia.

Anexo 38. Resultados de fiabilidad, validez, media y desviación típica de los atributos y sus criterios de medición

Tabla 38.1. Resumen del análisis de fiabilidad, del análisis de validez, del valor de la media y de la desviación típica.

ATRIBUTOS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	PÚBLICO INTERNO													
	Análisis fiabilidad	Análisis validez	La Habana		Matanzas		Cienfuegos		Trinidad		Camagüey		Santiago de Cuba	
			Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Grado de conocimiento de la ciudad			4,6282	0,90455	4,0067	0,96098	4,558	1,04433	4,3833	0,86826	4,0769	1,03882	4,266	1,13449
Vía por la que conoció la ciudad			6,2692	1,3244	6,2708	1,32831	6,274	1,64514	6,0032	1,58747	5,9311	1,40284	5,601	1,76721
Arquitectura y urbanismo	0,8121	0,7230												
Atractivos de la arquitectura			4,149	0,85285	3,6346	0,92815	4,2548	0,94478	4,2452	0,90432	3,7179	0,87259	4,0272	0,84661
Zonas de esparcimiento			4,2372	0,89308	3,6683	0,97178	3,4551	0,79801	3,7692	0,73085	3,5321	0,74239	3,6074	0,92825
Viviendas adecuadas a los ciudadanos			3,3125	0,86492	3,5128	0,92051	3,4487	0,67322	3,0353	0,87705	3,258	0,7425	3,0705	0,93006
Atractivos del urbanismo			3,3125	0,85988	3,7147	0,85856	3,7115	0,88874	3,6619	0,80493	3,7965	0,75927	3,7644	0,71486
Dotación de instalaciones deportivas			3,7436	0,87315	3,1426	0,79757	3,2644	0,751	2,9359	0,76797	3,1362	0,68862	3,2885	0,80536
Contribución últimas construcciones a la imagen de la ciudad			3,6843	0,94538	3,4872	0,99428	3,7724	0,71409	3,1763	0,94181	3,5657	0,75519	3,6234	0,71725
Impresión general			3,8494	0,74506	3,6234	0,77532	3,7388	0,58392	3,5513	0,78546	3,8061	0,65039	3,5785	0,70558
Patrimonio histórico	0,8845	0,8122												
Conservación			3,3798	0,96236	3,4872	0,97636	3,8926	0,75146	3,6394	0,94459	3,7019	0,8523	3,7821	0,87809
Protección			3,4712	0,87729	3,367	0,87314	3,6875	0,79733	3,9151	0,7649	3,5577	0,84223	3,7933	0,74128
Relevancia			3,9519	0,97526	3,7196	0,94293	3,8141	0,9087	4,125	0,88527	3,7612	0,97762	4,0208	0,91775
Utilización adecuada del inmueble			3,4455	0,81926	3,3269	0,8243	3,4712	0,78661	3,7692	0,77767	3,5272	0,78257	3,6779	0,70113
Impresión general			3,7196	0,74083	3,6298	0,75112	3,8333	0,6664	3,9391	0,61507	3,7532	0,78917	3,9888	0,62444
Oferta cultural	0,8371	0,7520												
Actividades de recreo/ocio			4,3061	0,88008	3,8237	1,11362	3,5032	0,87409	3,883	0,69215	3,6522	0,77846	3,8397	0,72556
Producción local (artesanía, etc.)			4,375	0,70341	4,0881	0,92941	4,0593	0,6785	4,516	0,72542	3,9631	0,87424	4	0,81715
Oferta de museos y exposiciones			4,5689	0,72008	3,5785	0,86129	3,4022	0,86675	4,4231	0,87621	3,7484	0,81862	4,0978	0,9319
Accesibilidad			3,4215	1,10024	3,3734	0,94809	3,476	0,85332	3,4327	0,90226	3,3558	0,89319	3,375	0,88708
Tradición y folclor			3,7244	0,87096	3,6538	0,95755	3,4407	0,79908	4,1106	0,76791	3,7837	0,82477	4,1474	0,8389
Variedad de la oferta cultural			3,8233	0,77106	3,3702	0,89482	3,571	0,75601	3,7003	0,87681	3,4412	0,83564	3,7968	0,73215
Impresión general			4,1763	0,64179	3,6266	0,85553	3,5721	0,63947	4,0625	0,66868	3,8478	0,69455	3,8077	0,76953

ANEXOS

Tabla 38.1. Resumen del análisis de fiabilidad, del análisis de validez, del valor de la media y de la desviación típica (continuación).

ATRIBUTOS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	PÚBLICO INTERNO													
	Análisis fiabilidad	Análisis validez	La Habana		Matanzas		Cienfuegos		Trinidad		Camagüey		Santiago de Cuba	
			Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Transporte e infraestructura de comunicación	0,7579	0,7123												
Señalizaciones			3,867	0,87773	3,6587	0,90681	3,6122	0,70329	3,9022	0,80432	3,6795	0,78499	3,8622	0,6585
Número de plazas de aparcamiento			3,4663	0,84353	3,2821	0,81554	3,4183	0,75575	3,4407	0,70745	3,4615	0,75495	3,3029	0,65066
Congestión vial			3,5721	0,92821	3,2548	0,80576	3,2308	0,78178	3,3974	0,78247	3,2452	0,77219	3,2292	0,72805
Estado de los viales			2,8814	1,02083	2,6298	0,96777	2,8301	1,01037	2,8894	1,0019	2,8173	1,01448	2,9615	0,88057
Transporte inter - urbano			3,0433	0,94115	2,6699	0,94809	2,7292	0,96257	2,7388	0,95855	2,8494	1,01501	2,7548	0,82642
Transporte inter - provincial			2,9407	1,05909	2,9471	1,03646	2,7901	0,87913	2,8894	0,86242	2,8686	0,97745	2,8253	0,80723
Servicios de taxis			3,5192	1,00542	3,3397	0,98135	3,3926	0,8619	3,5529	0,8943	3,4567	0,89122	3,1442	0,90922
Impresión general			3,476	0,69813	3,1394	0,7526	3,3189	0,70259	3,2356	0,63898	3,2869	0,7118	3,2324	0,64764
Medio ambiente	0,9145	0,8456												
Contaminación acústica			3,0481	0,98346	2,867	0,86297	3,0753	0,76381	3,4151	0,75963	3,2099	0,79676	3,1378	0,8888
Cuidado y protección del medio ambiente			2,9872	0,95643	2,9615	0,92328	3,1522	0,87275	3,3317	0,91038	3,2131	0,9018	3,2821	0,83306
Contaminación visual			2,8606	0,91085	3,1875	0,83181	3,3542	0,89651	3,633	0,80822	3,1859	0,8389	3,1987	0,84169
Contaminación atmosférica			2,7035	0,97986	2,8606	0,94713	3,141	1,05513	3,4295	1,05916	3,1106	1,07606	2,8814	1,03178
Educación medioambiental			2,3317	0,91214	2,7163	0,97381	3,0048	1,05771	3,1282	1,05161	2,758	1,03584	3,1811	0,96532
Impresión general			2,7051	0,79094	2,9599	0,8442	3,3141	0,83314	3,5753	0,89448	3,274	0,89778	3,1843	0,80708
Servicios	0,8064	0,7493												
Servicios públicos			2,6923	0,83168	2,8702	0,99476	3,0849	0,95526	3,0096	0,85548	2,9808	0,95632	2,9038	1,05866
Servicios sanitarios			2,9183	0,81797	2,875	0,91558	3,2484	0,95358	3,0737	0,84857	3,1026	0,83794	2,8269	0,9857
Servicios sociales			2,6715	0,92378	3,101	1,02508	3,1795	0,91175	3,2837	0,814	3,1683	0,84357	3,0176	0,82186
Impresión general			2,6827	0,82805	3,0561	1,02068	3,0865	0,85678	3,0929	0,75018	3,0449	0,88391	3,0385	0,95742
Aspecto físico	0,8711	0,7854												
Limpieza			2,9856	0,8749	3,3958	0,98726	4,0321	0,95933	3,4407	0,99259	3,5978	0,80332	3,6282	0,7683
Cuidado			3,4006	0,89751	3,4423	1,48287	3,7564	0,7654	4,0721	0,70966	3,7308	0,78178	3,774	0,72242
Belleza			4,125	0,91733	3,8862	1,04238	4,3349	0,81025	4,1346	0,85054	4,0897	0,8298	4,0689	0,84803
Modernidad			3,9375	1,06646	3,9263	1,04629	3,8942	0,81422	3,1186	0,97086	3,5705	0,85074	3,6058	0,82402
Luminosidad			3,2452	1,04127	3,0128	1,08684	3,1971	1,02673	3,3413	1,04189	3,2035	0,95581	3,3269	0,89345
Impresión general			3,5208	0,71414	3,4712	0,83029	3,7788	0,75538	3,7308	0,72423	3,4728	0,81078	3,5705	0,71993

Tabla 38.1. Resumen del análisis de fiabilidad, del análisis de validez, del valor de la media y de la desviación típica (continuación).

ATRIBUTOS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	PÚBLICO INTERNO													
			La Habana		Matanzas		Cienfuegos		Trinidad		Camagüey		Santiago de Cuba	
	Análisis fiabilidad	Análisis validez	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Oferta turística	0,8412	0,7531												
Variedad de la oferta comercial			4,3556	0,88346	3,8465	0,78097	3,9869	0,88971	3,9506	0,7315	4,2689	0,83785	4,1024	0,75235
Tiendas / Centros comerciales			4,6895	0,95643	3,735	0,85108	4,1206	0,69457	3,3568	0,80341	3,8456	0,80562	4,2541	0,6945
Oferta de restauración (restaurantes especializados, etc.)			4,4568	0,71085	4,1551	0,6353	4,1598	0,71203	3,8564	0,76441	4,2564	0,8493	4,3026	0,76592
Oferta de alojamiento (Hoteles / Rentroom)			4,7421	0,97986	4,1867	0,89623	3,8678	0,89983	4,2357	0,83292	4,1868	0,67975	4,6781	0,85988
Desarrollo del comercio tradicional			4,5986	0,81324	4,2518	0,62443	4,1865	0,71245	4,2836	0,92134	4,3859	0,91514	4,4025	0,73156
Excursiones a lugares de interés turístico			4,3564	0,89094	4,1983	0,69225	3,4568	0,88125	3,6842	0,95212	3,9785	0,88536	4,1569	0,84565
Nivel de precios			3,7683	0,65893	3,5679	0,88987	3,6524	0,79856	3,6985	0,67901	3,4569	0,76182	3,5113	0,64598
Impresión general			4,4239	0,92365	3,9916	0,71987	3,9187	0,82456	3,8665	0,68234	4,0541	0,70509	4,2011	0,85702
Actitud de la ciudad	0,7231	0,7024												
Silenciosa - Ruidosa			2,1827	1,06391	3,1298	1,02965	3,8125	0,97896	3,2308	1,03142	3,4135	0,8808	2,9295	0,9821
Vibrante - Inactiva			4,0673	1,11977	3,6939	1,039	3,0897	0,98053	3,4679	0,78034	3,2276	0,80497	3,6074	1,08455
Amable - Hostil			3,0657	1,01379	3,6683	0,79559	3,7292	0,83004	3,1378	1,06541	3,7772	0,7973	3,6154	0,9762
Solidaria - No solidaria			3,3269	0,89165	3,6042	0,89338	3,7837	0,72757	3,6955	0,99932	3,7404	0,82297	3,8205	1,00712
Hospitalaria - No hospitalaria			3,4343	0,89882	3,6522	0,87367	3,7676	0,73144	3,6522	1,02734	3,8638	0,77213	3,9327	0,93374
Impresión general			3,4615	0,80834	3,6731	0,78439	3,7228	0,76126	3,5753	0,92622	3,7612	0,79062	3,8061	0,9132
Prestigio de la ciudad	0,8043	0,7445												
Especial - Común			4,2596	0,70761	3,883	0,95523	4,2083	0,9623	4,2228	0,8366	4,0288	0,7927	4,2853	0,78838
Famosa - Desconocida			4,2676	0,867	3,9375	0,96866	4,0401	0,63852	4,6138	0,62572	3,7724	0,74705	4,3237	0,96205
Histórica - No Histórica			4,4776	0,77032	3,9071	0,80189	3,8942	0,89139	4,5721	0,83152	4,0304	0,82732	4,4936	0,8667
Buena reputación - Mala reputación			4,0833	0,75981	3,9519	0,87827	4,1138	0,70872	3,8301	1,25036	4,0208	0,73736	4,0128	0,86291
Fuerte - Débil			4,3878	0,69179	3,9103	0,81811	4,008	0,84321	4,1859	0,66853	3,9151	0,81568	4,3205	0,78499
Impresión general			4,2292	0,71918	3,9744	0,77645	4,0657	0,77097	4,1603	0,73654	3,9535	0,77237	4,3862	0,74083

Fuente: elaboración propia.

Anexo 39. Resultados de las frecuencias de respuestas otorgadas a los criterios de medición

Tabla 39.1. Resumen de las frecuencias de respuestas otorgadas a los criterios de medición.

ATRIBUTOS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	PÚBLICO INTERNO																							
	La Habana				Matanzas				Cienfuegos				Trinidad				Camagüey				Santiago de Cuba			
	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.
Grado de conocimiento de la ciudad	8.9	26.8	64.3	100	7.8	42.4	49.8	100	6.6	30.2	63.2	100	10.3	27.9	61.8	100	18.6	29.5	51.9	100	12.4	26.8	60.8	100
Arquitectura y urbanismo																								
Atractivos de la arquitectura	3.2	16.5	80.3	100	12.8	20.4	66.8	100	2.8	12.4	84.8	100	3.8	16.7	79.5	100	9.2	23.4	67.4	100	3.5	18.1	78.4	100
Zonas de esparcimiento	3.4	20.7	75.9	100	10.5	26	63.5	100	7.9	44.1	48.1	100	2.8	31.7	65.5	100	4.3	48.9	46.8	100	13	31.4	55.6	100
Viviendas adecuadas a los ciudadanos	14.4	45.8	39.8	100	11.1	35.7	53.2	100	5.8	45.7	48.6	100	23.1	52.4	24.5	100	10.8	52.7	36.5	100	22.1	48.7	29.2	100
Atractivos del urbanismo	6	21.8	72.3	100	7.4	28.2	64.4	100	10.6	22.4	67	100	7.7	30.9	61.4	100	5	26.1	68.9	100	3.5	29.5	67	100
Dotación de instalaciones deportivas	6.9	29.6	63.5	100	13	60.4	26.6	100	12.3	51.6	36.1	100	20.5	65.7	13.8	100	10.7	66.2	23.1	100	12.4	52.4	35.2	100
Contribución últimas construcciones a la imagen de la ciudad	13.4	19.2	67.4	100	16.2	24.2	59.6	100	1.6	28.7	69.7	100	23.8	41.1	35.1	100	9.2	29.3	61.5	100	5.2	36.2	58.6	100
Patrimonio histórico																								
Conservación	19.2	23.4	57.4	100	16.5	23.9	59.6	100	3.9	19.7	76.4	100	7.9	35.4	56.7	100	7.9	19.6	72.6	100	9	15.7	75.3	100
Protección	12.2	32.2	55.7	100	14.5	31.6	54	100	5.8	27.7	66.5	100	3.2	18.9	77.9	100	7.7	32.2	60.1	100	2	31.3	66.7	100
Relevancia	8.5	19.2	72.3	100	9.8	22.4	67.8	100	9.9	20	70.1	100	4	13.9	82.1	100	10.4	22.1	67.5	100	6.8	17.9	75.3	100
Utilización adecuada del inmueble	10.5	39.2	50.3	100	10.7	47.4	41.9	100	9.5	39.1	51.4	100	2.4	37.2	60.4	100	5.9	42.8	51.3	100	2.6	38.1	59.3	100
Oferta cultural																								
Actividades de recreo/ocio	2.6	19.9	77.6	100	13.1	19.9	67	100	11.1	41.2	47.7	100	1.4	26.1	72.5	100	3.9	39.7	56.4	100	1.2	32.2	66.6	100
Producción local (artesanía, etc.)	0.6	10.1	89.3	100	4.9	13.6	81.5	100	11.1	41.2	47.7	100	1.4	26.1	72.5	100	3.9	39.7	56.4	100	1.2	32.2	66.6	100
Oferta de museos y exposiciones	1.6	8.8	89.6	100	10.7	31.4	57.9	100	12.5	47.8	39.8	100	3.1	15.5	81.4	100	5	31.9	63.2	100	4.3	26	69.7	100
Accesibilidad	19.6	34	46.5	100	12.8	47.8	39.4	100	11.5	41.7	46.8	100	14.3	42.3	43.4	100	15.3	47.1	37.6	100	13.4	46.8	39.8	100
Tradición y folclor	7.7	32.4	59.9	100	8	33.5	58.5	100	7.3	53.8	38.9	100	0	24.5	75.5	100	2.6	39.4	58	100	2.9	20.2	76.9	100
Variedad de la oferta cultural	5.6	32.1	62.3	100	12.5	33.8	53.9	100	3.6	46.5	49.9	100	7.1	30.4	62.5	100	14.8	48.9	36.3	100	2.1	33.3	64.6	100

Tabla 39.1. Resumen de las frecuencias de respuestas otorgadas a los criterios de medición (continuación).

ATRIBUTOS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	PÚBLICO INTERNO																							
	La Habana				Matanzas				Cienfuegos				Trinidad				Camagüey				Santiago de Cuba			
	% Baj.	% Int.	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int.	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int.	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int.	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int.	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int.	% Alt.	% Tot.
Transporte e infraestructura de comunicación																								
Señalizaciones	6,8	20,8	72,4	100	9,1	25	65,9	100	4,5	35	61	100	2,4	27	70,7	100	5,9	30	63,8	100	2,3	21,8	75,9	100
Número de plazas de aparcamiento	8,6	44	47	100	10,6	52	37,3	100	9,3	46	45	100	5	54	41,3	100	7,8	39	53,1	100	9,5	51,9	38,6	100
Congestión vial	12,8	27,2	60	100	10,9	55,6	33,5	100	12,3	61	27	100	9,1	51	39,5	100	11,4	56	33	100	11,2	56,3	32,5	100
Estado de los viales	44,1	28	27,9	100	50,3	30,8	18,9	100	46,5	31	22	100	41,2	31	28	100	47,5	26	26,4	100	32,9	38,3	28,8	100
Transporte inter - urbano	27,4	45,5	27,1	100	47,1	33,1	19,8	100	51,3	28	21	100	48,2	32	20,1	100	44,6	31	24	100	42,6	40,2	17,2	100
Transporte inter - provincial	27,6	45,8	26,6	100	37,2	29,5	33,3	100	42,1	38	20	100	35,4	43	22	100	40,1	37	22,9	100	38,3	42,5	19,3	100
Servicios de taxis	15,8	30,8	53,4	100	16	35,6	48,4	100	12,2	44	44	100	9,3	37	54	100	11,4	39	49,3	100	25	38	37,1	100
Medio ambiente																								
Contaminación acústica	25,2	43,9	30,9	100	28,4	52,2	19,4	100	15,7	60	24	100	6,9	49	44,4	100	10,7	61	28,2	100	17,7	45,7	36,7	100
Cuidado y protección del medio ambiente	32,4	37,8	29,8	100	30,5	38,8	30,7	100	23,4	41	35	100	20,7	33	46,8	100	23,1	37	40	100	19,6	37,7	42,8	100
Contaminación visual	27,3	54	18,7	100	30,5	38,8	30,7	100	23,4	41	35	100	20,7	33	46,8	100	23,1	37	40	100	19,6	37,7	42,8	100
Contaminación atmosférica	63,8	24,2	12	100	38,3	35,4	26,3	100	35,1	25	40	100	24,2	28	47,6	100	35,8	27	36,8	100	25,7	36,4	37,9	100
Educación medioambiental	48,4	34,6	17	100	49,5	25,2	25,3	100	39,5	25	36	100	35,9	19	44,7	100	49,7	22	28,7	100	40,5	26	33,5	100
Servicios																								
Servicios públicos	25,9	51,8	22,3	100	27,4	51,3	21,3	100	31,2	35	34	100	29	43	28,2	100	34,6	36	29,4	100	33	35,7	31,3	100
Servicios sanitarios	25,9	51,8	22,3	100	27,4	51,3	21,3	100	20,4	42	38	100	22,3	48	29,5	100	19,1	54	27,1	100	29,1	49	21,9	100
Servicios sociales	38,8	45,4	15,8	100	26,2	40,7	33,1	100	21,5	43	36	100	15,2	45	40,2	100	18,7	48	33,1	100	25,6	49,4	25	100
Aspecto físico																								
Limpieza	32,2	39,4	28,4	100	17,6	24,1	58,3	100	7,1	18	75	100	18,2	37	44,5	100	7,3	38	54,5	100	4,2	39,6	56,3	100
Cuidado	17,1	30,8	52,1	100	15,3	29,5	55,2	100	5,1	26	69	100	1,4	18	80,7	100	5,3	31	64,1	100	2,6	32,2	65,2	100
Belleza	5,9	16,3	77,8	100	8	22,1	69,9	100	2,1	14	84	100	3,2	17	80,1	100	4	14	82,1	100	4,2	17,3	78,5	100
Modernidad	11,2	18,6	70,2	100	12,2	19,1	68,7	100	4,9	21	74	100	31,9	26	42	100	7,9	32	60	100	8,7	28,7	62,6	100
Luminosidad	30,1	26,6	43,3	100	38	25,8	36,2	100	29,8	34	37	100	27,5	24	48,9	100	27,1	33	39,9	100	20,2	35,6	44,3	100

ANEXOS

Tabla 39.1. Resumen de las frecuencias de respuestas otorgadas a los criterios de medición (continuación).

ATRIBUTOS Y CRITERIOS DE MEDICIÓN	PÚBLICO INTERNO																							
	La Habana				Matanzas				Cienfuegos				Trinidad				Camagüey				Santiago de Cuba			
	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.	% Baj.	% Int	% Alt.	% Tot.
Oferta turística																								
Variedad de la oferta comercial	0,5	11,9	87,6	100	4,1	20,5	75,4	100	6,3	10,1	83,6	100	5,8	12,1	82,1	100	2,2	12,5	85,3	100	3,5	14,5	82	100
Tiendas / Centros comerciales	0	6,5	93,5	100	6,2	28,5	65,3	100	5,4	14,8	79,8	100	10,6	29,2	60,2	100	8,6	21,6	69,8	100	4,9	13,7	81,4	100
Oferta de restauración (restaurantes especializados, etc.)	1,3	16,2	82,5	100	10,2	20,2	69,6	100	7,5	19,1	73,4	100	3,5	29,6	66,9	100	6,8	17,3	75,9	100	2,4	18,6	79	100
Oferta de alojamiento (Hoteles / Rent room)	1,2	8,5	90,3	100	5,6	17,6	76,8	100	8,9	20,8	70,3	100	7,9	23,7	68,4	100	6,9	13,6	79,9	100	4	6,5	89,5	100
Desarrollo del comercio tradicional	0,7	14,1	85,2	100	2,9	15,7	81,4	100	3,9	16,4	79,7	100	4,5	13,4	82,1	100	7,9	8,5	83,6	100	2,4	13,1	84,5	100
Excursiones a lugares de interés turístico	1,3	14,5	84,2	100	6,9	17,3	75,8	100	8,5	23,1	68,4	100	8,5	23,1	68,4	100	10,9	18,4	70,7	100	6,8	13,4	79,8	100
Nivel de precios	6,7	26,7	66,6	100	13,1	22,5	64,4	100	5,1	29,5	65,4	100	5,1	29,5	65,4	100	16,3	29,2	54,5	100	10,4	28,1	61,5	100
Actitud de la ciudad																								
Silenciosa - Ruidosa	61,8	27,4	10,8	100	21,8	48,2	30	100	7,5	31,6	60,9	100	26,6	35,6	37,8	100	12,8	38,1	49,1	100	35,1	39,3	25,6	100
Vibrante - Inactiva	12,2	19,1	68,7	100	12,5	23,4	64,1	100	34,7	24,8	40,5	100	9,2	43,3	47,5	100	13,9	54,6	31,5	100	17,3	25	57,7	100
Amable- Hostil	26,6	42,6	30,8	100	2,4	44,1	53,5	100	4,3	31,4	64,3	100	31,3	28,8	39,9	100	4,4	27,1	68,6	100	10,5	35,3	54,2	100
Solidaria- No solidaria	15,5	46,5	38	100	8,2	40,1	51,8	100,1	0,3	37,7	62	100	12	33,7	54,3	100	4,8	29,5	65,7	100	11	19,9	69,1	100
Hospitalaria- No hospitalaria	13,1	44,2	42,7	100	6,2	39,4	54,4	100	0,3	39,1	60,6	100	14,2	32,9	52,9	100	1,9	27,4	70,7	100	5,9	22,6	71,5	100
Prestigio de la ciudad																								
Especial - Común	1,1	12,1	86,8	100	9,8	19,9	70,4	100,1	6,5	16,3	77,2	100	3,7	15,2	81,1	100	1,8	24,7	73,6	100	2,5	10,7	86,8	100
Famosa - Desconocida	3,2	18,1	78,7	100	8,3	19,4	72,3	100	1,6	12,7	85,7	100	0	7,7	92,3	100	3,7	29,3	67	100	5	15,5	79,5	100
Histórica - No Histórica	0,6	15,2	84,2	100	3,5	23,2	73,3	100	6,1	20,5	73,4	100	2,1	10,3	87,6	100	2,7	23,1	74,2	100	3,6	11,5	84,9	100
Buena reputación - Mala reputación	2,2	18,3	79,5	100	7,1	17,9	75	100	2,3	9,9	87,8	100	20,1	5,8	74,1	100	1,3	22,3	76,4	100	3,7	22,1	74,2	100
Fuerte - Débil	0,3	11,1	88,6	100	4	19,1	76,9	100	3,4	20,2	76,4	100	0	14,7	85,3	100	3,1	22,4	74,5	100	1	14,1	84,9	100

Fuente: elaboración propia.

Anexo 40. Análisis del Índice de valoración de imagen urbana y del Índice de importancia de imagen urbana

Tabla 40.1. Índice de valoración de imagen urbana.

Ciudades	Índice de valoración de imagen urbana.																							
	Arquitectura y urbanismo	δ	Patrimonio histórico	δ	Oferta cultural	δ	Actitud de la ciudad	δ	Aspecto físico	δ	Prestigio de la ciudad	δ	Servicios	δ	Transporte e infraestructura de comunicación	δ	Medio ambiente	δ	Oferta turística	δ	δ^-	p	$\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m A_i \delta$	$I_{IUGP}^{i\delta} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m A_i \delta + p$
La Habana	3,8376	1,0000	3,5621	1,0000	4,1095	1,0000	3,2154	1,0000	3,5388	1,0000	4,2952	1,0000	2,7607	-1,0000	3,3272	1,0000	2,7862	-1,0000	4,5134	1,0000	0,6000	0,2000	2,4852	2,6852
Matanzas	3,5267	1,0000	3,4752	1,0000	3,6683	1,0000	3,5497	1,0000	3,5327	1,0000	3,9179	1,0000	2,9487	-1,0000	3,1117	1,0000	2,9186	-1,0000	3,8532	1,0000	0,6000	0,2000	2,2768	2,4768
Cienfuegos	3,6512	1,0000	3,7163	1,0000	3,5799	1,0000	3,6365	1,0000	3,8429	1,0000	4,0529	1,0000	3,1709	1,0000	3,1433	1,0000	3,1455	1,0000	3,8042	1,0000	1,0000	0,0000	3,5744	3,5744
Trinidad	3,4706	1,0000	3,8622	1,0000	4,0110	1,0000	3,6365	1,0000	3,6215	1,0000	4,2849	1,0000	3,1223	1,0000	3,2587	1,0000	3,3875	1,0000	3,7425	1,0000	1,0000	0,0000	3,6398	3,6398
Camagüey	3,5011	1,0000	3,6370	1,0000	4,0110	1,0000	3,6045	1,0000	3,6385	1,0000	3,9535	1,0000	3,0839	1,0000	3,1969	1,0000	3,0955	1,0000	4,0012	1,0000	1,0000	0,0000	3,5723	3,5723
Santiago de Cuba	3,5636	1,0000	3,8185	1,0000	3,6744	1,0000	3,5811	1,0000	3,6808	1,0000	4,2872	1,0000	2,9161	-1,0000	3,1543	1,0000	3,1362	1,0000	4,1652	1,0000	0,8000	0,1000	3,0145	3,1145

Fuente: elaboración propia.

Tabla 40.2. Índice de importancia de imagen urbana.

Ciudades	Índice de importancia de imagen urbana.																							
	Arquitectura y urbanismo	δ	Patrimonio histórico	δ	Oferta cultural	δ	Actitud de la ciudad	δ	Aspecto físico	δ	Prestigio de la ciudad	δ	Servicios	δ	Transporte e infraestructura de comunicación	δ	Medio ambiente	δ	Oferta turística	δ	δ^-	p	$\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m A_i \delta$	$I_{IUGP}^{i\delta} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m A_i \delta + p$
La Habana	4,2280	1,0000	4,1230	1,0000	4,0270	1,0000	4,2580	1,0000	3,9360	1,0000	4,4120	1,0000	3,9940	1,0000	4,2290	1,0000	4,1810	1,0000	4,6890	1,0000	1,0000	0,0000	4,2077	4,2077
Matanzas	3,8090	1,0000	4,1550	1,0000	3,9870	1,0000	4,1710	1,0000	4,1750	1,0000	4,4230	1,0000	4,0220	1,0000	4,0210	1,0000	3,9410	1,0000	4,2130	1,0000	1,0000	0,0000	4,0917	4,0917
Cienfuegos	3,8130	1,0000	3,9710	1,0000	3,7240	1,0000	4,1520	1,0000	3,9180	1,0000	4,3750	1,0000	3,7050	1,0000	4,0370	1,0000	3,9130	1,0000	3,9450	1,0000	1,0000	0,0000	3,9553	3,9553
Trinidad	4,3290	1,0000	4,2520	1,0000	4,2530	1,0000	4,1410	1,0000	4,3000	1,0000	4,4740	1,0000	4,3160	1,0000	4,4420	1,0000	4,3040	1,0000	4,2550	1,0000	1,0000	0,0000	4,3066	4,3066
Camagüey	4,1140	1,0000	4,2340	1,0000	4,1810	1,0000	4,1590	1,0000	4,0080	1,0000	4,3700	1,0000	4,0690	1,0000	4,3370	1,0000	4,1700	1,0000	4,1240	1,0000	1,0000	0,0000	4,1766	4,1766
Santiago de Cuba	3,9250	1,0000	4,1670	1,0000	3,9570	1,0000	4,1230	1,0000	3,9700	1,0000	4,3000	1,0000	3,5710	1,0000	3,7530	1,0000	3,6810	1,0000	4,3560	1,0000	1,0000	0,0000	3,9803	3,9803

Fuente: elaboración propia.

Anexo 41. Boleta para la evaluación de los atributos de identidad urbana actual

A continuación se le listan los atributos de identidad urbana actual de la ciudad, los cuales usted debe evaluar según su criterio. (Encierre en un círculo). **Leyenda:** **1-** Muy malo; **2-** Malo; **3-** Ni malo, ni bueno; **4-** Bueno; **5-** Muy bueno.

ATRIBUTOS	EVALUACIÓN				
Arquitectura y urbanismo	1	2	3	4	5
Patrimonio histórico	1	2	3	4	5
Oferta cultural	1	2	3	4	5
Transporte e infraestructura de	1	2	3	4	5
Medio ambiente	1	2	3	4	5
Servicios	1	2	3	4	5
Oferta turística	1	2	3	4	5
Aspecto físico	1	2	3	4	5
Actitud de la ciudad	1	2	3	4	5
Prestigio de la ciudad	1	2	3	4	5

Anexo 42. Relación de ponderaciones relativas de identidad e imagen urbanas actuales según atributos

Tabla 42.1. Relación de ponderaciones relativas: residentes en otras ciudades.

ATRIBUTOS	COEFICIENTES DE PONDERACIÓN		BRECHA identidad- imagen	SITUACIÓN DE IMAGEN
	Identidad actual	Imagen actual		
Arquitectura y urbanismo	0,600	0,7223	0,1223	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Patrimonio histórico	0,600	0,7163	0,1163	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Oferta cultural	0,600	0,7472	0,1472	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Transporte e infraestructura de comunicación	0,600	0,7029	0,1029	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Medio ambiente	0,600	0,7307	0,1307	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Servicios	0,400	0,7798	0,3798	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Aspecto físico	0,600	0,5988	-0,0012	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Actitud de la ciudad	0,700	0,6348	-0,0652	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Prestigio de la ciudad	0,700	0,5869	-0,1131	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Oferta turística	0,700	0,7949	0,0949	Imagen positiva que no coincide con la realidad
RESIDENTES EN OTRAS CIUDADES-IMAGEN POSITIVA QUE NO COINCIDE CON LA REALIDAD				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42.2. Relación de ponderaciones relativas: residentes en la ciudad.

ATRIBUTOS	COEFICIENTES DE PONDERACIÓN		BRECHA	SITUACIÓN DE IMAGEN
	Identidad	Imagen	identidad- imagen	
	actual	actual		
Arquitectura y urbanismo	0,600	0,621	0,021	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Patrimonio histórico	0,600	0,589	-0,011	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Oferta cultural	0,600	0,666	0,06570513	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Transporte e infraestructura de comunicación	0,600	0,560	-0,03983516	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Medio ambiente	0,600	0,568	-0,03230769	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Servicios	0,400	0,544	0,14423077	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Aspecto físico	0,600	0,586	-0,01423077	Imagen negativa a causas de informaciones incorrectas
Actitud de la ciudad	0,700	0,745	0,045	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Prestigio de la ciudad	0,700	0,803	0,103	Imagen positiva que no coincide con la realidad
Oferta turística	0,700	0,820	0,12	Imagen positiva que no coincide con la realidad
RESIDENTES EN LA CIUDAD – IMAGEN POSITIVA QUE NO COINCIDE CON LA REALIDAD				

Fuente: elaboración propia.

Anexo 43. Análisis importancia-valoración de la ciudad de Matanzas

Tabla 43.1. Evaluaciones de importancia y valoración, según el criterio de los residentes en otras ciudades.

ATRIBUTOS	IMPORTANCIA	VALORACIÓN	IMPORTANCIA	VALORACIÓN		
	Media geométrica	Media geométrica	Media	Media		
Arquitectura y urbanismo	4,1353	3,4901	3,8231	3,6115		
Patrimonio histórico			4,1885	3,5813		
Oferta cultural			4,0769	3,7362		
Actitud de la ciudad			4,2192	3,5146		
Aspecto físico			4,2212	3,6535		
Prestigio de la ciudad			4,5058	3,8988		
Servicios			4,0865	2,9942		
Transporte e infraestructura de comunicaciones			4,0827	3,1739		
Medio ambiente			3,9712	2,9346		
Oferta turística			4,2132	3,9745		
			Matanzas			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 43.2. Evaluaciones de importancia y valoración, según el criterio de los residentes en la ciudad.

ATRIBUTOS	IMPORTANCIA	VALORACIÓN	IMPORTANCIA	VALORACIÓN		
	Media geométrica	Media geométrica	Media	Media		
Arquitectura y urbanismo	3,8688	3,2153	3,7404	3,1026		
Patrimonio histórico			3,9904	2,9447		
Oferta cultural			3,5385	3,3285		
Actitud de la ciudad			3,9327	3,7250		
Aspecto físico			3,9423	2,9288		
Prestigio de la ciudad			4,0096	4,0135		
Servicios			3,7019	2,7212		
Transporte e infraestructura de comunicaciones			3,7115	2,8008		
Medio ambiente			3,7885	2,8385		
Oferta turística			4,3953	4,1000		
			Matanzas			

Fuente: elaboración propia.

Anexo 44. Subgrupos de criterios de medición por atributos para la ciudad de Matanzas

Tabla 44.1. Subgrupos de criterios de medición por atributos para la ciudad de Matanzas a partir de los residentes en otras ciudades.

Grupos	Atributos	Subgrupos	Criterios de medición
Grupo 1 (más alejados de la diagonal)	Servicios	Subgrupo 1	Servicios públicos, Servicios sanitarios, Servicios sociales
	Medio ambiente	Subgrupo 1	Educación medioambiental, Contaminación atmosférica
		Subgrupo 2	Contaminación visual, Cuidado y protección del medio ambiente, Contaminación acústica
	Transporte e infraestructura	Subgrupo 1	Estado de los viales, Transporte inter - urbano
		Subgrupo 2	Transporte inter - provincial
		Subgrupo 3	Servicios de taxis, Congestión vial, Número de plazas de aparcamiento, Señalizaciones
Grupo 2 (intermedios)	Patrimonio histórico	Subgrupo 1	Conservación, Protección
		Subgrupo 2	Utilización adecuada del inmueble, Relevancia
	Aspecto físico	Subgrupo 1	Luminosidad
		Subgrupo 2	Limpieza, Cuidado, Modernidad
		Subgrupo 3	Belleza
	Actitud de la ciudad	Subgrupo 1	Silenciosa, Vibrante
		Subgrupo 2	Solidaria, Hospitalaria, Amable
	Prestigio de la ciudad	Subgrupo 1	Famosa, Buena reputación, Especial, Histórica, Fuerte
Grupo 3 (menos alejados de la diagonal)	Oferta cultural	Subgrupo 1	Actividades de recreo/ocio, Accesibilidad, Variedad de la oferta cultural, Oferta de museos y exposiciones
		Subgrupo 2	Tradición y folclor, Producción local (artesanía, etc.)
	Arquitectura y urbanismo	Subgrupo 1	Contribución últimas construcciones a la imagen de la ciudad, Atractivos de la arquitectura, Dotación de instalaciones deportivas, Atractivos de la arquitectura, Viviendas adecuadas a los ciudadanos, Zonas de esparcimiento
		Subgrupo 2	Atractivos del urbanismo
	Oferta turística	Subgrupo 1	Desarrollo del comercio tradicional, Excursiones a lugares de interés turístico, Oferta de alojamiento (Hoteles / Rent room), Oferta de restauración (restaurantes especializados, etc.)
		Subgrupo 2	Variedad de la oferta comercial, Tiendas / Centros comerciales, Nivel de precios

Fuente: elaboración propia.

Tabla 44.2. Subgrupos de criterios de medición por atributos a partir de los residentes en la ciudad.

Grupos	Atributos	Subgrupos	Criterios de medición
Grupo 1 (más alejados de la diagonal)	Transporte e infraestructura de comunicaciones	Subgrupo 1	Estado de los viales, Servicios de taxis, Señalizaciones, Número de plazas de aparcamiento, Transporte inter –provincial, Congestión vial
	Aspecto físico	Subgrupo 1	Limpieza, Cuidada
		Subgrupo 2	Belleza, Modernidad, Luminosidad
	Servicios	Subgrupo 1	Servicios sanitarios, Servicios públicos, Servicios sociales
	Medio ambiente	Subgrupo 1	Educación medioambiental, Contaminación visual, Contaminación atmosférica, Contaminación acústica, Cuidado y protección del medio ambiente
	Patrimonio histórico	Subgrupo 1	Conservación
Subgrupo 2		Protección, Utilización adecuada del inmueble, Relevancia	
Grupo 2 (intermedios)	Arquitectura y urbanismo	Subgrupo 1	Contribución últimas construcciones a la imagen de la ciudad, Dotación de instalaciones deportivas, Atractivos de la arquitectura
		Subgrupo 2	Zonas de esparcimiento, Viviendas adecuadas a los ciudadanos, Atractivos del urbanismo
Grupo 3 (menos alejados de la diagonal)	Oferta turística	Subgrupo 1	Desarrollo del comercio tradicional, Excursiones a lugares de interés turístico, Oferta de restauración (restaurantes especializados, etc.), Oferta de alojamiento (Hoteles / Rent room), Variedad de la oferta comercial
		Subgrupo 2	Tiendas / Centros comerciales, Nivel de precios
	Actitud de la ciudad	Subgrupo 1	Silenciosa, Vibrante
		Subgrupo 2	Hospitalaria, Amable, Solidaria
	Oferta cultural	Subgrupo 1	Actividades de recreo/ocio, Oferta de museos y exposiciones
		Subgrupo 2	Tradición y folclor, Accesibilidad, Producción local (artesanía, etc.)
	Prestigio de la ciudad	Subgrupo 1	Histórica, Especial
		Subgrupo 2	Fuerte, Famosa, Buena reputación

Fuente: elaboración propia.

Anexo 45. Mapa de posicionamiento o perceptual

Tabla 45.1. Matriz de componente.

fila	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		dimensión		De la dimensión en la inercia del punto		Total
					1	2	1	2	
Arquitectura y urbanismo	,115	-,277	-,262	,002	,074	,105	,536	,300	,837
Patrimonio Histórico	,134	,084	-,033	,000	,008	,002	,554	,055	,609
Oferta Cultural	,123	-,238	,548	,004	,058	,494	,223	,745	,968
Actitud de la ciudad	,105	,178	-,420	,002	,028	,248	,174	,611	,785
Aspecto físico	,102	,037	-,049	,002	,001	,003	,011	,012	,022
Prestigio de la ciudad	,144	-,054	,035	,000	,004	,002	,125	,033	,158
Servicios	,045	,614	-,212	,002	,142	,027	,848	,063	,911
Transporte e infraestructura de comunicación	,058	-,513	,057	,002	,128	,002	,802	,006	,808
Medio ambiente	,056	1,059	,391	,008	,525	,114	,891	,076	,967
Oferta turística	,119	-,183	-,038	,001	,033	,002	,689	,019	,708
La Habana	,165	-,713	,200	,011	,704	,088	,950	,047	,996
Matanzas	,159	-,040	-,119	,001	,002	,030	,047	,262	,310
Cienfuegos	,169	,162	-,305	,003	,037	,210	,184	,409	,593
Trinidad	,171	,407	,502	,007	,237	,574	,509	,485	,994
Camagüey	,166	,071	-,181	,002	,007	,073	,061	,247	,308
Santiago de Cuba	,169	,091	-,107	,002	,012	,026	,111	,097	,208
Total activo	1,000			,024	1,000	1,000			

a. Normalización simétrica

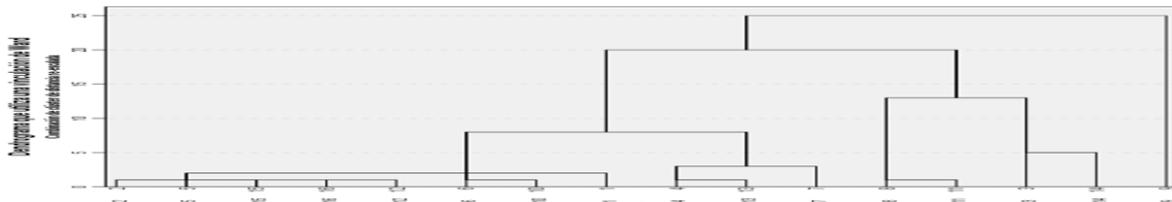
Fuente: salida de SPSS.

Tabla 45.2. Determinación de las distancias.

	Masa	Inercia	Distancia
Arquitectura y urbanismo	,115	,002	0,0171
Patrimonio Histórico	,134	,000	0,0015
Oferta Cultural	,123	,004	0,0302
Actitud de la ciudad	,105	,002	0,0217
Aspecto físico	,102	,002	0,0156
Prestigio de la ciudad	,144	,000	0,0028
Servicios	,045	,002	0,0531
Transporte e infraestructura de comunicación	,058	,002	0,0392
Medio ambiente	,056	,008	0,1501
Oferta turística	,119	,001	0,0058
La Habana	,165	,011	0,0639
Matanzas	,159	,001	0,0040
Cienfuegos	,169	,003	0,0170
Trinidad	,171	,007	0,0389
Camagüey	,166	,002	0,0099
Santiago de Cuba	,169	,002	0,0089

Fuente: elaboración propia.

Figura 45.1. Dendrograma.



Fuente: salida de SPSS.

Anexo 46. Relación de ponderaciones relativas de identidad urbana deseada e imagen urbana deseada

Tabla 46.1. Relación entre la identidad urbana deseada y la actual.

ATRIBUTOS	COEFICIENTES DE PONDERACIÓN		
	Identidad urbana		
	ideal	actual	a proyectar
Arquitectura y urbanismo	1,000	0,600	0,700
Patrimonio histórico	1,000	0,600	0,700
Oferta cultural	1,000	0,600	0,800
Actitud de la ciudad	1,000	0,700	0,800
Aspecto físico	1,000	0,600	0,800
Prestigio de la ciudad	1,000	0,700	0,800
Servicios	1,000	0,400	0,600
Transporte e infraestructura de comunicación	1,000	0,600	0,650
Medio ambiente	1,000	0,600	0,700
Oferta turística	1,000	0,700	0,800

Fuente: elaboración propia.

Tabla 46.2. Relación entre la imagen urbana deseada y la actual.

ATRIBUTOS	COEFICIENTES DE PONDERACIÓN			
	Imagen urbana			
	ideal	actual		a proyectar
residentes en otras ciudades		residentes en la ciudad		
Arquitectura y urbanismo	1,000	0,722	0,621	0,650
Patrimonio histórico	1,000	0,716	0,589	0,650
Oferta cultural	1,000	0,747	0,666	0,750
Actitud de la ciudad	1,000	0,703	0,745	0,800
Aspecto físico	1,000	0,731	0,586	0,800
Prestigio de la ciudad	1,000	0,780	0,803	0,800
Servicios	1,000	0,599	0,544	0,500
Transporte e infraestructura de comunicación	1,000	0,635	0,560	0,600
Medio ambiente	1,000	0,587	0,568	0,700
Oferta turística	1,000	0,795	0,820	0,800

Fuente: elaboración propia.