

LA COMUNICACIÓN URBANA

MSc. Yanlis Rodríguez Veiguela ¹, DraC. Jency Tanda Díaz ², Lic. Rujaine La Rosa Alfonso ³.

1. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*
2. *Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Carretera Varadero Km3 ½, Matanzas CP 10400, Cuba.*
3. *Hotel Meliá Marina Gaviota, Autopista del Sur y Final, Punta Hicacos Varadero 42200, Cuba.*

RESUMEN.

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 objetivos (diferentes públicos o población objetivo) que se pretendan alcanzar o lograr, siempre sin perder de vista su situación actual y los criterios para el atractivo como ciudad, que logran que ella sea única o diferente dentro de la competencia. Es por ello que se pretende demostrar cómo la aplicación de la comunicación urbana permite proponer estrategias de comunicación para posicionar la ciudad teniendo en cuenta los atributos de Identidad Urbana a ser proyectados como Imagen. Los lineamientos teóricos que permiten cumplir tales propósitos serán abordados en el desarrollo del trabajo, los cuales facilitarán la comprensión del tema.

Palabras claves: marketing urbano; comunicación; identidad urbana; imagen urbana; posicionamiento urbano.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad las ciudades están sumergidas en un proceso de competencia con otras ciudades por atraer turistas, visitantes, inversiones, eventos y mantener satisfechos a sus residentes. Ante este panorama las ciudades utilizan diferentes acciones, herramientas para tener más atractivos y así tener mayor valor y diferenciación en el mercado. Una herramienta muy usada por las ciudades hoy en día es el marketing de ciudad ya que trata de potenciar los atributos propios de cada localidad buscando satisfacer las necesidades de los visitantes, inversionistas o residentes.

Según Friedman (2003) el marketing de ciudad es más que promoción y publicidad, es una actividad que permite a la ciudad estar en contacto permanente con su mercado objetivo (visitantes, turistas, residentes, trabajadores, profesionales y negocios), reconocer sus necesidades y desarrollar productos que satisfagan sus demandas. Frecuentemente se puede distinguir entre el marketing interno y externo.

Para Kotler, Haider y Rein (1994) las finalidades y objetivos del marketing de ciudad son diseñar una comunidad que satisfaga las necesidades de los diferentes grupos usuarios, como son los visitantes y trabajadores, las empresas y los mercados a los que se dirigen los productos exportados por ese lugar.

Los objetivos del marketing de ciudad buscan orientar las necesidades de los públicos objetivos, coincidiendo con McQuail (2001) el público objetivo es una agrupación social existente (comunidad, pertenencia a una minoría política, religiosa o étnica) que comparte características sociales de lugar, clase, políticas, culturales, etcétera. Y como audiencia, el público en el sentido de grupo social, es activa, interactiva y relativamente autónoma, basado en algún interés, propósito o experiencias comunes.

Un término asociado a la gestión de ciudades que desempeña un papel fundamental en el marketing es la planificación estratégica. Esto sucede debido a que proporciona una guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes, y además proporciona a los encargados de realizar la planificación las claves para identificar las oportunidades y valorar las capacidades de la organización para aprovecharse de ellas y desarrollar las oportunas estrategias. (Kotler, Cámara y Grand, 1994)

Dentro de la planificación estratégica la comunicación tiene gran incidencia ya que hace llegar a los públicos objetivo todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad, y que no sólo están relacionadas con la mejora de los atractivos, es decir, centradas en el propio concepto de producto, sino que son todos los instrumentos de marketing aplicados los que van a hacer que los clientes perciban un mayor valor ofrecido en esta ciudad que el ofrecido en otras. También es importante que la comunicación dé paso a que se utilice la participación ciudadana dentro de la planificación estratégica. (De Elizagarate, 2008)

Una estrategia de marketing es el posicionamiento que se refiere al desarrollo de para influir en la percepción de los clientes internos y externos. La posición hace referencia al lugar que ocupa una marca o producto en la mente de los consumidores pero siempre en relación con la oferta de sus competidores. (Paz, 2005)

Según Lehmann y Winer (2002) el posicionamiento es la definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar.

Que la ciudad sea identificada y percibida como algo único y diferente es el objetivo de de la estrategia de posicionamiento en las ciudades. 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 creado en la ciudad. (De Elizagarate, 2005)

La autora coincide con la definición de comunicación urbana dada por Friedmann (2000) que se refiere a la comunicación orientada estratégicamente hacia dentro y hacia fuera de la ciudad, con el objetivo de influir sobre las percepciones (imagen) de sus públicos internos y externos.

El marketing permite el desarrollo de acciones concretas en la estrategia de comunicación para lograr que la ciudad sea difundida, conocida y aceptada favorablemente por parte de la ciudadanía y los demás agentes implicados. Esto se realiza a través de herramientas como la publicidad (campana y eslogan representativo), promoción (rebajas de impuestos, menor coste del suelo, viviendas subvencionadas, etc.), relaciones públicas (folletos, revistas, material audiovisual, acontecimientos, conferencias, exposiciones,...) (Elizagarate, 1996), acciones de comunicación mediática, ocasiones de contacto directo con empresarios (e-mail, operaciones de relaciones públicas particularmente en el extranjero, participación u organización de exposiciones...). Desde el punto de vista de los soportes utilizados, la prensa juega un papel importante: anuncios publicitarios o redactados. En general, las

ciudades apelan a varios soportes complementarios: prensa general, prensa de negocios, prensa nacional, prensa internacional; además de la televisión y la radio cada vez más presentes entre los soportes utilizados (Paniagua y Blanco, 2007).

No todas las ciudades utilizan la comunicación como herramienta para la promoción, un ejemplo de esto es el caso de Cuba donde esta variable (la comunicación) tan importante del marketing de ciudad es casi cero y la misma es identificada solo como publicidad lo que provoca que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional (Hernández, Días y Barreiro, 2004).

La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación interna y externa de las ciudades con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing (Hernández, Días y Barreiro, 2004). La comunicación en Cuba se puede apreciar es en las empresas aunque se desconoce el papel del envase y la marca, lo que atenta contra el posicionamiento de productos o servicios y con la imagen de la ciudad, en el caso de las ciudades es casi nula, solo algunas la utilizan como son el caso de La Habana, Cienfuegos y Santiago de Cuba que cuentan con una página web para la promoción.

Por lo que en esta investigación se pretende demostrar cómo la aplicación de la comunicación urbana permite proponer estrategias de comunicación para posicionar la ciudad teniendo en cuenta los atributos de Identidad Urbana a ser proyectados como Imagen, además de convertirse en una herramienta factible para la toma de decisiones de los gestores locales de la ciudad sin contar que a partir de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución estamos llamados a lograr mejorar cualitativa y cuantitativamente la gestión de la ciudad.

DESARROLLO.

1.1 El nuevo escenario de la actuación de las ciudades con la influencia del concepto de competitividad, la planificación estratégica y la actuación de los gobiernos locales:

Este nuevo escenario de actuación de las ciudades se ha visto marcado por la expansión de las ciudades, el continuo proceso de globalización, la creciente competencia entre las ciudades, así como también por el surgimiento de las aglomeraciones urbanas, por esto las ciudades deben tener visión innovadoras para poder ser más competitiva de manera que esto les permita tener un mejor posicionamiento en el mercado internacional. Por esto las ciudades en la actualidad buscan la manera de crear una imagen que las haga diferenciarse del resto (Friedmann, 2000). Esta época de globalización de la economía irrumpe en la gestión urbana, y las ciudades se encuentran en un entorno de competencia con otras ciudades para atraer visitantes, negocios e inversiones. (Friedmann, 2000 y De Elizagarate, 2002)

Las ciudades deben utilizar las técnicas del marketing de ciudad efectivamente como recurso para beneficiarse en esta competencia. Las ciudades requieren de un buen concepto

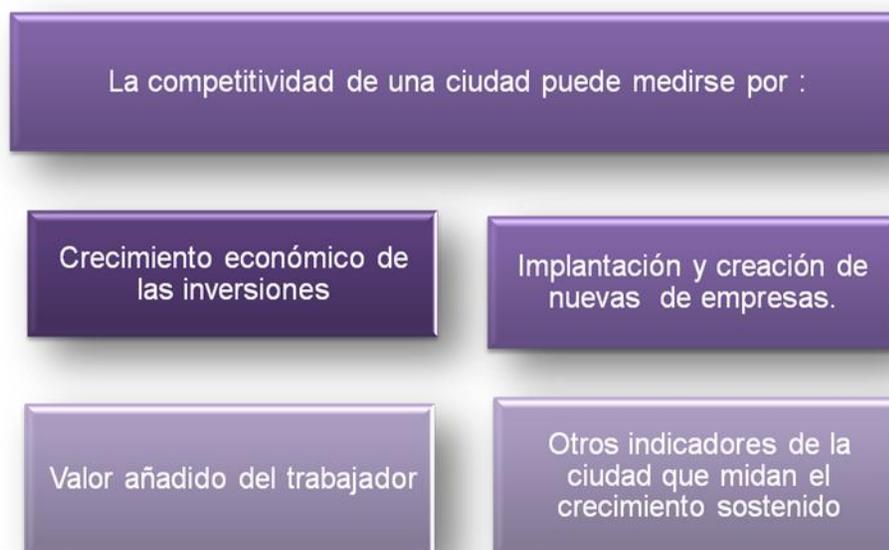
de marketing para atraer nuevas empresas y retener las empresas existentes, atraer nuevos residentes, activar el turismo (atracción de visitantes), poder realizar eventos con relevancia regional, nacional e internacional, eventos culturales, deportivos, etc., interesar a sus propios residentes para la ciudad, y ejercer influencia en el escenario regional, nacional e internacional. (Friedmann, 2000)

Las ciudades pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores (Munuera y Rodríguez, 2007). Muchas ciudades son poseedoras de atractivos únicos, otras pueden desarrollar sus recursos y generar nuevos atractivos únicos y difíciles de imitar. Es de esta forma cómo los recursos y la capacidad, entendida como la habilidad para gestionarlos y desarrollarlos, son fuente de una ventaja competitiva sostenible y consistente ante la competencia (Kay, 1993).

Coincidiendo con De Elizagarate (2008) se puede definir 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 su características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de las otras ciudades, y por ser capaz de crear más valor que otras ciudades a sus diferentes públicos objetivo (ciudadano empresas, inversores públicos y privados, trabajadores, visitantes nuevos residentes), manteniendo y mejorando dicha competitividad de forma duradera.

La competitividad de una ciudad puede medirse de diferentes maneras como puede verse en la figura 1.1.

Figura 1.1: Formas en las que puede medirse la competitividad.



Fuente: elaboración propia a partir de Lever y Turok (1999).

Figura 1.2: Elementos por los que compiten las ciudades.



Fuente: elaboración propia a partir de De Elizagarate (2008).

La búsqueda de competitividad para las ciudades necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita plasmar una proyección nacional e internacional coherente con el posicionamiento deseado y que contenga en sí la identidad local; de esta forma la gestión estratégica urbana se presenta como un conjunto de dispositivos operativos de una gran plasticidad frente a las nuevas demandas provenientes de la reestructuración de la base económica de la ciudad actual. La nueva agenda política territorial, que excluye las formas adoptadas por el urbanismo desarrollista, deja lugar a una gestión selectiva y localizada, de valor estratégico y con excepcional significación simbólica. (Paz, 2004)

Un término asociado a la gestión de ciudades que desempeña un papel fundamental en el marketing es la planificación estratégica. Esto sucede debido a que proporciona una guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes, y además proporciona a los encargados de realizar la planificación las claves para identificar las oportunidades y valorar las capacidades de la organización para aprovecharse de ellas y desarrollar las oportunas estrategias. (Kotler, Cámara y Grand, 1994)

El marketing estratégico de la ciudad es el enfoque más adaptable y productivo para los problemas de las ciudades. La planificación estratégica de mercado parte de la hipótesis de que el futuro es muy incierto. El desafío de la comunidad es diseñarse a sí misma como un sistema que pueda absorber las dificultades y adaptarse rápida y efectivamente a nuevos desarrollos y oportunidades. (Kotler, Haider y Rein, 1992)

La Planeación estratégica de la ciudad se basa en los siguientes principios básicos (Pérez, 2011):

- ✚ Participación ciudadana
- ✚ Colaboración y cooperación público-privada
- ✚ Debate plural
- ✚ Consenso
- ✚ Compromiso para la acción

- ✚ Unidad en la defensa de los temas clave.

Según Friedmann (2009) cualquiera que sea la estructura de organización que se establezca, el proceso de planificación estratégica del marketing de ciudad pasa normalmente por seis etapas, que son válidas para la realización de los estudios para la reanimación del centro histórico de la ciudad y que son las siguientes:

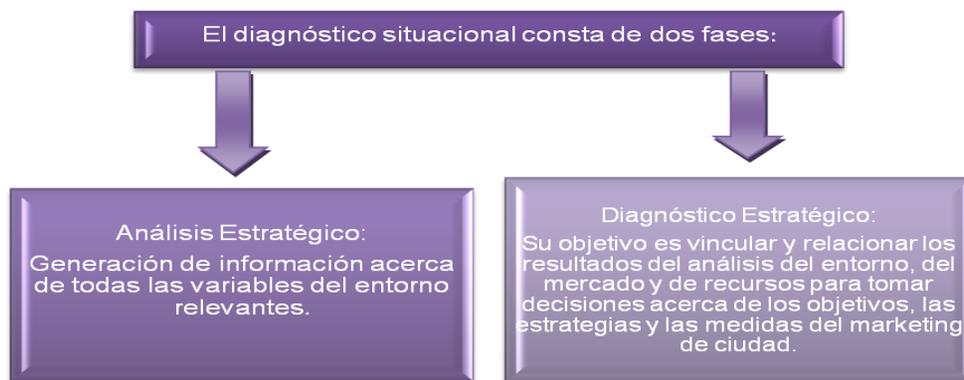
- ✚ Etapa I: Organización del marketing y sensibilización de actores.

La tarea inicial es organizar un grupo de planificación formado por ciudadanos, representantes del gobierno local y del sector privado (empresarios, comerciantes, etc.). Habrá que señalar el estudio empírico de las relaciones de influencia del municipio ya que para realizar exitosamente la planificación estratégica del lugar es imperioso cooptar a quienes tienen capacidad de influir, de dirigir, en definitiva, a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones o de influir en la toma de decisiones.

- ✚ Etapa II: Diagnóstico situacional y estratégico.

La planificación estratégica del marketing de ciudad ha de partir de la situación actual de la ciudad. El diagnóstico situacional ha de cumplir con las siguientes exigencias: ha de ser sincero y franco, completo, profundo y sistemático (aplicación de métodos científicos). (Ver figura 1.3)

Figura: 1.3: Fases del diagnóstico situacional



Fuente: elaboración propia a partir de Friedmann (2009).

- ✚ Etapa III: Elaboración de la imagen- objetivo de la ciudad, posicionamiento y formulación de los objetivos del marketing de ciudad.

La ciudad ha de hacer reflexiones acerca de lo que pretende lograr en el futuro con sus propias fortalezas en vista de los desarrollos del entorno. Se elabora la Identidad y Misión Corporativa de la ciudad, para así estar en condiciones de formular objetivos y metas del marketing de ciudad.

- ✚ Etapa IV: Elaboración de estrategias del marketing de ciudad.

Una vez definidos los objetivos del marketing de ciudad es preciso identificar y elegir las estrategias para cumplir dichos objetivos. Es preciso desarrollar una concepción estratégica básica que sirva como marco de referencia para el empleo de los diferentes instrumentos del marketing. Con eso se fija la dirección del empuje de las actividades comunales respecto a grupos objetivo (mercados), posicionamiento y campos de actuación.

✚ Etapa V: Marketing mix.

Esta etapa consiste en la traducción de las estrategias del marketing de ciudad en medidas concretas de marketing. Se concreta las estrategias con la ayuda de los instrumentos clásicos del Marketing-Mix: la política de producto, la política de comunicación, la política de plaza y la política de precio.

✚ Etapa VI: Desarrollo y control de éxito del marketing de ciudad.

En la última fase de la planificación estratégica del marketing, las estrategias y los instrumentos de marketing elaborados son implementados a través de proyectos concretos. 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. El continuo control de éxito del marketing de ciudad es de gran importancia.

El marketing de ciudad es un herramienta para inducir a los actores de la economía, las instituciones públicas y de otras instituciones de la ciudad a un actuar colectivo y coordinado en la implantación de estrategias para lograr una mayor competitividad de las ciudades frente a su competencia. (Muñiz, 2007)

El apoyo de los representantes del gobierno, así como de responsables de cultura, educación, empresarios y, sobretudo, de los medios de comunicación es esencial para la creación y gestión de estrategias para la ciudad. El desarrollo de un sistema para que las distintas organizaciones involucradas en el proyecto trabajen de modo coordinado, también es importante. El gobierno debe figurar como impulsor de la iniciativa, pero evitando atribuirse todos los méritos, ya que se corre el riesgo de encontrarse con sistemas demasiado burocráticos. (Muñiz, 2007)

La ciudad moderna a decir de Paz y Tkachuk (2004) 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.

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.

Para adaptarse exitosamente a las nuevas exigencias del tiempo, los gobiernos locales se verán obligados a emprender una serie de innovaciones en el ámbito de la gestión urbana. Y es precisamente el marketing que constituye una base, un enfoque adecuado para iniciar tales innovaciones. El marketing de ciudad es visto como una efectiva herramienta de gestión urbana, como instrumento fundamental de estrategia de ciudades, de su competitividad. Únicamente las ciudades que utilicen eficazmente las técnicas del marketing de ciudad como recurso podrán beneficiarse en esta competencia. (Friedmann, 2000)

1.1.1. Conceptos, finalidades y objetivos del marketing de ciudad.

El marketing conlleva introducir el concepto de mercado en las ciudades, un cambio en la forma de pensar y de considerar a los ciudadanos, a los inversores y a los visitantes de la ciudad. El mercado de la ciudad, a pesar de la dificultad que supone adaptar este concepto a la gestión urbana, implica un cambio de orientación y una nueva filosofía de gestión al considerar que la ciudad se encuentra inmersa en un proceso de intercambio, que da lugar a transacciones entre los servicios y atracciones de la ciudad y los ciudadanos, inversores empresas o turistas, que crea además una red de relaciones, y en donde lo fundamental es conseguir la satisfacción de los clientes de la ciudad. (De Elizagarate, 2008)

Según Benko (2000) los cuatro factores que han contribuido a que el concepto de marketing sea aplicable a la ciudad son:

1. Mundialización y ampliación de la competencia.
2. La puesta en valor de lo local.
3. La rápida evolución de las herramientas de comunicación.
4. Una nueva etapa en la evolución del Marketing.

Como plantea Fernández (2004) la aplicación de las técnicas del marketing a las demandas de las ciudades derivó en la difusión del “marketing de ciudades” como disciplina autónoma que permite identificar y promocionar las ventajas comparativas de cada localidad. No se trata solamente de diseñar una campaña eficaz que comunique aquello que la ciudad no es, sino que se trata de potenciar y difundir los rasgos históricos, idiosincráticos de sus habitantes e incorporarlos como recursos estratégicos al fin de promover el desarrollo local.

Según Friedmann (2000) el marketing de ciudades se caracteriza por los siguientes aspectos:

a) Aspecto filosófico:

- ✚ Orientación hacia los grupos/mercados objetivo, hacia los destinatarios de la política local.

- ✚ El punto de partida son los problemas, las necesidades y los deseos de los grupos objetivo.

b) Aspecto informativo:

- ✚ La investigación del mercado es un elemento fundamental del marketing de ciudad.
- ✚ Generar de información acerca de los problemas y las necesidades de los grupos objetivo.

c) Aspecto estratégico:

- ✚ El marketing de ciudad se realiza mediante la aplicación del enfoque estratégico.

d) Aspecto de colaboración y coordinación:

- ✚ Todos los actores relevantes de la comuna participan en el diseño del producto “ciudad”.
- ✚ Cooperación sector público – sector privado.

Son muchos los autores que han conceptualizado y definido el término marketing de ciudades entre los que se encuentran Friedmann (2003), Fernández (2004), Paz (2005), Paniagua y Blanco (2007). Después de analizar esos conceptos se puede apreciar que existen puntos de contactos como son: un constante contacto con el público objetivo y desarrollar productos y servicios que estén en correspondencia con las demandas de estos.

Para la autora, el marketing de ciudad es una herramienta para fortalecer y difundir rasgos distintivos de cada ciudad, comunicar sus metas, estar en contacto con los grupos objetivo de las ciudades, potenciar productos y servicios que satisfagan estas necesidades, logrando así promover el desarrollo local.

Según Kotler, Haider y Rein (1994) las finalidades y objetivos del marketing de ciudad son diseñar una comunidad que satisfaga las necesidades de los diferentes grupos usuarios, como son los visitantes, los visitantes y trabajadores, las empresas y los mercados a los que se dirigen los productos exportados por ese lugar.

En la praxis y la literatura se mencionan frecuentemente los siguientes objetivos específicos del marketing de ciudad Kienbaum (1993):

- ✚ Aumentar el grado de conocimiento de la ciudad.
- ✚ Desarrollar, corregir y cuidar la imagen interna y externa de la ciudad.
- ✚ Aumentar el atractivo (cultural, económico, etc.) de la ciudad.
- ✚ Mejorar la satisfacción de los diferentes grupos objetivo con los productos y servicios ofertados por la ciudad.

- ✚ Aumentar el grado de identificación de los grupos objetivo con la ciudad.
- ✚ Fortalecer la situación económica de la ciudad.
- ✚ Mejorar la vida y aumentar el empleo.
- ✚ Mejorar la capacidad competitiva de la ciudad.
- ✚ Atraer turistas y empresarios.

El objetivo final del marketing de ciudad sería el desarrollo de una imagen positiva y el aumento del atractivo de la ciudad. (Friedmann, 2000)

La entrada del Siglo XXI, constituyó para el marketing de ciudad un nuevo reto y con ello nuevos objetivos, pues tenía que perfeccionar su gestión del mercado Tanda (2005), la cual consistía, a decir de Kotler (2000), en ofrecer más valor que los ofrecidos por otras ciudades competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado urbano, formado por los ciudadanos, las empresas, los inversores públicos y privados, los turistas o nuevos residentes; entendiendo el valor percibido por el cliente como el valor que recibe en relación al costo en el que incurre.

Frecuentemente se distingue entre marketing interno y marketing externo. Los objetivos del marketing interno son: la identificación de los ciudadanos con su ciudad y la promoción de la imagen interna (autoimagen) de la ciudad. El marketing externo persigue dos objetivos: el aumento del grado de conocimiento y aumento del atractivo de la ciudad. (Friedmann, 2000)

Un aspecto relevante del marketing de ciudad es la selección de los públicos objetivo que se pretende alcanzar. Una ciudad puede atraer a cualquiera de los cuatro amplios mercados objetivo: visitantes y turistas; residentes; trabajadores y profesionales; y negocios e industria. (Kotler y Haider, 1994)

Los objetivos del marketing de ciudad buscan orientar las necesidades de los públicos objetivos, coincidiendo con McQuail (2001) el público objetivo es una agrupación social existente (comunidad, pertenencia a una minoría política, religiosa o étnica) que comparte características sociales de lugar, clase, políticas, culturales, etcétera. Y como audiencia, el público en el sentido de grupo social, es activa, interactiva y relativamente autónoma, basado en algún interés, propósito o experiencias comunes.

El marketing de ciudad tiene como público objetivo los siguientes tipos, según Friedmann (1995):

- ✚ Imagen Interna: es la imagen percibida de los ciudadanos residentes en sus diversas categorías de la ciudad, es decir: la imagen que tiene los públicos internos (ciudadanos residentes, estudiantes, personas que trabajan la ciudad, gobiernos, etc.). Se trata así de medir la auto imagen.

- ✚ Imagen Externa: dice de la relación con la imagen, que tienen los públicos externos (turistas, visitantes, inversores potenciales, trabajadores y estudiantes potenciales e incluso las ciudades competidoras) acerca 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 determinado perfil.
- ✚ 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.

Existen diferentes criterios sobre los tipos de público objetivo pero la autora coincide con los determinados por Friedmann (1995) ya que coincidiera que abarca todos los aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar marketing, posicionamiento y comunicación de ciudades que son los aspectos de mayor peso dentro de la investigación.

1.2. Posicionamiento de la ciudad. Orígenes.

Para Alpert y Gatty (1969) el origen real del posicionamiento no está claro aunque para Horsky y Nelson (1992) el concepto puede remontarse a los años cuarenta, a partir de los estudios de marketing mix. El posicionamiento es conocido, sobre todo, como un término reciente que evolucionó de las discusiones de segmentación del mercado, del público-objetivo y de las estructuras de marketing durante los años sesenta y principios de la década de los años setenta. Para Ries y Trout (2002), el concepto comenzó en la industria de bienes de consumo con el posicionamiento del producto. Otra hipótesis, citada por Romaniuk y Sharp (2000), es la evolución del posicionamiento a partir de las medidas de las percepciones de los consumidores y de los mapas perceptuales. Ries y Trout (2002) localizan los orígenes del concepto de posicionamiento en el año 1972, en un artículo escrito por los autores denominado “La era del posicionamiento” y publicado en la revista *Advertising Age*.

Hasta la década de los años cincuenta, Ries y Trout (2002) situaban la publicidad en la etapa del producto en la cual los publicistas se concentraban en las características y en los beneficios de los productos y en la comunicación del USP (*Unique Selling Proposition* o Proposición Única de Venta). El paso siguiente fue la etapa de la imagen, cuando se descubrió la importancia de la imagen. En la etapa del posicionamiento, domina la estrategia; una posición debe tener en cuenta no solamente los puntos fuertes y débiles de una compañía sino también el escenario de la competencia. Como reacción a la existencia de muchos productos y servicios es necesario conocer la manera en que las marcas son percibidas y agrupadas en la mente de los consumidores. (Serralvo y Tadeu, 2005)

1.2.1 Conceptos, finalidades y objetivos del posicionamiento de las ciudades.

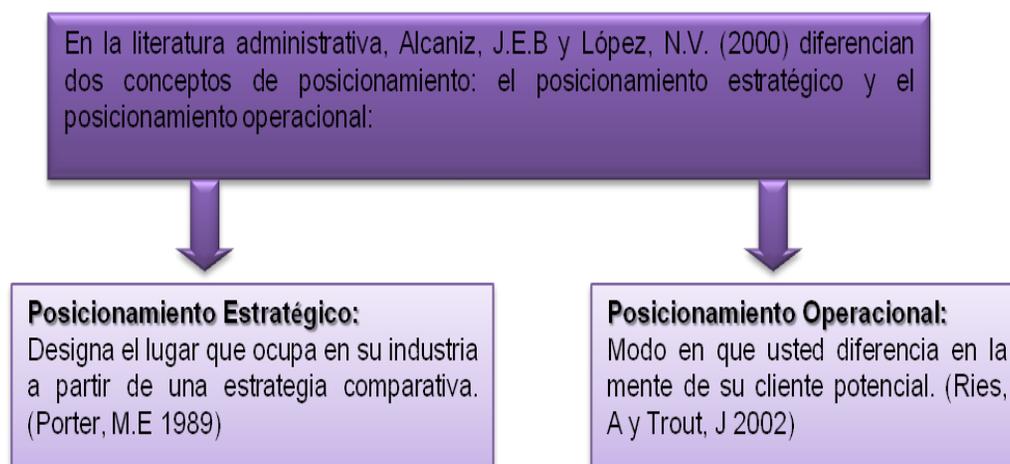
El concepto de posicionamiento ha adquirido una singular popularidad en el marketing tras la publicación del libro de Ries y Trout (1982) con este mismo título. Diversos han sido los autores que han conceptualizado y definido el término posicionamiento como son: Jain (1997), Kotler (2000), Lehmann y Winer (2002), entre otros. Después de analizar los conceptos y definiciones para la autora el posicionamiento de ciudad es el lugar que ocupa en la mente de los clientes (internos y externos) la imagen de una ciudad diferenciándose así de otras ciudades competidoras teniendo en cuenta los atributos diferenciadores de cada una.

El posicionamiento es siempre el resultado de una comparación mental, entre los contenidos del mensaje percibido y los ya existentes de otros mensajes similares percibidos anteriormente (Davara, 1993; Abascal y Grande, 1994; Vázquez y Trespalacios, 1994; Uysal, 2000; Mouthino, 1995; Day y Nenungadi, 1994; Keyser y Vanhove, 1994).

El posicionamiento debe ser algo más que una parte de su estrategia de mercado; debe ser la columna vertebral del diseño y desarrollo de su producto y un pensamiento clave de su plan comercial (Dovel, 1990; Keyser y Vanhove, 1994; Molina, 1995; Verdura, 1993; Kotler, 1992, 1997; Day y Wensley, 1988; Baud-Bovy, 1982).

Ahora bien, si el objetivo principal del posicionamiento es diferenciar en la mente de los consumidores los productos que ofrecen las empresas, para alcanzar esa diferenciación debe conseguirse que sea (Stanton, 1980; Kotler, 1983, 1992; Santesmases, 1995; Hernández, 1995; Crawford, 1985; Dovel, 1990; Hooley et al., 1998; Murphy, 2000): a) importante, debe proporcionar un beneficio valorado por los consumidores, b) distintiva, la diferenciación no debe ser ofrecida por los competidores, c) no imitable, las empresas de la competencia no pueden adoptar, por esa causa e inconveniente, la estrategia de posicionamiento, d) comunicable y comprensible para los consumidores, e) rentable para la empresa y asequible para el mercado.

Figura 1.4: Posicionamiento estratégico y posicionamiento operacional.



Fuente: elaboración propia a partir de Serralvo y Tadeu, 2005.

1.2.2. Estrategias de posicionamiento.

La definición de la estrategia de posicionamiento configura 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. La estrategia de posicionamiento aplicada a la ciudad implica ofertar las características de ésta, sus atributos, 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 para 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, 2002)

La elección y ejecución de una estrategia de posicionamiento constituye la base para que ésta se desarrolle de manera satisfactoriamente por la que Tamagni y Zanfardini (2002) proponen que se realice de la siguiente manera:

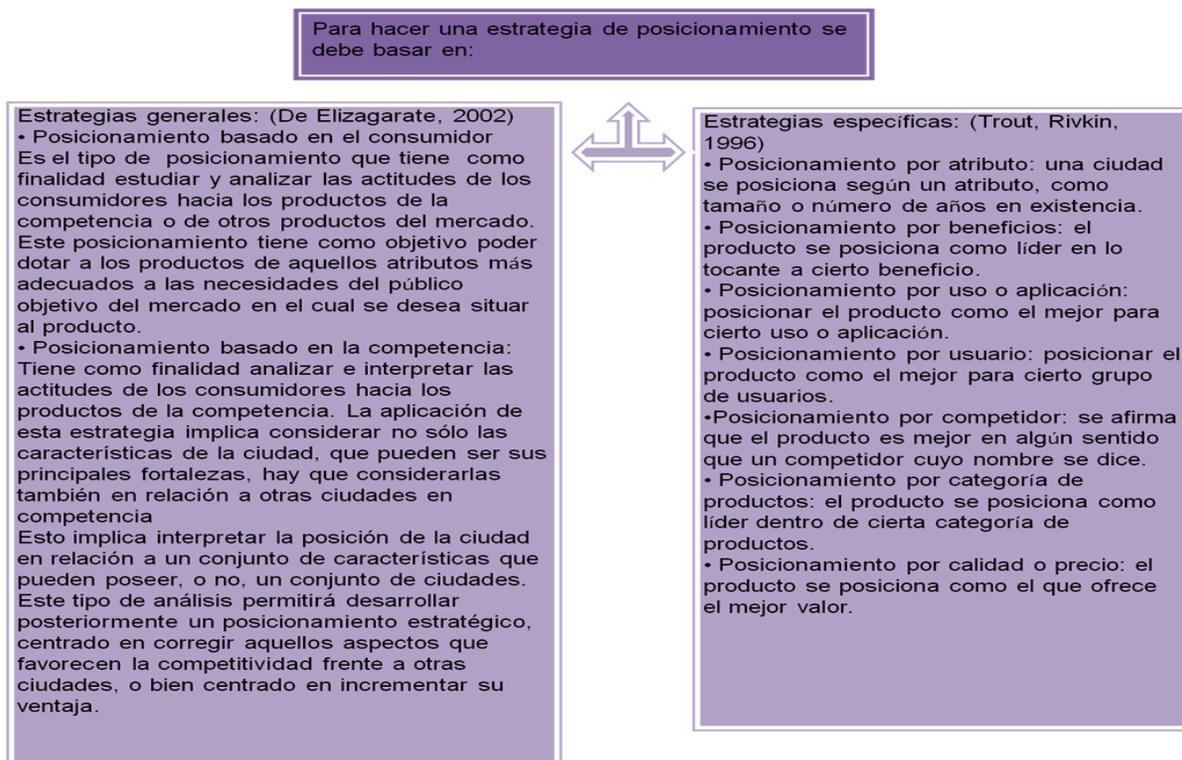
El primer paso es reconocer las ventajas competitivas con las que cuenta el destino.

A continuación es necesario elegir las ventajas competitivas de mayor beneficio para el destino.

Finalmente, se debe comunicar la posición elegida hacia el mercado meta previamente identificado y elegido. Resulta relevante en este paso garantizar la coherencia entre el posicionamiento elegido y las estrategias de marketing a emplear, como la diferenciación del servicio, la comunicación, los canales de comercialización, entre otros.

Para realizar una estrategia de posicionamiento se debe basar en estrategias generales y específicas.

Figura 1.5: Estrategias de posicionamiento.



Fuente: elaboración propia a partir de Trout, Rivkin (1996) y De Elizagarate (2002)

Asociado a la estrategia de posicionamiento se encuentra el término reposicionamiento que según Alfaro (2000) consiste en la actualización de las características físicas y de imagen con el fin de adecuarlo a las variables importantes de los consumidores. Por lo que si el reposicionamiento es muy difícil, se recurre a modificar los criterios de elección del segmento. Esta modificación puede ser relativamente fácil y exitosa si dichos criterios están basados fundamentalmente en actitudes de los consumidores frente a variables relativamente poca 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 (valore y cultura).

Por otra parte coincidiendo con Trout (2004) el reposicionamiento consiste en modificar el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor respecto a los productos de los competidores. Aquí los autores mencionan que es necesario reposicionar un producto cuando existe una disminución en las ventas o en la participación en el mercado.

Coinciden con estas estrategias los autores Romero, Sánchez que plantean las estrategias siguientes: Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor, apoderarse de la posición desocupada y desposicionar o reposicionar a la competencia.

A su vez Ries y Trout citado por Kotler (2001), al igual que Ferrell y Hartline (2006), mencionan las estrategias de: 1) fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor, 2) apoderarse de una posición desocupada, 3) desposicionar o reposicionar a la competencia, y agregan una cuarta que es la del club exclusivo; en la que se hace referencia a que si una empresa no ocupa el liderazgo en el mercado, por lo menos forma parte de una de las tres grandes, y por lo tanto ser miembro del club de los mejores.

El reposicionamiento de un producto tiene como finalidad cambiar la forma en la que los consumidores perciben el producto en relación a los productos de la competencia. Este tipo de reposicionamiento está ligado a hacer que los consumidores perciban determinados beneficios y atributos en la marca que han podido no ser correctamente comunicados a los públicos objetivo.

El hecho de considerar a la ciudad como un producto, con sus características, su identidad, sus valores, hace que sea también posible crear una nueva imagen de marca-ciudad ante la pérdida de atractivo que se ha podido producir. (Quintero, 2003)

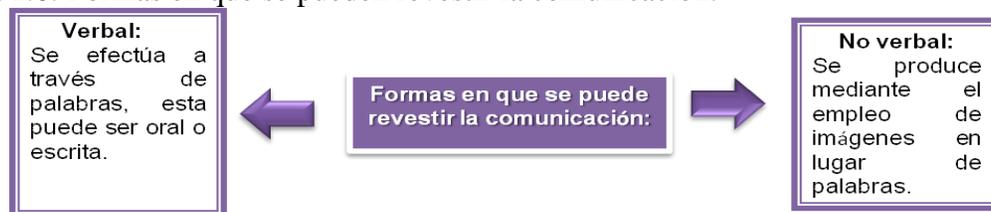
De la misma manera que el reposicionamiento de un producto implica diferentes niveles de actuación, que pueden significar actuaciones sobre las propias características del producto y sobre aspectos promocionales o de comunicación, en el caso de la marca ciudad podrán establecerse también ambos niveles de actuación. Es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, 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. (Quintero, 2003)

Que la ciudad sea identificada y percibida como algo único y diferente es el objetivo de la estrategia de posicionamiento en las ciudades. 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 creado en la ciudad. (De Elizagarate, 2005)

1.3 Comunicación.

La comunicación es el acto que se da entre dos a más personas, mismas que ponen en común ideas y sentimientos, y a la vez, tratan de lograr un cambio favorable de comportamientos y actitudes que contribuirá al bienestar de las partes que intervienen en dicho evento de comunicación que se dé, sea en el ámbito que sea.

Figura 1.6: Formas en que se pueden revestir la comunicación:



Fuente: elaboración propia a partir de Sanz de la Tajada (1994).

Según Sanz de la Tajada (1994) las características del proceso de comunicación son:

Constituye un intercambio de ideas.

- ✚ Tiende a producir un determinado comportamiento buscado en el receptor, como consecuencia del mensaje lanzado por el emisor.
- ✚ Debe ser percibida por el receptor, pero el emisor debe saber que el receptor lo ha percibido.
- ✚ Tienen un efecto bilateral, en ello la comunicación fundamentalmente se diferencia de la información.

Sanz de la Tajada (1994) define 7 elementos del proceso de comunicación:

1. Emisor: constituye la fuente de la comunicación, es el primer elemento humano en el proceso.
2. Codificador: es el elemento responsable de expresar ideas o conceptos a comunicar en forma de mensaje.
3. Mensaje: constituye la finalidad de la comunicación, es el contenido a transmitir y puede ser oral, escrito o mímico.
4. Canal: es el medio o vínculo de transmisión, constituye el vehículo que ha de producir la transmisión del mensaje a comunicar, lo que condiciona la eficacia del resultado de dicha comunicación.
5. Descodificador: elemento encargado de descifrar el mensaje, es al receptor lo que el codificador es al emisor.
6. Destinatario o receptor: es el segundo elemento humano para que se desarrolle deben darse 5 condiciones básicas: a) actitud previa de receptividad, b) atención al mensaje, c) comprensión del mismo, d) asimilación de su contenido, e) respuesta.
7. Feed-back o monitor de reacciones que constituye la respuesta al mensaje que influye en el antiguo emisor (ahora receptor), que modifica o no su criterio en función de la respuesta del que antes fue receptor.

Según Escobar (1994) refiere 5 niveles de la comunicación en las relaciones humanas que determinan el tipo de relación, es decir: relaciones de igualdad, respeto, confianza, entre otros.

1. Nivel Neutro: constituido por relaciones secundarias, es decir, comunicaciones superficiales que permiten la interrelación entre personas a través de las apariencias, la simulación.
2. Nivel de Roles: caracterizado por los roles o papeles sociales que desempeñan las personas, en sus vidas profesionales, laborales o familiares.

3. Nivel de Funciones: el nivel de roles lleva a niveles de funciones de acuerdo con esos roles, así como sus funciones como padre dentro de la familia se diferencian de las funciones que cumplen los hijos, etc.
4. Nivel de Personalidad: incluye tanto el nivel del interior como el exterior de la personalidad, ubicándose el primero en relaciones que se dan en el ámbito social y el segundo está referido a las comunicaciones que suponen manifestaciones de la intimidad del sujeto en la que están involucrados los sentimientos y emociones.

1.3.1 Comunicación Urbana.

Lalli y Plöger (1991) afirman que la comunicación urbana comprende todas las expresiones comunicativas referidas a la ciudad. Por otra parte para De Elizagarate (2008) se trata de comunicar todas las intervenciones y actuaciones que se han emprendido en la ciudad, con el objetivo de que los públicos perciban el mayor valor ofrecido por la ciudad, en lugar del ofrecido por otras ciudades.

Otra de las definiciones de comunicación esta vez de (Friedmann, 2000) con la que coincide la autora es que se refiere a la comunicación orientada estratégicamente hacia dentro y hacia fuera de la ciudad, con el objetivo de influir sobre las percepciones (imagen) de sus públicos internos y externos.

Según Paniagua (2007) la comunicación de la ciudad está constituida por el conjunto de las acciones que expresa el posicionamiento y la estrategia de la ciudad que responde a sus objetivos.

Antonoff (1998) definió los objetivos de la comunicación de la identidad de una ciudad como los siguientes:

- ✚ 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 mediante el resaltar la singularidad de la comuna. Así, la identidad corporativa de la ciudad apunta a una identificación interna y externa de sus grupos objetivo.

Se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos según De Elizagarate (2008) para desarrollar la política de comunicación:

1. El conocimiento del precio de la ciudad y de su posible desarrollo. Es decir, debe apoyarse en el diagnóstico de su situación, que es lo que proporciona información sobre “lo que la ciudad es” y “lo que la ciudad hace”.
2. Analizar cómo se percibe la ciudad por sus diferentes públicos objetivo.
3. Analizar cómo se ha difundido la imagen de la ciudad 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”.

El marketing permite el desarrollo de acciones concretas en la estrategia de comunicación para lograr que la ciudad sea difundida, conocida y aceptada favorablemente por parte de la ciudadanía y los demás agentes implicados. Esto se realiza a través de herramientas como la publicidad (campaña y eslogan representativo), promoción (rebajas de impuestos, menor coste del suelo, viviendas subvencionadas, etc.), relaciones públicas que emprende el Alcalde y el Equipo de Gobierno (folletos, revistas, material audiovisual, acontecimientos, conferencias, exposiciones,...). (De Elizagarate, 1996)

Alberto Pérez (2001) atribuye seis características fundamentales o aproximaciones que nos ayudan a entender las estrategias de comunicación.

1. En el marketing de ciudad, cualquier acción (una rueda de prensa, un evento, un anuncio en prensa o en televisión, por ejemplo) debe formar parte de una estrategia global de mayor alcance. El diseño de esta estrategia global, que articula y da sentido a las diferentes acciones individuales es la estrategia de comunicación.
2. Una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para lograr los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de las otras ciudades competidoras o (cooperadoras), del público destinatario y/o de la naturaleza (cambios del entorno).
3. La estrategia de comunicación es el método o el conjunto de métodos que seguimos para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de las ciudades competidoras, de los diferentes públicos objetivo y/o de la naturaleza (cambios en el entorno).
4. La estrategia de comunicación, es la elección de un determinado sistema de diálogo con el entorno. Desde este punto de vista, la estrategia de comunicación consistiría en optar por una determinada manera de relacionarnos simbólicamente con nuestros públicos objetivo, y ser capaces de responder a cualquier cambio que se produjese en el entorno. En este caso, la estrategia de comunicación implica decidir si optamos por centrar la venta de la ciudad con la construcción de edificios singulares en pleno centro, con convocatorias de eventos deportivos o culturales cuyo alcance atraviese las fronteras nacionales, poniendo en valor las características del territorio (clima, gran aeropuerto, facilidades en comunicación y transporte, situación geográfica, etc.)

5. La estrategia de comunicación consiste en encontrar un nicho mental y ocuparlo comunicativamente. Esto es identificar el lugar en el mercado en el que la ciudad debe desenvolverse.
6. Una estrategia de comunicación consiste en transmitir a sus públicos (internos y externos) los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización, una empresa, un proyecto o una ciudad.

Hay dos objetivos en la estrategia de comunicación: 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 (2002)

- ✚ Reforzar la relación de los ciudadanos con la ciudad. La opinión de los ciudadanos satisfechos con la ciudad en la que residen, crea una la imagen positiva de la ciudad: la principal política de imagen es asegurar a cada ciudadano y visitante la calidad de vida ciudadana y de los servicios que espera obtener. Para que la imagen de una ciudad sea positiva, debe necesariamente asociarse a la satisfacción.
- ✚ Hacer a cada persona un comunicador activo de la imagen de su ciudad fuera de ella: cada persona es un comunicador de la imagen de la ciudad, por lo que cuenta de ella a otras personas. Muchas ciudades han explotado el denominado "espíritu ciudadano", uniendo los esfuerzos de promoción económica de todos los agentes económicos de la ciudad, junto a una campaña de promoción de esa ciudad utilizado en las relaciones económicas que mantienen los distintos agentes de la ciudad, como empresas, comerciantes, etc.

Según Friedmann (2000) existen diferentes instrumentos de comunicación urbana:

- ✚ La publicidad es una eficaz herramienta para formar la imagen a largo plazo de la ciudad. Es una forma eficiente de llegar a numerosos compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo por exposición. La publicidad dispone de un amplio espectro de medios. Se la puede hacer a través de los siguientes medios: prensa escrita, televisión, publicidad por correo, radio y publicaciones. Ciertas formas de publicidad, como la televisión, requieren de un presupuesto importante, mientras que otras, como los periódicos, pueden llevarse a cabo con poco presupuesto. Adquiere cada vez más importancia el empleo de CD-ROM y página Web en Internet como medios publicitarios. Estos medios tienen la ventaja de posibilitar una presentación multimedia de la ciudad¹⁰².
- ✚ Las relaciones públicas se refieren al trabajo sistemático de relaciones públicas mediante un trabajo intenso de prensa (por ejemplo en forma de comunicados de prensa y el cultivo de contactos con periodistas). Son el esfuerzo para formar buenas relaciones con el público de la ciudad al obtener publicidad favorable, formación de una buena imagen pública y manejo o dirección de rumores, historias y eventos no favorables. Las herramientas de las relaciones públicas incluyen el trato con la prensa y la publicidad de eventos y el cabildeo.

- ✚ La mercadotecnia directa comprende el uso de los medios de comunicación cuyo efecto sobre los miembros individuales de la audiencia es medible. Las dos herramientas de la publicidad directa son: la correspondencia y el teléfono.
- ✚ La venta personal es el uso de la presentación oral en una conversación con uno o más personas, con el propósito de realizar una venta. Es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, en particular en el desarrollo de la preferencia, la convicción y la acción de los compradores”107.
- ✚ El sponsoring o patrocinio es una técnica de comunicación que adquiere cada vez mayor importancia. El sponsoring no es una técnica que pretenda suplir a la publicidad. Es una técnica de comunicación importada de los EE.UU. en la que participan tres agentes, igualmente:
 1. El sponsor, que financia y hace posible el espectáculo (con la esperanza de conseguir determinados objetivos)
 2. El sponsorizado, que actúa y crea espectáculo y junto con él, recibe un mensaje publicitario del sponsor.
 3. El público, que disfruta del espectáculo y junto con él recibe un mensaje publicitario del sponsor.

Cada vez más se integra al marketing de ciudad la gestión de eventos de promoción, tales como aniversarios, fiestas regionales, etc. El “Event-Management” (Gestión de Eventos) forma parte central de una política de comunicación urbana eficiente.

Otro instrumento comunicativo son ferias y exposiciones. La ventaja de este instrumento consiste en abrir la posibilidad de desarrollar contactos personales con los grupos objetivo. La presencia en las ferias regionales, nacionales e internacionales forma parte integral de un concepto de marketing de ciudad. Además, ser anfitrión de ferias concita una serie de ventajas. Al vincular el nombre de las ferias con la ciudad se genera efectos comunicativos. Las ferias permiten un posicionamiento de la ciudad.

Por último, han de mencionarse los eventos informativos y de discusión. Grupos objetivo para estos eventos (conferencias, mesas redondas, seminarios, etc.) pueden ser empresas o científicos.

1.3.2. Medios y barreras de comunicación.

Para expresar su posicionamiento las ciudades se sirven de una gran variedad de instrumentos de comunicación: soportes documentales (folletos, dossiers económicos, cartas de información, etc.), acciones de comunicación mediática, ocasiones de contacto directo con empresarios (e-mail, operaciones de relaciones públicas particularmente en el extranjero, participación u organización de exposiciones...). Desde el punto de vista de los soportes utilizados, la prensa juega un papel importante: anuncios publicitarios o redactados. En general, las ciudades apelan a varios soportes complementarios: prensa

general, prensa de negocios, prensa nacional, prensa internacional; además de la televisión y la radio cada vez más presentes entre los soportes utilizados. (Paniagua y Blanco, 2007)

Las ciudades apelan a varios soportes complementarios: prensa general, prensa de negocios, prensa nacional, prensa internacional; además de la televisión y la radio cada vez más presentes entre los soportes utilizados. (Timoteo, 1988)

Medios y soportes de comunicación:

Martín (1995), por su parte, advirtió que los medios de comunicación no son un puro fenómeno comercial, no son un puro fenómeno de manipulación ideológica, son un fenómeno antropológico, son un fenómeno cultural a través del cual la gente, mucha gente, cada vez más gente, vive la constitución del sentido de su vida.

Según Sanz de la Tajada (1994) las barreras de comunicación son:

- ✚ Percepción: condiciona de manera importante la eficiencia de la comunicación ayudándola o limitándola. Tiene 4 características básicas: a) subjetividad, b) selectividad, c) acumulativa, d) factores funcionales.
- ✚ Conocimiento: incluye el aprendizaje técnico y la experiencia práctica del individuo.
- ✚ Rol y el estatus: constituyen elementos básicos en el análisis de grupo.
- ✚ Sentimientos: limitan la eficacia, la intensidad del sentimiento decrece al hablar del emisor.
- ✚ Rasgos de personalidad: influye en la medida en que el emisor debe tener herramientas que le permitan conocer al receptor y tratar con él de la forma más personal y diferenciada posible.
- ✚ Negativismo: incorpora todo aquello que produce en la mente del receptor un efecto contrario a las ideas que quiere transmitir el emisor.

CONCLUSIONES.

Se podría concluir que en la actualidad entre los términos de marketing, posicionamiento y comunicación de ciudad existe una estrecha relación, ya que el marketing de ciudad permite que esta (la ciudad) a través de la creación de nuevas ventajas competitivas y del aprovechamiento de las ya existentes se logre posesionar en la mente de sus públicos objetivo. Para lograr esto es necesario que se utilice como herramienta la comunicación para hacerle llegar a los clientes esenciales y potenciales la información necesaria utilizando como vía los medios y soportes de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Benko, G. 2000. Estrategia de Comunicación y Marketing Urbano. Revista EURE (Santiago), vol. 26, □ 79. [en línea] [Consulta: Septiembre, 2013]. Disponible en:http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S02501612000007900004&script=sci_ar text&tlng=en.
2. Davara, R. J. 1993. Estrategias de Comunicación en Marketing. Madrid: Editorial Dossat S. A.
3. Day, G. y Nedungadi, S. 1994. Managerial Representations of Competitive Advantage. Journal of Marketing, vol. 58, núm. 2.
4. De Elizagarate, V. 1996. Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización. Revista de Dirección y Administración de Empresas. No. 4. San Sebastián.
5. De Elizagarate, V. 2003. Marketing de ciudades. Madrid: Pirámide.
6. De Elizagarate, V. 2008. Marketing de ciudades: Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global. Madrid: Pirámide.
7. Fernández, G. 2004. La imagen de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano. En G. Fernández y G. Leva (Eds.). Lecturas de economía, gestión y ciudad. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
8. Friedmann, R. (1995). Marketing de Ciudades. Revista chilena de Administración Pública. Santiago: CED.
9. Friedmann, R. 2000. Identidad corporativa para comunas. Revista Chilena de Administración Pública. Santiago: CED, s/vol., no. 6, p. 1-45.
10. 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. Chile, vol.6, no.009.

11. Hooley, G. et al. 1998. Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*, s/vol., no. 6.
12. Kay, J. 1993. La estructura de la estrategia. *Harvard Deusto Business Review*, vol. 57, no. 5.
13. Keyser, D. R. y Vanhove, N. 1994. The Competitive Situacion of Tourism in the Caribbean Area: Methodological Approach. *Revue du Tourisme*, s/vol., no. 3.
14. Kotler, P. 1992. *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
15. Kotler, P., Haider, D. H. y Rein, I. 1994. *Marketing de localidades*. México: Diana.
16. Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. 1994. *Mercadotecnia de localidades. Cómo atraer inversiones, industria y turismo a ciudades, regiones, estados y países*. México: Diana.
17. Kotler, P., Haider, D. y Rein, I. 1992. *Mercadotecnia de localidades*. México: Prentice – Hall.
18. Kotler, P. 2003. *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
19. Kotler, P. 2001. *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. México: Editorial PrenticeHall.
20. Lalli, M. y Plöger, W. 1991. Corporate identity fuer Staedte. *Marketing ZFP. Switzerland*, s/vol., no. 4.
21. Martín, E. 1995. *Marketing*. Barcelona: Editorial Ariel S. A.
22. Munuera, J.M. y Rodríguez, AL. 2007. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.
23. Muñiz, R. 2007. ¿Cómo posicionar una marca ciudad? *Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, s/vol., no. 3.
24. Paniagua, FJ. y Blanco, E. 2007. Presente y futuro de la comunicación estratégica de la ciudad. *FISEC, Estrategias*, año III, vol. 4, no. 8, p. 27-49.
25. Paz, S. 2005. *Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional*. *Revista Venezolana de Gerencia*. Maracaibo, Venezuela, vol. 10, no. 030.
26. Paz, S. 2004. *Planificación y gestión estratégica en contextos metropolitanos: aportes a una discusión abierta*. En Fernández, G. (ed.). *Habitat Metropolis*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

27. 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] [consulta: Febrero de 2008]. Disponible en: <http://www.imagourbis.unq.edu.ar>.
28. Ries, A. y Trout, J. 1989. Posicionamiento. Madrid: McGraw- Hill.
29. Ries, A. y Trout, J. 2002. Posicionamiento. Madrid: McGraw- Hill.
30. Santesmases, M. 1995. Marketing. Conceptos y Estrategias. Madrid: Editorial Pirámide S. A.
31. Sanz de la Tajada, LA. 1994. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Madrid: ESIC Editorial.
32. Serralvo, F. y Tadeu, M. 2005. Tipologías del posicionamiento de marcas: un estudio conceptual en Brasil y España. Revista Galega de Economía, vol. 14, no. 1 y 2.
33. Stanton, W. J. 1980. Fundamentos de Marketing, 2ª Edición. México: McGraw – Hill.
34. Tanda, J. 2005. Valoración de la identidad e imagen urbana actual de la ciudad de Matanzas. Marrero, M. (tutor). Matanzas. 153 h. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas.
35. Trout, J. y Rivkin, S. 1996. El Nuevo Posicionamiento. Madrid: McGraw-Hill-Interamericana de España, S.A.
36. Vázquez, C. R. y Trespacios, J. A. 1994. Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales. Madrid: Editorial Civitas.