

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



**LA MARCA COMO INSTRUMENTO DE POSICIONAMIENTO DE LAS
CIUDADES**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Teresa Maria Aragonez Afonso Bicho

Dirigida por:

Doctor Gonçalo Nuno Caetano Alves – IPAM – Instituto Português de
Administração de Marketing

Doctora Alicia Blanco González – Universidad Rey Juan Carlos

Septiembre 2014

Departamento de Economía de la Empresa

Facultad de C.C. Jurídicas y Sociales

Campus de Vicálvaro

Professor Doutor Gonçalo Nuno Caetano Alves, Doctor y docente en IPAM (Instituto Português de Administração de Marketing); en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctor y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral **“LA MARCA COMO INSTRUMENTO DE POSICIONAMIENTO DE LAS CIUDADES”**, presentada por el doctorando Dña. Teresa Maria Aragonez Afonso Bicho.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También deseo destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmamos este informe en Porto a 11 de Septiembre de 2014.

Prof. Doutor Gonçalo Nuno Caetano Alves

Director

Departamento de Economía de la Empresa

Facultad de C.C. Jurídicas y Sociales

Campus de Vicálvaro

Doctora Alicia Blanco González, adscrita al Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos; en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctor y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral **“LA MARCA COMO INSTRUMENTO DE POSICIONAMIENTO DE LAS CIUDADES”**, presentada por el doctorando D. Teresa Maria Aragonez Afonso Bicho.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. Deseo destacar la oportunidad del tema y resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada, la investigación empírica exhaustiva y completa, así como los anexos.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan la necesidad de publicar la tesis doctoral una vez defendida, para su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmo este informe en Porto a 11 de Septiembre de 2014.

Fdo. Doctora Alicia Blanco González

Dedicatoria

A Rodolfo,

A mis sobrinas Leonor, Margarida, Carolina y Joana,

A Ti Madre,

con todo mi Amor.

Agradecimientos

El desarrollo de un proyecto de Doctorado es un desafío personal que defino como un camino algo arduo y solitario, en el cual muchas veces nos sentimos lejos del mundo. No obstante, solo se hizo realidad con la contribución de varias personas que, sin dudarlo, siempre me acompañaron.

Al Doctor Gonçalo Caetano Alves, que además del papel principal de Tutor, fue y será mi mentor, mi Profesor, en la escuela y en la vida, mi ejemplo real del pensamiento tan sabio “sin saber que era imposible, fue hasta allá y lo hizo”. A la Doctora Alicia Blanco, mi cotutora, por haber estado siempre disponible con sus enseñanzas fundamentales correcciones pertinentes y respuestas siempre rápidas. A la Doctora Irina Saur-Amaral, mi entusiasta guía por los caminos de la investigación. Elemento clave en todo el proceso, con palabras y enseñanzas fundamentales con las cuales entendí que la investigación es para todos a los que les gusta aprender y que el conocimiento está al alcance de todos... basta querer.

A Mi Familia:

A Rodolfo, mi puerto seguro, que estuvo siempre conmigo en los momentos de gran entusiasmo y en los momentos en los que yo pensaba que me faltaría el coraje. Nunca dudó en el apoyo, en la motivación, en la confianza y en el orgullo en mí, nunca permitió siquiera que los pensamientos menos positivos llegasen cerca de nosotros.

A Mi Madre, la persona más maravillosa de este mundo (de mi mundo), a quien agradezco con todas mis fuerzas por haberme enseñado desde el primer día de este proyecto que la vida se encoge o se expande en función de nuestro coraje y determinación. Eres mi ejemplo de vida.

A mi Padre y a mis Hermanas Isabel y Susana, por la presencia constante y apoyo incondicional en todas las etapas de esta caminata. A mis Sobrinas Leonor, Margarida, Carolina y Joana, que son mi orgullo. Espero que sientan el mismo entusiasmo que la Tía por los caminos del conocimiento.

A mis Amigos Isabel Antunes y Alírio Camposana que, de todas las formas posibles, estuvieron a mi lado y nunca me dejaron desistir. Es en las fases más difíciles de la vida que sentimos a los verdaderos amigos... ¡y ustedes lo son! A mis Amigos Mafalda Leite, Carla Gabriel y Jorge Greno, que me acompañaron y motivaron con su amistad y compañerismo.

¡A todos, mi sincero agradecimiento!

Resumen

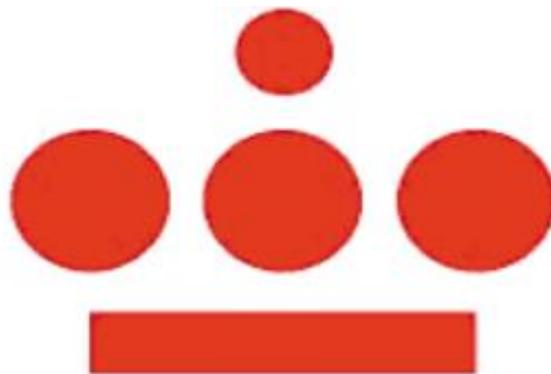
El presente trabajo de investigación aborda la temática del marketing territorial y marca de las ciudades en el contexto real de la Región Centro de Portugal. El marketing territorial ha ganado terreno, debido a la enorme competencia entre las ciudades, y como medio para enfrentar los desafíos actuales y futuros. En un mundo cada vez más globalizado y donde la ciudad no es solo un concepto geográfico, sino un sistema vivo, compuesto por diversos actores e interesados (*stakeholders*), las ciudades asumen un protagonismo creciente con los diferentes *stakeholders*.

El presente estudio se basa en las teorías defendidas por Kotler *et al.* (1993), Merrilees *et al.* (2012) y Zenker y Bechmann (2013a).

En este sentido, se realizó un estudio mixto, en el cual se analizaron cinco vertientes – atractivo de la ciudad, asociaciones a la ciudad, características de la marca de la ciudad, reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad y la personalización de la marca – a través de entrevistas y de 400 encuestas en las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo.

Los resultados señalan diferencias significativas en diferentes factores en dos grupos de *stakeholders* (visitantes y residentes) en la forma de sentir y evaluar la ciudad y la marca de la ciudad. Esto lleva a concluir que las estrategias deben tener en cuenta estas diferentes interpretaciones.

Finalmente, se pretende que el modelo propuesto, pueda ser una herramienta de trabajo para todos los dirigentes locales en el sentido de la creación de un documento explicativo y de orientación estratégica. De tal que se evite que las ciudades desarrollen estrategias de marketing solamente de acuerdo con los ciclos electorales, que en Portugal son de cuatro años.



ÍNDICE



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
I Pertinencia del estudio	49
II Objetivos del estudio – generales y específicos	60
III Organización y planteamiento de la investigación	64
1. CAPÍTULO I – MARKETING TERRITORIAL.....	69
1.1 Marketing Territorial – Origen y autores de referencia.....	69
1.2 Publicación pionera de Kotler, Haider y Rein (1993).....	70
1.3 Los tres C’s de Kanter – Conceptos, Competencia y Conexiones	75
1.4 Michael Porter – Modelo del Diamante y Clusters	77
1.5 Análisis comparativo de las teorías presentadas.....	79
2 CAPÍTULO II – DESARROLLO DE POLÍTICAS DE MARKETING	83
2.1 El Poder local en las estrategias de marketing territorial	88
2.2 Stakeholders activos en la elaboración de la estrategia.....	95
2.3 La competitividad de las ciudades y de los territorios.....	98

3	CAPÍTULO III – LA MARCA DE LAS CIUDADES.....	105
3.1	La identidad de la marca de las ciudades	109
3.2	El posicionamiento de la marca de las ciudades.....	112
3.3	El valor de la marca y de el atractivo de las ciudades	117
3.4	La marca como factor diferenciador.....	123
4	CAPÍTULO IV – RESIDENTES VS VISITANTES	131
4.1	Los visitantes	132
4.2	Los residentes	133
5	CAPÍTULO V – PROPUESTA DE MODELO CONCEPTUAL Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	137
5.1	Planteamiento del modelo	138
5.2	Proposiciones de investigación.....	141
5.3	Hipótesis de investigación	142
6	CAPÍTULO VI – METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO..	149
6.1	Metodología de la investigación.....	150
6.2	Enfoque Cualitativo	152
6.3	Enfoque Cuantitativo	155

6.4	Diseño de la Investigación.....	157
6.5	Diseño de los instrumentos.....	158
6.5.1	Instrumento cuantitativo: cuestionario y muestra	158
6.5.2	Cuestionario	159
6.5.3	Pre-test	163
6.6	Muestra cuantitativa	164
6.7	Trabajo de campo	171
6.8	Técnica de Recogida de datos	172
7	CAPÍTULO VII - ANÁLISIS Y DIMENSIÓN DE RESULTADOS...	177
7.1	Introducción.....	177
7.2	Resultado de la investigación cualitativa	178
7.3	Resultados de la investigación cuantitativa	181
7.3.1	Estadística descriptiva.....	181
7.4	Análisis estadístico descriptivo – Muestra General.....	183
7.5	Resultados de la identificación de diferencias entre Residentes y Visitantes	195
7.6	Resultados de la consistencia interna de las escalas.....	197
7.7	Análisis factorial exploratorio	199

7.8	Análisis de las diferencias significativas	213
7.8.1	Sub-muestra de Residentes	214
7.8.2	Sub-muestra de Visitantes.....	219
7.9	Discusión de resultados	223
8	CAPÍTULO VIII – CONCLUSIONES, LIMITACIONES E FUTURAS LENEAS DE INVESTIGACION.....	237
8.1	Principales conclusiones.....	237
8.2	Conclusiones derivadas de la revisión teórica.....	237
8.3	Conclusiones de la gestión de las ciudades	239
8.4	Conclusiones derivadas de la parte empírica.....	245
8.5	Limitaciones y recomendaciones futuras	250
	BIBLIOGRAFÍA	253



ÍNDICE DE TABLAS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Los cuatro principales públicos-objetivos de las ciudades	74
Tabla 2 – Modelo de los tres C’S de Kanter	75
Tabla 3 – Ciudades Tradicionales vs Ciudades Modernas.....	86
Tabla 4 – Los tres Pilares de Identidad de la Marca.....	107
Tabla 5 – Imagen, identidad y posición de la marca	110
Tabla 6 – ABC del posicionamiento.....	115
Tabla 7 – Fuentes de valor de la marca.....	119
Tabla 8 - <i>framework</i> de medición en relación con la jerarquía de componentes del brand equity para destinos con base en el consumidor.....	125
Tabla 9 – Explicación del modelo	140
Tabla 10 – Propositiones de investigación.....	141
Tabla 11 – Hipótesis de la investigación	144
Tabla 12 – Muestra: mapa de cuotas	170
Tabla 13 – Resumen de las entrevistas exploratoria	178
Tabla 14 - <i>Alpha de Cronbach</i> de los diferentes grupos del cuestionario	198
Tabla 15 – Resultados del análisis factorial exploratorio del Atractivo de la ciudad: muestra de residentes	201
Tabla 16 - Factores identificados en la Atratividad de la ciudad: muestra de visitantes	202
Tabla 17 - Factores identificados en la dimensión Asociaciones con la ciudad: muestra de residentes.....	203
Tabla 18 - Factores identificados en la dimensión Asociaciones con la ciudad: muestra de visitantes.....	204

Tabla 19 - Factores identificados en la dimensión <i>Características</i> de la marca de la ciudad: muestra de residentes.....	206
Tabla 20 - Factores identificados en la dimensión <i>Características</i> de la marca de la ciudad: muestra de visitantes.....	207
Tabla 21 - Factores identificados en la dimensión Reconocimiento/identificación de la marca: muestra de residentes.....	208
Tabla 22 - Factores identificados en la dimensión Reconocimiento/identificación de la marca: muestra de visitantes.....	209
Tabla 23 – Factores identificados en la dimensión Personalización de la marca: muestra de residentes.....	210
Tabla 24 - Factores identificados en la dimensión Personalización de la marca: muestra de visitantes.....	211
Tabla 25 – Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de Atractivo de la ciudad.....	214
Tabla 26 – Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de asociación con la ciudad	215
Tabla 27 - Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de <i>características</i> de la marca de la ciudad.....	216
Tabla 28 - Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de relacionamiento con la marca	217
Tabla 29 - Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de personalidad de la marca de la ciudad.....	218
Tabla 30 – Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores de Atractivo de la ciudad.....	219
Tabla 31 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores de asociaciones a la ciudad	220
Tabla 32 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores de <i>características</i> de la marca de la ciudad.....	221

Tabla 33 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores Reconocimiento e Identificación de la marca de la ciudad.....	222
Tabla 34 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores personalización de la marca de la ciudad.....	222
Tabla 35 – Validación de las hipótesis – Muestra de Residentes	228
Tabla 36 – Validación de las Hipótesis – Muestra de Visitantes.....	229



ÍNDICE DE FIGURAS



ÍNDICE DE FIGURAS

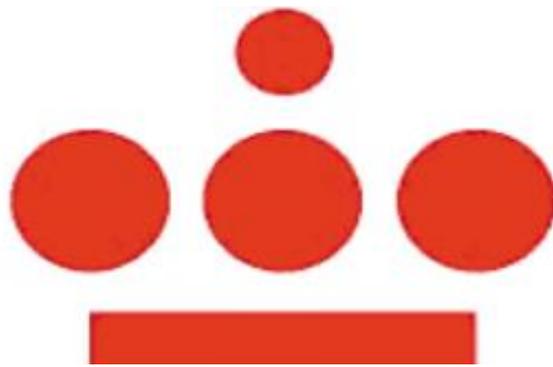
Figura 1 – Los diferentes niveles del Marketing de las Ciudades	72
Figura 2 – Modelo del Diamante de Michael Porter	77
Figura 3 – Las cuatro perspectivas de la marca	109
Figura 4 – Propuesta de Modelo Conceptual.....	139
Figura 5 – Metodología mixta – <i>Mixed Methods</i>	152
Figura 6 – Organización del Proceso de Investigación – Cualitativo.....	153
Figura 7 – Organización del proceso de investigación – Cuantitativo.....	156
Figura 8 – Diseño de la investigación	158
Figura 9 – Mapa de la NUTS III de la Región Centro de Portugal.....	165
Figura 10 – Mapa de Portugal Continental con demarcación de la Región Centro de Portugal	166
Figura 11 – Datos de los Censos 2011 – Región Centro de Portugal.....	167
Figura 12 – Ejemplo de cuestionario y distintivo identificativo.....	171
Figura 13 – Muestra General: distribución por género.....	181
Figura 14 – Muestra General: distribución por edad.....	182
Figura 15 – Muestra General: distribución del Consejo de Residencia	182
Figura 16 – Muestra General: titulaciones	183
Figura 17 – Muestra General: atributos que caracterizan a las ciudades	185
Figura 18 – Muestra General: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades.....	186
Figura 19 – Muestra General: evaluación del atractivo de las ciudades	187
Figura 20 – Muestra General: evaluación de las asociaciones a las ciudades	188
Figura 21 – Muestra General: reconocimiento del símbolo de la marca de la ciudad .	189

Figura 22 – Muestra General: existencia de la marca de la ciudad.....	189
Figura 23 – Muestra General: justificación de la no existencia de marca	190
Figura 24 – Muestra General: identificación de la marca de la ciudad.....	191
Figura 25 – Muestra General: <i>características</i> de la marca de la ciudad.....	192
Figura 26 – Muestra General: identificación con la marca de la ciudad.....	193
Figura 27 – Muestra General: <i>Características</i> de la marca de la ciudad como persona	194
Figura 28 – Muestra General: ciudades de trabajo de campo	194
Figura 29 – Factores asociados a cada dimensión – Residentes vs Visitantes	200
Figura 30 – Muestra ciudad de Aveiro: distribución por género.....	323
Figura 31 – Muestra ciudad de Aveiro: distribución por edad.....	324
Figura 32 – Muestra ciudad de Aveiro: distribución del consejo de residencia.....	324
Figura 33 – Muestra ciudad de Aveiro: titulaciones	325
Figura 34 – Muestra ciudad de Aveiro: atributos espontáneos	326
Figura 35 – Muestra ciudad de Aveiro: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades.....	327
Figura 36 – Muestra ciudad de Aveiro: evaluación de el atractivo de la ciudad.....	328
Figura 37 – Muestra ciudad de Aveiro: evaluación de las asociaciones con la ciudad	328
Figura 38 – Muestra ciudad de Aveiro: reconocimiento del símbolo de la ciudad	329
Figura 39 – Muestra ciudad de Aveiro: existencia de la marca.....	329
Figura 40 – Muestra ciudad de Aveiro: justificación para la no existencia de marca..	330
Figura 41 – Muestra ciudad de Aveiro: identificación de la marca de la ciudad.....	331
Figura 42 – Muestra de la ciudad de Aveiro: <i>características</i> de la marca de la ciudad	332
Figura 43 – Muestra ciudad de Aveiro: identificación con la marca de la ciudad.....	332
Figura 44 – Muestra ciudad de Aveiro: <i>características</i> de la marca como persona.....	333

Figura 45 – Muestra ciudad de Aveiro: ciudad de trabajo de campo	333
Figura 46 – Muestra ciudad de Coímbra: distribución por género	334
Figura 47 – Muestra ciudad de Coímbra: distribución por edad	335
Figura 48 – Muestra ciudad de Coímbra: distribución del Consejo de residencia	335
Figura 49 – Muestra ciudad de Coímbra: titulaciones.....	336
Figura 50 – Muestra ciudad de Coímbra: atributos espontáneos.....	337
Figura 51 – Muestra ciudad de Coímbra: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de la ciudad	338
Figura 52 – Muestra ciudad de Coímbra: evaluación de el atractivo de la ciudad	339
Figura 53 – Muestra ciudad de Coímbra: evaluación de las asociaciones a la ciudad.	339
Figura 54 – Muestra ciudad de Coímbra: reconocimiento del símbolo de la marca de la ciudad	340
Figura 55 – Muestra ciudad de Coímbra: existencia de la marca.....	340
Figura 56 – Muestra ciudad de Coímbra: justificación para la no existencia de la marca	341
Figura 57 – Muestra ciudad de Aveiro: identificación de la marca de la ciudad	342
Figura 58 – Muestra ciudad de Coímbra: <i>características</i> de la marca de la ciudad.....	343
Figura 59 – Muestra ciudad de Coímbra: identificación con la marca de la ciudad	343
Figura 60 – Muestra ciudad de Coímbra: <i>características</i> de la marca de la ciudad como persona	344
Figura 61 – Muestra ciudad de Coímbra: ciudad de trabajo de campo	344
Figura 62 – Muestra ciudad de Leiria: distribución por género.....	345
Figura 63 – Muestra ciudad de Leiria: distribución por edad	345
Figura 64 – Muestra ciudad de Leiria: distribución del Consejo de residencia.....	346
Figura 65 – Muestra ciudad de Leiria: titulaciones	346
Figura 66 – Muestra ciudad de Leiria: atributos espontáneos.....	348

Figura 67 – Muestra ciudad de Leiria: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades.....	349
Figura 68 – Muestra ciudad de Leiria: evaluación del atractivo de la ciudad	350
Figura 69 – Muestra ciudad de Leiria: evaluación de las asociaciones a la ciudad.....	350
Figura 70 – Muestra ciudad de Leiria: reconocimiento del símbolo de la marca de la ciudad	351
Figura 71 – Muestra de la ciudad de Leiria: existencia de la marca.....	351
Figura 72 – Muestra ciudad de Leiria: justificación para la no existencia de la marca de la ciudad	352
Figura 73 – Muestra ciudad de Leiria: identificación de la marca de la ciudad.....	353
Figura 74 – Muestra ciudad de Leiria: <i>características de la</i> marca de la ciudad	354
Figura 75 – Muestra ciudad de Leiria: identificación con la marca de la ciudad.....	354
Figura 76 – Muestra ciudad de Leiria: <i>características</i> de la marca de la ciudad como persona	355
Figura 77 – Muestra ciudad de Leiria: ciudad de trabajo de campo	355
Figura 78 – Muestra ciudad de Viseo: distribución por género.....	356
Figura 79 – Muestra ciudad de Viseo: distribución por edad.....	357
Figura 80 – Muestra ciudad de Viseo: distribución del Consejo de residencia.....	357
Figura 81 – Muestra ciudad de Viseo: titulaciones	358
Figura 82 – Muestra ciudad de Viseo: atributos espontáneos.....	359
Figura 83 – Muestra ciudad de Viseo: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades.....	360
Figura 84 – Muestra ciudad de Viseo: evaluación de el atractivo de ciudad.....	361
Figura 85 – Muestra ciudad de Viseo: evaluación de las asociaciones a la ciudad.....	361
Figura 86 – Muestra ciudad de Viseo: reconocimiento del símbolo	362
Figura 87 – Muestra ciudad de Viseo: existencia de la marca.....	362

Figura 88 – Muestra ciudad de Viseo: justificación para la no existencia de la marca de la ciudad	363
Figura 89 – Muestra ciudad de Viseo: identificación de la marca de la ciudad	364
Figura 90 – Muestra ciudad de Viseo: <i>características</i> de la marca de la ciudad	365
Figura 91 – Muestra ciudad de Viseo: identificación con la marca de la ciudad	365
Figura 92 – Muestra ciudad de Viseo: <i>características</i> de la marca de la ciudad como una persona	366
Figura 93 – Muestra ciudad de Viseo: ciudad de trabajo de campo	366



ÍNDICE DE SIGLAS



ÍNDICE DE SIGLAS

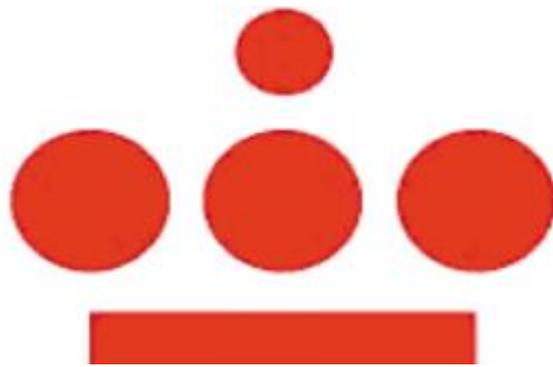
CCDRC – Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Centro

CIMS – Comunidades Intermunicipales

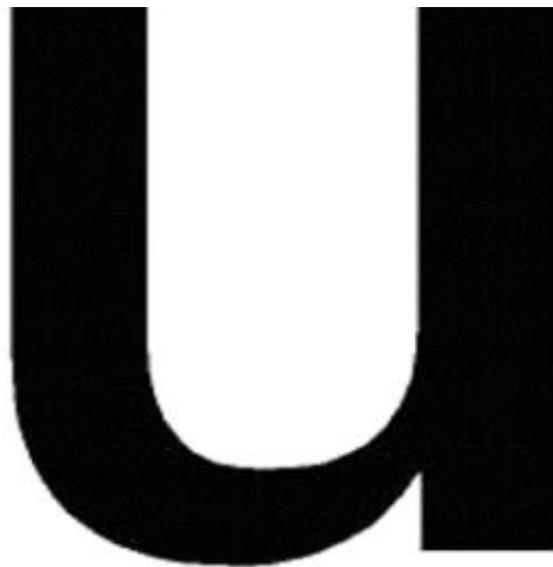
DECO - Asociación Portuguesa para la Protección de los Consumidores

INE – Instituto Nacional de Estadística

NUT – Nomenclatura de Unidades Territoriales



ÍNDICE DE ANEXOS



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Resumen del estudio cuantitativo – determinación de las cuatro ciudades con mayor notoriedad espontánea en la Región Central de Portugal

Anexo 2 – Entrevistas semiestructuradas – Estudio cualitativo

Anexo 3 – Cuestionario aplicado en las ciudades – Estudio cuantitativo

Anexo 4 – Estadística descriptiva referente a las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo

Anexo 5 – Artículos presentados en Conferencias Científicas y publicaciones en el ámbito del desarrollo del Doctorado



INTRODUCCIÓN - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



I. Pertinencia del estudio

Es de la naturaleza humana actuar en el límite cuando “ya ocurrió”, cuando no se puede “huir” de la situación o cuando se confronta con lo inevitable, llegando a la conclusión de que el recurso a la formulación y al planteamiento estratégico ocurre habitualmente solo ante la evidencia de un mal desempeño. Este fenómeno también se da a nivel de las ciudades, en las cuales sus gestores no entienden la formulación y el planteamiento estratégico como procedimiento sistemático, sino como una relación causa/efecto (Azevedo, Magalhães y Pereira, 2010).

Los países se enfrentan a nuevos e importantes desafíos. Compiten diariamente en la búsqueda de ventajas competitivas, siendo cada vez más importante la gestión y el control de su marca. Los países competitivos son los que logran crear aprendizaje y conocimiento, evidenciando para su público interno y externo sus diferencias y competencias específicas (Cidrales, 2006).

En un mundo cada vez más globalizado y donde la ciudad no es apenas un concepto geográfico, sino un sistema vivo compuesto por diversos actores e interesados (*stakeholders*), Barbosa (2006) afirma que la clave del éxito del desarrollo sostenible de una ciudad depende, en gran parte, de la colaboración entre los diversos actores. Destacando especialmente la colaboración entre los sectores público y privado, así como de la capacidad para pensar juntos y hacer la ciudad más atractiva.

Actualmente las ciudades se ven como un objeto cuya imagen se trabaja y se promueve permanentemente en la búsqueda constante de ventaja competitiva con relación a otras ciudades, para de esa manera intentar ganar en el juego en el que compiten diariamente. Peixoto (2000) afirma que se vive en el tiempo de las ciudades y que éstas

asumen un protagonismo que ha crecido como actores políticos, económicos y culturales. El mismo autor también se refiere a que nunca como en la actualidad se desarrolló con tanta evidencia y perseverancia una gestión estratégica de las imágenes y de los locales de las ciudades.

La creación de esa imagen y marca permite “vender la ciudad” usando herramientas de marketing, comunicación, publicidad y promoción, obviamente apoyados en la construcción de soluciones sostenibles que respondan a las necesidades y deseos de los diferentes públicos (internos y externos), para atraer a nuevos públicos y mantener a los residentes, y para fidelizarlos a todos sin perder de vista el importante papel de contribución a la transformación del ambiente urbano desde el punto de vista económico, ambiental y social (Azevedo *et al.*, 2010).

Las personas también se fidelizan por la forma de percibir la calidad de vida en el medio en el que habitan. En este sentido, Gaio y Gouveia (2009) defienden que urge un cambio de paradigma en la perspectiva de los enfoques de marketing y *branding* en el territorio, transportándolas de enfoques y estrategias más transaccionales a relacionales, respetando y promoviendo las dinámicas y la profundidad de relaciones con los diferentes actores de un determinado territorio.

Teobaldo (2010, p. 141) defiende que además de la lógica de “ventas” de las ciudades, se ha olvidado el “supuesto, raramente explicitado, de que vender la imagen de la ciudad equivale a vender a la propia ciudad”, o sea, en su opinión, el espacio urbano se comienza a tratar como mercancía. La autora agrega que la promoción de los procesos de adaptaciones técnicas del territorio, de (re)calificación de infraestructura y de concepción de áreas exclusivas para consumo, vivienda y actividades que involucran a diferentes sectores, están acompañadas de la necesidad de reconocimiento de bienes culturales y

especificidades locales, entendiéndose como puntos primordiales en la presentación de diferenciales ambientales, históricos y culturales.

La misma autora también dice que actualmente se introducen formas modernas de dominación y técnicas de manipulación cultural pues, a su entender, los espacios se están remodelando a partir de representaciones e imágenes que se consideran adecuadas. En efecto, para la autora estas situaciones explican por sí solas la importancia del *city marketing* como instrumento de política urbana.

Azevedo *et al.* (2010) defienden que el marketing de las ciudades intenta crear y difundir una imagen urbana positiva, construida a partir de una base sólida arraigada en sus elementos de identidad que la hacen diferente y única (identidad), verdaderos, que transmiten claramente la realidad presente. Los mismos autores agregan que esto se debe usar para crear una marca para la ciudad y para promoverla y mantenerla adecuadamente actualizada.

Wielewicki (2011) afirma que la identidad de los espacios urbanos está compuesta por diferentes atributos que constituyen la base de los procesos de construcción de imagen y consecuentemente, de las marcas de los territorios. Éstas últimas – agrega la misma autora – tienen la capacidad de consubstanciar y valorizar esa identidad, promoviendo identificación e implicación con los públicos y distinguiéndola al mismo tiempo de otros territorios.

Sin duda, el marketing territorial y el *place branding* han conquistado terreno, fruto de la enorme competencia entre las ciudades. Así como medio para enfrentarse a los desafíos actuales y los que en el futuro las ciudades pudieran encontrar como consecuencia del constante aumento de la exigencia de los consumidores, así como de eventuales cambios de paradigma desde el punto de vista de factores como la necesidad

de encarar la sostenibilidad y una noción más equilibrada de la forma como las personas quieren vivir en las ciudades, que están obligando – no solo a quienes diseñan esas mismas ciudades, sino también a los *marketeers* – a reformular estrategias (Aragonez y Alves, 2012)

Consciente de la gran importancia de la creación de una imagen y marca de las ciudades para que éstas puedan ser deseadas tanto a nivel de visitas turísticas como en lo que concierne a la identificación de las necesidades a satisfacer de los ciudadanos, inversores, visitantes entre otros *stakeholders*, el marketing territorial y la creación de las marcas asociadas a las ciudades son un tema actual y, en el futuro, indispensable en el planeamiento y de gestión urbana sostenible y competitiva.

No se debe perder de vista la necesidad de introducir una noción de comportamientos socialmente responsable en el desarrollo de las ciudades, por lo que esa noción deberá formar parte de la identidad de la marca. Responsabilidad social, sostenibilidad y calidad de vida se deberán “vender” en la marca urbana, ya que esos factores coinciden con las tendencias más actuales y representan valor.

De acuerdo con Florek (2012), es relevante unir el concepto de marca de la ciudad y desarrollo de la ciudad, especialmente en el contexto de la sostenibilidad, en la medida en que los objetivos de desarrollo sostenible a largo plazo compiten con los objetivos de la marca de la ciudad. En este sentido, el valor de la marca puede servir como un indicador para su desarrollo, pues permite la comparación del desarrollo de la ciudad y del desempeño a partir de una perspectiva de marketing a largo plazo, así como entre las ciudades.

La creciente competencia entre ciudades emprendedoras y la certeza de que el planeta no logrará sostener por mucho más tiempo los constantes aumentos de los niveles de la población, los crecimientos de consumo y los estilos de vida de la humanidad constituyen la base para la formación de una nueva consciencia de la indiscutible solución que se debe encontrar para el desarrollo sostenible de los territorios (Azevedo *et al.* 2010)

Actualmente las ciudades afrontan la tarea de trabajar en el sentido de su desarrollo económico, así como en la difícil tarea de volver esos mismos espacios más atractivos y habitables en la búsqueda de una calidad de vida mejor y en el interés y exigencia de todos los *stakeholders*.

Elizagarate (2006) defiende la importancia de que las ciudades orienten y trabajen sus estrategias con vistas a satisfacer las necesidades del tejido empresarial, de los visitantes, de los trabajadores y de los potenciales habitantes e inversores. Es decir, garantizar la satisfacción de los actuales interventores de la vida de las ciudades y trabajar para crear condiciones y estructuras a fin de conquistar y ganar ventaja competitiva en relación con otras ciudades.

En este sentido, surge entre políticos, académicos, empresas e incluso en los ciudadanos, la búsqueda de un modelo sostenible de evolución de la sociedad, teniendo en cuenta no solo las oportunidades, sino también las amenazas que pueden afectar a todos los factores fundamentales de las ciudades.

Según Azevedo *et al.* (2010), se deberá buscar un modelo de desarrollo que permita garantizarnos a todos nosotros, como generación actual, la capacidad de que las generaciones futuras lo hagan de la misma forma. En este contexto, y siguiendo la línea de pensamiento de los autores, no se pretende que las ciudades se conviertan en empresas, sino que tengan las buenas prácticas de la gestión empresarial con el fin de conducir la

ciudad para la promoción de la productividad, de la innovación y del uso racional de recursos y competencias con vistas al fortalecimiento de las ventajas competitivas.

A su vez, Gaio y Gouveia (2007) defienden que a través de la marca territorial se fomenta el atractivo, la conquista de confianza y credibilidad posicionando a la ciudad y contribuyendo a una dinámica de desarrollo, pues ante los nuevos paradigmas de competitividad, las ciudades que no tengan la capacidad de posicionarse en el mercado y de auto promoverse correcta y eficazmente, rápidamente entrarán en procesos de declive, potenciados por estrategias de marketing más agresivas de territorios competidores.

La pertinencia del presente estudio también se puede sostener en realidades innegables, particularmente a nivel de territorio. De hecho, según proponen Monferrer, Arda y Fernández (2013) en ese sentido de territorio se conjugan diversas tensiones, lo local y lo global, la porción y la totalidad, lo físico y lo inmaterial, la frontera y la apertura, la pertenencia y la exclusión, la comunidad y la población, lo central y lo periférico, el núcleo y la influencia, lo propio y lo que se ofrece, lo político y lo simbólico, lo económico y lo cultural, lo existencial y lo imaginario, los sentimientos y los derechos, los hábitos y las prácticas, la construcción, la habitación, la apropiación, entre otras. Por eso, queda claro que es necesario enfocarse en trabajos de investigación como el nuestro, que se posicionen como aporte en la construcción de herramientas que no son más que formas de aliviar tensiones para el conocimiento, proponiendo vías.

Por otro lado, Monferrer *et al* (2013) también sostienen que el espacio que habitamos determina en buena medida quiénes somos, cómo es la vida que vamos a vivir, nuestra implicación con la cultura, nuestras relaciones, las personas que conocemos y las que queremos conocer, pasando por las condiciones para desarrollar nuestras aspiraciones. Nuestra tesis de investigación que pretende representar un fuerte aporte que

constituye una herramienta práctica para el desarrollo sostenible de los territorios, y nuestro componente empírico abarca varias de las dimensiones citadas a nivel de la respectiva medición.

Ya que es evidente, como referimos más adelante en nuestro trabajo, que dirigentes políticos, investigadores académicos, empresas e incluso los ciudadanos comunes se han lanzado a la búsqueda de un modelo sostenible de evolución de la sociedad, teniendo en cuenta no solo las oportunidades, sino también las amenazas que pueden afectar a todos los factores fundamentales de las ciudades, se materializa una justificación objetiva y pertinente de nuestro estudio.

Monferrer *et al* (2013) afirman que hoy en día las ciudades necesitan diseñar y aplicar estrategias de marketing que den Valor y se diferencien de la competencia en cuanto a la satisfacción de sus clientes internos (ciudadanos) y de sus targets externos (visitantes). Estamos plenamente de acuerdo y fue también con base en esa noción que construimos nuestra tesis doctoral.

Por otro lado, veamos el ejemplo de la ciudad de Bilbao, que actuó como pionera a nivel de una estrategia *de rebranding*, Evans (2003 como se cita en Šebová, Džupka y Urbančíková, 2014) con relación a la promoción y financiación del turismo cultural en Europa en contexto de las capitales europeas de la cultura, cuya inversión se manifiesta en proyectos urbanos de gran escala, *design físico avant-garde* de espacios públicos abiertos con enfoque especial en el museo Guggenheim, que hicieron de Bilbao un local de demanda turística internacional. En el año de 1998 representó un aumento del 43% de viajantes internacionales en detrimento de un aumento del 20,4% en las demás ciudades españolas no vascas.

Otros ejemplos de capitales de la cultura europea existen y siendo cierto su papel a nivel de la promoción cultural del turismo europeo, esa misma oferta de inmensas infraestructuras culturales puede incluso representar una contradicción en el proceso a mediano o largo plazo en términos de objetivos de regeneración urbana Šebová *et al.* (2014), es decir, las expectativas de los ciudadanos (residentes) no siempre van a la par de la realidad de esa regeneración en gran escala, ni con la exponencial oferta cultural ni con el rápido retorno del turismo.

Conscientes de esa posibilidad de divergencia y ya que es de sentido común que muchas veces la noción de marketing de localidad se asienta en un sesgo favorecedor con relación al potencial de los visitantes/turistas, optemos por utilizar una metodología de medición con filtros para grupos de *stakeholders* que posibilite una estrategia de *branding* mucho más coherente y correcta desde el punto de vista técnico. Debemos tener en cuenta a los residentes y a los visitantes. Nos parece legítimo subrayar este punto esencial en nuestra investigación y más adelante lo desarrollaremos mejor.

Desde otro punto de vista, también Megri y Bencherif (2014) sostienen que en la actualidad, el marketing territorial representa una aproximación que pretende desarrollar, basado en el conocimiento del ambiente (geográfico, demográfico, cultural, económico, social y político), una oferta de líderes territoriales elegidos para los gobiernos locales que aseguren una continuidad de actuaciones en dirección a los diversos grupos de interés - turistas, residentes, asociaciones, empresas, inversionistas – mientras llevan a cabo una persecución generalizada de los intereses generales de todos los ciudadanos. Pensamos que esa actuación en dirección a los diversos grupos y que nosotros, en nuestra tesis doctoral, optemos por dividir, filtrando en dos grandes conjuntos de *stakeholders*: los residentes y los visitantes, se puede y se debe revestir de una herramienta estratégica de

marketing territorial, lo que pensamos que puede constituir nuestra investigación en la medida en que pretendemos que la misma represente un manual de auxilio político y técnico para la construcción de las marcas de local, de ciudad.

El éxito de grandes ciudades como Nueva York, París, Ámsterdam y San Francisco – que poseen las cualidades de marcas fuertes – trabajaron su historia, la calidad del local, los estilos de vida, la cultura, la diversidad, entablaron sociedades entre municipalidades y gobiernos de modo a mejorar infraestructuras, Megri y Bencherif (2014). Su camino fue proactivo. En un ambiente competitivo, la implementación del marketing territorial se convirtió en una necesidad, ya que ofrece las metodologías, herramientas y vías útiles para mejorar la atraktividad de una región, Megri y Bencherif (2014).

Nos reafirmamos en absoluto en la perspectiva referida ya que vamos a proceder a la comprobación empírica comparativa que engloba a la Región Centro de Portugal, lo que, desde nuestro punto de vista, tiene un gran valor.

En relación a la noción de complejidad que implica el trabajo de elaboración de la marca de ciudad con respecto a la marca corporativa, por ejemplo, es más difícil para una ciudad adoptar una sola y clara identidad o sintetizar todo un conjunto de valores culturales de un pueblo o, incluso adoptar una imagen como defiende Kavaratzis (2009 como cita Bjorner, 2013) lo que, además, consubstanció también nuestra percepción de necesidad de investigación cualitativa; o sea, se asentó entre otros presupuestos, en una profunda necesidad del investigador de comprender la intencionalidad de los gestores de las ciudades, la realidad, cruzándola con la dimensión investigativa cuantitativa y con la fundamentación teórica de apoyo, permitiendo más datos que retirasen densidad de análisis, por un lado y por otro, reuniendo más información objetiva para trazar estrategias finales, encontrando eventuales lagunas e incoherencias.

Desde otro punto de vista y ya que, como proponen Lucarelli y Berg (2011 citado en Bjorner, 2013), el *city branding* también se describe como el objetivo simbólico que incorpora toda la información vinculada a la ciudad de modo a crear asociaciones alrededor de la misma, sería bastante pertinente comprender lo que pensaban los dirigentes políticos, qué información y qué calidad de información tenían en esta materia. Este es otro punto que parece crucial.

Coincidimos con Zenker y Peterson (2014) que plantean que la identificación de residentes con un determinado local, teniendo en cuenta un sentido de numerosos y deseables resultados como son el aumento de la satisfacción residencial, en la visión de la psicología social y ambiental padece de poco conocimiento académico. De hecho, las ciudades y sus públicos-objetivos representan una materia compleja.

Por ejemplo, en Róterdam cohabitan más de cien culturas diferentes, Braun (2008 como citado en Zenker y Peterson, 2014). De este ejemplo se infiere qué tipología de terrenos investigativos estamos calcando, si bien que con la debida noción de las escalas de los respectivos territorios, lo que no obstó a nuestra consciencia de aporte a la temática. Fue nuestro estudio, que de nuevo referimos, estaba debidamente preparado en dos grandes grupos de *stakeholders*, los visitantes y los residentes, lo que midió percepciones, observando toda una región de Portugal.

Estamos convencidos de que nuestra estrategia y nuestro aporte se corresponderán con la noción explicada por Zenker y Peterson (2014), en la que se conoce poco sobre las relaciones entre los aspectos percibidos del local (identidad) y la respetiva identificación del mismo.

Finalmente, Como ya citamos anteriormente, nuestra investigación se propone, además de constituir un fuerte aporte académico, ser considerado como un manual técnico de auxilio a los dirigentes políticos, a los responsables del *city branding* de las localidades. Recordamos que, por ejemplo y según Jacobsen (2009; 2012 como citado en Zenker, 2014), la municipalidad de Berlín dispone de una verba presupuestal de 5 millones de euros anuales para marketing. Por otro lado, el estado federal alemán de Baden-Wurtemberg invierte más de 7 millones por año en su *place-branding* regional, y es cierto que todas esas inversiones pretenden mejorar la imagen y la percepción de los stakeholders relevantes, Gertner y Kotler (2004 como citado en Zenker, 2014).

Por desgracia, las prácticas de *place-branding* padecen frecuentemente de lagunas a nivel de la medición estratégica o evaluación de resultados. En este punto nos parece vital, incluso porque estamos hablando de presupuestos, de fondos públicos, que es necesario tener la noción de las inversiones y su rentabilización. Mucho más allá del acompañamiento deseable de resultados, habrá que implementar prácticas debidamente apoyadas en conocimiento académico que posteriormente den lugar a mediciones congruentes. Pensamos que la presente investigación será de gran valor para dirigentes y directores de marketing de los Municipios de la Región Centro de Portugal. .

II. Objetivos del estudio – generales y específicos

Esta investigación tiene como objetivo agregar valor y conocimiento en el área del marketing territorial, dotando a los gestores y demás interventores de la gestión de las ciudades, de herramientas y modelos operacionales para una correcta gestión y desarrollo de las ciudades, con el objetivo de hacerlas competitivas y sostenibles para los diferentes *stakeholders*.

Los objetivos generales de esta investigación están relacionados con el estudio de la marca de las ciudades como instrumento de posicionamiento, verificando cómo la marca podrá o no amoldar e influenciar el posicionamiento de las ciudades con los diferentes *stakeholders*. De acuerdo con Merrilees, Miller y Herington (2012) este tema ha despertado interés y la investigación creció a lo largo de la última década, existiendo incluso la clara consciencia de que muchas ciudades ya comprenden el valor de su marca y, hasta cierto punto, cómo pueden dirigir y planear.

Azevedo *et al.* (2010, p.229) afirman que se trata de un tema relevante y actual, destacando la necesidad de “intentar crear las bases de una visión integradora y de matiz eminentemente práctico, por lo tanto, constituirá una herramienta de apoyo a la decisión. Como argumento político, permitirá a quien lo decida, conocer y comprender las ventajas del marketing de las ciudades, en particular en la creación y desarrollo de una marca de ciudad como instrumento facilitador de un desarrollo sostenido”.

También a nivel de investigación académica, Gertner (2011) destaca que en las últimas décadas el prolífico cuerpo teórico creado sobre esta temática, así como el amplio número de revistas que publican artículos, confirmaron la importancia creciente de esa área tanto para académicos como para los gestores.

De la misma forma, se pretende estudiar la marca como instrumento de posicionamiento de las ciudades, verificando si la marca de la ciudad podrá o no “manipular” e influenciar el posicionamiento de las ciudades con los diferentes *stakeholders*.

Ashworth y Kavaratzis, (2009) entienden que la marca de la ciudad es cada vez más un triunfo importante para las ciudades y una herramienta eficaz para que poder distinguir y mejorar en términos de posicionamiento.

De acuerdo con los autores, la introducción de conceptos de marketing de nivel corporativo y principalmente la marca corporativa han contribuido de forma significativa al desarrollo de la marca de la ciudad. No obstante, afirman que en la práctica existe una evidente confusión entre la estrategia de la marca y uno de sus componentes, o sea, la creación de un nuevo logotipo y *slogan* o, en el mejor de los casos, el desarrollo de una campaña promocional.

Zhao (2013) agrega además que el marketing de las ciudades ahora se ve como una preocupación para diversos sectores de la sociedad en la medida en que permite actualizar la competitividad de la marca de la ciudad y aumentar la competitividad y el desarrollo urbano.

Con el presente estudio, pretendemos también analizar la marca como instrumento de posicionamiento de las ciudades, verificando si la marca funciona como factor aglutinador, integrador y movilizador de la competitividad y del desarrollo que, naturalmente, tendrá que tener una base sostenible de forma a garantizar no solo el éxito, sino el futuro del proyecto de esa misma ciudad.

Se pretende que sea un documento de trabajo con aplicabilidad práctica, apoyado en aportes y teorías académicas, aunque deberá ir sufriendo las alteraciones necesarias de acuerdo con el medio y posibles aspectos externos. Se entiende que este modelo conceptual podrá ser un aporte para el trabajo de planeamiento y desarrollo de las ciudades en una unión de varias teorías y conceptos, de forma a guiar y orientar el crecimiento y desarrollo de las ciudades que se pretende que sean sostenibles y competitivas.

Entendemos que con un competente planeamiento y la elaboración previa de una estrategia, las ciudades que adopten el modelo conceptual (que podrá ser adaptado a la realidad local) tenderán a ser más sostenibles y competitivas en comparación con las demás rivales, proporcionando mayor calidad de vida a sus ciudadanos y creando mejores condiciones a las empresas y negocios, atrayendo nuevos públicos de acuerdo con los objetivos delineados en la estrategia.

También pretendemos poder contribuir a una gestión y utilización más eficiente y racional de los recursos y potencialidades de los lugares, proporcionando ventajas en el ámbito del marketing territorial y a las ciudades que elaboren una estrategia o documento de trabajo teniendo como base este modelo.

Las ciudades con marcas necesitan identificarse o diferenciarse de su competencia usando una perspectiva de stakeholders para proporcionar los valores agregados y beneficios necesarios para el negocio y para los residentes, así como para los visitantes (Caldwell y Freire, 2004). Rainisto (2003), en la misma línea de pensamiento agrega que construir una marca es el punto de partida natural para el marketing territorial, pues obliga a que el lugar determine los contenidos esenciales del marketing.

Así mismo, con esta investigación pretendemos verificar si la marca de la ciudad está directamente relacionada con el desarrollo de la misma, analizando su posicionamiento con los residentes y visitantes y el crecimiento tanto a nivel financiero como del desarrollo industrial.

En un proyecto de investigación, todas las etapas son importantes y desempeñan diferentes papeles y diversas fases del proyecto. No obstante, Malhotra (2006) defiende que en una investigación de Marketing, la definición del problema es la más relevante, pues la definición implica el problema general y la identificación de sus componentes más específicos.

Tashakkori y Teddlie (2010) defienden que ya que en un proyecto de investigación, el investigador tiene un propósito para la realización del estudio referente a determinado asunto, fenómeno o tema, debe articular problemas que orientarán la investigación. Es decir, el problema de investigación es de especial importancia porque traza el recorrido que se debe seguir en el proyecto de investigación.

Teniendo en cuenta los supuestos ya ilustrados, y en el ámbito de los objetivos de este proyecto de investigación, se plantea el siguiente problema de investigación:

- a) **¿En qué medida las marcas de las ciudades se crean y se gestionan como instrumento de posicionamiento de las ciudades con los residentes y visitantes?**

III. Organización y planteamiento de la investigación

Este proyecto de investigación se estructura en tres bloques claramente diferenciados que se dividen a su vez en capítulos. El primer bloque hace referencia al desarrollo de los fundamentos teóricos de la investigación. De este modo, a través de este primer bloque se procede a desarrollar una sólida base teórica sobre la que sustentará la investigación. En efecto, la estructura es la siguiente:

Introducción – Se contextualiza el tema en estudio y la relevancia del proyecto así como la organización y planteamiento de la investigación

Parte I - Fundamentos Teóricos – los capítulos I, II, III y IV tratan el estado del arte sobre el tema de la investigación, en el cual se presentan las teorías que la fundamentan y que en este estudio están relacionadas con el Marketing Territorial, el *City Marketing*, Marca Territorial, el desarrollo de políticas de Marketing, el papel del poder local en el planeamiento estratégico de Marketing Territorial, el poder de la marca de las ciudades.

Capítulo V – Propuesta de modelo conceptual y formulación de hipótesis – Se presentará una propuesta de modelo conceptual resultante de la investigación empírica, así como las proposiciones y hipótesis del estudio.

Capítulo VI – Metodología y trabajo de campo – Se hace un abordaje al área y población del estudio, a la técnica de recogida de datos y al campo de trabajo. Así mismo, en este capítulo se hace referencia al muestreo, a los cuestionarios y respectivos pre-test, y a la presentación del resumen de las entrevistas.

Capítulo VII – Análisis y discusión de resultados - Presenta los resultados del estudio – cualitativo y cuantitativo – en lo que respecta a los valores y resultados conseguidos.

Capítulo VIII – Conclusiones, limitaciones e futuras leneas de investigación
– En la última parte de este proyecto de investigación se presentan las principales conclusiones del estudio efectuado, así como las limitaciones de la investigación y las recomendaciones para futuros estudios.

En lo que concierne al planeamiento del trabajo de investigación, al final de la revisión de literatura se presentará un modelo conceptual que esperamos que pueda convertirse en una herramienta de trabajo para todos los dirigentes locales con el fin de crear un documento explicativo y de orientación estratégica de forma a evitar que las ciudades se desarrollen de acuerdo con los ciclos electorales, que en Portugal son de cuatro años.

En una primera fase se llevará a cabo un estudio cuantitativo a nivel de la Región Centro de Portugal (compuesta por 100 municipios y la más extensa del territorio portugués), de forma a poder determinar cuáles son las cuatro ciudades con mayor notoriedad espontánea. En una segunda fase, ya con las cuatro ciudades identificadas, pasaremos a analizar detalladamente a las respectivas ciudades en un estudio mixto (cualitativo y cuantitativo), verificando de qué forma se identifican o no factores comunes entre ellas, fundamentalmente la existencia de un plan estratégico actualizado, acciones planeadas de las alcaldías, o si estará eventualmente agregada al número de población (dimensión de ciudad).



PARTE I - CAPÍTULO I

Marketing Territorial



1. CAPÍTULO I – MARKETING TERRITORIAL

El Parte 1, titulado Fundamentos Teóricos, tiene como finalidad proceder al encuadramiento conceptual, contextual e histórico de los conceptos de marketing territorial y marca ciudad, así como de la competitividad de las ciudades, de su posicionamiento frente a la competencia del valor da marca, de la fuerza de la imagen de las ciudades y del factor diferenciador de los lugares como ventaja competitiva.

La revisión de literatura servirá de fundamentación para el trabajo práctico del presente estudio, abordando también temáticas como las diferentes variables del marketing territorial, la marca de la ciudad como instrumento de posicionamiento y la forma como ese factor podría influenciar la percepción de los *stakeholders* y la competitividad entre territorios. Analizaremos también las diferentes especificidades de la marca de la ciudad y las variables que condicionan su construcción, así como los factores diferenciadores del éxito.

1.1 Marketing Territorial – Origen y autores de referencia

El concepto de Marketing Territorial fue introducido por Kotler, Haider y Rein (1993), que presentan un nuevo abordaje llamado Marketing Estratégico de Lugares, comparando, por primera vez en la literatura, las ciudades con un producto. Se siguieron los estudios y artículos de Kanter (1995), que afirma que las ciudades de éxito se están revelando como centros de excelencia en tres C's – conceptos, competencias y conexiones – y de Porter (1990 y 1995) que habla sobre la importancia de los *clusters* como formas

de diferenciación competitiva y de la necesidad de funcionamiento en red con el objetivo de reforzar los vínculos y crear condiciones para que los países sean competitivos.

La selección de estos tres autores está relacionada con el elevado aporte que han proporcionado en esta temática, así como por su pionerismo a nivel de estudios y publicaciones de marketing territorial. Kotler y otros (1993), Kanter (1995) y Porter (1990 y 1995) asumen especial relevancia en la literatura y sirven de punto de partida para investigaciones posteriores, siendo los autores con más referencias e influencia en trabajos de ámbito académico.

1.2 Publicación pionera de Kotler, Haider y Rein (1993)

Las primeras publicaciones con mayor relevancia en la literatura sobre la temática de marketing de las ciudades y marketing territorial se remontan a 1993, son de la autoría de Kotler, Haider y Rein y defienden que su objetivo es el de diseñar una comunidad que satisfaga las necesidades de los diversos grupos de utilizadores como los visitantes, los residentes y trabajadores, las empresas y los mercados exportadores de ese mismo local.

Para Kotler *et al.* (1993), la ciudad debe conquistar el apoyo de los municipios, de los líderes y de las instituciones para hacerlos acogedores y receptivos a los nuevos desafíos, así como a las nuevas empresas y/o inversiones que puedan ser atraídas a la ciudad.

El marketing de las ciudades/locales debe apostar en una diferenciación y englobar la elaboración de una estrategia de marketing adecuada a las características específicas del local (que puede ser una ciudad, una región o un país), el establecimiento de incentivos que puedan mantener a los actuales y captar nuevos compradores y utilizadores, cambiando los productos y servicios de la ciudad de un modo eficiente y accesible, y promoviendo los valores y la imagen de la ciudad, destacando sus ventajas distintivas a los potenciales utilizadores/inversionistas (Kotler *et al.*, 1993).

Kotler *et al.* (1993) defienden además que, antes de iniciar una estrategia para una ciudad, es necesario entenderla, recurriendo a un análisis y evaluación de todas sus características, no solo a nivel económico, sino también demográfico. O sea, realizando un análisis SWOT, definiendo e identificando claramente amenazas y oportunidades, los puntos débiles y fuertes.

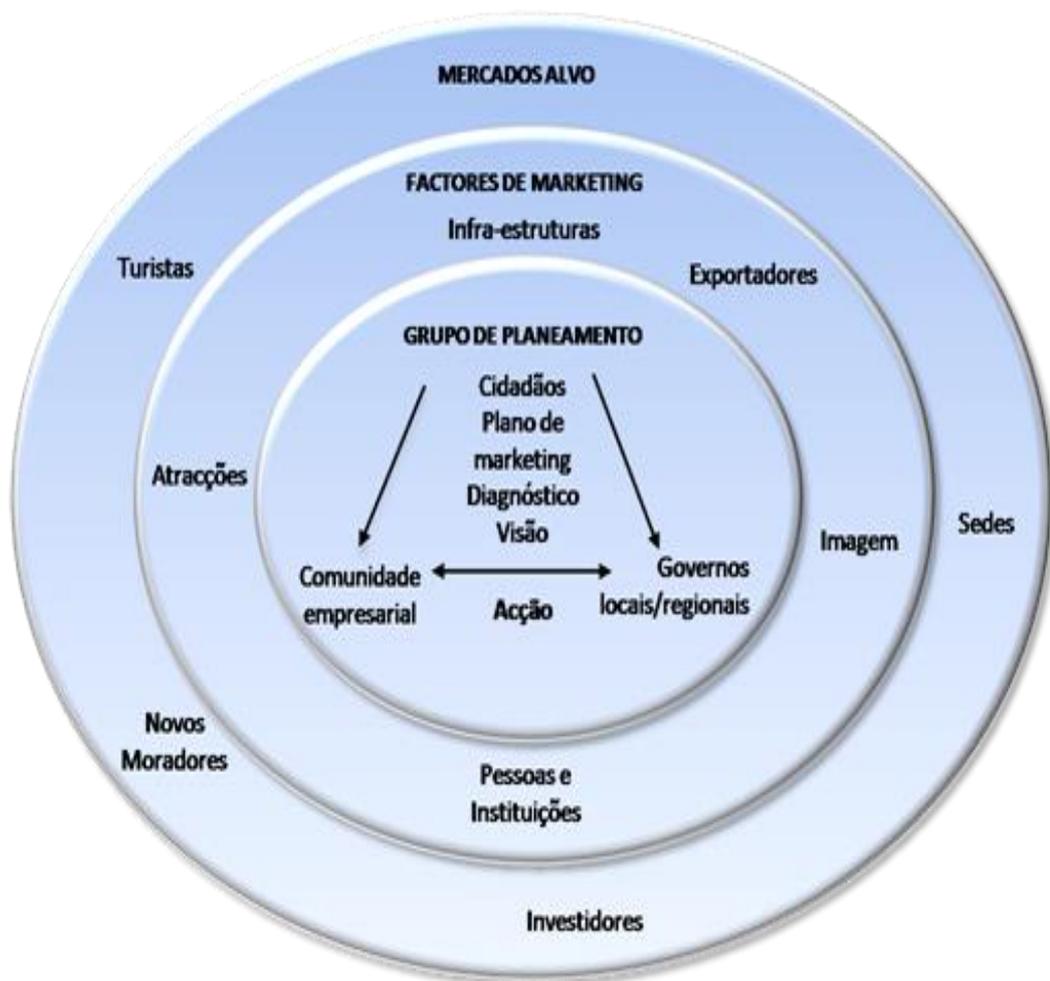
Destacando la importancia de la elaboración de una estrategia para las ciudades, Kotler y otros (1993) aseguran que mejorar la imagen de un lugar no es suficiente para garantizar el éxito, por lo que es necesario identificar las características representativas de la ciudad, fundamentalmente en términos de búsqueda por parte de los diferentes públicos.

Como ejemplo de lo que ocurre en el marketing, Kotler y otros (1993) también dividieron el marketing territorial en diferentes niveles (como podremos verificar en la figura 1), en un total de cuatro. El primero deberá garantizar la prestación de los servicios básicos y la manutención de las infraestructuras suficientes y satisfactorias para los *stakeholders*. El segundo está relacionado con las necesidades de nuevas atracciones e innovaciones de forma a mantener y atraer nuevos públicos. En tercero se encuentra la necesidad de divulgar y promover las ventajas competitivas a través de una consistente

acción de comunicación. Como cuarto nivel, aparece la sociedad entre todos los interventores (desde ciudadanos a políticos, empresas e instituciones) para que sean los principales defensores de su territorio.

De todos los aspectos ilustrados en la figura 1, el mayor desafío es lograr coordinar los grupos de intereses de los sectores público y privado en la medida en que no siempre la finalidad es común, o sea, el interés de los ciudadanos y de la propia ciudad tienen que estar en primer lugar y en los intereses de las empresas o instituciones.

Figura 1 – Los diferentes niveles del Marketing de las Ciudades



Fuente: Adaptado de Kotler *et al.* (1993)

Como se observa en la Tabla 1, con el objetivo de captar ingresos las ciudades tienen como punto de partida estrategias de acción para atraer a los diferentes públicos-objetivo, que en la opinión de Kotler y otros (1993) son cuatro grupos compuestos por los residentes y trabajadores, visitantes y turistas, negocios e industria y mercados de exportación.

Estos autores defienden que todos los interventores anteriormente referidos tienen la misma importancia de acción en la elaboración y el desarrollo de esa estrategia, para lo cual se deben alinear las estrategias en las que todos sean interventores y asuman esa misma importancia que crea la ventaja competitiva entre los diferentes lugares.

La importancia de los visitantes y turistas es creciente, pues son responsables de gran parte de los ingresos financieros de las ciudades y lugares, teniendo en consideración que su estancia/visita puede proporcionar diversas inversiones tanto en hoteles, restaurantes o tiendas, que tienen influencia directa en la economía local (Kotler *et al.*, 1993)

Los negocios e industria son impulsores del crecimiento y desarrollo de las ciudades en la medida en que permiten generar ingresos a las alcaldías (con el pago de impuestos) y crear puestos de trabajo de los cuales se podrán beneficiar los residentes o atraer más residentes hacia el local (Kotler *et al.*, 1993).

En su estudio, Kotler *et al.* (1993) también consideran como público-objetivo de las ciudades a los mercados de exportación, que representan una de las mayores fuentes de ingresos de las ciudades, en la medida en que permiten financiar las importaciones.

Por último, los habitantes y trabajadores asumen especial destaque en el desarrollo y crecimiento de la economía local con el consumo que se registra, así como

en la mano de obra que ofrece la ciudad, pudiendo considerarse una ventaja competitiva en relación con otras ciudades cuando esté asociada a instituciones de enseñanza superior, para a garantía de mano de obra calificada.

Tabla 1 – Los cuatro principales públicos-objetivos de las ciudades

Públicos-objetivo	Incluyen
Visitantes	- Visitantes en negocios y visitantes de paseo (turistas).
Residentes y Trabajadores	- Profesionales, trabajadores no calificados, inversionistas, emprendedores, ancianos o jubilados.
Comercio e Industria	- Industria <i>clean</i> (montaje, alta tecnología), emprendedores e Industria pesada.
Mercados de Exportación	- Mercados internacionales, otras localidades dentro de los mercados regionales.

Fuente: Adaptado de Kotler *et al.* (1993)

En lo que respecta a los públicos-objetivo y a su importancia, podemos concluir que éstos contribuyen de diferentes formas al crecimiento y desarrollo de las ciudades, por lo que es de extrema importancia entender y anticipar las necesidades específicas de forma a mantener a los actuales y conquistar a nuevos públicos.

1.3 Los tres C's de Kanter – Conceptos, Competencia y Conexiones

Las capacidades y potencialidades de las ciudades no ocurren por su localización. Quien lo defiende es Kanter (1995) en su publicación “*World Class – Thriving Locally in the Global Economy*”, que presenta como fundamental la capacidad de operar los tres activos intangibles: conceptos, competencias y conexiones (los tres C's). Para esta autora, las ciudades competitivas son aquellas que dominan los tres C's, siendo éstas las nuevas formas de poder de la economía global.

Tabla 2 – Modelo de los tres C'S de Kanter

Componente de modelo	Definición	Implicaciones/aportes al marketing territorial
Conceptos	Innovadores	Ambiente innovador para las empresas, crea valor para los consumidores
Competencias	Aplicabilidad de las ideas innovadoras, trabajo calificado	Valor agregado y excelencia en la mano de obra cualificada
Conexiones	Crear conexiones para as redes globales	Eje de vínculo/relación con el mundo externo y economía global, puede funcionar como socio

Fuente: Kanter, (1995)

Tal como se puede verificar en la Tabla 2, el modelo de los tres C's presenta diversas ventajas y aportes para las ciudades, pues las mismas se pueden convertir en locales excelentes para concepto, o sea, los mercados innovadores pueden desarrollarse ahí, trayendo consigo todas las ventajas y recursos que de ahí provienen. Pueden optar por convertirse en el local para transformar las ideas en nuevos negocios visibles, diferenciándose siempre por los recursos altamente calificados, o también pueden ser regiones que se basan en crear conexiones para redes globales en las que los negocios tienen la posibilidad de encontrar recursos y socios que les hacen el puente para otros mercados.

Las ciudades necesitan atraer un flujo de recursos externos (personas y empresas calificadas), así como crear medios de cohesión social que definan objetivos comunes en pro de la comunidad. Para que una ciudad se mantenga competitiva frente a las rivales debe tener un conjunto de instituciones de apoyo, infraestructuras modernas a nivel de los transportes y comunicaciones e involucrarse en diversas actividades que creen empleo (Kanter, 1995). La autora identificó tres tipos de ciudades vencedoras:

- a) **Ciudades de conceptos** (pensadores – funcionan como imanes para las industrias del saber);
- b) **Ciudades laboriosas** (hacedores – competentes en la ejecución, mano de obra altamente calificada);
- c) **Ciudades de conexiones** (intermediarios – funcionan como socios y sacan partido de las diferentes culturas y ayudan a concretizar negocios).

1.4 Michael Porter – Modelo del Diamante y Clusters

En una primera referencia de competición entre países y sus ventajas competitivas, Porter (1990), en su publicación *“The competitive advantage of nations”* investiga cuáles son los atributos de un país que contribuyen a una ventaja competitiva en relación con las empresas que se establecen en ese territorio.

Porter (1990) afirma que ningún país es competitivo en todas las áreas de negocio, o sea, cada nación es competitiva apenas en determinadas áreas, las cuales son las características específicas que determinan esa ventaja: la disponibilidad de mano de obra calificada, las infraestructuras físicas, la presencia de determinados inversionistas, la competición entre empresas de determinada rama de actividad, la calidad de las estrategias, así como la presencia de otras ramas de negocio. Con base en esta teoría, Porter (1990) desarrolló el modelo del diamante, en el cual defiende que existen cuatro atributos necesarios a un país que ajustan el ambiente en el cual compiten las empresas locales y que promueve o impide la creación de la ventaja competitiva.

Figura 2 – Modelo del Diamante de Michael Porter



Fuente: adaptado de Porter (1990)

Como se puede observar en la Figura 2, Porter (1990) defiende que existen cuatro atributos que un país deberá tener para amoldar el ambiente, en los cuales sus empresas compiten y que son vitales para promover o impedir la creación de ventaja competitiva. Los atributos son las condiciones de factores (que el autor defiende que son creados y no heredados), las condiciones de la demanda (entendido como la exigencia de los consumidores), la relación entre las industrias (o sea, el trabajo en red), y la rivalidad, estructura y estrategia de las empresas (competición aumenta la producción y el grado de innovación).

Esta investigación fue desarrollada en diez países y Porter (1990) creó un patrón de aplicación para evaluar o comparar la posición competitiva de una nación presente en la competición global.

Porter (1990) defiende también que los *clusters* dejan de ser apenas sistemas locales de producción y ganan una nueva dimensión, pasando a ser concentraciones geográficas de empresas de determinado sector de actividad.

Para Porter (1995), cada local tiene habitualmente un conjunto de características únicas que determinan la capacidad competitiva de las empresas que allí se establecen. Son los *clusters* los que conllevan al desarrollo económico, creando de esta forma nuevas capacidades, así como nuevas empresas y nuevas industrias en una perspectiva de grandes áreas geográficas o países. Consecuentemente, los locales y los *clusters* están íntimamente relacionados.

El desarrollo de las ciudades debe tener como base una perspectiva económica y no social, teniendo en cuenta el ambiente cada vez más competitivo. Las ciudades deben atraer a empresas innovadoras que agreguen valor competitivo, trayendo así a las ciudades

perspectivas de captación de otras empresas y negocios en una clara junción de sinergias entre sectores. (Porter, 1995).

Porter (1995) defiende que tanto el sector privado como el público asumen un papel crucial en la revitalización de la economía de los centros de las ciudades. Además de eso, es importante adoptar una estrategia económicamente racional en la cual quepa a los empresarios, hombres de negocios e inversionistas asumir el papel principal de catalizador de las comunidades.

La teoría de Porter (1995) defiende un abordaje más racional, realizándose la necesidad de adoptar estrategias económicamente racionales eliminando los costos inabarcables de los abordajes anteriores.

1.5 Análisis comparativo de las teorías presentadas

Los tres estudios presentados, Kotler *et al.* (1993), Kanter (1995) y Porter (1990 y 1995) son estudios de referencia en lo que respecta a los modelos genéricos del marketing de las ciudades/lugares/territorios.

Las teorías defendidas son complementarias entre sí, existiendo, no obstante, puntos de referencia más notorios en determinados factores. Porter (1990 y 1995) y Kanter (1995) están de acuerdo cuando defienden que los *clusters* funcionan como ventaja competitiva. Porter (1995) afirma que las industrias de cada región funcionan como *clusters* de desarrollo que se encuentran localizados en espacios bien definidos. A su vez, Kanter (1995) agrega que los *clusters* son locales que funcionan como centros de

competencias. O sea, los dos defienden que los *clusters* son una ventaja competitiva de las ciudades.

La necesidad de crear redes de relacionamientos y una sociedad funcionando en asociación es otro de los puntos comunes entre los tres autores. Kanter (1995) avanza con los tres C's, destacando la importancia de los intermediarios. Kanter (1995) y Kotler *et al.* (1993) refieren la necesidad de que todos los actores de marketing funcionen en consonancia en pro del mismo objetivo o de conseguir abarcar más valor para las ciudades y lugares de forma a conquistar los diferentes público-objetivo.

También en la importancia del trabajo en conjunto del sector público y privado Porter (1995) y Kotler *et al.* (1993) están de acuerdo con Kotler *et al.* (1993) que agrega la necesidad de lograr coordinar los grupos de intereses de ambos sectores.

Al afirmar que es necesario estar atento a las nuevas realidades, así como a las presiones de la competencia mundial, la teoría defendida por Kotler *et al.* (1993) se aproxima a la de Kanter (1995) – que surge tres años después – en lo que concierne al efecto globalización y a sus repercusiones en los lugares.

En conclusión, y en un punto común entre los tres autores, permanece la necesidad de planear y gestionar de forma racional y sostenible y no solo promover el territorio. La ventaja de elaborar una estrategia teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los *stakeholders*, así como las características y las ventajas competitivas de cada lugar son otros de los factores defendidos por los autores.



CAPÍTULO II

DESARROLLO DE POLÍTICAS DE MARKETING



2 CAPÍTULO II – DESARROLLO DE POLÍTICAS DE MARKETING

Kazançoglu y Dirsehan (2014) afirman que las ciudades compiten constantemente para atraer visitantes, inversiones y nuevos moradores, por lo que el éxito depende de gestión estratégica utilizando herramientas de marketing. En la misma línea de pensamiento, Gertner (2011) refiere que los países y ciudades han aplicado de forma progresiva el concepto de marketing y *branding* como herramientas para impulsar las exportaciones y atraer inversionistas, empresas, visitantes, residentes, eventos y otras importantes fuentes de receta para la ciudad.

La evolución a nivel económico y social conllevó al desarrollo de un nuevo concepto de marketing que orienta estrategias en el sentido de la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, pero que exige igualmente una mayor preocupación de las sociedades modernas en diversos aspectos como a nivel de la actuación ambiental y responsabilidad social de las organizaciones (Salgado y Leitão, 2011).

Ramos (2003) afirma que un planeamiento estratégico de marketing proporciona a las ciudades los instrumentos y las oportunidades para lograr estar a la altura del desafío que se coloca tanto a nivel de atracción, como también de fijación. Para el autor, en el actual ambiente competitivo, el marketing territorial funciona como una plusvalía a nivel de la divulgación de una imagen de forma a alcanzar al público-objetivo identificado.

En este sentido, y teniendo en cuenta la necesidad de un nuevo abordaje en términos de planeamiento de las ciudades, se exige un reposicionamiento de los espacios urbanos de forma a conseguir sistemas territoriales competitivos por efectos de

proximidad geográfica, así como a través de sociedades a nivel social, político, institucional o económico (Ramos, 2003).

El autor defiende también que este reposicionamiento referido anteriormente configura ventajas competitivas para las empresas locales y establece relaciones de confianza entre los diversos actores a nivel regional, fomentando la creación de redes de cooperación e innovación, así como el establecimiento de nuevos escalones a nivel de culturas locales.

La utilización del marketing de las ciudades implica que las ciudades tengan en consideración las necesidades y deseos de los diferentes *stakeholders* con el objetivo de satisfacerlos de la mejor forma posible (García, 2010).

También Rogers, Lombardi, Leach y Cooper (2012) defienden que tornar las ciudades más sostenibles es una prioridad, tanto para los gobiernos regionales o nacionales como para las personas que residen, trabajan o visitan las ciudades. Los autores afirman que en la última década se ha apreciado un esfuerzo concertado, especialmente en el Reino Unido, para desarrollar, aplicar y evaluar las soluciones de sostenibilidad para el presente y futuro próximo. No obstante, los autores destacan que se ha hecho poco más que probar soluciones de regeneración urbana.

De acuerdo con Rodríguez (2006), el marketing de las ciudades surgió como respuesta a una problemática, común a varias ciudades, que se relaciona con el hecho de que, después de diversos años de esplendor, con registros de enorme crecimiento, se registra una situación de estagnación. Para el mismo autor, ese fuerte crecimiento, registrado en décadas anteriores se puede caracterizar por la falta de planeamiento, dando origen a ciudades desorganizadas, con reducidos o inexistentes espacios verdes y diversos congestionamientos de tránsito, teniendo en cuenta los trazados de las vías públicas.

Para Kotler *et al.* (1993), Rainisto (2003) y Kavartzis (2009), el punto de partida para una estrategia de marketing exitosa es la creación de un grupo de trabajo multidisciplinario involucrando a los diferentes actores (públicos a privados) para la realización de los diagnósticos (interno y externo), así como de una visión y estrategia a largo plazo.

Anholt (2010) y Braun (2012) entienden que la marca de las ciudades ganó popularidad entre políticos y gestores en los años más recientes, verificándose principalmente en las ciudades europeas. No obstante, fácilmente se desvaloriza la complejidad del *place branding*, y el foco repetidamente cae en la sencilla descripción exploratoria de ciertas marcas de ciudad, en vez de una correcta conceptualización de la marca de la ciudad a través del empleo y medición de los diferentes elementos de la marca.

También Rainisto (2012) afirma que países, ciudades y regiones enfrentan una creciente competencia, a un nivel global, en el intento de atraer y conquistar visitantes, residentes, empresas, mano de obra calificada e inversiones para su ciudad. De acuerdo con Rainisto (2012), durante el siglo XXI, el nivel de interés en la construcción de una marca para una ciudad ha aumentado significativamente y son muchas las ciudades que ya comenzaron a entender que la construcción de una marca local es una inversión a largo plazo, con potencial de grandes retornos positivos. De hecho – agrega el autor – una ciudad con una reputación positiva puede transformarse en un activo valioso tanto para el futuro de la ciudad como también para sus residentes.

García (2010) presenta la distinción entre las ciudades llamadas tradicionales, que se preocupan más por la expansión periférica, la cual se manifiesta en el crecimiento de diversos tipos de edificios en la búsqueda de buenos accesos e infraestructuras de

forma a atraer más población – y las ciudades modernas – que se dirigen teniendo como base satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de las ciudades, empresas e inversionistas públicos y privados, o visitantes, proporcionando una mayor interacción entre los sectores público y privado.

Tabla 3 – Ciudades Tradicionales vs Ciudades Modernas

Ciudades Tradicionales	Ciudades Innovadoras
Centrado en la expansión de la ciudad	Centrado en la calidad de vida
Administración controla los servicios	Administración promueve los servicios
Usuarios	Ciudadanos Clientes
Base económica en el sector Industrial	Base económica diversificada en el sector de los servicios
Intervenciones de la responsabilidad exclusiva de sector público	Intervenciones con colaboración con el sector público e privado

Fuente: adaptado de Garcia (2010)

Como se puede observar en la Tabla 3, los nuevos modelos de gestión de las ciudades modernas entienden a las ciudades como productos y los *stakeholders* como clientes, apostando en una ciudadanía activa como ventaja competitiva y teniendo como base económica la diversificación de los servicios. Otro punto defendido por Garcia (2010) es la importancia de las sociedades público-privadas, o sea, el trabajo en sociedad entre los dos sectores, juntando sinergias en las diferentes áreas de actuación.

Precedo, Orosa y Míguez (2010) entienden que en la gestión y planificación de las ciudades modernas estamos actualmente ante la existencia de un nuevo paradigma en el cual identifican a los ciudadanos como elementos estratégicos. Según estos autores,

después de la etapa industrial en la cual el sector público asumía todas las responsabilidades e intervenciones se siguió la etapa pos-industrial, con la existencia de sociedades entre el sector público y privado, y actualmente, el nuevo paradigma que señala la importancia de devolver a los ciudadanos la participación más activa en la planificación de las ciudades.

En la misma línea de pensamiento, Pínzaru (2012) defiende que el principal desafío y ambición de los gestores de las ciudades es lograr crear y gestionar marcas de las ciudades de forma a poder comprender la especificidad de ese mismo lugar y de ser capaz de destacar, en una estrategia a largo plazo, los elementos positivos de esa especificidad. No obstante, el autor alerta sobre lo que considera la “principal trampa” que es el pensamiento a corto plazo, que acaba por traducirse apenas en acciones específicas y en campañas de comunicación.

Kavaratzis (2009) alerta sobre la importancia de la implementación de estrategias de marketing en detrimento de las habituales actividades esporádicas. Para el autor, ese entendimiento es fundamental para evitar el fenómeno comúnmente observado en diversas ciudades que apenas desarrollan campañas promocionales y de forma esporádica. Kavaratzis (2009) defiende que solo la coherencia y la continuidad de los esfuerzos de marketing pueden llevar a la ciudad a alcanzar sus objetivos a través del potencial del marketing de las ciudades.

El autor también destaca que las ciudades no son solo destinos turísticos y cuando los esfuerzos de marketing se enfocan solamente para atraer visitantes limita de forma negativa la eficacia del marketing y la propia personalidad de la ciudad. Resaltando la importancia de los residentes, Kavartzis (2009) refiere que las ciudades que apenas concentran sus esfuerzos en el turismo, la forma de la ciudad y, más importante aún, su espíritu, adquieren un significado no necesariamente de acuerdo con las aspiraciones de los residentes de la misma.

2.1 El Poder local en las estrategias de marketing territorial

Cozmiuc (2011) defiende que el *branding* de las ciudades se revela un abordaje estratégico para que el desarrollo de políticas que auxilien a las ciudades subrayando sus fuerzas y oportunidades, o sea, ganando una mejor notoriedad. En la misma línea de pensamiento, Zenker y Beckmann (2013a) destacan que la marca es cada vez más popular en la gestión urbana.

De acuerdo con Cozmiuc (2011), el proceso lleva tiempo, empeño, liderazgo y energía. También requiere una coordinación apretada entre el gobierno (sector público), el mundo empresarial (sector privado) y la sociedad civil, representando los tres una coautoría y una cogestión de la reputación de su ciudad.

En primer lugar, defiende Cozmiuc (2011), las ciudades y las marcas deben ser funcionales, y esa funcionalidad es un beneficio observable: la ciudad debe servir de destino al empleo, a la industria, para los residentes, para transportes públicos y para el

descanso. Para exponer mejor su teoría, el autor coloca el ejemplo de Nueva York, que tiene todos estos aspectos que la tornan tan diferente de otras ciudades.

También Gertner (2007) defiende que decenas de ciudades y países en todo el mundo han comprendido la necesidad de tener una orientación de mercado de forma a atraer inversiones, industrias, visitantes y residentes en una perspectiva siempre de orientación al cliente y, por tanto, alcanzar sus objetivos primordiales de desarrollo económico. El autor afirma que los gestores públicos y políticos deben tener en cuenta las nuevas realidades y entender cuáles son los papeles a desempeñar, fruto de la nueva economía. El autor entiende que los gestores públicos deben dotarse de nuevas competencias para ajustarse a una nueva realidad más orientada al cliente en un claro abordaje al desarrollo social y económico.

Cada vez más las ciudades son conocidas por lo que logran desarrollar y proporcionar o, más correctamente, por las capacidades virtuales que se garantizan a través de las campañas de marketing de las ciudades o a través de representaciones que se van divulgando (Peixoto, 2000). El autor agrega que la descentralización proporcionó a los elegidos locales más poderes y medios para trabajar sus ciudades, por lo que entiende que es fundamental que éstos consigan amoldar una nueva representación de ciudad, promoviendo de esta forma la transformación de la identidad simbólica o la creación de un nuevo estatuto.

De acuerdo con Precedo *et al.* (2010), los actuales instrumentos de la planificación estratégica se muestran insuficientes para poder enfrentar los nuevos desafíos de las ciudades. Los autores defienden que es necesario buscar herramientas innovadoras en las que atribuyen al marketing de las ciudades especial destaque, pues

afirman que el posicionamiento externo constituye un punto importante en la internacionalización de las economías urbanas en este nuevo escenario global.

El desarrollo de una política de marketing de un determinado lugar tiene cuatro importantes mercados objetivo: visitantes y turistas, residentes y trabajadores, negocios e industrias y mercados de exportación (Almeida, 2004 y Kotler *et al.*, 1993). A propósito, los residentes y trabajadores son la razón de ser de la existencia en términos de organizaciones gubernamentales, de las Juntas de Parroquia y de las Cámaras Municipales. (Almeida, 2004).

De esta forma, a las Cámaras Municipales y demás instituciones públicas se les atribuye un papel fundamental, pues de ellos depende la creación de infraestructuras físicas y sociales, políticas, fiscales y monetarias, así como las políticas de inversión, industrialización, entre otras que son importantes para las ciudades (Almeida, 2004). La autora concluye que las Cámaras Municipales desempeñan en todo este proceso un papel fundamental en la calidad de intermediarios entre los potenciales inversionistas y los diferentes servicios autárquicos.

Para Carvalho (2011), los cinco grupos de ingresos que más contribuyen al supuesto Municipal son:

- a) Impuestos municipales;
- b) Transferencias;
- c) Tasas y Licencias;
- d) Ingresos de gestión patrimonial;
- e) Recurso al endeudamiento.

Según el mismo autor, en el año 2009, los cinco grupos de ingresos fueron responsables de más del 90% del total de los ingresos de los municipios.

Gaio y Gouveia (2007) destacan que la creciente integración de problemas relacionados con el marketing territorial en la agenda regional ocurre por el reconocimiento del valor de las técnicas de marketing y promoción que pueden ser gran valor para las regiones.

Albuquerque, Martins y Costa (2010) entienden sobre este tema que los gobiernos desempeñan un papel central en el proceso de elaboración e implementación de políticas, por eso es necesario un esfuerzo por parte de los decisores políticos de forma a asegurar la participación de los diferentes actores.

Resaltando la importancia de las Alcaldías en el proceso de elaboración e implementación de las estrategias de marketing territorial, Albuquerque *et al.* (2010) afirman que los municipios son las entidades locales más próximas a la realidad de cada región y están más conscientes de las necesidades y problemas de las poblaciones, por eso quieren el mejor desarrollo con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus municipios.

Alves (2008) afirma que teniendo en cuenta la importancia del planeamiento de marketing territorial para crear factores de diferenciación de las ciudades (regiones o países), es importante destacar el papel del gobierno, tanto a nivel central o local, pues a su entender, ambos tienen un papel destacado a nivel de tres paradigmas:

- a) La valorización de lo que son los atributos específicos del territorio;
- b) La garantía de la coherencia dinámica organizacional del tejido empresarial;
- c) El fortalecimiento de las capacidades de innovación del tejido empresarial.

De esta forma, el mismo autor entiende que están identificados los nuevos desafíos de la política regional, por eso es necesario avanzar hacia la acción, tomando medidas para que las instituciones y organizaciones públicas y privadas, nacionales y regionales puedan potenciar y contribuir a la competitividad y productividad de las empresas. Esta situación proporcionará el mismo efecto a las regiones e incluso al propio país.

No obstante, Alves (2008) alerta sobre un hecho relevante, afirmando que este objetivo solo será alcanzable con el desarrollo e implementación de políticas innovadoras, apoyadas en redes de conocimiento.

Lourenço (2011) defiende que la gestión y la promoción del territorio fueron desde siempre uno de los principales focos de la organización social y política, principalmente por la fuerte influencia en el modo de vida y por el impacto en el crecimiento y desarrollo de los locales. No obstante, y a pesar del pensamiento consensual de la importancia de las marcas en el mundo empresarial, Correia y Brito (2011) afirman que es reciente la preocupación de que los municipios portugueses desarrollen su trabajo con una orientación hacia el mercado.

Los mismos autores defienden que para la construcción de una marca hace falta consistencia y que se desarrolle un trabajo de gestión de forma continuada. Un trabajo que Correia y Brito (2011) entienden que no es de fácil ejecución para las Alcaldías, ya que la mayoría delinea las estrategias de acuerdo con los ciclos políticos (que en Portugal son de cuatro años), o cambios de ejecutivo, situación que dificulta uno de los principales objetivos del marketing territorial que es la diferenciación de los locales.

En efecto, entienden que para alcanzar este objetivo es importante que el factor diferenciación, asentado en valores, logre generar la implicación de todos los agentes territoriales (Correia y Brito, 2011). Para los autores, las marcas que no hayan definido sus valores de una forma clara y exacta no van a alcanzar un relacionamiento eficaz con los turistas. En este sentido, defienden que es indispensable que las ciudades o regiones sepan identificar cuáles son los valores que integrarán su identidad, que después se divulgará de forma a crear una determinada imagen de ese mismo local con los *stakeholders*.

En este sentido, Carvalho (2011) defiende la necesidad de repensar el modelo de gobernación autárquico de manera que las Alcaldías puedan tener más autonomía y flexibilidad tanto a nivel de su estructura orgánica, administrativa y de financiamiento en la búsqueda de un mayor equilibrio en el ámbito de la receta y del gasto para que permita eliminar alguna rigidez existente en determinados factores que condicionan una ejecución ornamental más ajustada a la realidad y necesidad de los diferentes locales.

Consciente de que la escasez de recursos humanos competentes es un problema real de la administración pública, Carvalho (2011) destaca la necesidad de transmitir más confianza, motivación, así como de responsabilizar la capacidad técnica interna y externa de forma a decidir más con base en el conocimiento técnico. Por lo tanto, estas alteraciones de comportamiento serían, en la opinión del autor, fundamentales para crear la capacidad de reorganizar la estructura autárquica y encontrar con la sociedad el tan deseado equilibrio entre las necesidades/exigencias sociales y la capacidad de realización del poder local con el objetivo de alcanzar mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

Carvalho (2011) identifica la flexibilidad de las organizaciones municipales como un factor determinante para la gobernación local. La complejidad de una

organización, dice Carvalho (2011) se caracteriza por la diversidad y necesidad de establecer de forma constante múltiples relaciones con diversas entidades y con los ciudadanos en las cuales la sedimentación cultural y el peso de la historia local agudizan los vectores ya de por sí habitualmente complejos.

En la misma línea de pensamiento, Barbosa (2006) alerta que residentes, empresas y turistas son cada vez más móviles, fruto de las constantes evoluciones tecnológicas, sociales y políticas, conllevando a que la competición entre ciudades sea cada vez más intensa para tornarse más atractivas a los “ojos” de los diferentes públicos.

Efectivamente, en lo que concierne a las organizaciones responsables por la gestión, Barbosa (2006) defiende que las entidades deben delinear una serie de cambios e innovaciones en la forma de dirigir a sus ciudades, por lo que el marketing de las ciudades es una de las herramientas fundamentales de las estrategias de las ciudades en la búsqueda constante del refuerzo de competitividad en los diferentes segmentos.

Como ejemplo del marketing de las organizaciones, también el marketing de las ciudades adopta un principio orientador de las decisiones, conllevando a sus responsables a considerar previamente la importancia de diferentes variables como el ambiente interno y externo, la competencia, los agentes sociales y todas las variables del contexto ambiental. (Barbosa, 2006)

El mismo autor defiende que el planeamiento estratégico de marketing urbano/ciudades representa un mayor valor para las ciudades, pues las dota de todas las condiciones para alcanzar el éxito. No obstante, el autor plantea la necesidad de que exista un liderazgo activo tanto a nivel de las instituciones como a nivel de los procedimientos de forma a favorecer la toma de decisiones estratégicas y en pro de la comunidad.

2.2 Stakeholders activos en la elaboración de la estrategia

Elizagarate (2007) comparte la opinión de Kotler *et al.* (1993), defendiendo la necesidad de ir más allá de la promoción del espacio, intentando entender las necesidades de los clientes de la ciudad, de los ciudadanos, de las empresas, de los inversionistas públicos y privados, de los visitantes, porque eso permite fomentar una mayor interacción entre el poder local y el sector privado para poder unir sinergias entre los dos sectores en la defensa del interés público y de la comunidad.

Fernandes y Gama (2006) asumen que los territorios necesitan desarrollar estrategias de afirmación, promoción y movilización de recursos con el objetivo de atraer y fijar bienes servicios, capital humano, recursos financieros e inversión de forma a transformarse o mantenerse competitivos en el mercado global.

El marketing territorial debe apostar en diferentes esferas de la ciudad y en elementos clave, debiendo, a nivel de las estrategias de marketing, enfocarse en la nueva era de la información, conocimiento y comunicación que Fernandes y Gama (2006) defienden fundamentales para el desarrollo, competitividad e imagen de las ciudades en un universo cada vez más global y competitivo, determinando y diferenciándose por las ventajas competitivas que le son inherentes.

Kotler *et al.* (1993) defienden que el desarrollo económico es una de las principales prioridades de las ciudades que, usando herramientas de marketing, crean bases competitivas teniendo en cuenta a los mercados-objetivo, estableciendo de esta forma un vínculo entre los recursos disponibles y las necesidades y deseos de ese mismo público.

Defendiendo la idea de la necesidad de la participación activa de los diferentes *stakeholders*, Cidrales (2006) afirma que una estrategia valiosa se deberá asentar en el desarrollo de modelos participativos y auto-concientizadores que busquen la promoción del bienestar y desarrollo sostenible.

De la misma forma, Lindstedt (2011) afirma que la mayoría de los individuos tienen la necesidad psicológica de relacionarse con su ambiente habitual, o sea, de sentir afecto e identidad con el local. Cidrales (2006) también afirma que el correcto desarrollo y planeamiento de marketing territorial deberán ser estructurados partiendo de modelos de promoción de la participación y de la ciudadanía, teniendo como horizonte la sostenibilidad. En este sentido, el autor defiende que todas las entidades, que pueden ser individuales o colectivas, deben ser responsables por parte del emprendimiento conjunto que necesitamos.

Kemp, Childers y Williams (2012a) afirman que las asociaciones a la marca así como la calidad percibida y la exclusividad de la marca son factores cruciales para los esfuerzos de *branding* y posicionamiento de una ciudad en lo que respecta a sus residentes. Los autores concluyen que la existencia de un fuerte vínculo con la marca de la ciudad puede cultivar un fuerte sentido de consciencia cívica, conllevando a que los residentes sean defensores de la marca a través de la comunicación boca a boca, llevándolos a lograr promover una mayor sinergia y orgullo en la estrategia de marca de la ciudad.

También Peixoto (2000) entiende que teniendo en cuenta la multiplicidad de actores involucrados, desde instituciones de carácter público, privado y de capital mixto, abarcando igualmente las iniciativas de sociedad civil no mercantil, las estrategias de

autorrepresentación no siempre tienen efectos positivos, pues muchas veces llegan incluso a ser contradictorias en lugar de actuar de forma homogénea.

Para Cidrales (2006), la implicación de todos los *stakeholders* permite la construcción de una base de implicación que posibilita más ventajas a los territorios y poder, pues cuando las organizaciones y las personas con más destacadas para sus líderes crean mecanismos de construcción y aprovechamiento de la capacidad creativa, involucrando a todos los socios, refuerzan los lazos de relacionamiento, las redes y los intercambios.

Para Braun, Kavartzis y Zenker (2013), los residentes de las ciudades (identificados en este trabajo como uno de los público-objetivo) desempeñan tres papeles importantes y son parte integrante de la marca local a través de sus características y comportamientos, también son los principales embajadores de la marca, lo que concede mayor credibilidad al mensaje y, por último, como ciudadanos y electores se revelan vitales para la legitimación política.

Braun *et al.* (2013) afirman que estas tres funciones hacen de los residentes un grupo-objetivo muy significativo, afirmando que incluso así, se les descuida en innumerables casos en el momento de la práctica del *city Brand*, pues sus prioridades son muchas veces mal comprendidas y no son escuchadas.

Kavartzis (2012) aborda la necesidad urgente de repensar la marca de las ciudades como una práctica más orientada a la participación de todos los interventores, o sea, basado en la centralidad de las partes interesadas en la creación, desarrollo y propiedad de marcas de las ciudades. El papel de los diferentes actores va más allá de la dicotomía entre clientes / consumidores, pues los ciudadanos legitiman las marcas de sus ciudades e influyen fuertemente sus significados.

2.3 La competitividad de las ciudades y de los territorios

Para Pereira y Azevedo (2008) es incuestionable la importancia de que las ciudades asuman en el funcionamiento de las economías y en la vida de las personas en la medida en que la gran mayoría de la población vive en las ciudades y es en ellas que busca las respuestas a sus necesidades y deseos. En este sentido, entienden que es legítimo hablar sobre la competitividad de las ciudades, así como de la competitividad de las naciones y de las empresas, siguiendo la línea defendida por Porter (1995) en la teoría de la ventaja competitiva de las naciones. En la misma línea de pensamiento, Gertner (2007) afirma que existen innumerables ejemplos de todos los tipos de países que utilizan el marketing y *branding* para apoyar el desarrollo económico.

En la actual economía, para que las ciudades y países logren ser competitivos y de esta forma puedan atraer a las empresas y al capital, tienen que orientar su estrategia en la unión de los factores tradicionales – como los recursos naturales y la mano de obra – con los factores resultantes de la globalización, el conocimiento y la innovación (Alves, 2008). El autor defiende que de la unión de los factores nace el llamado paradigma de competitividad de los territorios. Alves (2008) entiende que los territorios deben apostar en lo que tienen en específico, que no pueda ser fácilmente transferible, abdicando de la tradicional diferenciación territorial del mercado basado en el factor crítico de distancia.

La intensificación de la competición entre ciudades con el objetivo de captar más consumidores es un proceso que marca a los años 90, acentuándose en las estrategias políticas y gubernamentales, que se verifica claramente en el modo como políticos, gobernantes e instituciones han privilegiado las políticas y estrategias de creación y

gestión de imágenes para hacer sus ciudades más atractivas y competitivas frente a la competencia (Peixoto, 2000).

En verdad, el autor señala que son cada vez más evidentes los indicadores de que las ciudades – como ejemplo de lo que ocurre con cualquier otro producto – buscan, a través de acciones de marketing de las ciudades, afirmar una identidad y una imagen fuerte que les permitan conquistar y mantener los diferentes *stakeholders*. Para el autor, mantener o aumentar la competitividad obliga a la identificación de nuevos públicos-objetivo, y esa situación deberá pasar por una redefinición de su identidad.

Alves (2008) refiere también que la competitividad asume cada vez más un papel determinante para el futuro de los territorios y que esa competitividad se alteró en cuatro vertientes:

- a) La competitividad ocurre a escala global;
- b) La competitividad entre empresas proporciona el aumento de la innovación;
- c) La innovación es fruto de la dinámica de la información cruzada entre el conocimiento codificado y conocimiento técnico;
- d) La globalización de los mercados, así como el aumento de la competencia, contribuyen al aumento de la capacidad organizacional del territorio y potencia la dinámica de la región.

Cidrales (2006), defiende que se consideran más competitivos los territorios que logren especializarse y mantener su tipicidad, identidad y calidad de bienestar intactas, o si fuera posible, pudieran mejorarlas de forma continuada bajo la óptica de calidad y sostenibilidad. De los innumerables factores de competitividad de los territorios, el autor destaca la capacidad de comunicar de forma a evidenciar sus valores a los diferentes

stakeholders. También destaca la necesidad de una existencia combinada de buenas infraestructuras de comunicación, destacando especialmente la existencia de buenas redes de telecomunicaciones asociadas a la existencia de un tejido económico emprendedor, una red de conocimiento universitario, una estructura social equilibrada, así como una base administrativa e institucional eficiente y buenos patrones de calidad ambiental.

Elizaragate (2006) afirma que el origen del concepto de competitividad de las ciudades no es urbano en la medida en que su inicio reside en el paradigma de la competitividad empresarial y de las naciones defendido por Porter.

En la opinión de Cidrales (2006), el desarrollo de la estrategia de competitividad se basa en cuatro líneas de orientación:

- a) Focalización en áreas específicas de oferta;
- b) Construcción de una red de contactos y de aprendizaje;
- c) Gobernación ágil y distribuida según los principios de la subsidiariedad, sociedad, ciudadanía y autonomía emprendedora;
- d) Construcción y desarrollo de capital social.

De acuerdo con el mismo autor, este abordaje presupone una sincronía estratégica de carácter territorial que es alcanzada habitualmente por el llamado proyecto territorial o proyecto ciudad, un sistema de diagnóstico, negociación y planeamiento asentado en la institución de combinaciones entre los diversos actores.

Para Ramos (2003), la fuerza de la competitividad y del crecimiento de una sociedad se basa en el equilibrio entre dos factores que son la economía de proximidad y la economía de globalidad, fundamentándose igualmente en el desarrollo de estructuras como la administración pública, educación, investigación, sistemas de salud y seguridad

social, que sean adaptables, flexibles y eficientes de forma a lograr el cambio sin alterar el sistema de valores que se pretende que sea estable.

Peixoto (2000) afirma que las nuevas dinámicas contribuyen a un nuevo escenario de transformación y de flujos de personas, capitales e informaciones en las cuales las ciudades enfrentan nuevos desafíos, quedando sus futuros a merced de la capacidad de captar esos flujos. Las ciudades que no logren adaptarse a la nueva realidad van quedando pasivas e impotentes, perdiendo de esta forma la oportunidad de construir su propio futuro.

En sentido opuesto, el autor identifica las ciudades que logran reaccionar y se van adaptando de forma a reestructurarse y acompañar el proceso de transición a través de estrategias reactivas. Peixoto (2000) identifica también a las ciudades más competitivas que son capaces de delinear su propio destino, afirmando su identidad a través de estrategias proactivas, convirtiéndolas en ciudades ganadoras y líderes.

En la opinión de Elizaragate (2006) se hace cada vez más importante que las ciudades identifiquen su competencia, así como que efectúen un análisis de su ventaja competitiva para poder aumentar el crecimiento, la rentabilidad económica y social. En la misma línea de pensamiento, Pereira y Azevedo (2008) defienden que los lugares exitosos atraerán más inversiones y crearán un círculo positivo de éxito.



CAPÍTULO III

LA MARCA DE LAS CIUDADES



3 CAPÍTULO III – LA MARCA DE LAS CIUDADES

Kotler y Armstrong (2007) y Brito (2008) defienden que las marcas son más que nombres y símbolos. Para los autores, las marcas son un elemento fundamental en las relaciones con los consumidores que representan las percepciones y los sentimientos de estos para con el producto y su desempeño, o sea, es todo lo que el producto significa para los consumidores.

Los autores afirman que el valor real de la marca fuerte es exactamente el poder que la misma tiene para conquistar la preferencia y la fidelidad de los consumidores. Kotler y Armstrong (2007) y Nilson (1998) coinciden al afirmar que una marca competitiva es una marca de éxito, y también es la base para el desarrollo de sólidos y lucrativos relacionamientos con el cliente.

Es frecuente creer que la marca de su ciudad representa una herramienta comunicacional totalmente controlable. No obstante, una marca es, según Keller (1993), un conjunto de asociaciones en la mente de las personas como individuos.

Como primer paso en relación al desafío necesario para superar el problema es importante discernir el *place identity* (física del local) y las percepciones de los diferentes grupos-objetivo (relativamente al *place brand*), ocurriendo que las definiciones entre los técnicos en relación al *place identity* e *place brand* varían bastante: la falta de consistencia debilita el abordaje, haciendo las técnicas demasiado simplistas y poco exactas, así como de difícil comparación desde un punto de vista de varias identidades de local, Zenker (2011).

Para Martins (2007), el triunfo de las marcas de éxito está en la base de la asociación de la esencia del producto con la emoción existente en el imaginario colectivo. Para el autor, todos los productos o servicios están relacionados con un espíritu natural, resultado de la asociación entre imágenes y sentimientos presentes en el inconsciente del consumidor.

Existe la predisposición natural de los consumidores de atribuir más valor a lo que les agrada. O sea, si las marcas estuviesen compuestas por elementos emotivos adecuados a sus posicionamiento, los restantes factores que las rodean agregarían una mayor percepción de su valor, (Martins, 2007). El autor concluye que hablar de marcas es hablar de emoción en la medida en que los productos son racionales, pero las marcas evocan sentimientos y vínculos que, en determinadas situaciones, llevan al consumidor a optar por determinado producto o servicio sin tener gran explicación para su selección.

En la misma línea de pensamiento, Atkin (2008) afirma que existen pocas emociones más fuertes que la necesidad de pertenecer y de crear un sentido, y que cabe a las marcas explotar esa necesidad. En este sentido, Lucarelli (2012) afirma que es importante que los gestores públicos que orientan los destinos de las ciudades entiendan que la marca de la ciudad no es solo un problema de imagen y percepción, sino también un fenómeno importante en la medida en que puede generar una serie de impactos positivos y negativos sobre la ciudad, tanto a nivel del desarrollo económico o políticas.

Barbosa (2006) afirma que la estrategia de marca para una ciudad implica un plano a largo plazo, obedeciendo a una visión estratégica para el futuro de esa misma ciudad. Para el autor, la visión se debe traducir en objetivos y acciones que deben ser comunicadas a los diferentes *stakeholders* y segmentos de mercado identificados por la ciudad.

Para Lencastre y Côte-Real (2007), la marca se basa en tres pilares fundamentales que son el pilar de la identidad – relacionado con la señal o conjunto de señales de identidad de la marca, el pilar del objeto – que engloba a las diferentes ofertas de la marca y el pilar del mercado, que a su vez engloba al público-objetivo.

Tabla 4 – Los tres Pilares de Identidad de la Marca

<p>Pilar de la Identidad</p>	<p>Engloba a las señales de identidad de la marca (tal como se entiende en la definición Jurídica) y de las marcas que se asocian con la misma</p>
<p>Pilar del Objeto</p>	<p>Engloba a las diferentes ofertas de la marca, así como a la organización y acciones de marketing que las apoyan</p>
<p>Pilar do Mercado</p>	<p>Engloba a los públicos-objetivo y a sus diferentes respuestas a la marca</p>

Fuente: Adaptado de Lencastre y Côte-Real (2007)

Pedro (2000) defiende que la marca permite que el consumidor pueda comunicar quién es o quién pretende ser, así como la posibilidad de definirse a sí mismo, ocupando de esta forma la función de personalización. Para la autora, la marca permite al consumidor retirar placer de sus selecciones, adquiriendo una función lúdica. La autora concluyó que si se eleva el valor de la marca, consigue ejercer sus funciones de forma más eficiente, convirtiéndose en una situación más ventajosa para el consumidor.

Como también expone Zenker (2011), se hace importante una combinación de diferentes enfoques de modo a “capturar una ciudad”. Medir los aspectos objetivos como son los censos, transmite solo información en relación a la física del local y no conduce

a una comprensión satisfactoria del *place brand* (como representación mental en los individuos).

De esta forma, un trabajo realizado con base en la física del local, en el análisis de los media o con base en estudio cualitativo sobre la comunicación del lugar y en la información boca a boca, puede ayudar a comprender la marca de la ciudad, ya que la identidad del local ejerce una fuerte influencia en la percepción del lugar (*brand*). La selección de elementos de medición del *place brand* debe obedecer a diferentes categorías de modo a generar una mayor gama de componentes para la construcción de *place brand*.

Un abordaje cuantitativo, como es el caso de la escala semántica de Baxter y Kerr (2010), puede ser bastante útil y los elementos escogidos deben ejemplificar dimensiones tangibles e intangibles. También Henderson *et al.* (2002 como cita Zenker, 2011) proponen una combinación de abordajes cualitativos y cuantitativos como forma de evaluar y medir el *place brand*, así como la respectiva fuerza de asociaciones *top mind* y análisis de red.

A modo de conclusión, Lucarelli y Berg (2011) afirman que el *branding* de ciudad es actualmente un dominio de investigación internacionalmente reconocido en términos académicos, caracterizado por un alto nivel de multidisciplinaridad, en rápida proliferación y de algún modo, fragmentado en sus fundamentaciones teóricas. La fundamentación empírica es frágil y la evidencia de casos de estudio singulares también lo es. Hay pocos estudios comparativos en términos de impactos o diferentes tipos de elementos de *branding* en lo que respecta a outputs o información de performance.

3.1 La identidad de la marca de las ciudades

Según Aaker (2007, p.74), la identidad de una marca le concede sentido, finalidad y significado. Este autor también defiende que “la identidad de una marca es un conjunto exclusivo de asociaciones con la marca que el estratega de marcas ambiciona crear o mantener. Esas asociaciones representan lo que la marca pretende realizar e implican una promesa que los miembros de la organización hicieron a los clientes”.

Para el autor, la identidad de la marca debe ayudar a establecer un relacionamiento entre la marca y el cliente a través de una propuesta de valor que deberá implicar beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión. De acuerdo con Aaker (2007), la identidad de una marca consiste en 12 dimensiones organizadas bajo las cuatro perspectivas que se presentan a continuación. (Ver figura 5)

Figura 3 – Las cuatro perspectivas de la marca



Fuente: Adaptado de Aaker (2007)

Aaker (2007) afirma que la estructura de la identidad de la marca incluye una identidad central y otra expandida, siendo la identidad central la esencia atemporal de la marca, o sea, es más viable mantenerla constante a medida que la marca se traslada a nuevos mercados y productos. A su vez, la identidad expansiva incluye a los elementos

de la identidad de la marca que se encuentran organizados en agrupamientos y que deben estar cohesionados y ser significativos para proporcionar de esta forma la textura e integridad de la marca. El autor destaca también que la posición de la marca es la fracción de la identidad y de la propuesta de valor, por lo que ésta se debe comunicar activamente a los consumidores, presentando una ventaja en relación a su competencia.

Tabla 5 – Imagen, identidad y posición de la marca

Imagen de la marca	Como la marca es actualmente entendida por el público
Identidad de la marca	Como se pretende que la marca se perciba
Posición de la marca	La parcela de la identidad de valor de la marca que debe ser comunicada a los consumidores

Fuente: adaptado de Aaker (2007)

Para Barbosa (2006), la identidad y el carácter de la ciudad son reflejos de la noción y sentido de la ciudad, señalando como factores críticos la calidad de vida y la calidad ambiental de la ciudad, los cuales identifica como factores cada vez más diferenciadores en el mundo competitivo de las ciudades.

En lo que refiere a la imagen de la ciudad, Barbosa (2006) defiende que se trata de la suma de creencias, ideas e impresiones de sus diferentes públicos en un claro resultado de la simplificación de diversas asociaciones e informaciones que tienen como fin seleccionar atributos esenciales que clasifican a la ciudad en la mente del individuo. El autor entiende que es fundamental comunicar de forma eficiente esos atributos, así como el atractivo de la ciudad, de forma a crear una imagen distintiva de las restantes ciudades que compiten en la conquista de nuevos *stakeholders*.

Guerreiro (2008) afirma que construir una marca fuerte implica que se defina de forma clara la identidad de la marca y su posicionamiento de forma consistente. Pues, según Pereira y Azevedo (2008), el consumidor transporta consigo las características tanto demográficas como psicográficas, así como un repertorio de experiencias previas y el conocimiento de la categoría y habitualmente tiende a procesar cognitivamente y emocionalmente el anuncio de la nueva marca. Los autores concluyen que durante ese proceso, el consumidor reconoce y compara la personalidad de la marca y sus propios conceptos en una dicotomía de ideal y real.

En este punto encontramos el concepto de *brand equity* basado en el consumidor, propuesto por Aaker (1996) y Keller (1993), ofrece dos concepciones distintas: la de identidad de la marca y la de imagen de la marca. La identidad de la marca tiene un foco interno en la imagen que se aspira tener desde el punto de vista del mercado. La imagen de la marca representa, de hecho, la imagen que tienen los consumidores y que puede que no esté relacionada con la intención subyacente en la identidad de la marca.

No obstante, hay que distinguir también el concepto de posicionamiento de la marca, tal como introdujeron Trout y Ries (1979), como citado en Pike *et al.*, (2010) y que sirve como mecanismo para alcanzar la congruencia entre la identidad de la marca y la imagen de la marca. De este modo, la “cara” pública del *branding* de destino es comúnmente el nombre del local, un slogan corto e imágenes de apoyo. El objetivo es reducir el “ruido” originado por la competencia y productos sustitutos en el mercado, así como en el posicionamiento que el destino representa en las tomas de decisión de los consumidores.

Pike *et al.* (2010) afirman que desde el punto de vista de los productos comunes, las marcas de destino son incomparablemente poseedoras de más atributos multidimensionales. Construir la marca de un local carece de desarrollo de una identidad de marca que incorpore la sensación experiencial en el seno de las comunidades y de los visitantes mediante la utilización de recursos ecléticos a nivel natural, cultural y comercial local.

Las marcas de destino nacionales raramente se caracterizaron exclusivamente por una sola característica, por ejemplo, geográfica, sino por todo un conjunto de relacionamientos *umbrella* de la marca. Los intereses de los diversos *stakeholders* como son los negocios locales de turismo y los intermediarios de viajes, requieren de una atención detallada de modo a obtener un papel cooperativo que permita vender el local. Los mercados, además de heterogéneos en términos de necesidades y requisitos, también son dinámicos y evolucionan a lo largo de los tiempos. La monitorización efectiva múltiple en varios mercados requiere de recursos considerables (Pike *et al.* 2010).

3.2 El posicionamiento de la marca de las ciudades

Cuando se habla de marca y posicionamiento de las ciudades son muchas las dudas y Cozmiuc (2011) plantea diversos problemas en el sentido de entender por qué es que las ciudades necesitan transformarse en productos comerciales para tener éxito o de saber si las ciudades pueden tener una fuerte imagen de marca para posicionarse en el tope de las selecciones de los consumidores sin intentar el “*brand*”, o si el proceso de *branding* es esencial para su sobrevivencia. El autor se cuestiona también si una ciudad

puede transformarse en una historia de éxito con una marca relativamente débil, pero con una buena estrategia de desarrollo y, en ese sentido, considerar el *branding* solo como parte de un todo comunicacional y por lo tanto, solo como uno de los factores que contribuyen al éxito de la marca de la ciudad.

¿Cómo afecta el *branding*, entonces, el destino de las ciudades en un mundo globalizado y ante la emergencia de cadenas de valor globales, si es cierto que la marca de la ciudad no es solo un rótulo o la visión creativa de un proceso imaginario? La esencia de esa marca, como afirma Cozmiuc (2011), tiene que ser descubierta, identificada, traída a la superficie y no imaginada, creada o adicionada mediante un proceso artificial, debiendo responder a dos grandes objetivos: crear una imagen unificada y atractiva para los forasteros (turistas, empresarios, inversionistas, entre otros), permitiendo un proceso de terapia social, promoviendo el desarrollo moral y espiritual, creando un camino psicológico en el cual los residentes se reveen.

El mismo autor defiende que las marcas son como las personas: ambas tienen estructura física, nombre, personalidad y reputación. Ambas pueden ser respetadas o incluso amadas, consideradas como parte de nuestra vida o ser consideradas como simples accesorios; ambas – marcas y personas – pueden ser indispensables o dispensables, dotadas de principios u oportunistas, maduras y con capacidad de evolución a través de los tiempos. Sea como sea, la respectiva imagen creada actúa como un portal de información y valor. Imagen significa personalidad. Las marcas fuertes no se representan solamente en un logotipo o *slogan* y no se pueden crear en una simple campaña publicitaria. Las marcas están dirigidas a suplantar estímulos culturales, sociales o económicos, creando estímulos emocionales resultantes de las más positivas y agradables experiencias. Las marcas existen porque nosotros las creamos y las mantenemos.

Reis y Trout (2009, p. 16) afirman que el posicionamiento no es lo que se hace con el producto, sino lo que se logra hacer con la mente del potencial cliente, o sea, la forma como logramos posicionar el producto en la mente del consumidor. Los autores defienden que este “es el primer sistema de pensamiento que reconoce la dificultad de hacerse oír en la sociedad súper comunicativa”.

Kotler y Armstrong (2007) van más lejos y defienden que las marcas fuertes van más allá del posicionamiento por atributos o beneficios, ya que se posicionan sobre fuertes creencias y valores. De acuerdo con los autores, las marcas incorporan una fuerte carga emocional e involucran a sus clientes a un nivel más profundo y emocional. Para los autores, en el proceso de posicionamiento de la marca se debe definir una misión y una visión de lo que debe ser y hacer, o sea, de lo que pretende representar. Kotler y Armstrong (2007) entienden que la marca es la promesa de la oferta consistente de un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias. Esta promesa de la marca debe ser, de acuerdo con los autores, sencilla y honesta, o sea, no debe prometer lo imposible.

Sobre este tema, Kaplan, Yurt, Guneri y Kurtulus (2010) destacan que las ciudades compiten en diversos factores y que en este ambiente competitivo, el posicionamiento de éxito y la diferenciación del lugar se hacen cruciales para los decisores políticos, y la marca desempeña un papel fundamental en este esfuerzo.

Brown y Phillips (2011) afirman que las ciudades tienen cada vez más en cuenta el concepto de *branding*, pues ha sido un enorme éxito en la vertiente comercial, confiriendo una identidad clara en el mercado global. En relación al posicionamiento, los autores entienden que este proceso de posicionamiento global no ofrece solo una

selección de estrategias de marketing o de marca, sino también decisiones sobre las estructuras éticas que podrían mantener la legitimidad moral de la estrategia.

También en la publicación pionera del marketing territorial, Kotler *et al.* (1993) defienden que el posicionamiento se define como el proceso de identificar cómo un determinado destino es comparado tanto a nivel regional, nacional o internacional con un local para un determinado tipo de actividad o incluso cómo ese destino se debe presentar como alternativa a otros destinos que eventualmente posean una posición más fuerte o establecida de mejor forma.

Caetano y Rasquilha (2010) entienden que el posicionamiento corresponde a la definición de la forma como la marca pretende ser percibida en la mente del consumidor, para lo cual es necesario:

- a) Tener el objetivo de satisfacer sus necesidades;
- b) Pretender superar sus expectativas;
- c) Hacerlo mejor que las alternativas existentes.

Los mismos autores identifican también el ABC del posicionamiento:

Tabla 6 – ABC del posicionamiento

Atributos – Entender cuáles son usados por el consumidor para definir el producto o servicio

Beneficios – Diferenciar a su propuesta de la competencia

Comunicar – Divulgar el valor de la propuesta, coincidiendo con los valores del consumidor

Fuente: Adaptado de Caetano y Rasquilha (2010)

Para Rodríguez (2006), el posicionamiento de la ciudad sigue un proceso idéntico al de la imagen, por eso es necesario tener en cuenta las posiciones de otras ciudades-competencia. O sea, se debe partir del análisis del actual posicionamiento y después de conocer ese posicionamiento, hay que identificar también el posicionamiento ideal de los diferentes *stakeholders*, decidiendo así cómo se debe situar la ciudad.

El autor plantea que es posible que en este análisis se llegue a la conclusión de que existe una enorme distancia entre el posicionamiento actual de la ciudad y el ideal. Como resultado de esto, las diferentes ciudades van a aparecer situadas en el mapa del posicionamiento, y las que se sitúen cerca son la competencia directa, y las más alejadas significan lo contrario.

Simões y Carneiro (2010) defienden que el proceso de posicionamiento de las ciudades tiene como objetivo distinguir en la mente de los potenciales consumidores un local en relación a su competencia, logrando de esta forma que “nuestro” local sea reconocido como superior su competencia.

Para las autoras, las ciudades son evaluadas en su globalidad y no solo con base en aspectos turísticos ya que las ciudades se entienden como destinos multifuncionales que sirven a diversos *stakeholders* con diferentes motivaciones. O sea, las ciudades sostienen una enorme variedad de valencias y atracciones que podrían conquistar diferentes *stakeholders*.

3.3 El valor de la marca y de el atractivo de las ciudades

El valor de la marca, según Rodríguez (2006) se comienza a desarrollar en la década del 80, dando así inicio a dos corrientes diferentes entre sí. De acuerdo con el autor, una defiende la vertiente más financiera, destacando especialmente el valor para la empresa u organización que posee la marca, y otra de naturaleza más enfocada en los clientes, que analiza el impacto en sus actitudes y comportamientos.

Pedro (2000) entiende que a lo largo de los años y fruto de las diversas y diferentes definiciones de valor de la marca, se creó cierta confusión en relación a este tema, pues la existencia de dos vertientes (naturaleza financiera y foco en los clientes) crea definiciones distintas.

Para Aaker (2007), la propuesta de valor de una marca es una afirmación de los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión que ofrece la marca y que proporcionan valor al cliente. Esa propuesta de valor debe conllevar a un relacionamiento marca/cliente e impulsar las decisiones de selección.

Fetscherin (2010) defiende que un país o región con una marca fuerte puede tener como ventaja el aumento de las exportaciones, así como lograr atraer el turismo y la inversión, afirmando que se ha revelado un punto fundamental para el desarrollo sostenible de un país desarrollado. Se trata de un proceso complejo que tiene varios niveles, componentes y áreas de actuación, por eso es indispensable que exista implicación colectiva en esta misma gestión.

Ashworth y Kavartzis (2009) defienden que la marca de las ciudades es cada vez más un triunfo importante para el desarrollo y una herramienta eficaz para que las ciudades se destaquen de la competencia y refuercen su posicionamiento. No obstante, estos autores refieren que, en la práctica, existe una confusión entre una estrategia de marca y el *design* de un nuevo logotipo o slogan, que es apenas uno de sus componentes.

También Kaplan *et al.* (2010) defienden que el desarrollo de una personalidad de marca fuerte favorece claramente el éxito de las actividades de *branding*. En este contexto, los esfuerzos se deben enfocar en la creación de un lugar de personalidad de marca inimitable y distinguido.

Igualmente Helm y Jones (2010) entienden que una marca fuerte crea un valor superior y ventaja competitiva, agregando que si es bien gestionada, se convierte en una fuente de valor de larga duración. Para Trueman, Cornelius y Wallace (2012), el tejido económico también influye en la gestión de la marca de una ciudad y las marcas de las empresas se disocian de una ciudad.

Wielewicki (2011) afirma que una marca territorial se puede convertir en un artefacto de valorización o, al contrario, de desvalorización de los territorios, y este factor está al servicio de estrategias competitivas en ambientes competenciales, así como de valorización interna. O sea, los problemas de las marcas asumen mayor relevancia en el debate sobre la competitividad del territorio.

Zenker y Beckmann (2013b) destacan que las ciudades invierten elevadas sumas en "proyectos emblemáticos" con el objetivo de desarrollar la ciudad en sí, pero también con el fin de que los *stakeholders* perciban la marca de la ciudad, posicionándose en la imagen deseada.

En lo que respecta a las fuentes de valor de la marca, Pedro (2000) defiende que se refieren a aspectos que permiten elevar la respuesta diferencial por parte del consumidor, pudiendo diferenciar los factores relacionados con la eficacia de los dos pilares de emisión de la marca – señales de identidad y misión y estrategia de marketing – como dos factores vinculados con el pilar de la recepción de la marca por los diferentes públicos-objetivo.

Brito (2008) defiende que existen tres fuentes de valor de la marca que merecen destaque: la notoriedad, la imagen y la lealtad o implicación. (Ver tabla 7)

Tabla 7 – Fuentes de valor de la marca

Notoriedad	Depende del nivel de presencia o espíritu del cliente, resultando en larga medida del sentimiento de familiaridad que proporciona
Imagen	El conjunto de “percepciones que el consumidor hace de ella (Keller, 1993). A fuerza de la marca depende tanto de la cantidad como de la calidad de información sobre la marca que se le da al cliente
Fidelidad o Implicación	Ocurre con la actitud de relacionamiento. Más que repetir la compra, el cliente revela una actitud positiva en relación a la misma.

Fuente: Adaptado de Brito (2008)

En relación al valor de la marca, Cozmiuc (2011) afirma que las marcas verdaderas adicionan valor, prometiendo no solo beneficios funcionales, sino también valor agregado, debiendo adicionar valor en la mente de los consumidores. El autor afirma que, independientemente de la estrategia comunicacional respectiva que subyace en una

marca, los consumidores pretenden beneficios personales en las asociaciones que la construyen, cuestionando cuáles son entonces las fuentes de valor agregado.

En respuesta a esta pregunta, Cozmiuc (2011) destaca cinco puntos:

a) La experiencia de las personas en la ciudad: el aspecto de la comunicación boca a boca también es muy importante, a pesar de todas las técnicas de medición de opinión. Si las personas tienen experiencias agradables en una ciudad, éstas las reportarán y, por otro lado, si fueran negativas, también las contarán;

b) La percepción: este es un componente esencial del *branding* de la ciudad. Cuando las personas piensan en Nueva York, la asocian de inmediato a una ciudad cosmopolita y rica, ofreciendo a los residentes y a los visitantes todo lo que podrían pedir a una ciudad: la finanza, el comercio, la industria, universidades, locales históricos y una vasta área cultural, oportunidades económicas, entre otros aspectos;

c) Las creencias de la ciudad: ¿la ciudad simboliza algo? La ciudad debe ser una marca que se mantenga, debe ser algo en lo que se crea;

d) La apariencia: las características físicas de la ciudad y la forma como ésta se presenta al exterior representan aspectos muy importantes;

e) La integración: de modo a fortalecer una marca, la ciudad debe estar bien integrada. Planeamiento urbano, desarrollo regional y cohesión son aspectos esenciales para el diseño de la marca de la ciudad por un lado, por otro, de modo a capturar las selecciones de los potenciales interesados a nivel de la residencia, de la inversión, de la cultura, entre otros.

En suma, el autor dice que fundamentalmente las ciudades que se esfuerzan por aceptar estilos de vida alternativos y aquellas cuya *drive* esencial es la economía, el arte, la ciencia y la tecnología, logran una marca de ciudad con fuerte personalidad. Cozmiuc (2011).

Gaio y Gouveia (2007) refieren que a través de la marca territorial se puede fomentar el atractivo, la conquista de confianza y la credibilidad de la ciudad, posicionándola y contribuyendo así a una dinámica de desarrollo. Frente a los nuevos paradigmas de competitividad, las ciudades sin capacidades para posicionarse en el mercado y enfrentar los nuevos desafíos entran en decadencia, saliendo victorioso el territorio que aplique correctamente las herramientas de marketing.

Para Landry (2000), la creatividad de las ciudades marcan la diferencia, o sea, con el crecimiento de las ciudades es necesario un cambio de paradigma en relación a la gestión del talento y creatividad de sus interventores. Landry (2000) defiende que la imaginación debe prevalecer en el desarrollo y funcionamiento de las ciudades.

También la cultura y los eventos culturales ganan destaque en las estrategias de las ciudades y de sus marcas. Teobaldo (2010) afirma que la realización de grandes eventos internacionales proporciona oportunidades a las ciudades a nivel del aprovechamiento estratégico para la reestructuración económica, contribuyendo a que las ciudades tengan cada vez más interés por ese tipo de iniciativas. O sea, la apuesta en la promoción de la ciudad así como en las ventajas competitivas que de ahí se desprenden, puede contribuir en el futuro al desarrollo y crecimiento del territorio.

García (2009) plantea que las ciudades promueven su imagen a partir del marketing territorial con el objetivo de despertar interés del cliente/consumidor para que éstos los visiten. Según la misma autora, las ciudades pueden crear necesidades sociales

a partir de la industria cultural y de la capacidad para definir imágenes virtuales en la mente de los consumidores, o sea, llevar a los diferentes públicos objetivos a interesarse por sus espacios y, atraídos por esa imagen creada, a decidirse a visitar realmente su territorio. En conclusión, la autora defiende que los productos territoriales son imágenes percibidas por los actores y agentes sociales, que son posteriormente difundidos por los medios de comunicación, sin nunca olvidar el aporte de las nuevas tecnologías de comunicación e información y que el marketing territorial es una herramienta extremadamente valiosa para las regiones competitivas.

El atractivo de las ciudades es otro de los puntos destacados por Kourtit, Nijkamp, Franklin y Rodríguez-Pose (2014), que afirman que las personas viven cada vez más en áreas urbanas, registrándose el aumento de individuos que se mudan a las grandes ciudades, llevando a cuestionar el porqué de estos movimientos. Para los autores, las grandes ciudades no son solo proveedores de empleo, sino también potencias de ideas creativas, tecnologías innovadoras, desarrollo sostenible y riqueza socioeconómica en una economía abierta y de globalización, y que probablemente esta tendencia va a continuar.

En la misma línea de pensamiento, Khan, Singh y Sharma (2013) agregan que el movimiento hacia las áreas urbanas es consecuencia de las bajas remuneraciones en las áreas rurales, la falta de oportunidades profesionales, así como el acceso limitado a escuelas, hospitales, entre otros servicios.

3.4 La marca como factor diferenciador

El Marketing de las ciudades se considera un elemento fundamental en el “juego competencial” entre las ciudades en la medida en que puede reducir o aumentar las probabilidades de que las ciudades tengan o no éxito en el “juego competitivo” (Peixoto, 2000). Efectivamente, el marketing de las ciudades se entiende como un instrumento que asume especial destaque en las acciones que tienen como finalidad garantizar el alcance de los objetivos estratégicos, y de acuerdo con Zenker, Eggers y Farsky (2013), cada ciudad tiene diferentes atributos asociados su imagen de marca.

Peixoto (2000) afirma que en este juego competencial se exige a las ciudades un conjunto de estrategias de gestión urbana que están transformando las ciudades en productos. O sea, la gestión estratégica de las imágenes de las ciudades actualmente está “empujando” a las ciudades a una organización y gestión como productos en el cual el embalaje se asume como un factor de distinción.

Gertner (2007) afirma que las imágenes positivas de la marca han ayudado a muchas economías a impulsar las exportaciones y a atraer inversiones tanto a nivel de empresas, fábricas, visitantes, habitantes, entre otros. No obstante, también refiere que, por otro lado, existen diversos lugares que continúan siendo desconocidos para los consumidores, o también el hecho de que otros sean conocidos, pero con asociaciones negativas, lo que según el autor se revela perjudicial para la ciudad.

A su vez, Barbosa (2006) defiende que la construcción de una marca cuyos atributos constituyen factores de identificación y diferenciación de una ciudad son una de las formas más eficaces para la construcción y distribución de una imagen sólida y

duradera. Para el autor, cuanto más fuerte sea la marca, mayor será también la confianza del consumidor, o sea, aumenta la probabilidad de selección de la ciudad en el transcurso del complejo proceso de decisión.

Pereira y Azevedo (2008) afirman que un origen de la marca bien escogido hace que el producto sea más identificable para el cliente, lo que origina mayor valor agregado. A nivel de las regiones, los autores entienden que algunas ciudades crean su imagen con base en las imágenes de las empresas asentadas en la región, así como en sus productos, por eso es posible usar una imagen que sea positiva de la región y transferirla a sus productos regionales.

Por otro lado, también puede ocurrir lo contrario. Según los mismos autores, una buena imagen de la región puede crear o aumentar la demanda de sus productos regionales. Pereira y Azevedo (2008) destacan que en Portugal la mayoría de las imágenes son estereotipos, por lo que se basa más en impresiones que hechos.

Para Pike (2007), la relevancia de la marca tiene que ver con la representación *top of mind* para un consumidor de esa misma marca, en vez de la posibilidad de que la misma sea reconocida o recordada, por ejemplo en el momento de comprar un servicio. El autor agrega las asociaciones, defendiendo que la asociación es todo lo que se relaciona con la memoria del destino. Desde ese punto de vista, es necesario que el local sea recordado por las buenas razones y no por las razones más negativas. Defendiendo que el atractivo del local es una función de los beneficios deseados por el viajante, así como por la capacidad del destino de ofrecerlos, las asociaciones se deben medir en términos de atributos de determinado contexto de viaje.

De un modo sintético y desde el punto de vista de la escala de importancia de la incorporación de indicadores comportamentales e indicadores de actitudes, se destaca que hay una crítica general en la literatura de marketing desde el punto de vista de los aspectos que fallan en la investigación de mercado de modo a interrelacionar los dos conceptos referidos, Schultz y Schultz (2004 como citado en Pike, 2007). Seguidamente se presenta la tabla 8, adaptada de Pike (2007), conceptualizando un *framework* de medición en relación a la jerarquía de componentes del *brand equity* para destinos con base en el consumidor (CBBE):

Tabla 8 - *framework* de medición en relación con la jerarquía de componentes del brand equity para destinos con base en el consumidor

Jerarquía de Efectos	Objetivos de las Organizaciones Regionales Turismo	Componentes CBBE	Medidas
Compra Preferencia	<u>Objetivo 2:</u> estimular el interés y las visitas a...	<i>Brand Loyalty</i> <i>Brand Resonance</i>	Repetición de visitas y referencia al boca a boca; Visitas anteriores y posteriores.
Conocimiento Vínculo	<u>Objetivo 3:</u> Educar al mercado acerca de las cosas	<i>Brand Associations</i>	Percepciones cognitivas y afectivas.
Consciencia	<u>Objetivo 1:</u> aumentar los niveles de consciencia de los destinos.	<i>Brand Salience</i>	Percepción <i>Top of Mind</i> y conjunto de decisiones.

Fuente: Adaptado de Pike (2007)

Actualmente, y teniendo en cuenta la constante competición entre territorios, Garcia (2009) afirma que las ciudades compiten entre sí para atraer a los diferentes *stakeholders* y por construir una “imagen de marca” que las diferencie de su competencia, existiendo una necesidad constante de productos estéticos a nivel visual.

También Zenker y Martín (2011) afirman que con el aumento de la competencia entre ciudades y países existe una mayor concentración en la creación o gestión de sus marcas. Consecuentemente, las ciudades invierten elevadas cantidades de dinero en actividades de marketing, aunque los autores destacan que no se hace una gestión estratégica de estas aplicaciones, problemas planteados sobre el uso eficiente y eficaz de esas mismas sumas.

Murphy, Benckendorff y Moscardo (2007) refieren un estudio llevado a cabo en las Islas Whitsunday, Queensland, Australia, donde los turistas podían hacer una asociación entre un destino y entre la personalidad de la marca de destino, y donde esa asociación era consistente con su elevado deseo de experiencias de vacaciones, un alto nivel de congruencia se verificaba entre su autoimagen y sus percepciones con respecto al destino.

Por otro lado, ese alto nivel de congruencia estaba relacionado con la satisfacción de la visita a determinado destino, pero no con la intención de viajar para el mismo. Ese patrón de resultados puede indicar que se tengan que considerar otros factores como son la distancia, el costo financiero y el deseo de viajar. Otro punto esencial de conclusión está relacionado con el balance de la creación de más de un perfil de personalidad de marca para un mismo destino, ya que puede ser oportuno llegar a varios segmentos.

Se espera que las localidades orientadas al turismo necesiten varios mercados para sobrevivir, Murphy *et al.*, (2007). De esta forma, el *branding* de destino aparenta emerger como una de las más importantes herramientas disponibles para los *marketers* que buscan ventaja competitiva y, según Morgan, Pritchard y Piggott (2003 como citado en Murphy *et al.*, 2007), las marcas crean una distinción percibida, incitando la creencia,

invocando emociones y disparando comportamientos porque tienen valor social, emocional e identificador para el utilizador.

Otro punto importante en la marca como factor de diferenciación es la épica del concepto y aquí dos puntos de vista distintos se colocan ante la temática. El primero, el de los académicos que ejecutan tareas complejas que enmarcan las técnicas, estableciendo pilares teóricos; y el segundo, el de las personas que en el terreno, animadas por las dinámicas de mercado, pero sin apoyo teórico, implementan el *place branding*, Sevin (2011).

Es cierto que el *branding* de localidad es un proceso complejo, tal como se retira de Govers y Go (2009 como citado en Sevin, 2011), en la medida en que las identidades de localidad representan un constructo discursivo histórico, político, religioso y cultural basado en un conocimiento local y caracterizado por diversas fuerzas que se disputan entre sí. Por otro lado, los autores citados también defienden la localidad como un discurso que genera significados que influyen y organizan las acciones tanto de los visitantes como de los propios residentes.

Queda claro que la imagen de marca de un lugar incluye aspectos tangibles e intangibles. Ante esta situación se colocan tres dilemas éticos: el primero surge cuando los actores deciden validar sus pretensiones, ya que desde un punto de vista regulador y de expresión las mismas son subjetivas, por lo que podrían no reflejar necesariamente la identidad del local y su contexto social como un todo. El segundo dilema surge en el problema de la legitimidad: quién tiene la autoridad para comenzar una iniciativa comunicacional desde el punto de vista de los diversos tipos de actor (sector público, empresas, sociedad civil e individuos). El tercer dilema está relacionado con la alteración física del local, según argumenta Anholt (2007, 2008, 2010 como citado en Sevin, 2011),

al expresar que la reputación o la marca de un local está directamente relacionada con su performance actual, o sea, se apoya en la idea de que para alterar la percepción de determinado lugar, el mismo tiene que ser alterado.

En suma, los problemas éticos se pueden agrupar en dos grandes perspectivas: los problemas relacionados con legitimidad y los relacionados con inclusión (Sevin (2011)).



CAPÍTULO IV

RESIDENTES VS VISITANTES



4 CAPÍTULO IV – RESIDENTES VS VISITANTES

A nivel de la literatura de *branding* surgen diversas referencias a los *stakeholders* y la mayoría de los estudios se dirigen solamente a un grupo desde el punto de vista de los respectivos significados a nivel de la marca de ciudad, Merrilees *et al.* (2012). Los autores sostienen que existen evidencias de que los diferentes grupos de *stakeholders* externos perciben diferentes significados asociados con la marca ciudad, o sea, cada grupo aplica su propio filtro para interpretar esos mismos significados ante la marca.

En la misma línea de pensamiento, Zenker y Beckmann (2013b) destacan que los profesionales de marketing se enfocan solamente en el establecimiento de la ciudad como marca sin considerar que la percepción y conocimiento de una ciudad difieren entre los públicos-objetivo. Por eso los autores afirman que el *branding* debe enfatizar de forma más relevante las percepciones de los diferentes grupos-objetivo y desarrollar abordajes que se correspondan con los mismos. En el estudio desarrollado por los autores se pudo concluir que las percepciones de la marca de ciudad son diferentes en la mente de los diferentes grupos de residentes, así como entre residentes y visitantes.

Los autores afirman que los diferentes grupos no solo difieren en relación a las respectivas percepciones de un lugar, sino principalmente en relación a las necesidades. Para Zenker y Beckmann (2013b), los visitantes – ya sean turistas o visitantes por negocios – buscan actividades diferentes de las de los residentes; no obstante, pueden buscar las mismas actividades, pero con funciones diferentes, lo que provoca que diversas ciudades sean relevantes para varios grupos al mismo tiempo; por lo tanto, la oferta de

las ciudades no es un local único, sino un conjunto de localidades. Este punto nos parece pertinente para un eventual abordaje de Valor regional en términos de marca.

Igualmente Kazançoglu y Dirsehan (2014) defienden que para garantizar el éxito, la marca de la ciudad y los *marketeers* deben enfocarse en la experiencia de residentes y visitantes, y desarrollar mensajes del mercado con base en esas experiencias.

Monferrer et al (2013) afirman que hoy en día las ciudades necesitan diseñar y aplicar estrategias de marketing que den Valor y se diferencien de la competencia en cuanto a la satisfacción de sus clientes internos (ciudadanos) y de sus targets externos (visitantes).

4.1 Los visitantes

No obstante, Kavaratzis y Ashworth (2008) plantean que en algunas ciudades esta vertiente se trabaja apenas en el área del turismo pues, según ellos, las ciudades no son solo destinos turísticos, y concentrar el esfuerzo de marketing solamente en atraer visitantes no solo es peligrosamente limitando a nivel de la eficacia del marketing, sino también de la esencia del propio lugar. De la misma forma destacan que trabajando apenas la vertiente de los visitantes, las ciudades pueden caer en el error de transmitir un significado que no es necesariamente el que sienten los residentes.

Kavaratzis y Ashworth (2008) destacan que el marketing territorial y su eficacia percibida son más valorizados en el campo del desarrollo del turismo. A pesar de eso, los autores defienden que el marketing es una herramienta de enorme valor en todos los aspectos del desarrollo urbano, no solo en la vertiente de la creciente Atractivo de la

ciudad y no apenas los para los visitantes, sino también para los restantes públicos-objetivo, comenzando con sus propios residentes.

Defendiendo mi opinión, Beckman, Kunar y Kim (2013) refieren que son muchas las ciudades que comenzaron a usar el marketing experiencial con la finalidad de crear mensajes de place *branding* más unidos que logren alcanzar potenciales visitantes y residentes.

Por otro lado, según Aitken y Campelo (2011), es fundamental que existan relaciones entre las personas y el lugar (ciudad, país o nación) de forma a apoyar el desarrollo de una marca local. Las autoras destacan que este proceso comienza a partir de percepciones individuales y que la identidad de un lugar toma forma cuando una comunidad comparte percepciones semejantes. Para Aitken y Campelo (2011), estas percepciones compartidas pueden influenciar actitudes, definir valores, crear significados y decidir el grado de importancia en la vida de la comunidad.

4.2 Los residentes

En una vertiente más dirigida a residentes, Aitken y Campelo (2011) afirman que el desarrollo de una estrategia de marca con base en una experiencia de creación conjunta capacita a los residentes con las decisiones sobre el posicionamiento de la marca, representación y apropiación de la marca. En efecto, los gestores de las ciudades necesitan un abordaje más abarcador e integrador de forma a identificar los procesos de significado que constituyen una marca

Sáez, Periañez y Mediano (2013) defienden que cada vez más a los gestores urbanos concentran esfuerzos en la creación de la ciudad como una marca de forma a garantizar una fuerza competitiva que permita que la ciudad se posicione a nivel interno y externo, o sea, tanto para los visitantes como para los residentes. Los autores agregan que las ciudades compiten entre sí con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus diferentes grupos-objetivo, y esa satisfacción se debe ver como una ventaja competitiva sostenible y que se revela fundamental. Este es un aspecto importante para los grupos-objetivo.

Kemp, Childers y Williams (2012b) afirman también que las estrategias adecuadas de *branding* pueden promover una mayor sinergia y orgullo en la marca de la ciudad por parte de los residentes, fortaleciendo aún más la marca y, consecuentemente, haciéndola más atractiva para los visitantes. Además de eso, si los residentes confían en la estrategia de *branding*, es más viable que se conviertan en consumidores de las diferentes ofertas de productos o servicios que son un reflejo de la marca de la ciudad.

Los autores afirman que esta Atractivo podría resultar en consecuencias financieras positivas, pues el consumo interno de los residentes de una ciudad se puede multiplicar para los componentes externos como son los turistas y los futuros habitantes. Además, los individuos que tienen una conexión con la marca, pueden tener un mayor deseo de permanecer como residentes, conllevando así al aumento de su valor financiero a largo plazo como residente.



CAPÍTULO V - PROPUESTA DE MODELO CONCEPTUAL Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS



5 CAPÍTULO V – PROPUESTA DE MODELO CONCEPTUAL Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Actualmente la globalización y la creciente competición entre los territorios, ya sean ciudades o países, así como la tendencia de *stakeholders* cada vez más informados y exigentes, provocan que las ciudades se enfrenten a nuevos desafíos. Es imperioso dirigir y planear la ciudad de una forma racional, promoviendo y valorizando el territorio (Aragonez y Alves, 2012)

En este campo, el Marketing Territorial asume especial relevancia no solo en la elaboración de las estrategias, sino también en la identificación de las necesidades, deseos e intereses de los diferentes *stakeholders* de forma que la ciudad sea competitiva, satisfaciendo los deseos y necesidades sin perder de vista la calidad de vida de los individuos y de los lugares.

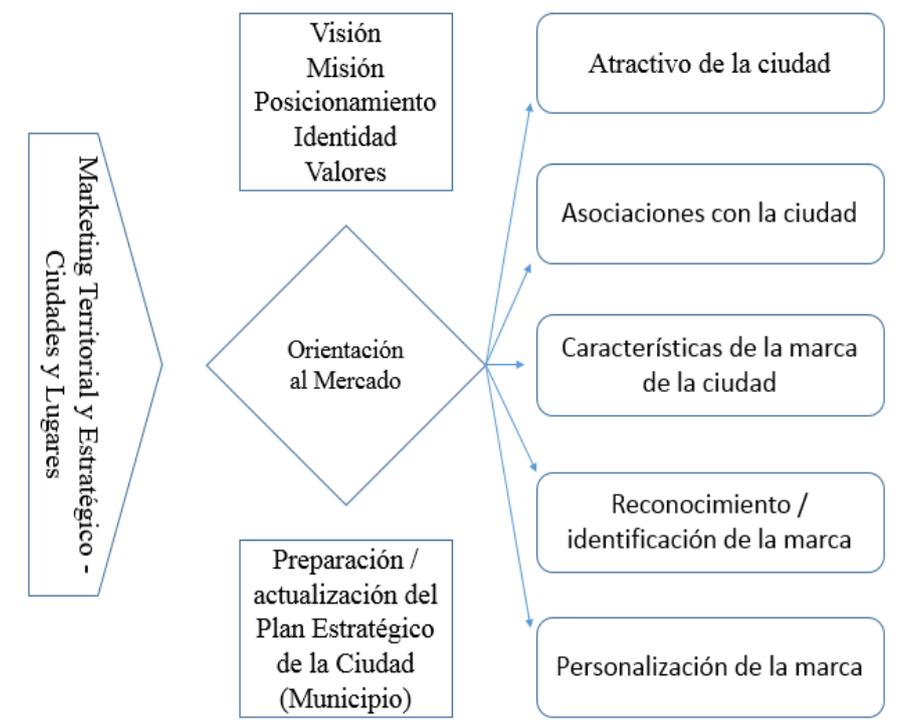
Almeida (2004) dice que a las Cámaras Municipales y demás instituciones públicas se les atribuye un papel mayor o menor en la medida en que dependa de ellos la creación de infraestructuras físicas y sociales, políticas fiscales y monetarias, así como las políticas de inversión, industrialización. Es decir que verá seguir se pueden agrandar o no a los diferentes públicos-objetivos.

Esta relevancia se justifica porque las alcaldías sirven de intermediario entre los potenciales inversores y los diferentes servicios públicos. Es decir, los dirigentes políticos deben entender el Marketing Territorial como una herramienta de enorme valor y ventaja competitiva para el planeamiento y desarrollo de estrategias de las ciudades, así como una gestión urbana más sostenible.

5.1 Planteamiento del modelo

Así, el modelo propuesto (figura 4), fruto de la revisión de literatura y que engloba a varios autores (Koltler *et al.* (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 y 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Metaxas (2010), Garcia (2009) Precedo *et al.* (2010), Brown y Philips (2011), Gertner (2007) Kourtiti *et al.* (2014), Khan *et al.* (2013). Gaio y Gouveia (2007), Landry (2000), Zenker y Beckmann (2013b), Cozmiuc (2011), Zenker *et al.* (2013), Pereira y Azevedo (2008) y Keller (1993), pretende ser una herramienta de trabajo para todos los dirigentes locales en el sentido de la creación de un documento explicativo y de orientación estratégica de forma a evitar que las ciudades se desarrollen apenas de acuerdo con los ciclos electorales (que en Portugal son de cuatro años).

Figura 4 – Propuesta de Modelo Conceptual



Fuente: Elaboración propia

Se pretende que sea un documento de trabajo con una aplicabilidad práctica más basada en aportes académicos, pero que, se irá alterando de acuerdo con la implicación y posibles aspectos externos (de acuerdo con el tipo de ciudad y circunstancias temporales e económicas y sociales). Se pretende que este modelo sea una aportación al trabajo y desarrollo de las ciudades que una teorías y conceptos que guíen y orienten el crecimiento y desarrollo de ciudades sostenibles y competitivas.

Entendemos que este modelo puede contribuir a una gestión y utilización más eficiente y racional de los recursos y potencialidades de los lugares, aportando valor en el ámbito del Marketing Territorial y a las ciudades que elaboren una estrategia o documento de trabajo con base en este modelo.

A continuación, en la Tabla 9, que se explicará cada uno de los elementos que forman parte del modelo planteado.

Tabla 9 – Explicación del modelo

Componente del modelo	Definición	Autores que refieren este componente
Marketing Territorial y Estratégico aplicado a los países, Ciudades y Lugares	Plantear y desarrollar estrategias de marketing convirtiendo a las ciudades en competitivas y apelativas de forma a satisfacer las necesidades del públicos-objetivo	Kotler <i>et al.</i> (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 y 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Metaxas (2010) y Garcia (2009)
Visión; Misión; Posicionamiento; Identidad; Valores	Entender la ciudad, conceptos bien definidos y posicionamiento e imagen concretos que se pretenden transmitir	Kotler <i>et al.</i> (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 y 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Kotler y Armstrong (2007) Metaxas (2010) y Garcia (2009))
Plan estratégico de la ciudad	Documento de trabajo de las alcaldías con líneas orientadoras de acción en la vertiente del desarrollo y planteamiento de la ciudad de forma dinámica	
Orientación al mercado	Estrategias orientadas a los <i>stakeholders</i>	Kotler <i>et al.</i> (1993), Garcia (2010), Kanter (1995), Brown y Philips (2011), Gertner (2007)
Atractivo de la ciudad	Sin olvidar la calidad de vida, ser gestionada como un producto y vender el servicio que se ofrece	Kourtit <i>et al.</i> (2014); Khan <i>et al.</i> (213); Gaio y Gouveia (2007)
Asociaciones con la ciudad	Percepción que existe en los <i>stakeholders</i> en relación con la calidad de la ciudad	Landry (2000); Zenker y Beckmann (2013b)
Características de la marca “ciudad”	Cómo ven/sienten los diferentes públicos (internos y externos).	Cozmiuc (2011)
Reconocimiento/Identificación con la marca de la ciudad	Si existe un reconocimiento real de la marca “ciudad” y si los <i>stakeholders</i> se identifican con la marca	Zenker <i>et al.</i> (2013); Cozmiuc (2011); Pereira y Azevedo (2008)
Personalización da marca da ciudad	Características personales de la marca. La humanización de la marca	Keller (1993)

Fuente: elaboración Propria

5.2 Propositiones de investigación

En relación con nuestra investigación cualitativa, asumimos las siguientes proposiciones de investigación:

Tabla 10 – Propositiones de investigación

P1 Los gestores locales que aplican teorías de Marketing Territorial y Estratégico aplicado a los países, ciudades y lugares están cerca de las mejores prácticas en el área de los atractivos de la ciudad, las asociaciones de la ciudad, la caracterización de la marca d la ciudad, identificación de marca y conocimiento de la ciudad y la personalización de marca ciudad

(Koltler *et al.* (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 y 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Metaxas (2010) y Garcia (2009))

P2 Los gestores locales con una visión, misión, posicionamiento, identidad y valores están cerca de las mejores prácticas en el área de los atractivos de la ciudad, las asociaciones de la ciudad, la caracterización de la marca d la ciudad, identificación de marca y conocimiento de la ciudad y la personalización de marca ciudad;

(Koltler *et al.* (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 y 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Kotler y Armstrong (2007) Metaxas (2010) y Garcia (2009))

P3 Los Gerentes locales con una orientación al mercado se encuentran cerca de las mejores prácticas en el área de los atractivos de la ciudad, las asociaciones de la ciudad, la caracterización de la marca d la ciudad, identificación de marca y conocimiento de la ciudad y la personalización de la marca de la ciudad;

(Kotler *et al.* (1993), Garcia (2010), Kanter (1995), Gertner (2007), Brown y Philips (2011))

P3 Los gerentes locales con prácticas en la elaboración / actualización de los planes estratégicos de las ciudades están cerca de las mejores prácticas en el área de los atractivos de la ciudad, las asociaciones de la ciudad, la caracterización de la marca d la ciudad, identificación de marca y conocimiento de la ciudad y la personalización de marca ciudad

Fuente: elaboración Propria

5.3 Hipótesis de investigación

Las hipótesis pretenden explicar o comprender, anticipada y provisionalmente, un fenómeno determinado y constituyen líneas de orientación que señalan direcciones/caminos de lo que se pretende demostrar (Pardal y Lopes, 2011). Efectivamente, se deben colocar como respuestas admisibles y provisionales del problema de investigación, pues se podrán confirmar o no con el desarrollo de la investigación.

Las hipótesis otorgan a la investigación un hilo conductor eficaz que, a partir del momento en que se formulan, sustituyen en esa función los problemas iniciales del

proyecto, facilitando criterios al investigador para seleccionar los datos más pertinentes para la investigación. El seguimiento del trabajo consistirá en comprobar las hipótesis confrontándolas con los datos de la observación (Quivy y Campenhoudt, 2005).

En el seguimiento de los objetivos del trabajo se formularon las siguientes hipótesis de investigación, que contemplan el binomio visitante vs residente. Es importante destacar que, dado que se trata de un documento que se pretende que tenga aplicabilidad práctica, vamos a optar por trabajar los datos sociodemográficos que son los factores más viables para ser abordados por las autoridades no disponen de recursos financieros:

Tabla 11 – Hipótesis de la investigación

H1 – La percepción de las ciudades defieren en función de los residentes e los visitantes

H2 – Los datos sociodemográficos tienen influencia significativa la percepción del atractivo de la ciudad

H2.1 – El género tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad

H2.1 - La edad tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad

H2.2 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad

H3 – Los datos sociodemográficos tienen influencia significativa en la precepción de las asociaciones a la ciudad

H3.1 – El género tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad

H3.2– La edad tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad

H3.3– El nivel educativo tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad

H4 – Los datos Sociodemográficos tienen influencia significativa en la características de la marca de la ciudad

H4.1 – El género tiene influencia significativa en la características de la marca de la ciudad

H4.2- La edad tiene influencia significativa en la características de la marca de la ciudad

H4.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la características de la marca de la ciudad

H5 – Los datos sociodemográficos tienen influencia significativa en el reconocimiento /identificación de la marca de la ciudad

H5.1 – El género tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad

H5.2 - La edad tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad

H5.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en el reconocimiento /identificación de la marca de la ciudad

H6 – Los datos sociodemográficos tienen influencia significativa en la personalización de la marca

H6.1 – El género tiene influencia significativa en la personalización de la marca

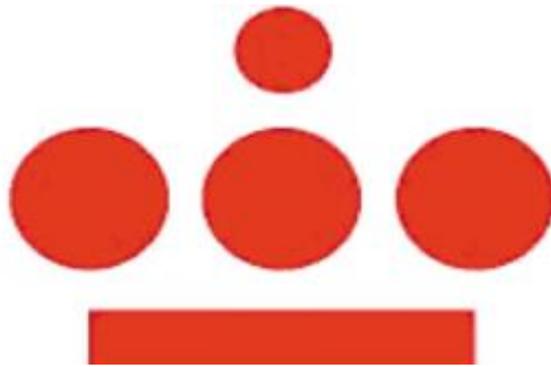
H6.2- La edad tiene influencia significativa en la personalización de la marca

H6.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la personalización de la marca

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que considerado más adecuado seleccionado los datos sociodemográficos estos supuestos, porque esta será la forma más viable de la segmentación de los municipios. Como queremos que esta aplicación sea viable, y en consideración los recursos débiles de la Cámara Municipal, tanto financiero como personal, incluso entrenó en entemos marketing que esta sería la única manera de lograr la segmentación sin costo y también una aplicación más fácil para las personas sin formación específica en este campo.

Después de definir las hipótesis de investigación, es necesario destacar que la separación de la muestra de residentes y visitantes surge en el ámbito de lo defendido por Mirrelees *et al.* (2012) y Zenker y Beckmann (2013a), que afirman que existen diferentes visiones sobre la ciudad, pues los diferentes *stakeholders* usan “filtros” para las interpretaciones. En verdad, fue imprescindible utilizar un método de investigación cuantitativo, de modo a comprobar las hipótesis confrontándolas con los datos de la observación. El método de investigación considerado más adecuado para este estudio fue la encuesta por cuestionario. Según Freixo (2011,) este es un instrumento de medida más adecuado para confirmar o no las hipótesis de investigación.



PARTE II – CAPÍTULO VI
INVESTIGACION EMPIRICA



6 CAPÍTULO VI – METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

El capítulo de la metodología y trabajo de campo el campo y la metodología, adecuada para las diferentes etapas de la investigación que son la investigación exploratoria, la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. En este punto también se aborda la muestra, así como los procedimientos de muestreo y los métodos y técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos.

Todo el trabajo de investigación está basado en una determinada metodología, propone resultados destinados a prever, prescribir, comprender o explicar (Séville y Perret, 2001). En efecto, los investigadores pueden controlar su investigación, mejorar la calidad de los resultados y asegurar que el conocimiento producido es acumulativo.

Gama (2009) afirma que aunque aludiendo al modo como nos acercamos al saber, la metodología lo hace en una perspectiva más práctica, ya que se refiere los caminos concretos utilizados de forma a mejorar la comprensión de las realidades involucradas. El mismo autor defiende que la epistemología y metodología están íntimamente relacionadas, centrándose la epistemología en la filosofía acerca de la forma de acceso al saber y la metodología en los sus problemas prácticos.

6.1 Metodología de la investigación

Tras los objetivos de la investigación y las proposiciones y las hipótesis, continuamos con el desarrollo y con la aplicación de una metodología exploratoria y confirmativa.

Por tanto, este estudio usará un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), es decir, *mixed methods*, definidos por Tashakkori y Teddlie (2010) como un paradigma basado en el rechazo de la simple dicotomía entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. Los autores entienden que el enfoque mixto resuelve problemas que no se pueden solucionar fácilmente cuando se opta por el enfoque cuantitativo o cualitativo separadamente. En este caso, la investigación – cualitativa y cuantitativa – tiene lugar de forma paralela.

En este estudio optaremos primeramente por el enfoque cuantitativo para determinar las cuatro ciudades de la Región Centro de Portugal con mayor notoriedad espontánea, y en una segunda fase, por el enfoque cualitativo, con la realización de entrevistas semiestructuradas a agentes políticos de esas mismas ciudades, en las cuales posteriormente también se realizará un estudio cuantitativo (*face-to-face*). Tashakkori y Teddlie (2010) defienden que el uso de los métodos mixtos enfatiza la concepción humanista del proceso de investigación más que los enfoques cuantitativo o cualitativo separadamente.

De acuerdo con Duarte (2009), la utilización de los dos modelos surge por la necesidad de usar metodologías de diferentes tradiciones – cuantitativa y cualitativa – en la misma investigación, así como en el interés en relación al pluralismo metodológico y a la apertura después de varias décadas de guerras de paradigmas.

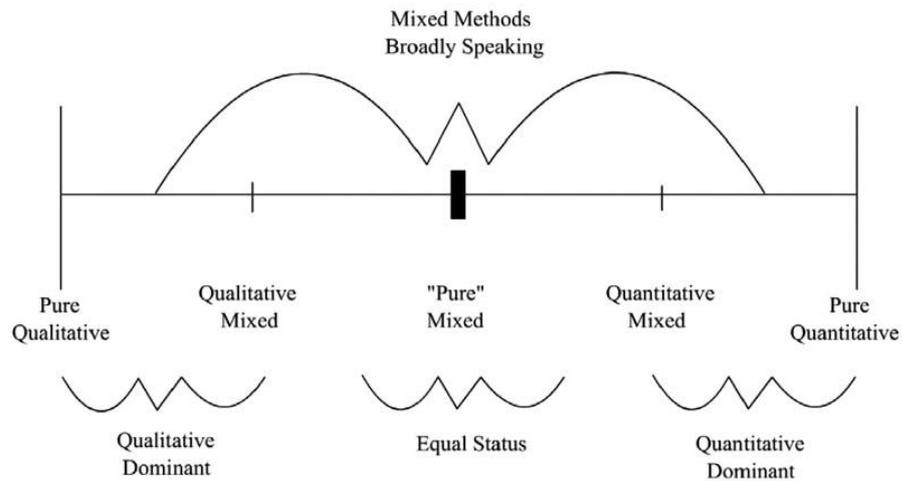
Según Jahonson, Onwuegbuzie y Turner (2007), la investigación mixta en ciencias sociales es reciente, habiendo comenzado con los investigadores que pensaban que el *mixed methods* sería más ventajoso que el uso individual y separado de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Para estos autores, un paradigma de investigación se refiere a una cultura de la investigación, existiendo actualmente una trilogía a) cuantitativa, b) cualitativa y c) mixta.

Tashakkori y Teddlie (2010) creen que el uso de metodologías mixtas puede ofrecer una comprensión mejor (más amplia y creíble) de los fenómenos en estudio, por eso se adecúan a investigaciones más complejas en las cuales no se pueden encontrar respuestas si optamos apenas por un enfoque u otro separadamente.

Los mismos autores afirman que como consecuencia de su alcance más completo, que permite una mayor comprensión de los problemas sociales, los métodos mixtos proporcionan oportunidades más concretas para la elaboración de políticas y prácticas que tengan como finalidad implementar un cambio positivo como ejemplo de lo que se pretende con esta investigación.

Debemos concluir que a pesar de la constante dimensión en relación con el enfoque que se utiliza – cuantitativo o cualitativo – Baumard e Ibert (2001) afirman que cada vez más nos deparamos con la publicación de trabajos científicos en los que la utilización combinada de este enfoque constituye una realidad.

Figura 5 – Metodología mixta – *Mixed Methods*



Fuente: Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007)

6.2 Enfoque Cualitativo

En el enfoque cualitativo, Duarte (2009) defiende que, aunque la teoría esté igualmente presente, no se destaca tanto, pues los supuestos teóricos se van descubriendo y formulando a medida que el investigador comienza a entrar en campo y va analizando los datos. En el modelo de investigación cualitativa se busca, más que comprobar teorías, descubrir nuevas teorías empíricamente enraizadas.

En este caso, Duarte (2009) afirma que la selección de los casos se favorece con su aporte al tema en estudio en detrimento de su representatividad, la complejidad es aumentada por la inclusión del contexto y no se reduce por la descomposición de las variables. Las hipótesis se van reformulando o incluso elaborando a lo largo de todo el proceso de investigación. Otro punto que caracteriza este abordaje es la subjetividad del investigador y de los interventores (Duarte, 2009).

Molina-Azorin (2012) afirma que el componente cualitativo puede ayudar a desarrollar o a establecer teorías, así como a identificar las variables específicas y mejorar la interpretación de los resultados cuantitativos.

En la misma línea de pensamiento, Coutinho (2011) afirma que a nivel conceptual, el enfoque cualitativo del objeto de estudio en la investigación son las intenciones y situaciones, y este enfoque se basa en el método inductivo.

Figura 6 – Organización del Proceso de Investigación – Cualitativo



Fuente: Adaptado de Coutinho (2011)

En lo que respecta a la información de carácter cualitativo, se efectuaron cuatro entrevistas exploratorias a los Alcaldes de las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo (en Coímbra, a pesar de haber programado la entrevista con el Alcalde, acabó por efectuarse con la Concejala de la Concejalía del Turismo) para dar su aporte a la temática en estudio. De las entrevistas podemos concluir que el marketing territorial despierta interés, siendo valorizado por los alcaldes, pero no se aplica de forma planeada y concreta en la gestión de las ciudades. No obstante, también podemos destacar que hubo una valoración unánime a su importancia para el eficaz y eficiente crecimiento y desarrollo de las ciudades.

Las entrevistas tuvieron como principal objetivo conocer la opinión y líneas orientadoras de los principales gestores de las ciudades, los Alcaldes, pues de acuerdo

con los estudios de Kotler *et al.* (1993) y Rainisto (2003) es fundamental que los responsables políticos tengan consciencia de la necesidad de la elaboración y aplicación de una estrategia de marketing para las regiones.

De esta forma, la primera fase de la investigación ocurrió con la identificación de las cuatro ciudades con mayor notoriedad espontánea de la Región Centro de Portugal en el ámbito de un estudio cuantitativo realizado en la BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa. Los resultados de ese estudio indicaron en el componente de notoriedad espontánea las ciudades de Coímbra (31%), seguida por Aveiro (11%), Lisboa (10%) – aunque tenemos que referir que Lisboa no pertenece a la Región Centro de Portugal – Leiria (8%), Viseo (7%) y finalmente Santarém (3%), Castelo Branco (3%) y Figueira da Foz (2%), (Aragonez, Gouveia y Saur-Amaral, 2013).

Debemos destacar que este estudio, que permitió identificar las cuatro ciudades que analizamos se realizó con base en una encuesta por cuestionario, con selección aleatoria de los encuestados, aplicado en la Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), en la Feria Internacional de Lisboa (FIL), entre el 27 de Febrero y el 3 de Marzo de 2013, a los visitantes de la BTL. La dimensión de la muestra es de 816 individuos (respuestas válidas). (Aragonez, Gouveia y Saur-Amaral, 2013).

Después de identificar las ciudades, la segunda fase del trabajo de campo – en Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo – tuvo lugar en un período de seis meses, de julio a diciembre de 2013, con la realización de las entrevistas exploratorias en una primera etapa (Leiria y Aveiro en julio de 2013, Viseo en agosto de 2013 y Coímbra en diciembre 2013), siguiéndose la recogida de datos (en los días 21 – Leiria y Coímbra – y 22 de diciembre de 2013 – Aveiro y Viseo).

La programación de las reuniones se efectuó por *e-mail* dirigido a los Alcaldes de las cuatro ciudades, en el cual se explicaban los objetivos del trabajo y la importancia de su colaboración, teniendo en cuenta que se trataba de la entidad máxima a nivel de la gestión de las ciudades.

Las entrevistas se grabaron con autorización previa de todos los interventores, después se transcribieron para papel y se efectuó un análisis detallada de cada entrevista resultando, en una última fase, en la tabla resumen de las entrevistas.

6.3 Enfoque Cuantitativo

Duarte (2009) defiende que en el modelo de investigación cuantitativo, el investigador parte del conocimiento teórico ya existente o de resultados empíricos anteriormente obtenidos de forma a que la teoría anteceda el objeto de investigación. Las hipótesis se derivan de teoría, y se formulan con la mayor independencia posible en relación a los casos concretos que se estudian, y se realizan y comprueban en nuevas condiciones empíricas.

La misma autora agrega que los instrumentos de recogida de datos se predefinen con el objetivo de constituir una muestra representativa de la población. Duarte (2009) prosigue afirmando que en el enfoque cuantitativo, los fenómenos observados se clasifican en términos de frecuencia de distribución, y después del análisis de datos se regresa a las hipótesis para proceder a validarlas. Uno de los últimos fines de este abordaje es lograr generalizar los resultados obtenidos.

Para Coutinho (2011), el abordaje cuantitativo es la perspectiva dominante en la investigación en Ciencias Sociales y Humanas, y desde el punto de vista conceptual se centra en el análisis de fenómenos de hechos observables e incluso en la medición y/o evaluación de variables que pueden ser comportamentales y/o socio afectivas, siempre que se puedan medir, comparar y/o relacionar a lo largo de la investigación.

De acuerdo con la misma autora, el enfoque cuantitativo resalta más los hechos, comparaciones, relaciones, causas, productos y resultados del estudio, ya que las pruebas basada en la teoría, los conceptos, variables e hipótesis no sufren alteraciones a lo largo de la investigación. Coutinho (2011) también destaca que el abordaje cuantitativo desarrolla habitualmente generalizaciones para contribuir al aumento del conocimiento y permitir prever, explicar y controlar determinados fenómenos.

Figura 7 – Organización del proceso de investigación – Cuantitativo



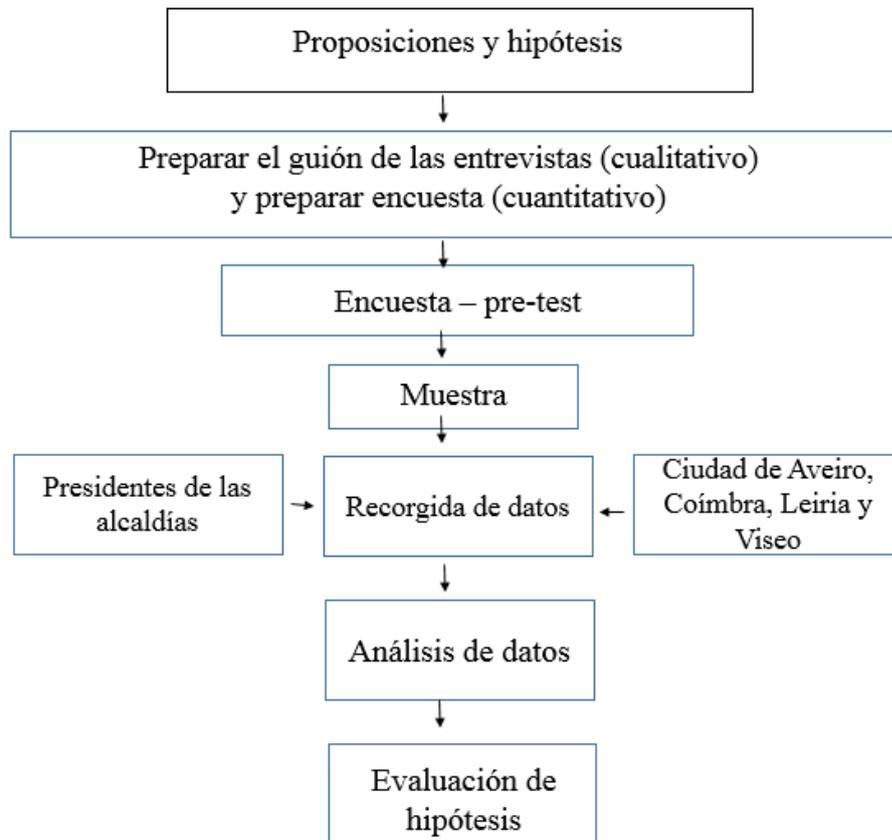
Fuente: adaptado de Coutinho (2011)

6.4 Diseño de la Investigación

En lo que concierne al diseño de la investigación, se elaboraron las proposiciones y las hipótesis de acuerdo con el modelo conceptual. A continuación se elaboraron los instrumentos de recogida de datos: para la investigación de carácter cualitativo, el guion de las entrevistas que se realizarían a los presidentes de las alcaldías, y en la investigación cuantitativa, las encuestas por cuestionario a aplicar en las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo.

Seguidamente se efectuaron los pre-test de forma a determinar si los entrevistados entendían las preguntas formuladas, analizando también si la información recogida era, efectivamente, la pretendida para la investigación. Después del trabajo de campo se realizó la recogida de datos – entrevistas y cuestionarios – a los Alcaldes y a la población de las ciudades en estudio. Las últimas etapas están relacionadas con el análisis de datos y la evaluación de las hipótesis.

Figura 8 – Diseño de la investigación



Fuente: elaboración propia

6.5 Diseño de los instrumentos

6.5.1 Instrumento cuantitativo: cuestionario y muestra

Los dos instrumentos utilizados en la investigación – guion de las entrevistas y cuestionario – se elaboraron con base en artículos científicos de diferentes autores. En relación al guion de las entrevistas, se consideró el contenido resultante de la revisión de literatura, creando preguntas que se entendieron pertinentes para la presente investigación. En lo que concierne al cuestionario, este tuvo como base a los autores Keller (1993) y de Merrilees, Miller y Herington (2012), como se detalla en el siguiente punto.

6.5.2 Cuestionario

Con base en la Revisión de Literatura, se elaboró un cuestionario compuesto por tres secciones – a) datos sociodemográficos; b) *características* de la ciudad y c) marca de la ciudad -, teniendo como punto de partida los artículos de Keller (1993) y de Merrilees, Miller y Herington (2012).

Comenzando por el artículo de Keller (1993), este hace un estudio indirecto de evaluación con base en el consumidor, de potenciales fuentes de *brand equity* midiendo el conocimiento de la marca. El estudio directo para medir el *brand equity* basado en el consumidor implica la medición de aspectos del conocimiento de la marca en las respuestas del consumidor al marketing, por ejemplo, conduciendo las experiencias en las que un grupo de consumidores responde a un elemento del marketing mix cuando se atribuye a una marca, y otro grupo de consumidores responde al mismo elemento de marketing mix cuando se atribuye a un nombre ficticio, o versión de un producto o servicio.

Según el mismo autor, una marca puede tener un *brand equity* positivo o negativo en el consumidor si el mismo reacciona más o menos favorablemente al producto, precio, promoción o distribución de la marca en relación al mismo marketing mix de un nombre ficticio (o sin nombre) de determinada versión de un producto o servicio. En las etapas de construcción del formulario que materializó la encuesta por cuestionario, grupo de preguntas llamado Marca de Ciudad, se tuvieron en cuenta y se adaptaron debidamente de Keller (1993) dimensiones del conocimiento de la marca que concursaron para una medición del respectivo conocimiento por parte de la muestra de encuestados.

De esta forma, el objetivo final de conocimiento de la marca se subdividió en dos conjuntos: la percepción de la marca y la imagen de la marca. En relación a la primera dimensión – la percepción de la marca – ésta tiene como base un rasgo en la memoria y respectiva fuerza, la percepción se manifiesta en la capacidad del consumidor que identifica. En el formulario representa la respuesta a la pregunta si hay conocimiento del símbolo de la marca de ciudades, por lo que a continuación se pregunta estratégicamente si las ciudades tienen una marca. Así, se pretende determinar – como propone Keller (1993) – una forma de constatar algún tipo de performance en el eventual vínculo entre el símbolo y su reconocimiento real.

En lo que concierne a la imagen de la marca y teniendo en cuenta también al autor anteriormente citado, se optó por usar en el mismo grupo preguntas cuyas respuestas en escalas indicarán asociaciones que consubstancian significados y que se entendieron pertinentes para la presente investigación. Keller (1993) sustenta tres importantes grupos de asociaciones: los atributos, los beneficios y las actitudes, se deja una breve fundamentación del autor a cada uno de ellos en relación a los respectivos grupos de preguntas en el formulario.

Ya que consideramos los atributos como características descriptivas de un producto o servicio, decidimos enfocar el estudio en los que se relacionan directamente con la función en la presente investigación de performance de la ciudad tanto para visitantes como para residentes. Representan las preguntas comprendidas entre la pregunta número 27 y la número 34, inclusive la adaptación teórica a las asociaciones atributos.

Keller (1993) defiende que los beneficios son los valores propios que vinculan a los consumidores con el producto, lo que las respectivas características pueden representar en términos de beneficios personales, se apoyan en el grupo de preguntas comprendido entre las preguntas número 35 y número 39, inclusive. Aquí se optó por la categoría de beneficios simbólicos como propone Keller (1993) y que son los que presentan características extrínsecas más ventajosas, no necesariamente relacionadas directamente con el producto en causa, pero sí relacionadas con las necesidades de aprobación social o de expresión social, por tanto directamente vinculadas con la autoestima.

En tercer lugar, podemos decir que las actitudes son importantes, como ya señalaba Wilkie (1986 como citado en Keller, 1993): éstas constituyen las evaluaciones del consumidor – entiéndase residentes y visitantes – en la medida en que de manera general forman la base del comportamiento de consumo.

Es cierto que existen varios modelos de actitudes de marca, por eso se opta también por el propuesto por Keller (1993) en relación a una consubstanciación múltiple de formulación. En el cuestionario, el conjunto de preguntas comprendido entre el nº 40 y el número 48 inclusive revela la necesidad de medir precisamente las actitudes de la marca mediante asociaciones buenas o malas, joviales o activas, modernas e innovadoras, anticuadas o estáticas, entre otras.

Se destaca que en la ordenación temática y secuencial en el formulario, cuyo objetivo final era determinar el conocimiento de la marca, el conjunto de preguntas Marca de Ciudad entró en segundo lugar, después de un primer conjunto llamado *Características* de la Ciudad que, a su vez seguía a las preguntas de carácter sociodemográfico. Esta fue una estrategia de la presente investigación para primeramente determinar las opiniones

en relación a las características de la ciudad sin provocar riesgos de sesgo en la medición de las percepciones de la marca.

En lo que concierne a la *Características* de la Ciudad (preguntas comprendidas entre el número 6 y el número 22, inclusive), la presente investigación se apoyó en el trabajo de Merrilees *et al.* (2012), asentando el núcleo principal respectivo de los autores referidos en la perspectiva stakeholders múltiples, ya fueran residentes, personas vinculadas a negocios, turistas o inversionistas. El hecho de que se haya desprendido de la referida investigación que cada grupo de stakeholders utilizaba un filtro diferente evidenció que la eventual falta de congruencia en relación a grupos de stakeholders no sería un problema, como alguna literatura sostiene. De hecho, la divergencia de significados de marca puede ser la norma o incluso un estado ideal, Merrilees *et al.* (2012). Como sugieren los autores, serán necesarios más test en ciudades de modo a generalizar resultados.

El estudio presente en nuestra investigación, como ya se ha referido, va en ese sentido y existe una fuerte convicción académica en la separación en dos grandes grupos: los visitantes y los residentes. Regresando al conjunto de preguntas llamado *Características* de la Ciudad, se pretendió también determinar múltiples significados en múltiples stakeholders – como argumentan Merrilees *et al.* (2012) –, que posteriormente fueron segmentados de la muestra de encuestados y divididos por dos filtros: el de los visitantes y el de los residentes. Las respectivas variables del grupo de preguntas se adaptaron de las concebidas por Merrilees *et al.* (2012) a la realidad portuguesa de las ciudades estudiadas. En la presente investigación, más adelante procederemos, entre otros análisis, a los datos del *Alpha de Cronbach* de modo a verificar el grado de fiabilidad de las escalas.

También es necesario destacar que las escalas usadas la presente investigación se adaptaron de Merrilees *et al.* (2012), que ya habían testado con éxito las de *Likert* de siete puntos. No obstante, en nuestra investigación se usaron apenas cinco, pues los pre-test indicaron cierta necesidad de reducir las escalas de evaluación – de siete a cinco – porque se hacía más perceptible para los encuestados.

6.5.3 Pre-test

Las fases que anteceden a la recogida de datos se desarrollan en períodos diferentes, siendo la primera la construcción del cuestionario (adaptado de Keller 1993 y de Merrilees *et al.* 2012); siguiendo la realización de pre-test del cuestionario para verificar que los entrevistados entienden todas las preguntas, así como si éste era verdaderamente el tipo de información que pretendíamos recoger.

Los pre-test se efectuaron en dos etapas: en la primera se realizaron 12 pre-test (seis hombres y seis mujeres, con edades comprendidas entre los 22 y los 55 años). En estos primeros pre-test verificamos que en una de las preguntas relacionada con las características de la ciudad existía cierta dificultad para comprender la escala de evaluación.

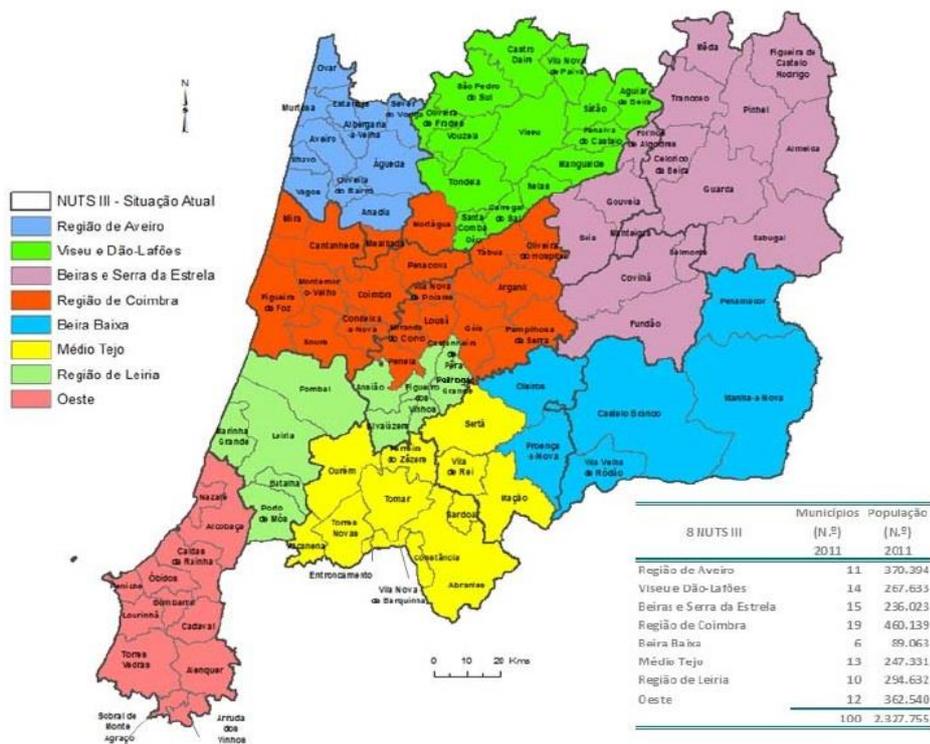
Después de evaluar todas las “dificultades y sugerencias” relacionadas con las escalas, se rectificó el cuestionario y seguidamente avanzamos hacia la segunda fase de pre-test, en la cual se realizaron más de 10 pre-test (seis mujeres y cuatro hombres con edades comprendidas entre los 34 y los 55 años), y como no se verificó ninguna dificultad, se dio por concluida esta fase.

6.6 Muestra cuantitativa

El Campo de aplicación del estudio es la Región Centro de Portugal como unidad territorial NUT III (Nomenclatura de Unidades Territoriales) y en el ámbito de la Comisión de Coordinación y Desarrollo Regional del Centro (CCDRC), se presenta como una creación reciente (Mayo de 2013) definida administrativamente, situada en un territorio que antiguamente era conocido como las Beiras (Beira Litoral y Beira Interior).

La ley Portuguesa 33/2013 aumentó los municipios pertenecientes a la Región Centro de Portugal (pasando de 77 a un total de 100 municipios), creando la que es actualmente la mayor Región de Portugal, con un total de 100 municipios y ocho Comunidades Intermunicipales (CIMS). También es necesario destacar que los 100 municipios corresponden al 32,5% de los municipios portugueses, y la región tiene 28.200 km² que representan el 30,6% del territorio de Portugal, cubriendo las siguientes NUTS III (ver figura 9):

Figura 9 – Mapa de la NUTS III de la Región Centro de Portugal



Fuente: CCDRC, 2014

Se trata de una región geográfica definida administrativamente, constituida por 100 municipios agrupados en sub-regiones: Bajo Mondego (donde se inserta la ciudad de Coímbra), Bajo Voga (donde se inserta la ciudad de Aveiro), Beira Interior Norte, Beira Interior Sur, Cova da Beira, Dão-Lafões (donde se inserta la ciudad de Viseu), Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sur, Pinhal Litoral (donde se inserta a ciudad de Leiria) y Sierra de la Estrella, Oeste y Medio Tajo.

Figura 10 – Mapa de Portugal Continental con demarcación de la Región Centro de Portugal



Fuente: Elaboración Propia

Los 100 municipios corresponden a un total de 32,5% de los municipios portugueses, la Región Centro de Portugal tiene 28.200 km² que representan el 30,6% del territorio de Portugal. De acuerdo con los resultados definitivos de los Censos 2011 (INE, 2012), la población residente en la Región Centro es de 2.327.755 individuos, de los cuales 1.111.263 son hombres y 1.216.492 son mujeres (ver figura 11).

Figura 11 – Datos de los Censos 2011 – Región Centro de Portugal



Fuente: CCDR 2014

El porcentaje de jóvenes disminuyó del 15% que se había registrado en 2001 al 13,7% en 2011, en sentido contrario, el porcentaje de ancianos aumentó del 19,5% al 22,4%. Se trata evidentemente de la consecuencia directa de la estructura demográfica del país, el índice de envejecimiento subió de 130 en 2001 a 163 en 2011.

En la educación, la Región Centro de Portugal progresó en las últimas décadas. La proporción de la población con enseñanza superior es del 13% y la población con por lo menos el 9º grado de escolaridad es del 45,9%. En lo que concierne al mercado de trabajo, las actividades de los servicios concentran el 59,3% de la población empleada; la industria, el 24,3%; la construcción civil, el 13,5% y por último, la agricultura, con el 2,9%.

Haciendo un breve resumen de la *características* de las ciudades en estudio – Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo –, podemos decir que se trata de cuatro ciudades consideradas de media dimensión. Aveiro, Coímbra y Leiria se sitúan en la zona litoral del país y Viseo en la zona interior.

En efecto, el Consejo de Aveiro registra un fuerte crecimiento demográfico, habiendo superado, de acuerdo con los Censos de 2011, los 78 mil habitantes, un 7% más que en 2001 (fecha de los anteriores Censos). Aveiro es la ciudad principal del Consejo, así como de distrito. El poder de compra *per capita* del Consejo supera en un 35% la media nacional. En lo que concierne a los términos económicos, el Consejo de Aveiro se caracteriza por una tradición industrial fuertemente enraizada, siendo el consejo responsable casi del 12% del total de la producción de la industria transformadora del Distrito de Aveiro.

En relación al Consejo de Coímbra, es necesario referir que es el mayor polo poblacional y económico de la región Centro, sobre todo de servicios. La importancia regional (e incluso nacional) de Coímbra es particularmente notoria en los dominios de la salud y de la enseñanza superior, realizándose la relevancia de las unidades de salud de la sub-región en algunas especialidades médicas. El posicionamiento de Coímbra como “Ciudad del Conocimiento”, basada en la enseñanza superior, en los servicios, en la investigación y el emprendimiento en áreas fundamentales de la salud y de las ciencias de la vida. No obstante, existen otros sectores económicos en la región, en particular la ciudad de Coímbra, que también es la capital de distrito, en los que ha conseguido destacarse a nivel nacional.

El Consejo de Leiria, que es la capital del distrito, tiene un total de 565,1 km² de área y 126.897 habitantes (INE, 2011). Tiene una franja costera en el occidente con el Océano Atlántico y está bañada por los ríos Lis y Lena, y su monumento más notable es el Castillo de Leiria. A nivel de la industria, la principal área es el vidrio, la transformación de maderas y principalmente los moldes (con tecnología de punta en esta área). En términos de proceso empresarial, la región presenta una estructura de especialización con una fuerte presencia a nivel de los sectores de la industria, energía y de la construcción, acompañada de un tejido empresarial dinámico y con tasas de sobrevivencia relativamente elevadas.

Por último, el Consejo de Viseo está compuesto por un área total de 507 km², siendo uno de los consejos con el mayor número de parroquias del país (34). La densidad poblacional del consejo es de 196 habitantes/km² y registró en los últimos años una dinámica demográfica muy positiva, correspondiendo a un aumento de la población de 16 mil habitantes. En términos territoriales es, junto con la ciudad de Viseo, donde se concentra principalmente la población del consejo; esta situación se ha reforzado a lo largo de las últimas dos décadas. El nivel de instrucción de la población del consejo es en general superior a la media del país y de la región Centro, fundamentalmente de los graduados de un curso superior, existiendo una mayor concentración de graduados en las parroquias de la ciudad y parroquias más cercanas.

La muestra seleccionada fue de 400 individuos para un margen de error del 4,9% y un intervalo de confianza del 95% seleccionados en las ciudad de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo.

En efecto, en la selección de la muestra se utilizó el método probabilístico, pues el hecho de que estemos en un espacio comercial garantiza a todos los elementos de la población la misma probabilidad de integrar a la muestra. En la selección del individuo que se entrevistaría se utilizó el método aleatorio.

Sin embargo, debemos mencionar que la selección del fin de semana del 21 y 22 de diciembre, el último fin de semana antes de la Navidad, fue estratégicamente seleccionado, pues en estas fechas los espacios comerciales acogen a un elevado número de visitantes que habitualmente no frecuentan tanto estas zonas, pero en la época natalicia existe mayor probabilidad de encontrarlas.

La distribución de la muestra (N=400) se efectuó mediante la estratificación por cuota, teniendo como base los valores poblacionales del INE relativos a los últimos Censos realizados en 2011, pero con resultados finales/actualizaciones en 2012. (Ver tabla 12)

Tabla 12 – Muestra: mapa de cuotas

Concelho	Total	400	n entrevistas
Aveiro	66187	69,74467592	70
Coimbra	124172	130,8464789	131
Leiria	106177	111,8842137	111
Vis eu	83060	87,52463145	88
TOTAL	379596	400	400

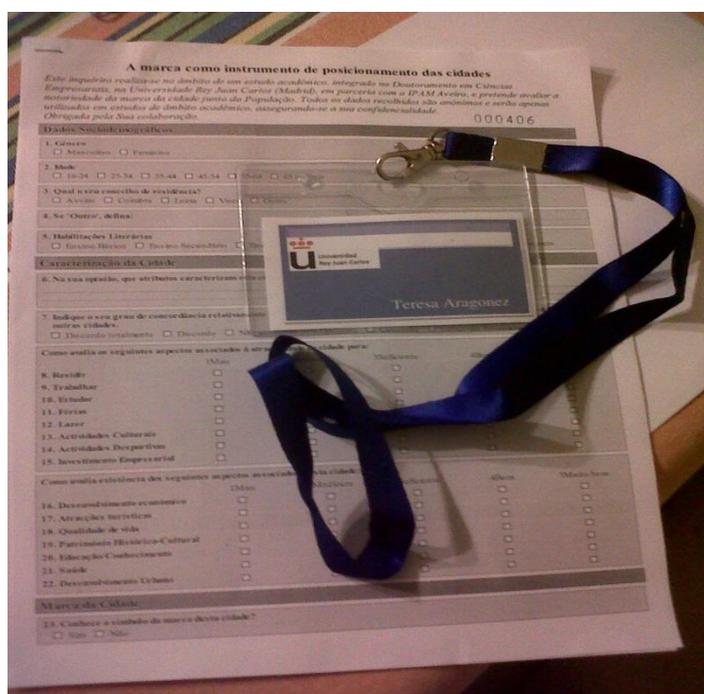
Fuente: INE (2011)

6.7 Trabajo de campo

El proceso comenzó con la programación de la recogida de datos en las cuatro ciudades (Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo). Como la recogida de datos se realizó en diciembre, un mes tradicionalmente con temperaturas bajas, optamos por realizar la recogida en un espacio comercial (que no fuera totalmente cerrado, en formato de calle, pero que no se revelaba tan poco confortable como una calle de paso).

La recogida de datos comenzó en las ciudades de Leiria y Coímbra el sábado 21 de diciembre de 2013, siguiéndole Aveiro y Viseo el domingo 22 de diciembre de 2013. La selección de las fechas no fue ocasional, pues tratándose del último fin de semana antes de Navidad, la afluencia a los espacios comerciales registró un substancial aumento.

Figura 12 – Ejemplo de cuestionario y distintivo identificativo



6.8 Técnica de Recogida de datos

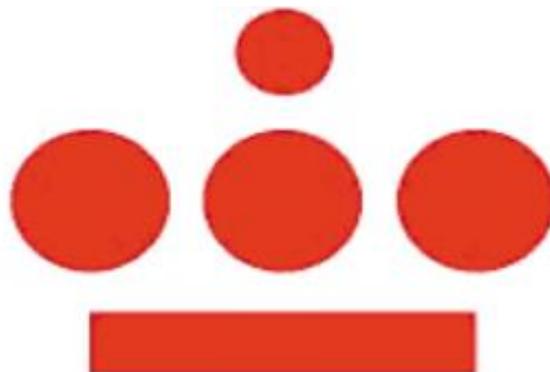
En lo que concierne al presente proyecto de investigación, la recogida de datos de la población se realizó mediante la técnica de encuesta por cuestionario, compuesto por preguntas abiertas (en un total de cuatro) y cerradas (en un total de 44), a la población (residentes y visitantes) en las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo (ciudades de la Región Centro de Portugal, como ya se refirió en el campo de aplicación).

De esta forma, en una primera fase se recogieron datos a través del Instituto Nacional de Estadística de Portugal (INE), en relación a la población residente en las ciudades y se calcularon las cuotas para determinar los números de cuestionarios que se aplicarían en las diferentes ciudades.

La siguiente etapa fue realizar los pre-test de forma a identificar posibles dificultades de interpretación o alteración de la información pretendida. En una primera fase se realizaron 12 pre-test. Después de detectar las dificultades, se efectuaron las alteraciones necesarias y se efectuaron nuevamente pre-test para concluir su verificación.

Seguidamente se aplicó el cuestionario *face-to-face* para determinar la opinión de los ciudadanos en relación a la ciudad y a los diferentes componentes de la marca de la ciudad. La recogida de datos se efectuó los días 21 y 22 de diciembre 2013 (en Leiria y Coímbra, el 21 de diciembre y en Aveiro y Viseo, el 22 de diciembre). Hay que destacar que debido a que la recogida de datos se realizó *face-to-face* y en el mes de diciembre, optamos por solicitar autorización a espacios comerciales para proporcionar más confort tanto a los entrevistados como a los entrevistadores.

En Leiria, la recogida se efectuó en la puerta de la *Decathlon* (mayor tienda de Deporte) y *Media Market* (mayor tienda de electrodomésticos y otros productos similares). En Coímbra, Aveiro y Viseo en el Fórum de cada ciudad (son centros comerciales al aire libre con un elevado número de visitantes, teniendo en cuenta a los restantes existentes en las ciudades).



CAPÍTULO VII
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS



7 CAPÍTULO VII - ANÁLISIS Y DIMENSIÓN DE RESULTADOS

7.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los principales resultados, discutiéndolos a la luz de las principales teorías a las que recurrimos. Tiene como base la información cuantitativa resultante de la recogida de datos en las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo, y la cualitativa resultante de las entrevistas exploratorias. No perdemos de vista la principal motivación: poder contribuir a la construcción de una herramienta capaz de auxiliar los procesos de toma de decisiones de los líderes autárquicos y otros interventores relacionadas con las tareas de gestión de las ciudades.

Fue necesario introducir los cuestionarios en el *software* seleccionado para el tratamiento de datos, el *Sphinx Survey* – Versión Léxica (V5). Luego se realizó la codificación de las preguntas abiertas y posteriormente, el tratamiento general y específico de los datos. El análisis estadístico univariado presentado en este capítulo se realizó con apoyo del *Sphinx Survey*.

En este capítulo también se usó el SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) para realizar análisis factorial con vistas al agrupamiento de variables y test paramétricos para identificar las diferencias estadísticamente significativas entre subgrupos de la muestra. La información cualitativa fue tratada en tabla para poder apreciarla mejor.

7.2 Resultado de la investigación cualitativa

En la vertiente cualitativa se efectuaron las entrevistas a los alcaldes de las ciudades en estudio. Obtuvimos un nivel de respuesta alto, todas las personas nos responderán. Las entrevistas fueron presenciales e a continuar presentamos resumidamente en la siguiente tabla:

Tabla 13 – Resumen de las entrevistas exploratoria

Entrevistado	Duración de la entrevista	Fecha y local de la entrevista	Notas Principales - Resumen
Alcalde de Aveiro (Lic. Élio Maia)	35 Minutos	09 julio de 2013, Alcaldía de Aveiro – Oficina del Alcalde	<p>Referencia al hecho de que Aveiro no tiene marca y trabaja apenas algunas imágenes y atributos que le permiten transmitir mensajes y cautivar a los visitantes. Necesidad de planeamiento más afirmando, aún no se está haciendo.</p> <p>Refirió potencial de la ciudad, destacando aspectos económicos y naturales que colocan a Aveiro como una ciudad de elección. Refirió también el aumento de visitantes que se ha registrado.</p> <p>A nivel del trabajo de marketing orientado a los Municipios, destacó la reducción de impuestos sobre inmuebles y la creación de infraestructuras.</p>

			Existe plan estratégico, pero no integra planeamiento de Marketing Territorial.
Concejal de la Concejalía del Turismo de la Alcaldía de Coímbra (Lic. Carina Gomes)	45 Minutos	11 Diciembre 2013, Alcaldía de Coímbra – Sala de Reuniones	<p>Muy orientada solo al factor Turismo. Nítido conocimiento de la temática y reconocimiento de ventaja de trabajar la marca de la ciudad. Identificó claramente la existencia de la marca en la ciudad de Coímbra y refirió la necesidad de ampliarla a otras realidades e la ciudad, no solo a la Universidad.</p> <p>Sin planeamiento en Marketing Territorial, pero con la referencia de estar comenzando ese trabajo, aunque siempre en la vertiente de Turismo.</p>
Alcalde de Leiria (Lic. Raul Castro)	45 Minutos	02 de julio 2013, Alcaldía de Leiria – Oficina del Alcalde	<p>Consciente de que Leiria no posee marca y de que es una temática que se debe trabajar, pero en una vertiente de mediano/largo plazo. Situación que en esta fase se revela imposible para el Municipio. Referencia a las ventajas de que las ciudades trabajen en red y no de forma individual (juntas son más fuertes).</p> <p>Planeamiento que se realizará lentamente, pero con clara noción</p>

			de la necesidad de identificar los atributos para posteriormente trabajar la marca. Claramente consciente del gran valor del planeamiento en una vertiente del Marketing Territorial.
Alcalde de Viseo (Lic. Fernando Ruas)	50 Minutos	23 Agosto 2013, Alcalde de Viseo – Oficina del Alcalde	<p>Identificación clara de la Marca de la Ciudad como la mejor ciudad para vivir. Muy conocedor de la realidad Autárquica y muy enfocado en el bienestar de los ciudadanos. Estando en la presidencia de la Cámara de Viseo desde hace más de 20 años, reveló una orientación al planeamiento a mediano/ largo plazo, y muchas sociedades con entidades privadas para crear sinergias.</p> <p>Sensibilizado con la temática y muy consciente, principalmente a nivel financiero, de la necesidad de trabajar en red y de que las instituciones locales se unan y caminen en el mismo sentido. Afirmó que el planeamiento territorial ayuda a las ciudades a crecer de forma a agradar a todos los públicos-objetivo.</p>

Fuente: Elaboración propia

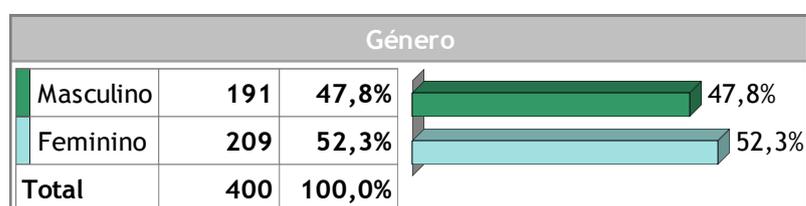
Muy brevemente, podemos decir que no hay planteamiento de políticas de marketing territorial, habiendo encontrado que algunas ciudades, sobre todo, Viseu y Coímbra, tiene más trabajo basado en acciones de conocimiento de la ciudad, con Viseu a muestran una gran preocupación por la ciudadanos. En general, la idea de la existencia de la marca se basa en un logotipo, y las acciones de promoción de la ciudad en una vertiente turística.

7.3 Resultados de la investigación cuantitativa

7.3.1 Estadística descriptiva

La muestra incluye 400 entrevistas, distribuidas por cuatro ciudades: Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo. En lo que respecta al género, el número de los encuestados fue muy aproximado, con un 47,8% de encuestados masculinos y un 52,3% femeninos. Los resultados definitivos de los Censos 2011 indican que la población residente en la región Centro es de 2 327 755 individuos, de los cuales 1 111 263 son hombres y 1 216 492 son mujeres. (Ver figura 13)

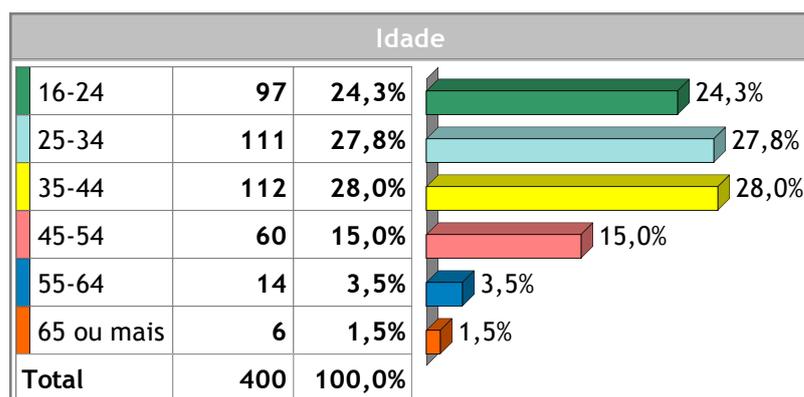
Figura 13 – Muestra General: distribución por género



En relación a la distribución por edad, el 24,3% de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 16 y 24 años, el 27,8% tiene entre 25 y 34 años y el 28% tiene entre 35-44 años, lo que hace que los tres grupos juntos obtengan una representación del

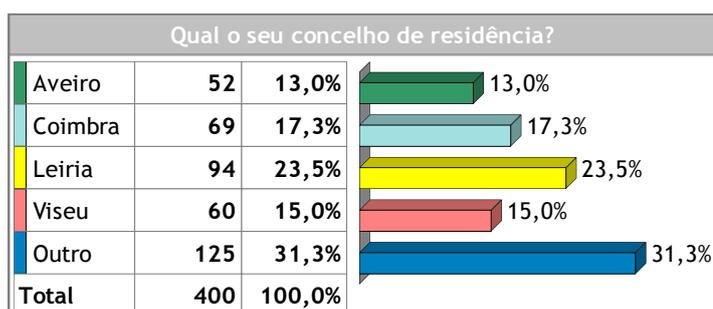
80,01% en la muestra. No obstante, los restantes grupos también están representados: el 15% tiene entre 55-64 años y el 1,5% con más de 65 años. De acuerdo con los Censos 2011, la pirámide para la Región Centro evidencia la disminución de la población más joven y el aumento de la población envejecida. (Ver figura 14)

Figura 14 – Muestra General: distribución por edad



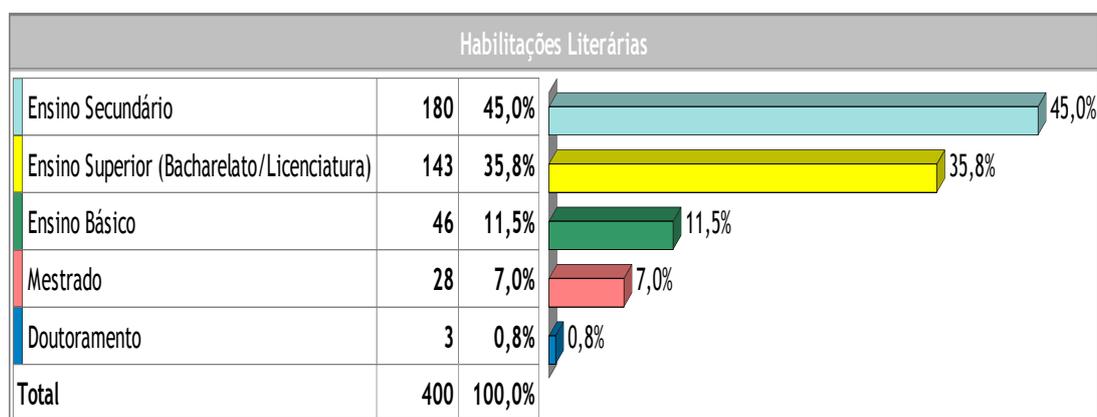
En lo que concierne al Consejo de residencia (municipio en España) de los encuestados (y haciendo un análisis global de las cuatro ciudades), el 13% pertenece al Consejo de Aveiro, el 17,3% al Consejo de Coímbra, el 23,5% al Consejo de Leiria y el 15% al Consejo de Viseu. El 31,3% indicó residir en otros consejos que no son los anteriormente referidos (todos fueron agrupados en Otro por no existir relevancia para el local concreto de residencia, pero se tuvo en cuenta si eran residentes o visitantes en el momento de la realización del cuestionarios en las ciudades). (Ver figura 15)

Figura 15 – Muestra General: distribución del Consejo de Residencia



A nivel de las titulaciones, el 43,6% de los encuestados tiene nivel de enseñanza superior, de los cuales el 35,8% tiene Diplomado o Licenciatura, el 7% tiene Maestría y el 0,8% posee Doctorado. La mayor parte solo tiene enseñanza secundaria con un total de 45%, de los cuales solamente el 11,5% posee enseñanza Básica. De acuerdo con los Censos 2011, la Región Centro progresó mucho en las últimas décadas a nivel de la educación, siendo que la proporción de la población con enseñanza superior es del 13% y la población con por el menos el 9º grado de escolaridad es del 45,9%. (Ver figura 16)

Figura 16 – Muestra General: titulaciones



7.4 Análisis estadístico descriptivo – Muestra General

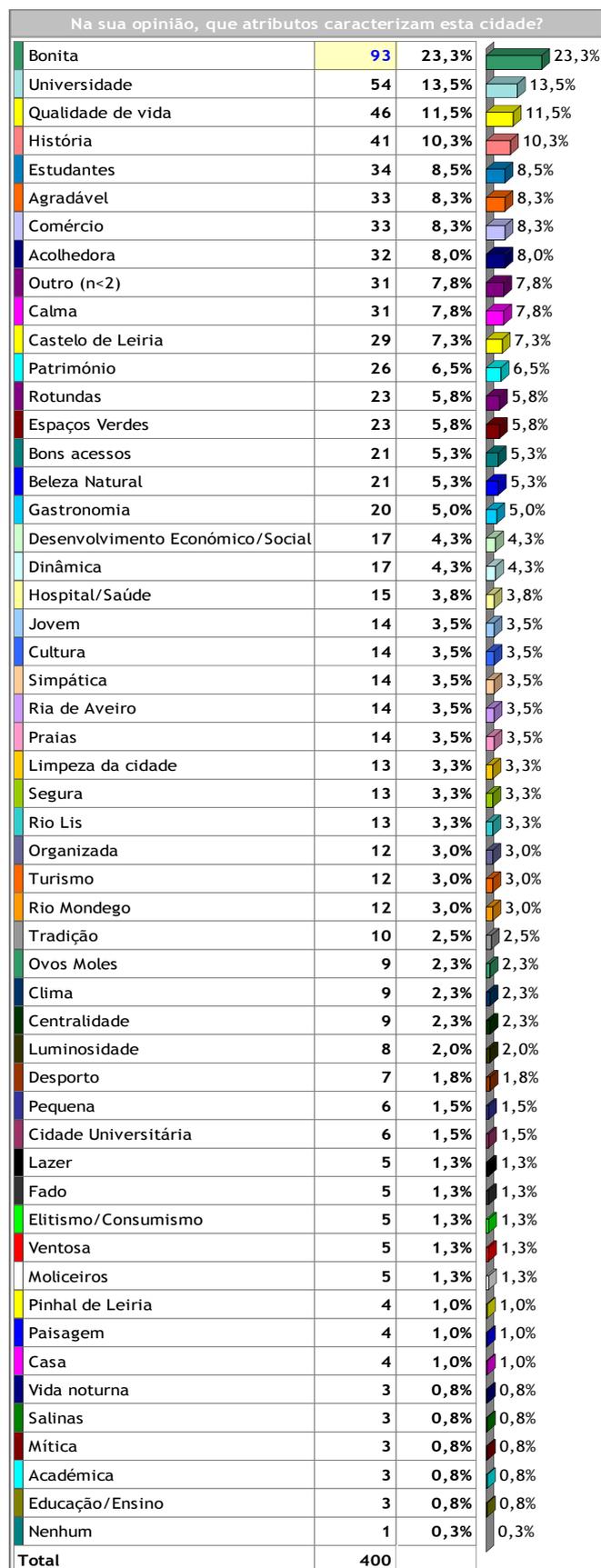
Después de caracterizar el perfil de la muestra con los datos sociodemográficos, pasamos al análisis estadístico descriptivo en el cual analizaremos individualmente cada una de las preguntas, siempre en una vertiente de la totalidad de la muestra.

Los encuestados nombraron varios atributos espontáneos de cada ciudad definidos que ellos consideran como caracterizadores de la ciudad. Aquí es necesario aclarar que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos)

por el que las citas son superiores al número de la muestra, o sea, existen 902 citas referentes a esta pregunta.

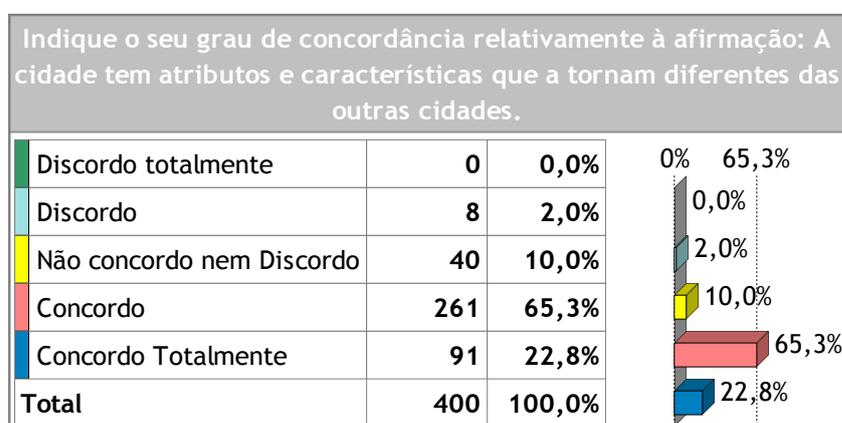
Podemos verificar que los atributos que registraron mayor incidencia fueron: bonita, con un 23,3%, seguida de universidad con el 13,5%, calidad de vida con el 11,5% e historia con el 10,3%. Con aproximadamente el 8% registramos estudiantes, agradable, comercio y acogedora, siguiendo con cerca del 7% calma y Castillo de Leiria. Con resultados menos significativos obtuvimos rotundas, espacios verdes, buenos accesos, gastronomía y dinámica. (Ver figura 17)

Figura 17 – Muestra General: atributos que caracterizan a las ciudades



Con la pregunta sobre el grado de concordancia con la frase “la ciudad tiene atributos y características que la hacen diferente de las demás ciudades”, la gran mayoría, con un valor total del 65,3%, respondió que concordaba con la afirmación, a lo que le siguió “conuerdo totalmente”, que alcanzó un total del 22,8%. En tercer lugar surge “no concuerdo ni discrepo” con el 10%, y “discrepo” con apenas el 2%. No se registró ninguna respuesta de “discrepo totalmente”. (Ver figura 18)

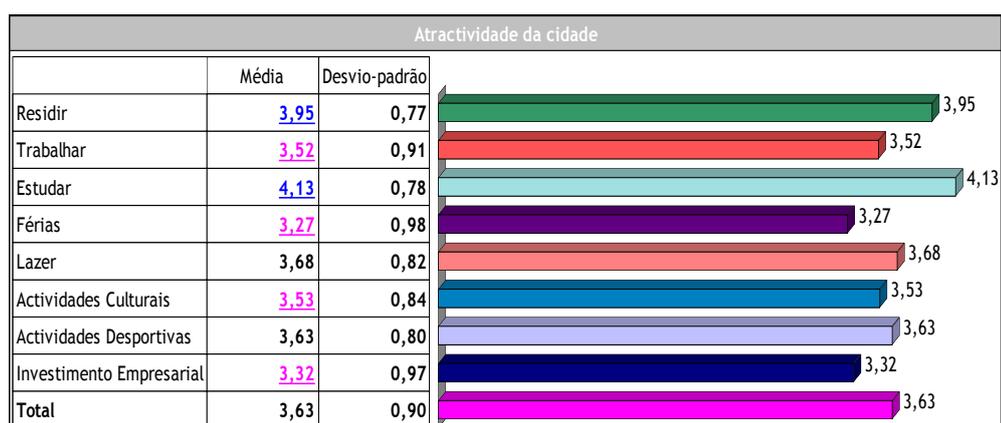
Figura 18 – Muestra General: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades



Cuando se les preguntó sobre el atractivo de la ciudad en lo que concierne a ocho tópicos definidos como importantes para hacer una ciudad atractiva – residir, trabajar, estudiar, vacaciones, descanso, actividades culturales, actividades deportivas e inversión empresarial –, los encuestados clasificaron con nota más elevada en una escala de 1-5, siendo 1 (malo), 2 (mediocre), 3 (suficiente), 4 (Bueno) y 5 (muy bueno) los factores estudiar, con una media de 4,13 y estudiar con una media de 3,95.

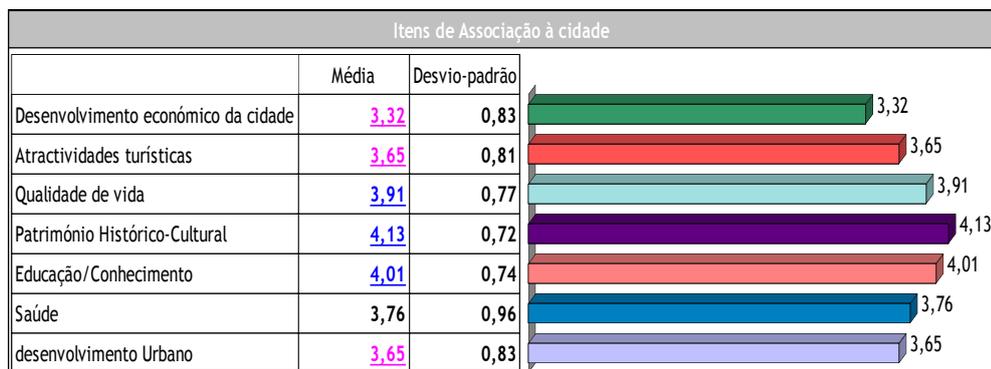
Con notas menos positivas tenemos el atractivo para trabajar, con una media de 3,52, el factor vacaciones, con una media de 3,37 y las actividades culturales y la inversión empresarial. Debemos referir que en general, la evaluación fue positiva en todos los aspectos. (Ver figura 19)

Figura 19 – Muestra General: evaluación del atractivo de las ciudades



Aun en el ámbito de la evaluación de la ciudad, pero ahora en relación a la existencia de aspectos considerados fundamentales para el crecimiento de una ciudad – desarrollo económico, atracciones turísticas, calidad de vida, patrimonio histórico-cultural, educación/conocimiento, salud y desarrollo urbano –, los encuestados evaluaron de forma más positiva en una escala de 1-5, siendo 1 (malo), 2 (mediocre), 3 (suficiente), 4 (Bueno) y 5 (muy bueno) el patrimonio histórico-cultural, con una media de 4,13, que corresponde a un peso porcentual de 15,6%, siguiéndole la educación/conocimiento, con 4,01, que corresponde a un peso de 15,2% y la calidad de vida con 3,91, representando el 14,8%. En oposición, con nota menos positiva se registró el desarrollo urbano, el desarrollo económico y las Atractivos turísticas. No obstante, es importante destacar que de forma general la evaluación siempre fue positiva en todos los factores. (Ver figura 20)

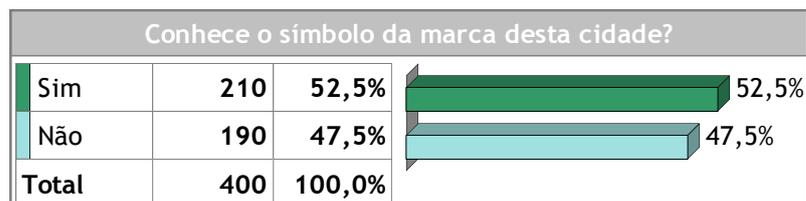
Figura 20 – Muestra General: evaluación de las asociaciones a las ciudades



En relación con las preguntas referidas anteriormente, agrupadas en “*características* da ciudad” que comienzan con la pregunta: “¿en su opinión, qué atributos caracterizan a la ciudad?” y finalizadas en la pregunta: “¿cómo evalúa la existencia de los siguientes aspectos asociados a esta ciudad?”, optamos también por un análisis con diferentes perspectivas, ya que tal como se había referido en nuestra investigación en relación con el momento de la elaboración del cuestionario, tuvimos en cuenta lo que definió Merrilees *et al.* (2012), ya que los autores pretendieron atribuir diversos significados en diferentes *stakeholders* en su justificación. Del análisis a las respuestas de varios encuestados quedó claro que se podrían dividir por dos filtros: el de los visitantes y el de los residentes, por lo que se obtuvieron varios sentidos de respuesta. Nos pareció oportuno destacarlo, aunque el análisis de la división propiamente dicha se aborde más adelante, en el punto h) «test estadísticos para la identificación de diferencias entre Residentes y Visitantes».

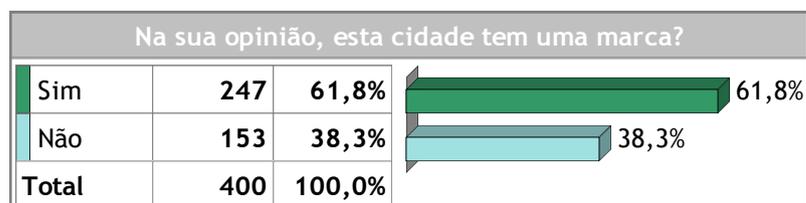
Entrando ahora en la vertiente de la marca de la ciudad, cuando se les preguntó si conocían el símbolo de la marca de la ciudad, la mayoría de los encuestados, con un 52,5%, respondió afirmativamente, y el 47,5% respondió de forma negativa. (Ver figura 21)

Figura 21 – Muestra General: reconocimiento del símbolo de la marca de la ciudad



Seguidamente se les preguntó si en su opinión entendían que la ciudad tenía una marca. En esta pregunta se registró una diferencia acentuada con un 61,8% que dijo que sí y un 38,3% que respondió de forma negativa. (Ver figura 22). En este ítem hay una correspondencia con la teoría subyacente en la construcción del cuestionario sustentada por Keller (1993) pues, tal como referimos, al cuestionarse de inmediato si la “ciudad tiene una marca”, nos parece evidente que se deducirá una performance, cualquiera que sea, entre el vínculo del simbólico y su reconocimiento real.

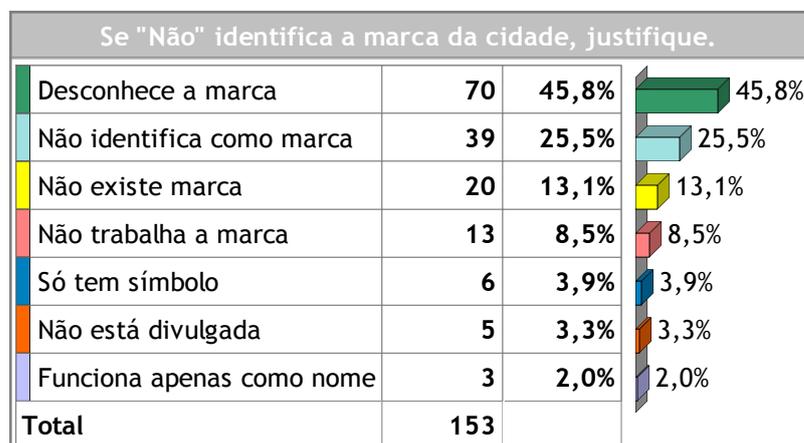
Figura 22 – Muestra General: existencia de la marca de la ciudad



Cuando se les preguntó sobre la existencia de la marca de la ciudad, el cuestionario fue dividido y quien respondió que la ciudad no tenía marca (un total de 153 personas), solo respondieron a una pregunta más para justificar el porqué de su respuesta negativa. De esta forma, el desconocimiento de la marca registró la gran parte de las respuestas con un 45,8%, siguiendo el hecho de que los encuestados no identificaron como marca con un 25,5% y la no existencia de la marca con 13,1%. Con resultados menos significativos obtuvimos que la ciudad no trabaja la marca, con el 8,5%; el factor

de que la ciudad solo tenga un símbolo, con el 3,9%; la falta de divulgación, con el 3,3% y por último, con el 2% que solo funciona como nombre de la ciudad. (Ver figura 23)

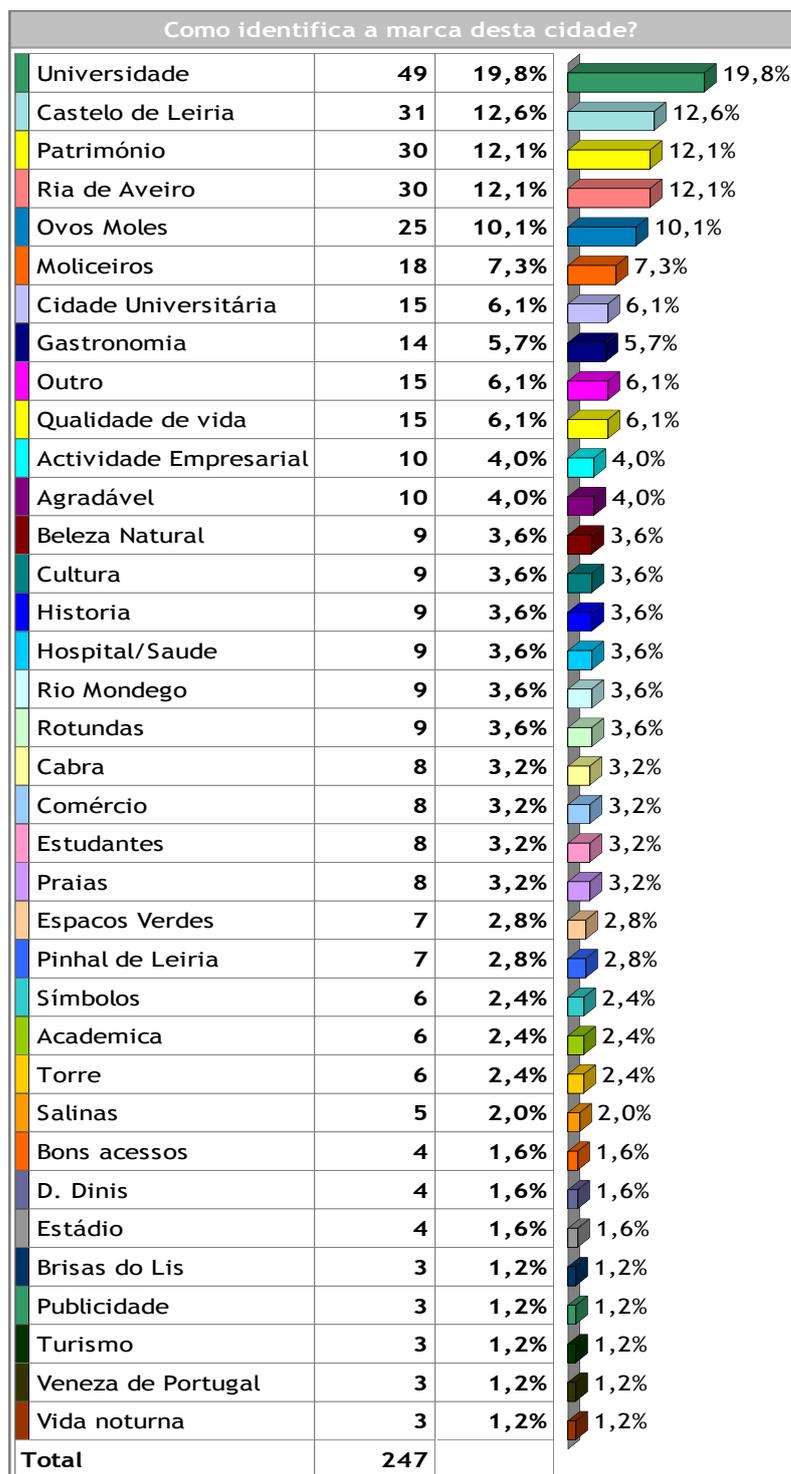
Figura 23 – Muestra General: justificación de la no existencia de marca



Esta parte del cuestionario solo fue respondida por 247 encuestados, pues se destinaba solo a quien afirmaba que la ciudad tenía marca. En este sentido, se les preguntó cómo identificaban esa marca.

Las respuestas fueron diversas: la Universidad registró un 19,8% de las respuestas, le siguió Castillo de Leiria con el 12,6%, el patrimonio y la Ría de Aveiro con el 12,1%, seguido de los Huevos blandos con el 10,1% y los Molicieiros con el 7,3%. Con menos significancia tenemos la salida nocturna, los espacios verdes y los buenos accesos. Aquí debemos aclarar que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos) por lo que las citaciones son superiores al número de la muestra, existiendo un total de 412 citaciones. (Ver figura 24)

Figura 24 – Muestra General: identificación de la marca de la ciudad



Se mantuvo la muestra con los 247 encuestados para efectuar la clasificación de la marca de la ciudad como acogedora y registró el valor más elevado, de 3,95 de media, con un peso porcentual del 14,3%. Con valores más reducidos de media quedaron la clasificación de osada, con 2,98 de media y un peso del 10,8% y sofisticada, con 3,26 de media y un porcentaje del 11,8%. (Ver figura 25). El tratamiento de este conjunto de opiniones se preparó teniendo en cuenta el concepto de “atributos” de la imagen de la marca perteneciente al segundo componente para el conocimiento respectivo, sustentado por Keller (1993).

Figura 25 – Muestra General: *características* de la marca de la ciudad

Caracterização da marca cidade		
	Média	Desvio-padrão
Imaginativa	3,42	0,86
Ousada	2,98	0,86
Dinâmica	3,53	0,77
Focada	3,47	0,80
Sofisticada	3,26	0,84
Original	3,54	0,85
Enérgica	3,39	0,85
Acolhedora	3,95	0,71
Total	3,44	0,86

Cuestionados sobre diversas preguntas relacionadas con el reconocimiento / identificación con la marca de la ciudad, los resultados con mayor relevancia son el hecho de que la marca de la ciudad transmite la cultura y la historia de la ciudad, con una media de 4,07, que corresponde al 20,6% de las respuestas. En el campo opuesto, con media de 3,77 y un peso del 19,1% está la identificación del encuestado con la marca de la ciudad. (Ver figura 26). También en este conjunto de respuestas hubo una demarcación en el

concepto “beneficios” perteneciente al segundo componente para el conocimiento respectivo y también sustentado por Keller (1993).

Figura 26 – Muestra General: identificación con la marca de la ciudad

Identificação com a marca		
	Média	Desvio-padrão
Identifico-me com a marca da cidade	3,77	0,85
A marca da cidade está enraizada na pop	3,98	0,79
A marca da cidade é conhecida em todo o	3,91	0,92
A marca da cidade é identificativa da r	4,04	0,75
A marca da cidade transmite a cultura/h	4,07	0,74
Total	3,95	0,82

La última pregunta de la encuesta estaba relacionada con las características personales de la marca, o sea, la personalización, por lo que se les solicitó a los encuestados que imaginasen la marca como una persona y después de ese “ejercicio” clasificaban la marca como persona.

Los aspectos considerados positivos como tener personalidad, ser activa e innovadora, obtuvieron una clasificación más elevada, con un 12% y los aspectos más negativos como ser rígida, anticuada y estática, las notas menos positivas, porcentajes de 10% o inferiores. (Ver figura 27).

El conjunto relativo a las características personales de la marca tiene implícita una superposición teórica al concepto “actitudes” desarrollado por Wilkie (1986 como citado en Keller, 1993) en el sentido del conocimiento de la marca.

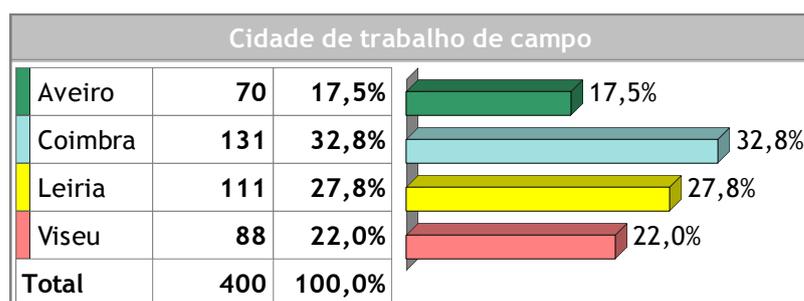
Figura 27 – Muestra General: *Características* de la marca de la ciudad como persona

A marca da cidade como uma pessoa		
	Média	Desvio-padrão
Jovem	<u>3,37</u>	1,01
Ativa	<u>3,79</u>	0,76
Com personalidade	<u>3,95</u>	0,63
Moderna	<u>3,42</u>	0,91
Inovadora	<u>3,47</u>	0,87
Rígida	<u>2,78</u>	0,93
Antiquada	<u>2,43</u>	0,90
Estática	<u>2,49</u>	0,94
Desleixada	<u>2,01</u>	0,72
Total	3,08	1,07

Después de terminar el análisis general de la muestra, que incluye 400 encuestados, es necesario ver la distribución referente a cada ciudad donde se realizó el trabajo de campo, no sin antes subrayar, a manera de síntesis, que la sustentación de la construcción del modelo de cuestionario tenía como objetivo el conocimiento de la marca propuesto por Keller (1993), dividido en dos ítems esenciales: la “percepción” de la marca y la “imagen” de la marca.

Teniendo en cuenta a la población total de las ciudades, se realizaron 70 entrevistas en Aveiro, 131 en Coímbra, 111 en Leiria y 88 en Viseu. (Ver figura 28)

Figura 28 – Muestra General: ciudades de trabajo de campo



7.5 Resultados de la identificación de diferencias entre Residentes y Visitantes

Después del análisis estadístico univariado, se realizaron test estadísticos para evaluar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas de los residentes y no residentes y así validar las hipótesis planteadas. Se utilizaron el test de Levene y el test T para dos muestras independientes (Field, 2013) con un valor de referencia de significancia de 0.05 para la identificación de diferencias estadísticamente significativas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el test de Levene, existen diferencias estadísticamente significativas en un número ampliado de variables:

- Trabajar (sig. 0.000)
- Descanso (sig. 0.000)
- Actividades culturales (sig. 0.001)
- Actividades deportivas (sig. 0.032)
- Calidad de vida (sig. 0.049)
- Salud (sig. 0.000)
- Desarrollo urbano (sig. 0.031)
- Original (sig. 0.001)
- Enérgica (sig. 0.013)
- La marca de la ciudad se conoce en todo el país (sig. 0.040)
- Moderna (sig. 0.039)

- Innovadora (sig. 0.049)
- Anticuada (sig. 0.003)

De acuerdo con los resultados obtenidos en el test T, existen diferencias estadísticamente significativas en un número aumentado de variables:

- Trabajar (sig. 0.001)
- Descanso (sig. 0.001)
- Actividades culturales (sig. 0.000)
- Inversión empresarial (sig. 0.005)
- Desarrollo económico (sig. 0.000)
- Atracciones turísticas (sig. 0.029)
- Educación/Conocimiento (sig. 0.004)
- Salud (sig. 0.000)
- Desarrollo urbano (sig. 0.035)
- Conoce el símbolo de marca de la ciudad (sig. 0.000)
- Sofisticada (sig. 0.008)
- Enérgica (sig. 0.017)

Considerando los resultados obtenidos y las diferencias estadísticamente significativas identificadas, se decidió dividir la muestra inicial en dos muestras independientes (residentes y visitantes) y seguir con el análisis multivariado separadamente por cada muestra. En esta segunda parte del análisis, nuestra muestra se

divide entre residentes y visitantes, teniendo en cuenta las diferencias estadísticamente significativas como ejemplo de lo que ocurre con los estudios de Zenker y Beckmann (2013a) y Merrilees *et al.* (2012), que afirman que existe una interpretación y visión entre estos dos grupos. En este sentido, el análisis se efectuará primeramente para los residentes y posteriormente a los visitantes.

7.6 Resultados de la consistencia interna de las escalas

Seguidamente se pasó a la evaluación de la consistencia interna de las escalas de medida asociadas a las principales dimensiones. La consistencia interna se evalúa como pre-requisito para el análisis factorial exploratorio para cada escala / dimensión, se evalúa posteriormente por cada factor obtenido recurriendo a la medida de *Alpha de Chronbach* (Field, 2013; Pestana y Gageiro, 2008).

La fiabilidad o consistencia interna de las escalas de medida asociadas a las principales dimensiones fue evaluada mediante el test *Alpha de Cronbach* y también se realizaron test no-paramétricos. En efecto, la fiabilidad o consistencia interna de las escalas fue analizada mediante el cálculo del *Alpha de Cronbach*, el cual se podría definir como la correlación que se espera obtener entre la escala usada y otras escalas hipotéticas del mismo universo. De acuerdo con Field (2013), el *Alpha de Cronbach* varía entre 0 y 1, considerándose una consistencia aceptable (buena) si el valor está comprendido entre 0.7 y 0.8, no obstante, el autor destaca que en algunos casos son igualmente aceptables valores con 0.6. Malhotra (2006) defiende que también son aceptables los valores iguales o superiores a 0.6.

En el presente estudio, el *Alpha de Cronbach* está en los valores aceptables y defendidos por Field (2013), siendo que para el primer grupo, Atractivo de la ciudad, el valor es de 0.730 (para residentes) y de 0.759 para el grupo de visitantes. En el grupo de las asociaciones a la ciudad, el valor del *Alpha de Cronbach* para residentes es de 0.728 y para visitantes es de 0.750. En lo que respecta al grupo de la *características* de la marca de la ciudad, el *Alpha de Cronbach* para el grupo de residentes es de 0.756 y para el grupo de visitantes es de 0.750. El componente de reconocimiento/identificación de la marca obtuvo en los residentes el valor de 0.676 y en el grupo de los visitantes el valor de 0.726. En el último grupo, personalización de la marca, el *Alpha de Cronbach* del grupo de residentes es de 0.767 y el de visitantes es de 0.819. (Ver tabla 14)

Tabla 14 - *Alpha de Cronbach* de los diferentes grupos del cuestionario

<i>Grupo de Preguntas</i>	<i>a de Cronbach Residentes</i>	<i>a de Cronbach Visitantes</i>
Atractivo de la ciudad	0.730	0.759
Asociaciones a la ciudad	0.728	0.750
Características de la marca de la ciudad	0.756	0.750
Reconocimiento/Identificación de la marca de la ciudad	0.676	0.726
Personalización de la marca de la ciudad	0.767	0.819

Las escalas de medida presentan valores de *Alpha de Chronbach* aceptables, lo que posibilita que se avance hacia el análisis factorial.

7.7 Análisis factorial exploratorio

Cuando confirmamos la fiabilidad de las escalas, se realizó el análisis factorial exploratorio (método de análisis de componentes principales) de modo a verificar la existencia o no de factores en las principales dimensiones: Atractivo de la ciudad, Asociaciones con la ciudad, *Características* de la marca de la ciudad, Reconocimiento/Identificación de la marca de la ciudad y Personalización de la marca de la ciudad. Una de las limitaciones inherentes al análisis factorial exploratorio es la generalización para la muestra, no para la población total (Field, 2013).

El análisis factorial exploratorio representa un conjunto de técnicas estadísticas que intenta explicar la correlación entre las variables observables, simplificando los datos a través de la disminución del número de variables necesarias para describirlas. (Pestana y Gageiro, 2008, p 489). Este análisis permite evaluar a validez de las variables o ítems que componen los factores, indicando si miden o no los mismos conceptos.

En este sentido, se utilizó el análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax y criterio de Kaleser (valores propios superiores a 1) para el número de factores que se deben mantener.

Se llevaron a cabo los test de Kaleser-Meyer-Olkin y de esfericidad de Bartlett para verificar la adecuación de los datos al análisis factorial, y el valor mínimo aceptable para el valor de KMO fue de .50 (Malhotra, 2006).

A continuación se presentan los factores identificados en cada una de las dimensiones principales.

Figura 29 – Factores asociados a cada dimensión – Residentes vs Visitantes



Tabla 15 – Resultados del análisis factorial exploratorio del Atractivo de la ciudad: muestra de residentes

Factor	Ítem	Cargas factorial es	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Actividades Lúdicas	Actividades Deportivas	.839	.652	35.13
	Actividades Culturales	.804		
Actividades Permanentes	Vacaciones	.728	.617	14.25
	Estudiar	.633		
	Residir	.633		
	Descanso	.540		
Negocios	Inversión Empresarial	.849	.666	12.95
	Trabajar	.842		
Varianza Total Explicada: 62.33%				
Alfa de Cronbach: .730				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO) que obtuvo el valor de .714, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(28) = 420.295$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los ocho ítems en estudio, y se obtuvieron tres factores que explican en su conjunto cerca del 62% de la varianza total. En la tabla 14 se verifica que los ocho ítems evaluados inicialmente en el cuestionario – dimensión Atractivo de la ciudad – se pudieron agrupar en tres factores distintos en lo que respecta a los residentes, creando el **factor Actividades Lúdicas**, que está compuesto por las actividades Culturales y actividades Deportivas; el **factor Actividades Permanentes**, que incluye Vacaciones, Estudiar, Residir y Descanso, y el tercer **factor Negocios**, en los cuales constan los ítems Inversión Empresarial y Trabajar.

Se puede observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. Debemos recordar que estos

factores se refieren a los residentes. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables, con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach que varían entre 0.617 y 0.666 para los factores resultantes y de 0.730 para el conjunto de los tres factores, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

Tabla 16 - Factores identificados en la Atratividad de la ciudad: muestra de visitantes

Factor	Ítem	Cargas factorial es	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Potencial de la ciudad	Trabajar	.855	.752	37.72
	Inversión Empresarial	.799		
	Residir	.683		
Turismo	Vacaciones	.870	.630	16.62
	Descanso	.787		
	Estudiar	.474		
Actividades Lúdicas	Actividades Deportivas	.879	.747	14.93
	Actividades Culturales	.861		

Varianza Total Explicada: 69.27%
Alfa de Cronbach: .759

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO) que obtuvo el valor de .709, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(28) = 264.689$, $p < .001$) confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los ocho ítems en estudio, y se obtuvieron tres factores que explican en su conjunto cerca del 69% de la varianza total. La tabla 16 se refiere al grupo de preguntas relacionadas con el atractivo de la ciudad como ejemplo de la tabla anterior, solo que ésta se realizó con la muestra de los visitantes. En este caso se crearon tres factores, pero con ítems distintos de los residentes. De esta forma, tenemos el **factor Potencial de la Ciudad** incorpora el atractivo para Trabajar, Inversión Empresarial y Residir; el **factor Turismo** en el cual están incluidos los ítems Vacaciones, Descanso y Estudiar; y por último, en el tercer **factor las Actividades Lúdicas**, con los ítems Actividades Deportivas y Actividades Culturales.

Se pueden observar el agrupamiento de los ítems por los factores y sus respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .630 y .752 para los factores resultantes y de .759 para el conjunto de los tres factores, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

Tabla 17 - Factores identificados en la dimensión Asociaciones con la ciudad: muestra de residentes

Factor	Ítem	Cargas factoriales	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Patrimonio y Servicios	Educación/Conocimiento	.807	.677	42.53
	Patrimonio Histórico-Cultural	.741		
	Salud	.735		
Desarrollo y Calidad de Vida	Desarrollo Económico	.832	.690	19.53
	Calidad de Vida	.749		
	Desarrollo Urbano	.718		
Varianza Total Explicada: 62.06%				
Alfa de Cronbach: .728				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .769, la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(21) = 396.892$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial. Este análisis condujo a una solución de dos factores que explican el 56.76% de la varianza total. Teniendo en cuenta que el ítem “Atracciones Turísticas” saturó de forma semejante en los dos factores, el mismo fue retirado y se realizó un nuevo análisis factorial.

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .748, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(15) = 325.108$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron más ítems, quedando seis ítems en estudio, y se obtuvieron dos factores que explican en conjunto cerca del 62% de la varianza total. La tabla 17 se refiere al grupo de preguntas 16 a la 22 sobre las asociaciones que el grupo de los residentes hace a la ciudad. De los siete ítems constantes en el cuestionario se crearon dos factores: el primero, **Patrimonio y Servicios** con los ítems Educación/Conocimiento, el Patrimonio histórico-cultural y la Salud; el segundo factor, **Desarrollo y Calidad de Vida**, que engloba el Desarrollo Económico, la Calidad de Vida y el Desarrollo Urbano.

Se pueden observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables (Field, 2013), con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .677 y .690 para los factores resultantes y de .728 para el conjunto de los 2 factores.

Tabla 18 - Factores identificados en la dimensión Asociaciones con la ciudad: muestra de visitantes

Factor	Ítem	Cargas factoriales	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Patrimonio y Servicios	Patrimonio Histórico-Cultural	.861	.730	40.36
	Salud	.763		
	Educación/Conocimiento	.716		
	Atracciones Turísticas	.527		
Desarrollo y Calidad de Vida	Desarrollo Económico	.843	.670	18.89
	Calidad de Vida	.791		
	Desarrollo Urbano	.596		
Varianza Total Explicada: 59.24%				
Alfa de Cronbach: .750				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .708, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(21) = 209.907$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los siete ítems en estudio, y se obtuvieron dos factores que explican cerca del 59% de la varianza total. En la tabla 18 mantenemos la creación de los grupos referentes a las preguntas 16 a 22, pero en relación a los visitantes. En este caso, los factores son iguales a los de los residentes, pero los ítems que los componen sufren alteraciones, o sea, **Patrimonio y Servicios** está compuesto por los ítems Patrimonio histórico-cultural, Salud, Educación/Conocimiento y Atracciones Turísticas, mientras que el **factor Desarrollo y Calidad de Vida** se mantiene igual con los ítems Desarrollo Económico, Calidad de Vida y Desarrollo Urbano.

Se puede observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .670 y .730 para los factores resultantes y de .750 para el conjunto de los dos factores (Field, 2013).

Tabla 19 - Factores identificados en la dimensión *Características* de la marca de la ciudad:

muestra de residentes

Factor	Ítem	Cargas factorial es	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Personalidad	Enérgica	.809	.729	37.66
	Original	.712		
	Acogedora	.705		
	Sofisticada	.618		
	Enfocada en los ciudadanos/municipios	.521		
Diferenciación	Imaginativa	.824	.600	14.58
	Osada	.766		
	Dinámica	.511		
Varianza Total Explicada: 52.26%				
Alfa de Cronbach: .756				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .783, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(28) = 279.415$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los ocho ítems en estudio y se obtuvieron dos factores que explican cerca del 52% de la varianza total. La tabla 19 – *características* de la marca de la ciudad para la muestra de residentes – se refiere al grupo de preguntas de la 27 a la 43 y de los ocho ítems constantes en el cuestionario, se crearon dos **factores (Personalidad y Diferenciación)** compuestos por los ítems Enérgica, Original, Acogedora, Sofisticada y enfocada en los ciudadanos/municipios (**Personalidad**) e Imaginativa, Osada y Dinámica (**Diferenciación**).

Se puede observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables, con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach

variando entre .600 y .729 para los factores resultantes y de .756 para el conjunto de 2 factores, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

Tabla 20 - Factores identificados en la dimensión *Características* de la marca de la ciudad: muestra de visitantes

Factor	Ítem	Cargas factoriales	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Personalidad	Dinámica	.814	.730	40.57
	Enfocada en los ciudadanos/municipios	.751		
	Sofisticada	.694		
	Enérgica	.590		
Diferenciación	Imaginativa	.792	.607	16.62
	Original	.742		
	Osada	.620		
Varianza Total Explicada: 57.20%				
Alfa de Cronbach: .750				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .746, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(28) = 115.337$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial. Este análisis condujo a una solución de 2 factores que explican el 63.92% de la varianza total. Teniendo en cuenta que el ítem “Acogedora” saturó solo en un factor, este fue eliminado y se realizó un nuevo análisis factorial.

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .748, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(15) = 325.108$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron más ítems, quedando siete ítems en estudio, y se obtuvieron dos factores que explican cerca del 57% de la varianza total. La tabla 20 muestra que mantuvimos los dos factores referidos en la tabla anterior – **Personalidad y Diferenciación** –, no obstante, los ítems que los componen sufrieron alteraciones, por lo que en el **factor Personalidad** tenemos los ítems Dinámica, Enfocada en los

ciudadano/municipios, Sofisticada y Enérgica, mientras que en **factor Diferenciación** tenemos Imaginativa, Original y Osada.

Se puede observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables, con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .607 y .730 para los factores resultantes y de .750 para el conjunto de los dos factores.

Tabla 21 - Factores identificados en la dimensión Reconocimiento/identificación de la marca: muestra de residentes

Factor	Ítem	Cargas factoriales	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Relacionamiento con la marca	La marca de la ciudad se identificativa de la región	.777	.676	44.42
	La marca de la ciudad se conoce en todo el país	.736		
	La marca da ciudad está enraizada na población	.721		
	La marca de la ciudad transmite a cultura/historia	.580		
	Me identifico con la marca de la ciudad	.470		
Varianza Total Explicada: 44.42%				
Alfa de Cronbach: .676				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .743, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(10) = 128.118$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los 5 ítems en estudio, y el análisis factorial resultó en una solución de apenas un factor que explica cerca del 44% de la varianza total.

En la tabla 21 se pueden observar las cargas factoriales de cada ítem en el factor resultante, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna del factor resultante presentó un nivel aceptable, ya que el coeficiente Alfa de Cronbach presentó un valor de .676, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

Tabla 22 - Factores identificados en la dimensión Reconocimiento/identificación de la marca: muestra de visitantes

Factor	Ítem	Cargas factoriales	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Reconocimiento de la marca	La marca de la ciudad es identificativa de la región	.839	.716	49.20
	La marca de la ciudad se conoce en todo el país	.762		
	La marca de la ciudad transmite a cultura/historia	.733		
Identificación con la marca	Me identifico con la marca de la ciudad	.933	.604	21.28
	La marca de la ciudad está enraizada en la población	.633		
Varianza Total Explicada: 70.48%				
Alfa de Cronbach: .726				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .685, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(10) = 92.571$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los cinco ítems en estudio, y se obtuvieron dos factores que explican cerca del 70% de la varianza total. En la tabla 22, los resultados se muestran diferentes de los anteriores y se encontraron dos factores: **Reconocimiento de la marca e Identificación con la marca**, o sea, en el **factor Reconocimiento de la marca** tenemos los ítems la marca de la ciudad es Identificativa de la región, la marca de

la ciudad se conoce en todo el país y la marca de la ciudad transmite la cultura/historia, en el **factor Identificación con la marca** tenemos los ítems me identifico con la marca da ciudad y la marca de la ciudad está enraizada en la población.

En la tabla 22 se puede observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables, con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .604 y .716 para los factores resultantes y de .726 para el conjunto de los dos factores, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

Tabla 23 – Factores identificados en la dimensión Personalización de la marca: muestra de residentes

Factor	Ítem	Cargas factoriales	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Modernidad	Activa	.821	.780	36.20
	Innovadora	.743		
	Moderna	.737		
	Joven	.703		
	Con Personalidad	.548		
Antigüedad	Anticuada	.761	.655	16.87
	Rígida	.754		
	Estática	.723		
	Descuidada	.483		
Varianza Total Explicada: 53.07%				
Alfa de Cronbach: .767				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .732, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(36) = 426.146, p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron ítems, quedando los nueve ítems en estudio, y se obtuvieron dos factores que explican cerca del 53% de la varianza total. La tabla 23 indica que se crearon dos **factores**. **El primero es Modernidad**, con los ítems Activa, Innovadora, Moderna, Joven y con Personalidad, y **el segundo Antigüedad**, con los ítems Anticuada, Rígida, Estática y Descuidada.

En la tabla 23 se pueden observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables, con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .655 y .780 para los factores resultantes y de .767 para el conjunto de los dos factores, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

Tabla 24 - Factores identificados en la dimensión Personalización de la marca: muestra de visitantes

Factor	Ítem	Cargas factorial es	α de Cronbach	% Varianza Explicada
Modernidad	Joven	.831	.820	48.44
	Innovadora	.799		
	Activa	.771		
	Moderna	.722		
Antigüedad	Estática	.866	.740	17.90
	Descuidada	.755		
	Anticuada	.729		
Varianza Total Explicada: 66.34%				
Alfa de Cronbach: .819				

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .774, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(36) = 208.891$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial. Este análisis condujo a una solución de dos

factores que explican el 66.52% de la varianza total. Teniendo en cuenta que el ítem “Con Personalidad” saturó de forma semejante en dos factores y la retirada del ítem “Rígida” aumentaba significativamente el valor del coeficiente Alfa de Cronbach para el conjunto total de ítems, estos dos ítems se eliminaron y se realizó un nuevo análisis factorial.

La medida de Kaleser-Meyer-Olkin (KMO), que obtuvo el valor de .748, y la significancia del test de esfericidad de Bartlett ($\chi^2(15) = 325.108$, $p < .001$), confirmaron la posibilidad de proceder al análisis factorial.

No se eliminaron más ítems, quedando siete ítems en estudio, y se obtuvieron dos factores que explican cerca del 66% de la varianza total. La tabla 24 muestra que se crearon dos factores, pero compuestos por ítems diferentes, o sea, el **factor Modernidad** es visto por los visitantes a través de los ítems – Joven, Innovadora, Activa y Moderna, y el **factor Antigüedad** registra los ítems Estática, Descuidada y Anticuada.

En la tabla 24 se pueden observar el agrupamiento de los ítems por los factores y respectivas cargas factoriales, el porcentaje de varianza explicada y los valores del coeficiente Alfa de Cronbach para cada factor y para el conjunto de factores. El análisis de la consistencia interna presentó niveles aceptables, con valores para el coeficiente Alfa de Cronbach variando entre .740 y .820 para los factores resultantes y de .819 para el conjunto de los dos factores, lo que representa valores aceptables para el resultado obtenido (Field, 2013).

7.8 Análisis de las diferencias significativas

A continuar, se presentan los resultados de los test estadísticos realizados para la identificación de diferencias en los grupos de resistentes y visitantes en función del género, edad y titulaciones. Para las variables con distribución normal, se realizan test paramétricos, mientras que para las restantes se realizan test no paramétricos (Field, 2013).

Utilizamos el test Shapiro-Wilk para verificar si las variables cuantitativas presentaban distribución normal, ya que es un supuesto para la utilización de test paramétricos. Sin embargo, estos test son robustos a la violación del supuesto de la normalidad siempre que las muestras no sean extremadamente pequeñas ($n \geq 30$) (Pestana y Gageiro, 2008). Por tanto, ya que el test de Shapiro-Wilk no reveló distribución normal de las variables en estudio y los grupos estaban constituidos por un número inferior a 30 sujetos, se realizaron test no paramétricos (test Kruskal-Wallis para comparación de 3 o más sub-muestras y Mann-Whitney para comparación de dos sub-muestras). Los test paramétricos utilizados fueron el test t-Student (comparación de dos sub-muestras) y la ANOVA (comparación de 3 o más sub-muestras) con Post Hoc LSD (Pestana y Gageiro, 2008).

7.8.1 Sub-muestra de Residentes

Tabla 25 – Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de Atractivo de la ciudad

	Actividades Lúdicas		Actividades Permanentes		Negocios	
	M	DP	M	DP	M	DP
Género						
Masculino ($n = 129$)	3.56	0.710	3.70	0.577	3.40	0.809
Femenino ($n = 146$)	3.55	0.754	3.78	0.573	3.32	0.873
Edad						
Menos de 35 años ($n = 150$)	3.63	0.679	3.73	0.526	3.33	0.791
Entre 35 y 44 años ($n = 76$)	3.42	0.813	3.72	0.606	3.29	0.917
Más de 44 años ($n = 49$)	3.55	0.745	3.83	0.668	3.51	0.875
Titulaciones						
Ens. Bás./Sec. ($n = 139$)	3.58	0.733	3.70	0.583	3.27	0.792
Ens. Superior ($n = 136$)	3.53	0.733	3.79	0.566	3.44	0.887
Total ($n = 275$)	3.56	0.732	3.74	0.575	3.35	0.843

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las **dimensiones Actividades Lúdicas, Actividades Permanentes y Negocios**, en función del género ($t(273) = 0.120, p > .05$; $t(273) = -1.194, p > .05$ y $t(273) = 0.787, p > .05$, respectivamente), en función del edad ($F(2, 272) = 2.005, p > .05$; $F(2, 272) = 0.706, p > .05$ y $F(2, 272) = 1.109, p > .05$, respectivamente) ni en función de las titulaciones ($t(273) = 0.521, p > .05$; $t(273) = -1.231, p > .05$ y $t(273) = -1.654, p > .05$ respectivamente).

Tabla 26 – Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de asociación con la ciudad

	Patrimonio y Servicios		Desarrollo y Calidad de Vida	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 129$)	3.85	0.626	3.52	0.649
Femenino ($n = 146$)	3.99	0.657	3.61	0.652
Edad				
Menos de 35 años ($n = 150$)	4.02	0.613	3.59	0.596
Entre 35 y 44 años ($n = 76$)	3.82	0.696	3.55	0.705
Más de 44 años ($n = 49$)	3.78	0.622	3.54	0.732
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 139$)	3.89	0.642	3.51	0.639
Ens. Superior ($n = 136$)	3.96	0.650	3.63	0.660
Total ($n = 275$)	3.92	0.646	3.57	0.651

Podemos determinar que la **dimensión Patrimonio y Servicios** reveló diferencias estadísticamente significativas en función del edad ($F(2, 272) = 4.066, p < .05$). Para entender entre qué categorías residen estas diferencias se llevaron a cabo test Post Hoc LSD. Se pudo constatar que fueron los individuos con menos de 35 años de edad los que presentaron puntuaciones significativamente superiores en esta dimensión cuando se compararon con los individuos pertenecientes a los restantes grupos. **En la dimensión Calidad de Vida** no se registraron diferencias estadísticamente significativas en función del edad ($F(2, 272) = 0.151, p > .05$).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las **dimensiones Patrimonio y Servicios y Desarrollo y Calidad de Vida** en función del género ($t(273) = -1.811, p > .05$ y $t(273) = -1.144, p > .05$, respectivamente) ni en función de las titulaciones ($t(273) = -0.850, p > .05$ y $t(273) = -1.583, p > .05$, respectivamente).

Tabla 27 - Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de *características* de la marca de la ciudad

	Personalidad		Diferenciación	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 79$)	3.43	0.601	3.32	0.622
Femenino ($n = 93$)	3.52	0.559	3.22	0.636
Edad				
Menos de 35 años ($n = 94$)	3.48	0.569	3.27	0.573
Entre 35 y 44 años ($n = 49$)	3.45	0.581	3.18	0.674
Más de 44 años ($n = 29$)	3.52	0.627	3.41	0.722
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 89$)	3.48	0.581	3.37	0.532
Ens. Superior ($n = 83$)	3.48	0.581	3.16	0.709
Total ($n = 172$)	3.48	0.579	3.27	0.630

La dimensión Diferenciación reveló diferencias estadísticamente significativas en función de las titulaciones ($t(170) = 2.169, p < .05$), siendo que los sujetos que con Enseñanza Básica o Secundaria presentaron puntuaciones medias superiores en esta dimensión en comparación con los sujetos con Enseñanza Superior. **En la dimensión Personalidad** no se registraron diferencias estadísticamente significativas en función de las titulaciones ($t(170) = -0.062, p > .05$). No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las **dimensiones Personalidad y Diferenciación** en función del género ($t(170) = -1.122, p > .05$ e $t(170) = 1.103, p > .05$, respectivamente) ni en función del edad ($F(2, 169) = 0.130, p > .05$ y $F(2, 169) = 1.218, p > .05$ respectivamente).

Tabla 28 - Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de relacionamiento con la marca

	Relacionamiento con la Marca	
	M	DP
Género		
Masculino ($n = 79$)	3.92	0.508
Femenino ($n = 93$)	4.00	0.580
Edad		
Menos de 35 años ($n = 94$)	4.01	0.548
Entre 35 y 44 años ($n = 49$)	3.80	0.579
Más de 44 años ($n = 29$)	4.10	0.433
Titulaciones		
Ens. Bás./Sec. ($n = 89$)	3.93	0.504
Ens. Superior ($n = 83$)	4.00	0.592
Total ($n = 172$)	3.96	0.547

Podemos verificar que la **dimensión Relacionamiento con la Marca** reveló diferencias estadísticamente significativas en función del edad ($F(2, 169) = 3.455, p < .05$). Mediante el test Post Hoc LSD se pudo constatar que los sujetos con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años presentaron puntuaciones medias significativamente inferiores en esta dimensión en comparación con los sujetos más jóvenes, así como con los que pertenecen a un edad más elevada. En relación al género y a las titulaciones, no se registraron diferencias estadísticamente significativas en el **Relacionamiento con la Marca** ($t(170) = -0.880, p > .05$ e $t(170) = -0.833, p > .05$ respectivamente).

Tabla 29 - Diferencias significativas entre los residentes en función del género, edad y titulaciones: Factores de personalidad de la marca de la ciudad

	Modernidad		Antigüedad	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 79$)	3.49	0.633	2.63	0.591
Femenino ($n = 93$)	3.66	0.616	2.29	0.616
Edad				
Menos de 35 años ($n = 94$)	3.53	0.669	2.52	0.602
Entre 35 y 44 años ($n = 49$)	3.56	0.619	2.36	0.623
Más de 44 años ($n = 29$)	3.77	0.469	2.34	0.695
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 89$)	3.58	0.658	2.61	0.578
Ens. Superior ($n = 83$)	3.58	0.697	2.27	0.632
Total ($n = 172$)	3.58	0.628	2.44	0.626

La **dimensión Antigüedad** reveló diferencias estadísticamente significativas en función del género ($t(170) = 3.665, p < .001$). Los sujetos del género femenino presentaron puntuaciones medias superiores en esta dimensión en comparación con los sujetos del género masculino. **En esta misma dimensión también se encontraron diferencias significativas en función de las titulaciones** ($t(170) = 3.673, p < .001$), y los sujetos con la Enseñanza Básica o Secundaria fueron los que registraron puntuaciones medias superiores. En cuanto al edad, no se verificó la existencia de diferencias significativas en la **dimensión Antigüedad** ($F(2, 169) = 1.525, p > .05$).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la **dimensión Modernidad** en función del género ($t(170) = -1.748, p > .05$), en función del edad ($F(2, 169) = 1.545, p > .05$) ni en función de las titulaciones ($t(170) = 0.014, p > .05$).

7.8.2 Sub-muestra de Visitantes

Tabla 30 – Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores de Atractivo de la ciudad

	Actividades Lúdicas		Potencial de la Ciudad		Turismo	
	M	DP	M	DP	M	DP
Género						
Masculino ($n = 62$)	3.59	0.710	3.63	0.713	3.75	0.585
Femenino ($n = 63$)	3.68	0.611	3.72	0.631	3.76	0.704
Edad						
Menos de 35 años ($n = 58$)	3.70	0.681	3.67	0.596	3.70	0.706
Entre 35 y 44 años ($n = 36$)	3.72	0.670	3.78	0.676	3.79	0.472
Más de 44 años ($n = 31$)	3.42	0.579	3.58	0.798	3.82	0.709
Titulaciones						
Ens. Bás./Sec. ($n = 87$)	3.65	0.691	3.63	0.714	3.80	0.632
Ens. Superior ($n = 38$)	3.61	0.595	3.78	0.560	3.65	0.671
Total ($n = 125$)	3.64	0.661	3.68	0.672	3.75	0.645

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las **dimensiones Actividades Lúdicas, Potencial de la Ciudad y Turismo** en función del género ($t(123) = -0.792, p > .05$; $t(123) = -0.707, p > .05$ y $t(123) = 0.973, p > .05$ respectivamente), en función del edad ($F(2, 122) = 2.274, p > .05$; $F(2, 122) = 0.727, p > .05$ y $F(2, 122) = 0.387, p > .05$ respectivamente) ni en función de las titulaciones ($t(123) = 0.342, p > .05$; $t(123) = -1.138, p > .05$ y $t(123) = 1.211, p > .05$ respectivamente).

Tabla 31 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores de asociaciones a la ciudad

	Patrimonio y Servicios		Desarrollo y Calidad de Vida	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 62$)	3.90	0.574	3.68	0.577
Femenino ($n = 63$)	4.06	0.562	3.82	0.577
Edad				
Menos de 35 años ($n = 58$)	4.07	0.592	3.86	0.559
Entre 35 y 44 años ($n = 36$)	3.86	0.505	3.72	0.549
Más de 44 años ($n = 31$)	3.94	0.591	3.58	0.620
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 87$)	3.96	0.580	3.71	0.579
Ens. Superior ($n = 38$)	4.01	0.556	3.85	0.573
Total ($n = 125$)	3.98	0.571	3.75	0.579

Como ejemplo del análisis anterior, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las **dimensiones Patrimonio y Servicios y Desarrollo y Calidad de Vida**, en función del género ($t(123) = -1.580, p > .05$ e $t(123) = -1.330, p > .05$ respectivamente), en función del edad ($F(2, 122) = 1.591, p > .05$ y $F(2, 122) = 2.515, p > .05$ respectivamente) ni en función de las titulaciones ($t(123) = -0.394, p > .05$ y $t(123) = -1.265, p > .05$ respectivamente).

Tabla 32 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores de *características* de la marca de la ciudad

	Personalidad		Diferenciación	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 38$)	3.43	0.626	3.45	0.616
Femenino ($n = 37$)	3.56	0.557	3.41	0.547
Edad				
Menos de 35 años ($n = 34$)	3.60	0.540	3.35	0.625
Entre 35 y 44 años ($n = 20$)	3.23	0.633	3.50	0.535
Más de 44 años ($n = 21$)	3.57	0.582	3.49	0.554
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 51$)	3.52	0.554	3.59	0.455
Ens. Superior ($n = 24$)	3.44	0.677	3.10	0.677
Total ($n = 75$)	3.49	0.593	3.43	0.579

La **dimensión Personalidad** reveló diferencias estadísticamente significativas en función del edad ($\chi^2(2) = 7.354, p < .05$). A través de la comparación entre cada par de categorías también se pudo constatar que los individuos con edad comprendida entre los 35 y los 44 años presentaron puntuaciones significativamente inferiores en esta dimensión cuando se compararon con los individuos pertenecientes a los restantes grupos.

En la **dimensión Diferenciación** no se registraron diferencias estadísticamente significativas en función del edad ($\chi^2(2) = 0.842, p > .05$). Cuando se tomaron en cuenta las **titulaciones, la dimensión Diferenciación** reveló diferencias significativas ($Z = -3.049, p < .01$), resultando que los encuestados con Enseñanza Básica o Secundaria fueron los que obtuvieron puntuaciones medias superiores en esta dimensión. En la **dimensión Personalidad** no se registraron diferencias estadísticamente significativas en función de las titulaciones ($Z = -0.260, p > .05$).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones Personalidad y Diferenciación en función del género ($t(73) = -0.973, p > .05$ y $t(73) = 0.245, p > .05$ respectivamente).

Tabla 33 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores Reconocimiento e Identificación de la marca de la ciudad

	Reconocimiento de la Marca		Identificación con la Marca	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 38$)	3.98	0.634	3.79	0.654
Femenino ($n = 37$)	3.96	0.571	3.93	0.625
Edad				
Menos de 35 años ($n = 34$)	3.96	0.640	3.93	0.653
Entre 35 y 44 años ($n = 20$)	3.97	0.764	3.75	0.716
Más de 44 años ($n = 21$)	4.00	0.316	3.86	0.551
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 51$)	3.99	0.573	3.87	0.623
Ens. Superior ($n = 24$)	3.94	0.664	3.83	0.686
Total ($n = 75$)	3.97	0.600	3.86	0.640

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas **en las dimensiones**

Reconocimiento de la Marca e Identificación con la Marca en función del género ($t(73) = 0.133, p > .05$ y $t(73) = -0.967, p > .05$, respectivamente), en función del edad ($\chi^2(2) = 0.053, p > .05$ y $\chi^2(2) = 0.969, p > .05$ respectivamente) ni en función de las titulaciones ($Z = -0.289, p > .05$ y $Z = -0.353, p > .05$ respectivamente).

Tabla 34 - Diferencias significativas entre los visitantes en función del género, edad y titulaciones: Factores personalización de la marca de la ciudad

	Modernidad		Antigüedad	
	M	DP	M	DP
Género				
Masculino ($n = 38$)	3.53	0.755	2.39	0.745
Femenino ($n = 37$)	3.61	0.597	2.16	0.612
Edad				
Menos de 35 años ($n = 34$)	3.76	0.540	2.07	0.596
Entre 35 y 44 años ($n = 20$)	3.33	0.863	2.63	0.717
Más de 44 años ($n = 21$)	3.48	0.617	2.27	0.688
Titulaciones				
Ens. Bás./Sec. ($n = 51$)	3.55	0.722	2.29	0.659
Ens. Superior ($n = 24$)	3.59	0.589	2.24	0.758
Total ($n = 75$)	3.57	0.678	2.28	0.687

La dimensión Antigüedad reveló diferencias estadísticamente significativas en función del edad ($\chi^2(2) = 7.587, p < .05$). A través de la comparación entre cada par de categorías también se pudo constatar que los individuos con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años presentaron puntuaciones significativamente superiores en esta dimensión cuando se compararon con los individuos con menos de 35 años. En relación al género y a las titulaciones no se verificó la existencia de diferencias significativas en la dimensión Antigüedad ($t(73) = 1.419, p > .05$ y $Z = -0.547, p > .05$ respectivamente).

No se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la **dimensión Modernidad** en función del género ($t(73) = -0.520, p > .05$), en función del edad ($\chi^2(2) = 3.949, p > .05$) ni en función de las titulaciones ($Z = -0.082, p > .05$).

7.9 Discusión de resultados

En la discusión de resultados es necesario destacar los principales análisis tanto en lo que respecta al análisis estadístico descriptivo en la muestra general como individualmente por cada una de las ciudades, ya sea en relación a los test estadísticos para identificación de diferencias entre residentes y visitantes, al análisis univariado, al análisis de consistencia de escalas, a los test no paramétricos como al análisis factorial exploratorio.

En relación a las características del perfil de la muestra general, tuvimos un total de 400 entrevistas, con una división equilibrada de los encuestados (47,8% del género masculino y 52,3% del género femenino). En lo que concierne a la distribución por edad,

tenemos el mayor porcentaje en las edades comprendidas entre los 35 y los 44 años de edad, aunque existe representatividad en todos los grupos.

En el análisis del consejo de residencia tenemos un 31,3% de visitantes y un 68,7% de residentes (distribuidos por las 4 ciudades). A nivel de las titulaciones, se registró la mayor parte en la Enseñanza Secundaria con el 45%, seguido de la Enseñanza Superior con el 35,8%.

Podemos comprobar que los atributos que registraron mayor incidencia fueron: bonita, con el 23,3%, siguiéndole universidad con el 13,5%, calidad de vida con el 11,5% e historia con el 10,3%. Cuando se les preguntó sobre el grado de concordancia con la frase “la ciudad tiene atributos y características que la hacen diferentes de las otras ciudades”, la gran mayoría (el 65,3%) respondió que concuerda con la afirmación, siguiéndole “concuerdo totalmente” con el 22,8%. En tercer lugar surge “no concuerdo ni discrepo” con el 10%, y “discrepo” con apenas el 2%. No se registró ninguna respuesta de “discrepo totalmente”.

En la pregunta relativa a el atractivo de la ciudad, los encuestados clasificaron con nota más elevada los ítems estudiar, con una media de 4,13, a la que corresponde un peso de un 14,2%, y residir con una media de 3,95, correspondiendo a un peso porcentual del 13,6%. También en el ámbito de la evaluación de la ciudad, de los ítems asociados a la ciudad, los encuestados evaluaron de forma más positiva el patrimonio histórico-cultural con una media de 4,13, a la que corresponde un peso porcentual del 15,6%, siguiéndole la educación/conocimiento, con 4,01, a la que corresponde un peso del 15,2% y la calidad de vida con 3,91, representando el 14,8%. Sin embargo, con nota menos positiva se registró el desarrollo urbano, el desarrollo económico y las Atractivo es

turísticas. No obstante, es necesario destacar que la evaluación siempre fue positiva en todos los factores.

Entrando ahora en la vertiente de la marca de la ciudad, verificamos que el 52,5% respondió que conocía el símbolo de la marca de la ciudad y el 47,5% respondió de forma negativa. No obstante, en relación a la existencia de la marca de la ciudad, el 61,8% respondió que la ciudad tenía marca y el 38,3% respondió que no tenía marca.

Cuando se les solicitó que justificasen la afirmación negativa en relación a la existencia de la marca de la ciudad (un total de 153 personas) o desconocimiento de la misma, se registró un 45,8%, el hecho de que no identificasen como marca, con el 25,5%, la no existencia de la marca con el 13,1%. En la pregunta sobre cómo identificaban la marca de la ciudad, a la cual respondieron 247 personas, las respuestas fueron diversas: Universidad registró el 19,8%, seguida de Castillo de Leiria con el 12,6%, el patrimonio y la Ría de Aveiro con el 12,1%, seguido de los Huevos Blandos con el 10,1% y los Moliceiros con el 7,3%.

Manteniendo la muestra con los 247 encuestados, se efectuó la clasificación de la marca de la ciudad como acogedora, registrando el valor más elevado de 3,95 de media, con un peso porcentual del 14,3%. Los resultados de la pregunta sobre el reconocimiento/identificación con la marca de la ciudad arrojaron mayor relevancia en el hecho de que la marca de la ciudad transmite la cultura y la historia de la ciudad, con una media de 4,07, a la que corresponde el 20,6% de las respuestas.

La última pregunta de la encuesta estaba relacionada con las características personales de la marca. Los aspectos considerados positivos como son tener personalidad, ser activa e innovadora, obtuvieron una clasificación más elevada, con un 12%, y los

aspectos más negativos como ser rígida, anticuada y estática obtuvieron las notas menos positivas, porcentajes de 10% o inferiores.

Luego de hacer el análisis estadístico descriptivo, debemos destacar que en el análisis factorial exploratorio verificamos que en la dimensión Patrimonio y Servicios con la muestra de residentes – en el grupo de asociaciones con la ciudad – existen diferencias significativas en función del edad, en la que los encuestados con edades inferiores a los 35 años presentaron puntuaciones significativamente superiores cuando se compararon con los individuos pertenecientes a los restantes grupos.

También la dimensión Diferenciación – grupo de *características* de la marca de la ciudad – reveló diferencias significativas, pero esta vez en función de las titulaciones, en la que los encuestados con Enseñanza Básica o Secundario presentaron puntuaciones medias superiores cuando se compararon con los restantes encuestados.

La dimensión Relacionamento con la marca – grupo de reconocimiento e identificación con la marca – demostró la existencia de diferencias estadísticas significativas en función de la edad, en el que los individuos con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años de edad presentaron puntuaciones media inferiores cuando se compararon con los restantes encuestados.

De la misma forma se registraron diferencias estadísticamente **significativas en la dimensión Antigüedad** – grupo de personalización de la marca de la ciudad –, en la que los encuestados del género femenino presentan puntuaciones medias superiores cuando se compararon con los encuestados del género masculino. En la dimensión Antigüedad también se encontraron diferencias significativas en función de las titulaciones, ya que los individuos con Enseñanza Básica o Secundaria fueron quienes que registraron puntuaciones medias superiores.

En lo que respecta a la muestra de los visitantes, verificamos la existencia de diferencias estadísticamente significativas **en la dimensión Personalidad** – grupo de características de la marca de la ciudad en función de la H6 del edad –, siendo que los encuestados con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años presentaron puntuaciones inferiores cuando se compararon con los restantes grupos.

En el mismo grupo – características de la marca de la ciudad –, pero **en la dimensión Diferenciación** se identificaron diferencias significativas en función de las titulaciones y fueron los individuos con Enseñanza Básica y Secundaria lo que registraron puntuaciones superiores.

Por último, **la dimensión Antigüedad**, el grupo de personalidad de la marca de la ciudad reveló diferencias estadísticamente significativas en función del edad, pudiendo constatar que los encuestados con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años presentaron puntuaciones superiores cuando se compararon con individuos con menos de 35 años.

Después de analizar y discutir los resultados, presentamos la tabla de validación de las hipótesis de la investigación. Debemos destacar que la verificación se realizó mediante los factores y no directamente con la dimensión, pues lo que interesa es ir más allá de la verificación, dando más importancia al factor.

Tabla 35 – Validación de las hipótesis – Muestra de Residentes

Residentes		Test estadístico utilizado
H1 – La percepción de la ciudad difiere en función de los residentes e los visitantes	v	Test de Levene y el test T
H2.1 – El género tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad	x	t(273) = 0.120, p > .05; t(273) = -1.194, p > .05 t(273) = 0.787, p > .05
H2.2 - La edad tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad	x	F(2, 272) = 2.005, p > .05; F(2, 272) = 0.706, p > .05 F(2, 272) = 1.109, p > .05
H2.3 - El nivel educativo tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad	x	t(273) = 0.521, p > .05; t(273) = -1.231, p > .05 t(273) = -1.654, p > .05
H3.1 – El género tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad	x	(t(273) = -1.811, p > .05 t(273) = -1.144, p > .05
H3.2 – La edad tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad	v	F(2, 272) = 4.066, p < .05 F(2, 272) = 0.151, p > .05
H3.3 - El nivel educativo tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad	x	t(273) = -0.850, p > .05 t(273) = -1.583, p > .05
H4.1 – El género tiene influencia significativa en la <i>características</i> de la marca de la ciudad	x	(t(170) = -1.122, p > .05 t(170) = 1.103, p > .05
H4.2 - La edad tiene influencia significativa en la <i>características</i> de la marca de la ciudad	x	F(2, 169) = 0.130, p > .05 F(2, 169) = 1.218, p > .05
H4.3 - El nivel educativo tiene influencia significativa en la <i>características</i> de la marca de la ciudad	v	t(170) = 2.169, p < .05 t(170) = -0.062, p > .05
H5.1 – El género tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad	x	t(170) = -0.880, p > .05
H5.2 - La edad tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad	v	F(2, 169) = 3.455, p < .05
H5,3 - El nivel educativo tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad	x	t(170) = -0.833, p > .05
H6.1 – El género tiene influencia significativa en la personalización de la marca	v	t(170) = 3.665, p < .001 t(170) = -1.748, p > .05
H6.2 - La edad tiene influencia significativa en la personalización de la marca	x	F(2, 169) = 1.525, p > .05 F(2, 169) = 1.545, p > .05
H6.3 - El nivel educativo tiene influencia significativa en la personalización de la marca	v	t(170) = 3.673, p < .001 t(170) = 0.014, p > .05

Tabla 36 – Validación de las Hipótesis – Muestra de Visitantes

Visitantes		Test estadístico utilizado
H1 – La percepción de la ciudad difiere en función de los residentes e los visitantes	v	Test de Levene y el test T
H2.1 – El género tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad	x	t(123) = -0.792, p > .05; t(123) = -0.707, p > .05 t(123) = 0.973, p > .05
H2.2 - La edad tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad	x	F(2, 122) = 2.274, p > .05; F(2, 122) = 0.727, p > .05 F(2, 122) = 0.387, p > .05
H2.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la percepción del atractivo de la ciudad	x	t(123) = 0.342, p > .05; t(123) = -1.138, p > .05 t(123) = 1.211, p > .05
H3.1 – El género tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad	x	t(123) = -1.580, p > .05 t(123) = -1.330, p > .05
H3.2 – La edad tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones a la ciudad	x	F(2, 122) = 1.591, p > .05 F(2, 122) = 2.515, p > .05
H3.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la percepción de las asociaciones con la ciudad	x	t(123) = -0.394, p > .05 t(123) = -1.265, p > .05
H4.1 – El género tiene influencia significativa en la <i>características</i> de la marca de la ciudad	x	t(73) = -0.973, p > .05 t(73) = 0.245, p > .05
H4.2 - La edad tiene influencia significativa en la <i>características</i> de la marca de la ciudad	v	$\chi^2(2) = 7.354, p < .05$ $\chi^2(2) = 0.842, p > .05$
H4.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la <i>características</i> de la marca de la ciudad	v	Z = -3.049, p < .01 Z = -0.260, p > .05
H5.1 – El género tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad	x	t(73) = 0.133, p > .05 t(73) = -0.967, p > .05
H5.2 - La edad tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad	x	$\chi^2(2) = 0.053, p > .05$ $\chi^2(2) = 0.969, p > .05$
H5.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad	x	Z = -0.289, p > .05 Z = -0.353, p > .05
H6.1 – El género tiene influencia significativa en la personalización de la marca	x	t(73) = 1.419, p > .05 t(73) = -0.520, p > .05
H6.2 - La edad tiene influencia significativa en la personalización de la marca	v	$\chi^2(2) = 7.587, p < .05$ $\chi^2(2) = 3.949, p > .05$
H6.3 – El nivel educativo tiene influencia significativa en la personalización de la marca	x	Z = -0.547, p > .05 Z = -0.082, p > .05

La validación de esas hipótesis se realizó con base en la muestra en estudio y los resultados de carácter exploratorio no se pueden generalizar para la población, sin embargo, creemos que la presente investigación constituye una herramienta a explorar para futuros estudios. La misma contiene una vasta información y pensamos que nos enfocamos en la postura de investigación más pertinente.

Desde el punto de vista del problema que se plantea inicialmente, que tenía como objetivo querer saber en qué medida las marcas de las ciudades se crean y se gestionan como instrumento de posicionamiento, algunas características como el género de los interesados en esa Atractivo, la edad o las titulaciones, o el hecho de ser visitante o residente influenciaron la percepción de esa misma Atractivo.

García (2010) estipulaba que la utilización del marketing de las ciudades implicaba que éstas tenían que tener en cuenta las necesidades y deseos de los diferentes *stakeholders*, por lo tanto, estos serán factores de los públicos-objetivos que se deberán considerar con las debidas precauciones en términos de estrategia de marketing, como sustenta Barbosa (2006) al referir que se necesitan cuidados al comunicar el atractivo de la ciudad. No se puede perder de vista que, en relación a los datos cualitativos, Aveiro afirma que no tiene marca, destacando la necesidad de planeamiento, pero todo sustentado en el desconocimiento técnico y en la confusión entre promoción y Plan de Marketing.

La validación de que la edad influencia la percepción de asociaciones vinculadas con la ciudad a nivel de la muestra de residentes parece contrariar la teoría de Pereira y Azevedo (2008) en la medida en que el consumidor transporta consigo diversas características, así como un repertorio de experiencias previas y el conocimiento, y tiende a procesar cognitivamente y emocionalmente el anuncio de una nueva marca. Por tanto, cuando concluimos que los grupos con menos de 35 años de edad eran los que presentaban

puntuaciones significativamente superiores en las percepciones de asociaciones, era de esperar que fuesen las personas mayores quienes presentasen más conocimientos y experiencias. Este punto se revela pertinente, pues podría parecer lógico en la medida en que serán los más jóvenes quienes se sientan más atraídos por la ciudad. Posiblemente, los demás grupos tengan un conocimiento diferenciado, no necesariamente más positivo, para esa misma percepción de Atractivo.

No se validó la hipótesis de influencia de las titulaciones en relación a la percepción de asociaciones a la ciudad, por lo que no se encontró relevancia estadística. Pensamos que existe congruencia con respecto a la teoría de Pike (2007), ya que las asociaciones representan todo lo que se vincula a la memoria del destino, por eso no es necesariamente un acto de raciocinio intelectual. Para el mismo autor, el atractivo puede ser una recordación de lo bueno, de lo que se desea en términos de beneficios.

El hecho de ser visitante o residente influencia las asociaciones con la ciudad y, desde ese punto de vista, la validación ocurre para la muestra de residentes. En este punto nos parece que la teoría de Garcia (2010) es pertinente cuando plantea que las ciudades serán productos y los *stakeholders* clientes, quedando obvio que en las dos clases citadas (visitantes y residentes) hay diversos intereses, pero esa manifestación es conjunta y al mismo tiempo está constituida por factores diversificados.

Pasando ahora al análisis de la Marca Ciudad, podemos decir que de los datos cualitativos resulta que en las restantes ciudades, Coímbra manifestó desconocimiento del asunto. A pesar de esa manifestación, indica que existe marca de ciudad, por lo tanto, no se entiende bien cómo se construyó esta marca si consideramos en Kazançoglu y Dirsehan (2014) en la medida en que las ciudades compiten para atraer visitantes,

inversiones y nuevos moradores, por lo que el éxito depende de la gestión estratégica utilizando herramientas de marketing.

Aun en la paradigmática ciudad de Coímbra, que afirma que no tiene planeamiento de marketing territorial, podemos constatar la incongruencia ante el planteamiento de Rainisto (2003) en la medida en que es fundamental que los responsables políticos tengan consciencia de la necesidad de elaborar y aplicar una estrategia de marketing para las regiones. A su vez, Leiria, afirma perentoria que no posee marca y que es necesario trabajarla. Otro punto fundamental es la idea de marketing territorial en red, lo que coincide con la teoría de Ramos (2003), teniendo en cuenta la necesidad de un nuevo abordaje en términos de planeamiento de las ciudades, reposicionando espacios de forma a lograr sistemas territoriales competitivos como efecto de la proximidad geográfica. Aveiro afirma total ausencia de referencia a cualquier marca, subsistiendo una idea genérica de la importancia del planeamiento territorial.

Regresando a nuestras hipótesis, concluimos que la *características* de la marca revela diferencias en los dos grupos – residentes y visitantes –, y que en la muestra de residentes es el factor edad, y en la muestra de visitantes además de la edad se suma también la formación académica. No obstante, en la muestra de visitantes, ni el género ni la edad, ni la formación académica influyen el reconocimiento/identificación de la marca de la ciudad. En la muestra de residentes esa influencia ocurre a nivel de la edad.

Queda patente el punto de vista de Kemp, Childers y Williams (2012), que defienden que las asociaciones con la marca, así como la calidad percibida, son factores cruciales para los esfuerzos de *branding* y el posicionamiento de una ciudad. Los componentes ya descritos a nivel de los encuestados que se manifestaron en la no confirmación de las hipótesis respectivas, pueden indicar una estrategia equivocada. Ya

que es cierto que las ciudades tienen estrategias incipientes en términos de *marketing* territorial y marca, algunas de ellas marcadamente caracterizadas por población residente joven, parece paradójico que la edad no sea un factor que influya en las percepciones, o tal vez no, dada la insipiente citada.

Los demás componentes se pueden alinear en un raciocinio semejante. También Peixoto (2000), al entender que dada la multiplicación de actores implicados en estos procesos, las estrategias de auto-representación no siempre tienen efectos positivos, pues muchas veces llegan incluso a ser contradictorias en vez de funcionar homogéneamente. Pensamos que la mala o inexistente estrategia de *marketing* territorial está justificada cuando, eventualmente, las titulaciones no influyen en el reconocimiento de la marca, aunque influyen en la percepción de personalidad de la marca, teniendo en cuenta, obviamente, los niveles respectivos de la muestra y sabiendo que, por ejemplo, Aveiro y Coímbra son ciudades universitarias.

Con respecto a Coímbra, la mayoría de los encuestados afirma que la ciudad posee una marca; en segundo lugar, la mayoría de los encuestados la asocia a la “universidad” y, en tercero, el aspecto de que la marca transmite cultura. De los datos cualitativos queda claro que la “marca” Coímbra está dirigida al turismo y es la percepción “universidad” la que se detecta. Nos apoyamos en Kavaratzis (2012), que aborda la necesidad urgente de repensar las marcas de las ciudades como una práctica más orientada a la participación de todos los interventores con base en la centralidad de las partes interesadas. También con este enfoque, Kotler *et al.* (1993), Rainisto (2003) y Kavaratzis (2009) sostienen que para una estrategia de *marketing* exitosa es necesario crear un equipo multidisciplinar para ese efecto. Cuando la responsable de la alcaldía coimbricense afirma que están comenzando ese trabajo, coincide con la teoría citada.

Las validaciones positivas de la influencia de la formación académica y la edad en la características de las marcas de ciudad en la muestra de visitantes, el reconocimiento y la percepción de personalidad de la marca, la edad también como determinante del reconocimiento/identificación de la marca, el género como determinante en la percepción de personalidad de la marca, así como la formación en la muestra de residentes, solo demuestran la necesidad de una estrategia de marketing territorial debidamente trabajada.

También Keller (1993) sostenía que una forma de constatar algún tipo de performance en el eventual vínculo entre el símbolo y su reconocimiento real, entre otros puntos referidos en el momento de la formulación teórica de la construcción del formulario, sería precisamente la utilización de dos herramientas: la medición de la percepción y de la imagen. Por lo tanto, las validaciones teóricas atrás referidas comprueban que nos movemos en el dominio perceptivo, o sea, que este componente es esencial para que exista coherencia en estrategias de marketing territorial.

Después de haber realizado la presente investigación, se reforzó la perspectiva de utilización de filtros para eventuales grupos de *stakeholders* en el sentido de la medición estratégica a nivel del *branding*, tal como proponen Marrilees *et al.* (2012). Las escalas usadas se revelaron adecuadas, por lo que se podrían replicar para futuros trabajos en contextos semejantes.



PARTE III – CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES



8 CAPÍTULO VIII – CONCLUSIONES, LIMITACIONES E FUTURAS LENEAS DE INVESTIGACION

8.1 Principales conclusiones

El presente capítulo presenta las principales conclusiones del proyecto de investigación, así como sus limitaciones y las consideraciones futuras. En este momento estamos seguros de que la perspectiva de utilización de filtros para eventuales grupos de *stakeholders* en el sentido de la medición estratégica a nivel del *branding*, como propone Marrilees *et al.* (2012), quedó debidamente argumentada. Las escalas usadas se revelaron adecuadas (Field, 2013), por lo que se podrían replicar para futuros trabajos.

8.2 Conclusiones derivadas de la revisión teórica

A partir de la revisión de la literatura se concluye que la cuestión de marketing territorial que fue principalmente tratada en la obra de por Kotler, Haider y Rein (1963) y desarrañada por otros autores.

Siguiendo a estos autores, muchos fueron los que escribieron sobre el tema, después de haber ganado importancia en la literatura como el área de estudio. Marketing territorial se promociona como esencial para el desarrollo sostenible de las ciudades / lugares / países y naciones.

Otro punto clave es el hecho de que hay pocas ciudades en Portugal que apliquen prácticas de marketing territorial. Por lo general las ciudades portuguesas se gestionan y planifican de acuerdo con los ciclos políticos (4 años), lo que no permite estrategias de desarrollo correctas - en el medio plazo debería suceder - con el fin de ganar más competitividad dentro y fuera de Portugal.

Tras una profunda revisión bibliográfica se puede afirmar que en Portugal la organización del gobierno y la organización de las estructuras de gobierno son diferentes de otros países, ya sea en Europa o en el mundo. Hay ciertas condiciones que deben ser revisadas y tenidas en cuenta en la planificación de las estrategias de marketing y desarrollo de marca de las ciudades.

La marca de las ciudades es mucho más que un nombre y un logotipo, ya que representan un elemento clave en las relaciones con los consumidores, que representan las percepciones y sentimientos hacia la ciudad que es y lo que significa para las ciudades los consumidores, Kotler e Armstrong (2007) e Brito (2008). También en términos de la identidad de marca, esto debería ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente, a través de una propuesta de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión. En este caso, las marcas deben agregar valor, prometiendo beneficios no sólo funcionales sino también agregados, debe agregar valor en la mente de los consumidores valoran.

En cuanto a la marca ciudad hay varias referencias sobre los interesados. La mayoría de los estudios están dirigidos sólo a un grupo, desde el punto de vista de los respectivos significados a nivel de marca de ciudad, sin embargo, podemos ver que no hay evidencia de que diferentes grupos de partes interesadas externas perciben diferentes

significados asociados con la ciudad marca, es decir, cada grupo tiene su propio filtro especial para interpretar estos mismos significados hacia la marca.

8.3 Conclusiones de la gestión de las ciudades

Teniendo en cuenta la concepción de nuestro Modelo Conceptual, en el cual se partía de una perspectiva de la necesidad de aplicar teorías de Marketing Territorial y Estratégico – Ciudades y Lugares para una verdadera Orientación de Mercado alineada, por un lado, en un núcleo fundamental compuesto por la clara definición de Visión, Misión, Posicionamiento, Identidad y Valores y que no representaría más que una verdadera materialización reflejada en la preparación o actualización del Plan Estratégico de la Ciudad (Municipio), surgen nuestras conclusiones con implicaciones en la gestión de las ciudades.

En la misma línea de pensamiento de las conclusiones retiradas de este estudio están los autores Kazançoglu y Dirsehan (2014), que afirman que las ciudades compiten constantemente para atraer a visitantes, inversiones y nuevos moradores, pues el éxito depende de la gestión estratégica utilizando herramientas de marketing. También Cozmiuc (2011) defiende que el *branding* de las ciudades se revela como un abordaje estratégico de modo a desarrollar políticas que auxilien a las ciudades a aumentar sus fuerzas y oportunidades, o sea, ganando una mejor notoriedad. En este mismo sentido, Zenker y Beckmann (2013a) destacan que la marca es cada vez más popular en la gestión urbana.

En lo que respecta a la definición de visión, misión, posicionamiento, identidades y valores, concluimos al igual que Correia y Brito, (2011) que las marcas que no hayan definido sus valores de una forma clara y exacta, no alcanzarán un relacionamiento eficaz con los turistas. En efecto, defienden que es indispensable que las ciudades o regiones sepan identificar cuáles son los valores que integrarán su identidad, que después será divulgada de forma a crear una determinada imagen de ese mismo local con los *stakeholders*. O sea, las ciudades tienen que definir de forma clara y verdadera todos estos puntos que forman parte de la marca de las ciudades.

Concretamente en lo que respecta a la gestión de las ciudades y partiendo de un realce de los aspectos preposicionales más relevantes desde el punto de vista de la investigación cualitativa, solo una ciudad – Viseo – verificó una evidente preocupación por la necesidad de atraktividad de residentes ante una identificación de una noción de calidad de vida, que también sentían los residentes (cuando se les preguntó), basado en la idea de un planeamiento a mediano, largo plazo, en un evidente vínculo con el hecho de que, si existe calidad de vida, también existirá un fuerte factor de atraktividad. Rogers, Lombardi, Leach y Cooper (2012) defienden que hacer que las ciudades sean más sostenibles es una prioridad tanto para los gobiernos regionales o nacionales como para las personas que residen, trabajan o visitan las ciudades. También Albuquerque *et al* (2010) afirman que los municipios son las entidades locales más cercanas a la realidad de cada región, estando más consiente de las necesidades y problemas de las poblaciones y queriendo por eso el mejor desarrollo con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus municipios.

La percepción de existencia genérica de una “marca” se basa, por un lado, en la falta de conocimiento de lo que es verdaderamente una marca, abarcando todos sus componentes; por otro lado, por la forma como se trabajan las cuatro ciudades en estudio, sin la existencia de teorías y estrategias de marketing territorial en su planeamiento. En lo que concierne a las entrevistas (investigación cualitativa) de las cuatro ciudades en estudio, solo Viseo y Coímbra afirman que tienen marca. Aveiro y Leiria refieren la existencia de acciones aisladas de promoción de la ciudad, pero sin la creación consistente de una marca.

Ashworth y Kavaratzis, (2009) entienden que la marca de la ciudad es cada vez más un triunfo importante para las ciudades y una herramienta eficaz para lograr distinguir y mejorar en términos de posicionamiento. No obstante, concluimos, como Pînzaru (2012), que a pesar de que el principal desafío y ambición de los gestores de las ciudades es poder crear y dirigir marcas de las ciudades para poder comprender la especificidad de ese mismo lugar y de ser capaz de destacar, en una estrategia a largo plazo, los elementos positivos de esa especificidad. Ocurre que la mayoría “cae en la principal trampa”, que es el pensamiento a corto plazo, que acaba por traducirse apenas en acciones específicas y en campañas de comunicación.

Ya que no se puede expandir ni querer una percepción crítica generalizada del concepto “marca de ciudad” por parte de los ciudadanos en general, residentes o visitantes, le compete entonces a la estrategia de marketing y posteriormente de *branding* esa implementación también constructiva con lo real. Además, concordamos con lo que Gaio y Gouveia (2009) sostienen, como ya habíamos referido, que las personas también

se fidelizan por la forma de percibir la calidad de vida del medio en que habitan, por lo que la perspectiva de cambio de paradigma debe basarse en el enfoque del marketing y *branding* de territorio.

En este punto, entonces, los líderes de las ciudades deben preparar el planeamiento técnico de un punto de vista de contacto con lo real. La segunda y la tercera preposición, de algún modo, también se sustentan en esta noción de planeamiento estratégico. Sin embargo, verificamos que las ciudades que poseen ese planeamiento no integran el marketing territorial como herramienta de gestión de las ciudades y de los espacios, por eso es necesario, como defienden los autores Gaio y Gouveia (2009), un cambio de paradigma en la perspectiva de los abordajes de marketing y *branding* en el territorio, transportándolas de enfoques y estrategias más transaccionales a relacionales, respetando y promoviendo las dinámicas y profundización de relaciones con los diferentes actores de un determinado territorio. En la misma línea, Precedo, Orosa y Míguez (2010) entienden que en la gestión y planificación de las ciudades modernas estamos actualmente ante la existencia de un nuevo paradigma en el cual se identifica a los ciudadanos como elementos estratégicos

En vistas de que generalmente no existen verdaderas marcas de ciudad en nuestra región en estudio, en la medida en que los Municipios no trabajan la totalidad de la marca, sino apenas algunos de sus componentes, verificamos que los gestores de las ciudades en estudios no tienen en sus equipos de trabajo ningún elemento con formación en Marketing ni tienen una verdadera y consistente estrategia de marketing territorial. Esta conclusión nuestra se corresponde con lo defendido por Kotler et al (1993), Rainisto (2003) y Kavaratzis (2009), que afirman que el punto de partida para una estrategia de marketing exitosa es la creación de un grupo de trabajo multidisciplinario, implicando a los

diferentes actores (públicos a privados) para la realización de los diagnósticos (interno y externo), así como de una visión y estrategia a largo plazo.

De esta forma, surge la evidente necesidad de que los gestores autárquicos dejen de afirmar solamente la importancia del marketing territorial en su teoría pasando su aplicación práctica en la cotidianeidad de la gestión de los espacios, ya sean pensados para los residentes o visitante, coincidiendo con lo defendido por Zenker y Beckmann (2013a), que constataban más evidencia de percepciones estereotipadas en los visitantes, y para nosotros parece legítimo sobreponer nuestras constataciones – como ya habíamos referido – a la ausencia de estrategia de marketing territorial, lo que inducía a esa constatación en todas las ciudades.

La orientación de competencia que debe subyacer a la marca de los lugares deberá poseer estratégicamente una **Visión** dirigida a la perspectiva dual y futura – residentes y visitantes – dentro de los primeros, la importante comunicación de existencia de Calidad de Vida. Por ello quedó patente en la presente investigación que se deben observar de modo cuidadoso las características sociodemográficas de los públicos objetivo.

El **Posicionamiento** se debe construir por la mayor diferenciación que se pueda infundir para que haya una definición clara de cuál es el papel del municipio, particularmente en la mente de los residentes y visitantes. La **Misión** no es más que el propósito, el objetivo de la municipalidad. Por ejemplo, en el caso de Viseo, quedó claro que uno de los puntos esenciales sería el de hacer lo más agradable posible la vida de los residentes. **Identidad y Valores** pueden ser dos aspectos a recomendar para una humanización de la marca. Rainisto (2012) afirma que países, ciudades y regiones enfrentan una creciente competencia, a un nivel global, en el intento de atraer y conquistar

visitantes, residentes, empresas, mano de obra calificada e inversiones para su ciudad. De acuerdo con Rainisto (2012), durante el siglo XXI, el nivel de interés en la construcción de una marca para una ciudad ha aumentado significativamente y son muchas las ciudades que ya comenzaron a entender que la construcción de una marca local es una inversión a largo plazo, con potencial de grandes retornos positivos. De hecho, agrega el autor, una ciudad con una reputación positiva puede transformarse en un activo valioso tanto para el futuro de la ciudad como para sus residentes.

Resumiendo, es importante que los gestores autárquicos entiendan el valor del marketing territorial en su totalidad y que logren planear el crecimiento y desarrollo de las ciudades con base en datos concretos y teorías y marketing territorial y no en acciones aisladas de promoción, como defiende Kavaratzis (2009), que alerta sobre la importancia de la implementación de estrategias de marketing en detrimento de las habituales actividades esporádicas. Para el autor, ese entendimiento es fundamental para evitar el fenómeno comúnmente observado en diversas ciudades que apenas desarrollan campañas promocionales y de forma esporádica. Kavaratzis (2009) defiende que solo la coherencia y la continuidad de los esfuerzos de marketing pueden llevar a la ciudad a alcanzar sus objetivos a través del potencial del marketing de las ciudades.

La necesidad de elaboración de estrategias de marketing territorial a mediano y largo plazo y no solamente de acuerdo con los ciclos políticos, se revela de enorme urgencia para que las ciudades puedan ser competitivas y no tengan un éxito fugaz. También debemos destacar que entendemos de esta investigación que los municipios en estudios no tienen en sus equipos elementos con formación en marketing. Los territorios competitivos son los que logran crear aprendizaje y conocimiento, haciendo evidente para su público interno y externo sus diferencias y competencias específicas (Cidrais, 2006).

Una marca de una ciudad, como ejemplo de un producto o servicio, no se construye con ideas sueltas, sino con un equipo de trabajo que aborde de forma efectiva todo el alcance de la marca de forma profesional y que respete toda la cultura e historia del lugar y de su población. Azevedo *et al* (2010) defienden que el marketing de las ciudades pretende crear y difundir una imagen urbana positiva construida a partir de una base sólida radicada en sus elementos de identidad, que la hacen distinta y única (identidad), verdaderos, que reflejen objetivamente la realidad presente. Los mismos autores agregan que se debe usar para crear una marca para la ciudad y para promoverla y mantenerla adecuadamente actualizada.

8.4 Conclusiones derivadas de la parte empírica

De nuestra investigación se desprendió que las marcas de ciudad no eran debidamente trabajadas. Aunque debemos tener en cuenta que uno de los principales enfoques fue la sustentación en una división entre dos grupos de *stakeholders*: visitantes y residentes, correspondiéndose con la perspectiva de Kotler *et al.* (1993), en la medida en que uno de los valores fundamentales del marketing de ciudades es precisamente la promoción de valores e imágenes de modo a que los potenciales interesados tengan la verdadera dimensión de las respectivas ventajas, no es menos relevante que en las principales conclusiones se comprueba que a **nivel de los visitantes, el factor edad y el factor formación académica influyen la forma como se caracterizan las marcas de ciudad**. También a nivel de los visitantes, las percepciones de personalidad de marca eran influenciadas por el factor edad.

Con respecto al segundo grupo de *stakeholders*, los **residentes, también la edad y la formación académica influyen la forma como caracterizan las marcas**. Desde el punto de vista del **reconocimiento o identificación de la marca de ciudad, la edad representaba un factor con relevancia estadística**.

Cuando hablamos de las **percepciones de la personalidad de la marca, la relevancia estadística y consecuente validación hipotética se asentó en los factores género y formación académica**. Según Zenker y Beckmann (2013a), con respecto al ejemplo de la ciudad de Hamburgo y desde el punto de vista de las percepciones del grupo-objetivo externos (visitantes), la imagen genérica de la marca que no presenta detalles muy relevantes, sino un abordaje más genérico comparativo se corresponde con las respectivas percepciones. En nuestro grupo-objetivo externo – los visitantes – apenas la edad fue un factor validado. La imagen de la marca de la ciudad de Hamburgo generaba discrepancias a nivel de las percepciones de los residentes, además, incluso generó movimientos de protesta.

En nuestros residentes, la edad influenciaba asociaciones a la ciudad particularmente impactantes de la respectiva calidad de vida desde el punto de vista de los elementos sugeridos para respuesta. Esa deducción nos parece legítima, teniendo en cuenta a los autores referidos y el caso de Hamburgo. **La formación académica influenciaba la forma como se caracterizaban las marcas de ciudad**, tendencia que coincide con Zenker y Beckmann (2013a), ya que los factores de la imagen de marca de Hamburgo eran percibidos de diferentes modos, teniendo en cuenta precisamente las particularidades físicas de la ciudad que pudiesen interesar a los encuestados.

No debemos perder de vista que algunas de nuestras ciudades en estudio eran marcadamente universitarias, como fue el caso de Aveiro y Coímbra. **También la edad**

influençiaba, a nivel de residentes, la propia identificación o reconocimiento de una marca. Con relación a las titulaciones y el género, que son factores hipotéticos que se validaron desde el punto de vista de la influencia en las percepciones de residentes relativas a la personalidad de marca de ciudad, quedó claro que existen diferencias en las validaciones hipotéticas entre residentes y visitantes, lo que también coincide con la argumentación de Zenker y Beckmann (2013a), que establece que el marketing de ciudades en general y la construcción de marcas de ciudad en particular se han popularizado en los últimos años con el objetivo de atraer a nuevos residentes para un desarrollo de esos lugares. Sin embargo, ese mismo constructo, que a veces es estrecho a nivel de la comunicación, no siempre tiene en cuenta la complejidad de las audiencias-objetivo.

En lo que concierne a los visitantes, son más comunes las percepciones estereotipadas, Zenker y Beckmann (2013a). Las percepciones genéricas varían entre residentes y no residentes, tanto en el caso de Hamburgo propuesto por los autores citados, como en el caso de nuestra investigación. La referida insipiente o ausencia de estrategia de marketing territorial generalizado, de marcas de ciudad incluidas de la región en foco – Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo –, junto con las conclusiones finales nos hacen constatar inevitablemente la necesidad de desarrollar una estrategia debidamente balizada a nivel del marketing.

Con respecto a la investigación cualitativa, las principales conclusiones señalan que solamente dos ciudades refirieron que poseían marca cuando en realidad – y teniendo en cuenta lo que significa que una ciudad tenga marca – podemos concluir que verdaderamente ninguna de las ciudades (Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo) poseen ni trabajan la marca. Según Kavaratzis y Askworth (2007), el desarrollo y la gestión de la

marca de las ciudades deben ser un proceso continuo, coherente y global, al mismo tiempo integrado en una estrategia de marketing.

Verificamos entonces con la investigación cualitativa que las ciudades no se trabajan como marca, teniendo apenas símbolos y usando ocasionalmente algún trabajo de comunicación, básicamente orientado al turismo. No obstante, hay que destacar a la ciudad de Viseo que trabaja de forma clara la satisfacción de los residentes, mientras las restantes orientan sus esfuerzos fundamentalmente a la captación de turistas. En este punto entendemos que esta situación – el hecho de que las ciudades en estudio no trabajen la marca – contribuye a que el 80% de nuestras hipótesis no hayan sido validadas.

Otro aspecto importante que resulta de las entrevistas exploratorias es que hayamos percibido que no existen responsables en las alcaldías que realmente trabajen esta vertiente de marca de la ciudad. Habitualmente esta temática está en manos de departamentos de comunicación que desempeñan un papel más de ejecución de actividades/tareas puntuales sin el componente de marketing territorial o gestión de la marca.

Pensamos que es necesario que los gobiernos (Regionales y Nacionales) entiendan la importancia de la correcta elaboración de un plan estratégico con base en la herramienta de marketing territorial, así como del desarrollo de un proyecto para una ciudad que desea ser vencedora y competitiva, y que no se puede incluir únicamente la promoción del espacio en concreto.

Es muy importante crear condiciones para que las empresas, trabajadores y demás *stakeholders* se enamoren de la ciudad y quieran vivir, trabajar o invertir en ella, generando así una ventaja competitiva en relación a la competencia. Sin embargo, no se puede caer en el error de idealizar solamente una estrategia. Al desarrollar las estrategias

para una ciudad es necesario entenderla, recurriendo a un análisis y evaluación de todas sus características, no solo a nivel económico, sino también demográfico y cultural. Es necesario hacer un análisis SWOT, definiendo bien sus amenazas y oportunidades y las debilidades y fortalezas. Es preciso tratar a la ciudad como un producto que necesita ser deseado por los consumidores.

El marketing de las ciudades debe apostar en una diferenciación y englobar la elaboración de una estrategia de marketing adecuada a las características específicas del lugar, el establecimiento de incentivos que puedan mantener los actuales y captar nuevos compradores y utilizadores, cambiando los productos y servicios de la ciudad de un modo eficiente y accesible y promoviendo los valores y la imagen de la ciudad, destacando sus ventajas distintivas a los potenciales *stakeholders*.

En la vertiente financiera es necesario tener un abordaje de las ciudades de una forma más racional, destacándose la necesidad de adoptar estrategias económicamente racionales que eliminen los costos inabarcables de abordajes anteriores. El actual endeudamiento de las alcaldías portuguesas señala exactamente esa necesidad, por lo que la elaboración o actualización de los existentes planes estratégicos de las ciudades pueden funcionar como una plusvalía para los territorios en el sentido de ser hacerse más competitivos y sostenibles.

Pensar en la ciudad como en un producto para el cual se ambiciona el éxito y la competitividad es, a nuestro entender, la forma más correcta de crear y gestionar ciudades vencedoras y sostenibles en un mundo cada vez más competitivo y global. El Marketing territorial es una poderosa herramienta de trabajo que deberá estar presente en las estrategias de desarrollo y planeamiento de las ciudades, ya sean grandes aglomerados poblacionales o “pequeñas maravillas” de la naturaleza. Identificar las ventajas

competitivas y apostar en las que más se destacan y más valor podrían traer a la ciudad, será la estrategia correcta para gestionar y desarrollar ciudades modernas que quieren ser competitivas y sostenibles.

8.5 Limitaciones y recomendaciones futuras

Como limitaciones presentamos el hecho de que la validación de las hipótesis se haya efectuado con respecto a la muestra en estudio y los resultados de matiz exploratorio no se pueden generalizar para la población. El hecho de que la entrevista relativa al Ayuntamiento de Coímbra se haya realizado a la Concejala de la Concejalía de Turismo y no al Alcalde, así como el hecho de que la recogida de datos se haya efectuado en espacios comerciales.

Como recomendaciones para futuros trabajos y como ya habíamos indicado, la presente investigación podría constituir una importante fuente de obtención de más datos, dada la pluralidad de análisis que se puede obtener.

En la gestión y planificación de las ciudades modernas, como habían defendido Precedo, Orosa y Míguez (2010), estamos ante la existencia de un nuevo paradigma en el cual se identifican los ciudadanos desde un punto de vista estratégico, debiendo, tendencialmente, mejorar la sociedad entre el sector público y el privado, en el sentido de la pertinencia y adecuación de esa gestión y planificación. Kavaratzis (2009) alerta sobre la importancia de la implementación estratégica de marketing en detrimento de acciones esporádicas desconectadas. Nosotros también y así finalizamos.



BIBLIOGRAFÍA

- **AAKER**, David (1996) “Building Strong Brands”. Free Press, New York, NY.
- **AAKER**, David (2007) “Construindo Marcas fortes”. Porto Alegre – Bookman
- **AITKEN**, R. y **CAMPELO**, A. (2011) “The four Rs of place branding”, Journal of Marketing Management, Vol. 27 Nos 9/10, pp. 913-33.
- **ALBUQUERQUE**, Helena; **MARTINS**, Filomena y **COSTA**, Carlos. (2010). “O Turismo como factor de Gestão Integrada da Ria de Aveiro”. Journal of Tourism and Development, nº 13/14, 163-174
- **ALMEIDA**, Clarinda (2004) “Marketing das cidades”. Revista de Gestão e Desenvolvimento, nº 12, 9-45.
- **ALVES**, António (2008) “ A competitividade dos territórios num contexto de globalização: Uma estratégia ou uma realidade?”. VI Congresso Português de Sociologia – Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 25 a 28 de Junho
- **ANHOLT**, S. (2010). “Places – Identity, Image and Reputation”. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- **ARAGONEZ**, Teresa y **ALVES**, Caetano (2012) “Territorial marketing: the future of sustainable and success cities” Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol.1. ISBN 978-989-8472-25-0 © ESGHT-University of the Algarve, Portugal

- **ARAGONEZ**, Teresa; **GOUEIA**, Manuel y **SAUR-AMARAL**, Irina. (2013) The Centre Region of Portugal: Current Destination Brand Awareness at the National Level. In: SANTOS, J., SERRA, F. & ÁGUAS, P. (eds.)
- **ASHWORTH**, Gregory y **KAVARATZIS**, Mihalis. (2009) “Beyond the logo: Brand management for cities”, Journal of Brand Management 16, 520-531 (July/August 2009)
- **ATKIN**, Douglas. (2008) “The Culting of Brands. When Customers Become True Believeis”. Edição Tinta-da-China
- **AZEVEDO**, António, **MAGALHÃES**, Duarte y **PEREIRA**, Joaquim (2010) “City Marketing – Myplace in XXI”, Vida Económica – Editorial S.A. – 1ª edição
- **BARBOSA**, João (2006) “Atractivo e imagem de cidades estrangeiras para a captação de turismo”. Revista Portuguesa de Marketing, nº 19, 63-75
- **BAUMARD**, P. y **IBERT**, J. (2001) “What Approach with Which Data?”, Doing Management Research - a comprehensive guide, Raymond Thietart, Sage Publications
- **BAXTER**, J. y **KERR**, G. (2010) “The meaning and measurement of place identity and place image”. 50th European Regional Science Association Congress, 19-23 August, Jönköping.
- **BECKMAN**, Eric; **KUMAR**, Archana y **KIM**, Youn-Kyung (2013) “The Impact of Brand Experience on Downtown Success”, Journal of Travel Research September 2013 vol. 52 no. 5 646-658

- **BJÖRNER**, E. (2013). International positioning through online city branding: The case of chengdu. *Journal of Place Management and Development*, 6(3), 203-226. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JPMD-03-2013-0006>
- **BRAUN**, Erik (2012) “Putting city branding into practice”, *Journal of Brand Management*, 19, 257–267. doi:10.1057/bm.2011.55; published online 14 October 2011
- **BRAUN**, Erik; **KAVARATZIS**, Mihalis y **ZENKER**, Sebastian. (2013) "My city – my brand: the different roles of residents in place branding", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6 Iss: 1,18 - 28
- **BRITO**, Carlos (2008) “Uma abordagem relacional ao valor da marca”. Working paper n° 297 – Outubro – Faculdade de Economia, Universidade do Porto
- **BROWN**, Jan y **PHILLIPS**, John M. (2011) “The Ethics of Place Branding: A Discussion Arising out of Liverpool as the European Capital of Culture 2008”, *The Practical Ethics of the Organizational World*, pp. 130-151(22) - Cambridge Scholars Publishing in association with GSE Research
- **BYRNE** Paul & **HEATHER** Skinner (2007) International Business Tourism: Destination Dublin or Destination Ireland? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22:3-4, 55-65.
- **CAETANO**, J e **RASQUILHA**, L (2010) “Gestão de Marketing”. Escolar Editora - Lisboa
- **CALDWELL**, N. y **FREIRE**, J. (2004) “The difference between branding a country, a region and a city: Apply the Brand Box Model”, *Journal of Brand Management*, 12 (1)

- **CARVALHO**, Manuel (2011) “Gestão Pública: Um novo paradigma para a governação da Administração Local em Portugal” – 8º Congresso Nacional de Administração Pública, 21 e 22 de Novembro, 309-333
- **CERVO**, Amado; **BERVIAN**, Pedro y **DA Silva**, Roberto (2011) “Metodologia Científica” 6ª Edição – 7ª reimpressão, Pearson Prentice Hall, São Paulo
- **CIDRAIS**, Álvaro (2006) “Marketing Territorial dos territórios inteligentes: instrumentos para uma nova visão”. Revista Portuguesa de Marketing, nº 19, 23-34
- **CORREIA**, Ricardo y **BRITO**, Carlos (2011) “A importância do Marketing para o desenvolvimento turístico: O caso de Montalegre”. Journal of Tourism and Development, nº 16, 127-143
- **COUTINHO**, Clara (2011) “Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática”. 2ª Reimpressão, Almedina
- **COZMIUC**, C. (2011) City branding – just a compilation of marketable assets? Economy Transdisciplinarity Cognition, 14 (1), 428-436.
- **DUARTE**, F. y Júnior, S. (2007) “Cidade à venda: reflexões éticas sobre o marketing urbano”. RAP, nº 41 (2) – Março-Abril
- **DUARTE**, Teresa (2009) “A possibilidade de investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)”. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia – E-Working Paper nº 60/2009 – ISCTE
- **ELIZAGARATE**, Victoria (2006) “Estratégias de Marketing para las ciudades: El turismo y la organización de eventos em la Europa del S. XXI”. Revista Portuguesa de Marketing, nº 19, 55-61

- **ELIZAGARATE**, Victoria (2007) “Comercio y ciudad, la misión del Marketing de Ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano”. Colección Mediterráneo Económico “nuevos enfoques del marketing e la criacion de valor”, nº 11
- **FAN**, Yang (2006) “Branding the nation: What is being branded?”. Journal of Vocation Marketing, Vol. 12, nº 1, 5-14
- **FERNANDES**, Ricardo y **GAMA**, Rui (2006) “As cidades e territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e do marketing territorial”. Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional: “Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento”. (Viseu)
- **FETSCHERIN**, Marc (2010) “The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. International Marketing Review, Vol 27, nº 4.
- **FIELD**, Andy (2013) “Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics”. SAGE - 4th Edition, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Eashington DC – ISBN 978-1-4462-4917-8
- **FLOREK**, M. (2012) CITY BRAND EQUITY AS ONE OF THE CITY SUSTAINABLE DEVELOPMENT INDICATOR. Transformations in Business & Economics, 11(2), 385. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1170617134?accountid=34461>
- **FREIXO**, Manuel (2011) “Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas”. Instituto Piaget, Lisboa

- **GAIO**, Sofia y **GOUVEIA**, Luís. B. (2007) “O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade”, Revista A Obra Nasce. Edições Universidade Fernando Pessoa, 27-36
- **GAIO**, Sofia y **GOUVEIA**, Luís. B. (2009) “A relevância de uma abordagem de rede na edificação da marca territorial”, Revista A Obra Nasce. Nº6, Setembro de 2009. Edições Universidade Fernando Pessoa, 33-39
- **GAMA**, António (2009) “O estudo de caso como metodologia de Investigação em Marketing e Gestão”, Revista Portuguesa de Marketing, nº25, 71-83
- **GARCIA**, José (2010) “Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos”. Pensar La Publicidad, Vol IV, nº 1.
- **GARCIA**, Yolanda (2009) “La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela. Éxito o fracasso?”. Revista sobre la sociedad del conocimiento, Universitat Oberta de Catalunya, nº 6.
- **GERTNER**, D. (2011) A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature. Journal of Brand Management, 19(2), 112-131. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/bm.2011.13>
- **GERTNER**, David (2007) “Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?”, Place Branding and Public Diplomacy 3, 3–7. doi:[10.1057/palgrave.pb.6000053](http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000053)
- **GERTNER**, David (2011) “Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding”, Place Branding and Public Diplomacy (2011) 7, 91–106. doi:[10.1057/pb.2011.7](http://dx.doi.org/10.1057/pb.2011.7)

- **GUERREIRO**, Maria Manuela (2008) “O papel da Cultura na Gestão da Marca das Cidades”. VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais, Saberes e Práticas. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – 25 a 28 de Junho
- **HANKINSON**, G. (2001) “Location branding – a study of the branding practices of 12 English cities”, *Journal of Brand Management*, 9 (2)
- **HELM**, Clive y **JONES**, Richard (2010) Brand governance: The new agenda in brand management. *Journal of Brand Management*, 17(8), 545-547. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/bm.2010.20>
- **Instituto Nacional de Estatística de Portugal** (2012) “Censos 2011 - Resultados Definitivos - Região Centro”. ISSN 0872-6493, ISBN 978-989-25-0184-0, Depósito Legal nº 349726/12
- **JOHNSON**, Burke; **ONWUEGBUZIE**, Anthony y **TURNER**, Lisa (2007) “Toward a Definition of Mixed Methods Research”. *Journal of Mixed Methods Research*, Vol 1, nº 2, 112-133
- **KANTER**, Rosabeth (1995) “World Class – Thriving Local in the Global Economy”. Prentice-Hall.
- **KAPLAN**, Melike; **YURT**, Oznur; **GUNERI**, Burcu y **KURTULUS**, Kemal (2010) “Branding places: applying brand personality concept to cities”, *European Journal of Marketing*, Vol. 44 No. 9/10, pp. 1286-1304. Emerald Group Publishing Limited
- **KARVELYTE**, K., & **CHIU**, J. (2011) Planning process of city brands: A case study of Taipei city. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), 257-270.

- **KAVARATZIS, M. y ASHWORTH G.** (2007) “Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam”, *Cities*, Vol. 24, nº1: 16-25.
- **KAVARATZIS, M. y ASHWORTH, G.** (2008) “Place marketing: how did we get here and where are we going?”, *Journal of Place Management and Development* - Vol. 1 No. 2, 2008 pp. 150-165 - Emerald Group Publishing Limited, 1753-8335, DOI 10.1108/17538330810889989
- **KAVARATZIS, Mihalis** (2009) “What can we learn from city marketing practice?” - *European spatial research and policy*, volume 16, Number 1 10.2478/v10105-009-0003-7
- **KAVARATZIS, Mihalis** (2012) "From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding", *Journal of Place Management and Development*, Vol. 5 Iss: 1, pp.7 – 19
- **KAZANÇCOGLU, I. y DIRSEHAN, T.** (2014) Exploring brand experience dimensions for cities and investigating their effects on loyalty to a city. *Business and Economics Research Journal*, 5(1), 17-37. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1503139727?accountid=34461>
- **KELLER, Kevin L.** (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*; 57, 1; ABI/INFORM.
- **KEMP, E., CHILDERS, C. Y., y WILLIAMS, K. H.** (2012b). A tale of a musical city: Fostering self-brand connection among residents of austin, texas. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 147-157. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/pb.2012.9>

- **KEMP**, Elyria; **CHILDERS**, Carla y **WILLIAMS**, Kim (2012) Place branding: Creating self-brand connections and brand advocacy. *The Journal of Product and Brand Management*, 21(7), 508-515.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/10610421211276259>
- **KEVIN**, Keller (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*; 57, 1; ABI/INFORM Complete pg. 1.
- **KHAN**, S. A., **SINGH**, W. J. y **SHARMA**, K. (2013) "A cross sectional study of the awareness and satisfaction level of the people in the rural & urban areas of india & bhutan in line with their settlement preferences in a locality i.e. urban or rural". *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(2), 35-54. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1353015804?accountid=34461>
- **KOTLER**, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2007) "Principios de Marketing". Pearson, Prentice Hall – São Paulo, 12º Edição
- **KOTLER**, Philip; **HAIDER**, Donald H. y **REIN**, Irving. (1993) "Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations". Free Press, New York.
- **KOURTIT**, K.; **NIJKAMP**, P.; **FRANKLIN**, R. S. y **RODRÍGUEZ-POSE**, A. (2014) A blueprint for strategic urban research: The urban piazza. *The Town Planning Review*, 85(1), 97-126. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1500943791?accountid=34461>

- **LANDRY**, Charles (2000) “The Creative City”. Earthscan Publications. London
- **LEÃO**, André; **MELLO**, Sérgio y **VIEIRA**, Ricardo (2009) “O papel da teoria no método de pesquisa em Administração”. Organizações em contexto, Ano 5, nº 10, Julho-Dezembro
- **LENCASTRE**, Paulo y **CÔRTE-REAL**, Ana (2007) “Um triângulo de Marca para evitar a branding miopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca
- **LIMA**, Luiz (2011) “A Representação das Múltiplas Dimensões Paradigmáticas no Estudo da Administração: um Ensaio sobre os Limites e Contidos nas Defesas Paradigmáticas Excludentes”. RAC, Curitiba, V 15, nº 2, 198-208
- **LINDSTEDT**, Janne (2011) “Place, identity and the socially responsible construction of place brands”, Place Branding and Public Diplomacy (2011) 7, 42–49. doi:10.1057/pb.2010.36
- **LOURENÇO**, Elsa (2011) “Boas Práticas de Inovação e Planeamento em Turismo – O Caso da Golegã”. Journal of Tourism and Development, nº 16, 175-187
- **LUCARELLI**, A. (2012) Unraveling the complexity of "city brand equity": A three-dimensional framework. Journal of Place Management and Development, 5(3), 231-252. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17538331211269648
- **LUCARELLI**, A. y **BERG**, P. O. (2011) City branding: A state-of-the-art review of the research domain. Journal of Place Management and Development, 4(1), 9-27.

- **MALHOTRA**, Naresh, K. (2001/2006) “Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada” – 2ª 4ª Edição, Bookman, Porto Alegre, BookmanBrasil
- **MARTINS**, José (2007) “A natureza emocional da marca: construção de empresas ricas”. 6ª Edição – Rio de Janeiro
- **MATTAR**, Fauze., N. (2001) “Pesquisa de Marketing”. Edição Compactada – 3ª Edição – São Paulo, Atlas
- **MCCARTNEY**, G., **BUTLER**, R., **BENNETT**, M. (2008). A Strategic Use of the Communication Mix in the Destination Image-Formation Process. *Journal of Travel Research* 2008 47: 183.
- **MEGRI**, Z. y **BENCHERIF**, F. (2014). The effect of territorial marketing on city image valuation: An exploratory study in Algeria. *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 145-156. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1556322447?accountid=34461>
- **MERRILEES**, B., **MILLER**, D. y **HERINGTON**, C. (2012) Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. *European Journal of Marketing*, 46(7), 1032-1047. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090561211230188>
- **METAXAS**, Theodore (2010) “Place Marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process”. *Place Branding and Public Diplomacy*, nº 6, 228-243
- **MOLINA-AZORIN**, Jose (2012) “Mixed Methods Researc in Strategic Management: Impact and Applications”. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56

- **MONFERRER, E. B., ARDA, Z., y FERNÁNDEZ, C. F.** (2013). Comunicación e historia al servicio de la proyección territorial: La imagen oriental de la ciudad de Granada/History and communication facing territorial projection: The oriental image of the city of granada. *Historia y Comunicación Social*, 18, 893-904.
Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/1508553635?accountid=34461>
- **MURPHY, Laurie; BENCKENDORFF, Pierre y MOSCARDO, Gianna** (2007) Linking Travel Motivation, Tourist Self-Image and Destination Brand Personality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22:2, 45-59.
- **NILSON, Torsten** (1998) “Competitive Branding”. John Wiley@ Sons, Lda
- **PARDAL, Luís y LOPES, Eugénia** (2011) “Métodos e Técnicas de Investigação Social”. Areal Editores, Lisboa
- **PEDRO, Margarida** (2000) “O valor da Marca”. *Revista Portuguesa de Marketing*, nº 9
- **PEIXOTO, Paulo** (2000) “Gestão estratégica das imagens das cidades: Análise de mensagens promocionais e de estratégias de Marketing Urbano”. *Revista Critica de Ciências Sociais*, nº 56, 99-122
- **PEREIRA, Joaquim y AZEVEDO, António** (2008) “Cidades com Marcas: Escala multidimensional de avaliação”. *Actas do 14º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional - 4 a 6 de Julho de 2008*
- **PESTANA, Maria Helena y GAGEIRO, João Nunes** (2008) “Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS. Edições Sílabo, Lda – 5ª Edição

- **PIKE**, Steven (2007) Consumer-Based Brand Equity for Destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22:1, 51-61.
- **PIKE**, Steven, **BIANCHI**, Constanza, **KERR**, Gayle y **PATTI**, Charles (2010) Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434-449.
- **PÎNZARU**, Florina (2012) From conjunctural urban storytelling to city branding: an empirical model for bucharest. *Management Research and Practice*, 4(2), 33-44. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1021386959?accountid=34461>
- **PORTER**, Michael (1990) “The Competitive Advantage of Nations”. *Harvard Business Review* – Março-Abril.
- **PORTER**, Michael (1995) “The Competitive Advantage of the Inner City”. *Harvard Business Review* – Maio- Junho.
- **PRECEDO**, Andrés; **OROSA**, José y **MÍGUEZ**, Alberto (2010) “Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica”. *Revista de Economía Pública Urbana*.
- **QUIVY**, Raymond y **CAMPENHOUDT**, Luc Van (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais – Gradiva Publicações Lda^a – 4^a edição*
- **RAINISTO**, Seppo (2003) “Sucess factors of PLace Marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations

- **RAINISTO**, Seppo. (2012) Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 181-184. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/pb.2012.4>
- **RAMOS**, George (2003) “O Marketing e as estratégias de Atractivo e e sostenibilidade local”. *Actas do Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, Évora, 26 a 28 de Junho
- **RIES**, Al y **TROUT**, Jack (2001) “The Marketing Classic Positioning: the battle for your mind”. Nova York: McGraw-Hill Book Company.
- **RIES**, Al y **TROUT**, Jack (2009) “Posicionamento: a batalha por sua mente”. São Paulo – M. Books do Brasil, Lda.
- **RODRÍGUEZ**, P (2006) “Marketing em Sectores Específicos”. Ediciones Piramide, Cap. 8 – Marketing das Cidades”, 265-299
- **ROGERS**, Chris; **LOMBARDI**, Rachel; **LEACH**, Joanne y **COOPER**, Rachel (2012) “The urban futures methodology applied to urban regeneration”. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Engineering Sustainability* 165 March 2012 Issue ES1- Pages 5–20 <http://dx.doi.org/10.1680/ensu.2012.165.1.5>
- **RYU**, J. S. y **SWINNEY**, J. (2011) Downtown branding as an engine of downtown business success in small communities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7 (2), 81-90.
- **SÁEZ**, L.; **PERIÁÑEZ**, I. y **MEDIANO**, L. (2013) Building brand value in major spanish cities: An analysis through municipal websites. *Journal of Place Management and Development*, 6(2), 120-143. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JPMD-04-2012-0011>

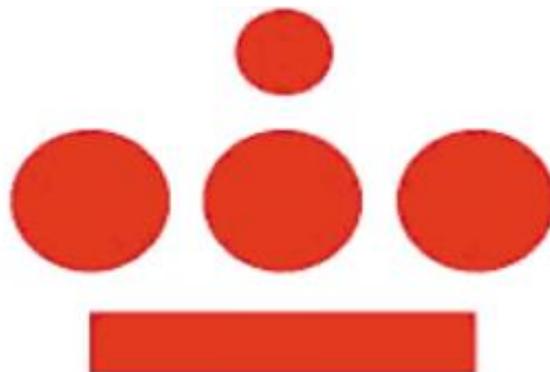
- **SALGADO**, Manuel y **LEITÃO**, Maria (2011) “Estratégias de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela” *Journal of Tourism and Development.*, nº 16, 97-113
- **SEBOVÁ**, M.; **DZUPKA**, P.; **HUDEEC**, O. y **URBANCÍKOVÁ**, N. (2014). Promoting and financing cultural tourism in europe through european capitals of culture: a case study of kosice, european capital of culture 2013. *Amfiteatru Economic*, 16(36), 655-670. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1529948655?accountid=34461>
- **SÉVILLE**, M. y **PERRET**, V. (2001) “Epistemologia Foundations”, *Doing Management Research – a comprehensive guide*, Raymond Thietart, Sage Publications
- **SEVIN**, E. (2011) Thinking about place branding: Ethics of concept. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7 (3), 155-164.
- **SIMÕES**, Ana y **CARNEIRO**, Maria João (2010) “Posicionamento da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes” *Journal of Tourism and Development* , nº 13/14, 287-298
- **TASHAKKORI**, Abbas e **TEDDLIE**, Charles (2010) “Putting the Human Back in “Human Researc Methodology”: The Researcher in Mixed Methods Research”. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4) 271-277
- **TEOBALDO**, Izabela (2010) “A cidade espectáculo: efeito da globalização”, *Revista do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XX, 137-148
- **TRUEMAN**, M., **CORNELIUS**, N. y **WALLACE**, J. (2012) Building brand value online: Exploring relationships between company and city brands. *European*

Journal of Marketing, 46(7), 1013-1031.

doi:<http://dx.doi.org/10.1108/03090561211230179>

- **WIELEWCKI**, Patrícia. F. (2011) “O estudo das marcas territoriais em prol do desenvolvimento turístico: o caso de Guimarães, capital europeia da cultura em 2012”. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro, v. 11, nº 1, pp.134-146
- **ZENKER**, S. (2011) How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 40-52.
- **ZENKER**, S. (2014). Measuring place brand equity with the advanced brand concept map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 158-166. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/pb.2014.2>
- **ZENKER**, S. y **BECKMANN**, S. (2013a) “My place is not your place – different place brand knowledge by different target groups”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6 No. 1, pp. 6-17, Emerald Group Publishing Limited
- **ZENKER**, S. y **BECKMANN**, S. (2013b) “Measuring brand image effects of flagship projects for place brands: The case of Hamburg”, *Journal of Brand Management* (2013) 20, 642–655. doi:10.1057/bm.2013.6; published online 14 June 2013
- **ZENKER**, S., **EGGERS**, F. y **FARSKY**, M. (2013) “Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places”. *Cities*, 30, 133-139.
- **ZENKER**, S. y **MARTIN**, N. (2011) “Measuring success in place marketing and branding”, *Place Branding and Public Diplomacy* 7, 32, doi:10.1057/pb.2011.5

- **ZENKER S. y PETERSEN S**, (2014), "An integrative theoretical model for improving resident–city identification" *Environment and Planning A* 46(3) 715 – 729 doi:10.1068/a46191
- **ZHAO**, Dan (2013) “Analysis of Government Acts on Brand Management in Xiamen City: From the Perspective of City



ANEXOS



Anexo 1

Resumen del estudio cuantitativo – Determinación de las cuatro ciudades con mayor notoriedad espontánea – Región Centro de Portugal

Resumen del Estudio

Informe de evaluación de la imagen de marca y notoriedad de la marca Centro de Portugal - BTL

Presentamos el primer estudio cuantitativo de esta investigación, que tuvo como principal objetivo la evaluación de la imagen de marca y notoriedad de la marca Centro de Portugal, en el que identificamos las cuatro ciudades con mayor notoriedad espontánea sobre las cuales recayó después el trabajo de campo.

El presente estudio se realizó con base en una encuesta por cuestionario, con selección aleatoria de los encuestados, aplicado en la Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL), en la Feria Internacional de Lisboa (FIL) entre el 27 de febrero y el 3 de marzo de 2013 a los visitantes de la BTL. La dimensión de la muestra es de 816 individuos (respuestas válidas).

A continuación resumimos los principales resultados sobre la notoriedad y evaluación de la imagen de la Región Centro de Portugal.

Podemos afirmar que las **Regiones de Portugal *Top of Mind*** (que surgen de forma espontánea cuando se les pregunta a los encuestados cuál es la región preferida) son **Algarve, Lisboa y Alentejo**. (Ver ilustración 1)

Ilustración 1 – Regiones de Portugal Top of Mind



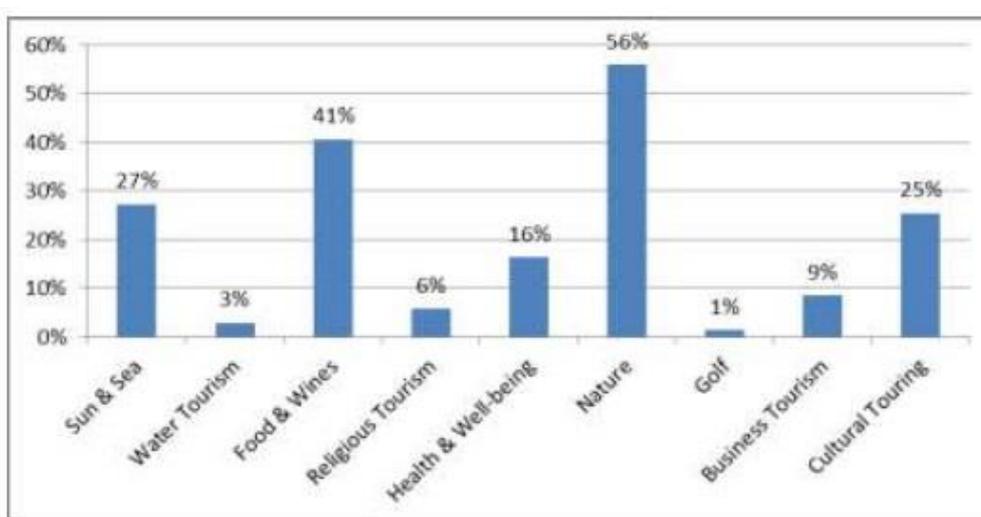
Cerca del **75%** de los encuestados conoce la **Región Centro de Portugal**. Para esos encuestados, las **ciudades Top of Mind** de esta región son **Coímbra, Aveiro, Lisboa, Leiria y Viseu** (ver ilustración 2), mientras que los **atributos Top of Mind** son la **universidad y los estudiantes, la naturaleza, el mar, la ría y la playa, la tranquilidad y la tradición, la cultura y la historia, el fado, el vino y los huevos blandos.**

Ilustración 2 – Ciudades de la Región Centro de Portugal *top of mind*



Los **atributos más importantes** indicados por los encuestados en el componente de notoriedad asistida (atributos identificados de una lista ofrecida en el momento de la entrevista) son: **Naturaleza, Gastronomía y Vinos, Sol y Mar y Touring Cultural**. (Ver ilustración 3)

Ilustración 3 – Atributos más importantes indicados por los encuestados



También se identificaron **diferencias significativas entre los encuestados que tienen profesiones vinculadas al turismo y los restantes**, lo que puede ser el resultado de determinado tipo de actividades de formación y experiencias distintas en el ámbito de la profesión que desempeñan. De esta forma, los encuestados con profesiones vinculadas al turismo **permanecen un día menos**, en media, en la Región Centro de Portugal, y **evalúan más favorablemente la oferta gastronómica**, además de la **simpatía y la acogida** en esa región, mientras que evalúan **menos favorablemente los accesos**, la **información disponible en los restaurantes** y el **Turismo de Negocios**.

Las **fortalezas** de la región residen en su **oferta gastronómica y en la naturaleza**, y los restantes atributos también tienen una evaluación generalmente positiva. Los **puntos menos desarrollados** parecen ser el **golf**, y habrá percepciones de necesidades de **mejoría en determinadas infra-estructuras turísticas** (accesos, transportes y atendimiento).

Coímbra y Fátima tienen un lugar destacado, mientras que **Aveiro y Figueira da Foz** aparecen a través de menciones a sus características naturales (**playa, ría**) o manjares (**huevos blandos**).

La existencia de referencias a elementos incluidos en la Región de Lisboa señala la **existencia de alguna confusión de límites geográficos** que están relacionados con diferentes formas de comunicar la noción de Centro de Portugal.

Principales conclusiones:

El presente estudio permitió **identificar los principales atributos de la Región Centro de Portugal**, evaluando así la imagen de marca de la Región Centro con base en una muestra estadísticamente significativa con respecto población que frecuenta la BTL.

Los **encuestados que tenían profesiones relacionadas con el turismo tienen ligeras diferencias**, estadísticamente significativas **en la evaluación de determinados atributos de la Región Centro de Portugal**, a veces de forma más positiva, otras veces de forma más negativa (en comparación con los turistas), lo que puede ser el resultado de determinado tipo de actividades de formación y experiencias diferentes en el ámbito de su profesión.

La imagen de la Región Centro de Portugal está relacionada con algunas de sus principales ciudades: **Coímbra y Fátima** (lugar de destaque), **Aveiro y Figueira da Foz**.

Logramos identificar atributos específicos relacionados con la imagen de esas ciudades con los encuestados. Así:

- **Coímbra** está asociada a la ciudad universitaria, a la quema de las cintas y a las praxis (perspectiva académica), a la Sé Vieja, a la Torre de la Universidad (perspectiva monumental) y también el fado y a la historia (perspectiva cultural);
- **Fátima** está asociada al Santuario (perspectiva monumental) y al 13 de mayo (perspectiva religiosa);
- **Aveiro** está asociado a la Ría de Aveiro, al mar y a la playa (perspectiva de la naturaleza/sol y mar), a las angulas, a bacalao y a los huevos blandos (perspectiva gastronómica);
- **Figueira da Foz** está asociada con su playa (perspectiva de la naturaleza/sol y mar).

Las **fortalezas de la región** residen en su **oferta gastronómica y en la naturaleza**, pero los restantes atributos también tienen una evaluación generalmente positiva.

Uno de los **puntos menos desarrollados** es el **golf**, además de que también existen indicios de necesidades de mejoría en determinadas infra-estructuras turísticas (accesos, transportes y atendimento).

La existencia de referencias a elementos incluidos en la Región de Lisboa señala la **existencia de alguna confusión de límites geográficos** que están relacionados con diferentes formas de comunicar la noción de Centro de Portugal, por ejemplo, en la

previsión del tiempo, en la información de tránsito, en los mapas viales o en programas televisivos.

Anexo 2

Entrevistas semiestructuradas – Estudio cualitativo

GUIÓN DE LA ENTREVISTA CON EL ALCALDE DE AVEIRO – LIC. ÉLIO MAIA

1. ¿Aveiro posee una marca?

Marca entendida como estrategia de comunicación integrada de una entidad, de sus singularidades, identidad y posicionamiento, no existe. Hay una concentración solo en la imagen gráfica de esa marca, desarrollada a través de un logotipo que tiene el objetivo de transmitir aspectos esenciales de Aveiro, como es el caso de la presencia de agua y de los característicos *moliceiros*.

En términos de otro elemento de la creación de una marca, formal o informalmente, se crearon slogans de forma no coherente y desestructurada, usados de forma casuística, como se verifican en los siguientes: Aveiro Venecia Portuguesa, Capital de la Innovación, Capital del Arte Nuevo, Ciudad de los Canales, etc.

2. Si no, ¿por qué? Si sí, ¿cómo identifica esa marca?

El concepto de marca aún no está realmente desarrollado por las razones ya señaladas.

3. ¿Cómo se hace el posicionamiento de Aveiro en relación a su marca?

En términos de actividad del Municipio, el posicionamiento solamente se realiza con el uso del logotipo en los medios promocionales y en la comunicación con el

exterior/ciudadanos (ej. uniformización de los emails y de la publicidad a eventos y de proyectos).

4. ¿Entiende que la marca de la ciudad es identificativa de la Región?

Asumiendo la parcialidad del abordaje al concepto de marca, el logotipo transmite dos aspectos muy característicos de la ciudad.

5. ¿Será difícil promover y desarrollar una marca territorial si sus habitantes, que en última instancia son quienes materializan la marca en su vida cotidiana, no se identifican con la misma? ¿Considera que los habitantes de la región se identifican con la marca Aveiro? ¿Por qué?

Existe un cariño, orgullo y una clara identificación con los canales urbanos (la Ría) y con la tradición de la recogida de Algas y los tonos vivos de los barcos usados. El cotidiano de los aveirenses está muy marcado por esos elementos.

6. ¿Y a su entender, qué representa la marca Aveiro para sus habitantes?

Identidad y pertenencia.

7. ¿Siente que los habitantes de Aveiro tienen alguna implicación emocional (orgullo, sentimiento de pertenencia) con la marca?

Sí.

8. ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de Aveiro? (por ej. en la economía, educación, cultura, turismo, etc.).

Tejido industrial competitivo y exportador (Cluster de las TICE, Cerámica, Metalmecánica); la ciudad, la Ría de Aveiro (también con el componente de tradiciones en su entorno), la Universidad de Aveiro, la localización/patrón de accesibilidad y movilidad (confluencia de las principales vías del país y acceso a Europa), el Arte Nuevo y los famosos Huevos Blandos.

9. En su opinión, ¿Aveiro tiene un posicionamiento, visión, misión y valores definidos? ¿Cuáles son?

Aunque no todos los agentes relevantes aun no lleguen a un consenso ni lo compartan totalmente, el Plan Estratégico del Consejo de Aveiro definió como Visión que:

“En 2020 Aveiro será una red multifuncional sostenible, polarizadora de una cultura urbana vibrante, basada en la capitalización de sus elementos distintivos y dinamizadora de la economía del conocimiento, dirigida a la creación de productos de elevado valor agregado.

De una forma sintética, esta visión puede afirmarse en el siguiente lema:

“Aveiro, la Ciudad y la Ría como fuentes de inspiración para una nueva economía basada en el conocimiento y en la creatividad”.

10. ¿Considera que ese posicionamiento es percibido por los habitantes de Aveiro? ¿Y por los visitantes?

Parcialmente sí. Por parte de los visitantes menos, pues buscan más comúnmente y contactan con los aspectos más ambientales, urbanos y de patrimonio de la ciudad, pero no tanto con los aspectos que sustentan la competitividad económica de la ciudad y no acompañan el surgimiento de sectores emergentes y el trabajo realizado en términos de Investigación Tecnológica.

11. ¿Considera que las diferentes entidades existentes en el Consejo de Aveiro comparten una visión estratégica para el desarrollo de la ciudad y actúan en el sentido de promoverla como marca? ¿Aun es necesario algún trabajo de uniformización de estrategias?

No hay un consenso de esta visión estratégica, pero es necesario construir un Plan de Marketing Territorial ajustado y compartido por todos los agentes y con su responsabilidad con ese Plan.

12. Varios académicos y responsables de marcas de algunos países afirman que para que una marca territorial tenga éxito, toda la población debe irradiar los valores definidos en las afirmaciones (*statements*) de la marca. ¿Las afirmaciones de la marca de la ciudad de Aveiro están claramente definidas? ¿Cuáles son?

Se desprende de lo anteriormente referido.

13. ¿La marca Aveiro tiene un símbolo el logotipo que sea utilizada por todas las entidades públicas (todos los servicios de la CMA, etc.) en su comunicación

de forma a divulgar la imagen de la región? (websites, material promocional, comunicados, etc.)

Sí, fue respondido en la 3.

14. Actualmente, ¿cuál es el servicio responsable de la gestión y comunicación de la marca de la ciudad de Aveiro? O en último caso, ¿quién debería ser?

Departamento de Design designado al Departamento de Apoyo al Ejecutivo.

15. En su opinión, ¿sería importante que existiera una articulación en la gestión de la marca Aveiro que comunicase la marca de forma uniforme y divulgase la estrategia de desarrollo de la ciudad?

Sí.

16. En su opinión, ¿la existencia de una marca territorial fuerte, con objetivos estratégicos bien definidos por los varios stakeholders (públicos y privados) y comunicada de una forma eficaz, puede servir como palanca para una estrategia de desarrollo a largo plazo de la ciudad? ¿Por qué?

Sí, sin dudas. Los territorios/ciudades, tal como las empresas, juegan en el ajedrez de la competitividad, intentando ser más atractivas para personas e inversiones. Para que esto pueda ocurrir, hay que comunicar los atributos y factores diferenciadores al exterior, pues no basta con que sea una buena ciudad para vivir, trabajar o invertir si el mundo no

lo sabe. De ahí la importancia del Marketing Territorial no solo en la promoción/venta del territorio, sino también en el desarrollo del mismo, siendo crucial la participación de todos los actores locales para garantizar su eficacia.

17. La Europa de las regiones hoy es una realidad. Las sub-regiones intermunicipales comienzan a substituir a la organización territorial tradicional (por comarcas). En algunos países de Europa ya se comienza a mirar para las marcas e identidades de las sub-regiones. Y en Portugal, ¿considera que llegó la hora del Place Branding regional?

Como sabe, se trata de un concepto con pocos años que comienza ahora a dar los primeros pasos en Portugal y que Aveiro tendrá que apostar. En verdad, más y más ciudades en Europa están implicadas de una manera o de otra en los procesos de branding y re-branding, o sea, en procesos de posicionamiento y re-posicionamiento de la ciudad, intentando ganar visibilidad en un escenario económico de cambios. Sin embargo, esos tipos de iniciativas son frecuentemente abordados sin método, o solamente se abordan como un problema de "el logotipo y el lema", con poca empatía con el sentimiento de las comunidades locales. Muchos de ellos acaban con resultados circunstanciales o inconsistentes y esto es lo que aún estamos viendo en Aveiro.

Además de eso, la reducción del gasto público obligará a repensar radicalmente en cómo las ciudades se deben promover. Esta es ciertamente una oportunidad para establecer patrones más eficaces para la participación de las partes interesadas y de su gestión, que deben tener como objetivo tanto la coproducción de la estrategia de marketing territorial como la participación conjunta en las iniciativas de comunicación, inclusive en términos de recursos financieros y corresponsabilidad.

En suma, el Marketing Territorial debe ser incorporado en un proceso amplio y participativo de repensar la identidad de Aveiro para después traducirlo en una nueva narrativa coherente de la ciudad contemporánea, incluyendo una estrategia relacionada con la comunicación visual. Esta tarea multi-dimensional se debe alimentar de diferentes perspectivas y agentes locales, con un alcance estratégico claro. En fin, un verdadero ejercicio de gestión urbana integrada

18. Hablando de estrategia, ¿Aveiro tiene un plan estratégico? ¿Data de cuándo? Incluye planeamiento de Marketing Territorial?

Sí, desarrollado entre el 2009 y el 2010, abarcando todo el territorio del concejo (ver atrás la Visión).

No tiene referencia al Marketing Territorial de forma explícita, pero define la visión a través de cuatro objetivos de desarrollo fundamentales:

1. Afirmar el espacio urbano, polarizado por la Ciudad como territorio inclusivo que adjunta las múltiples realidades socioeconómicas del Consejo.
2. Transformar a Aveiro en un *innovation hub* a través de la apuesta y capitalización del conocimiento en el dominio de las TICE, nuevos materiales y *design*.
3. Valorizar la educación y estimular el emprendimiento y la creatividad de la población.
4. Reinventar el turismo, apostando en el *slow tourism* a través de la valorización de los territorios de la tranquilidad y del contacto con la naturaleza y con la identidad local.

19. En su opinión, ¿ya existe una mayor toma de consciencia por parte de los gobernantes locales y regionales de que el branding y el marketing pueden ser herramientas de desarrollo integrado, o estas actividades se agotan en la creación de un nuevo logotipo y slogan del local?

Sí, pero aún hay mucho trabajo que hacer en esta materia y de práctica en el desarrollo de acciones conjuntas.

20. ¿Considera importante la existencia de modelos estratégicos que definan los caminos/orientaciones de desarrollo de las ciudades? ¿Aveiro tiene esas estrategias delineadas en el ámbito del Marketing Territorial?

21. ¿Cómo se aplican?

22. ¿Cuáles son los públicos-objetivos de Aveiro?

Turistas e Inversionistas, personas que valoricen la calidad de vida propiciada por una ciudad media y residentes.

23. ¿Cuáles son las medidas a nivel de marketing interno que la alcaldía delineó para el público residente?

Se infiere de lo que ya se ha respondido.

24. ¿Y para los visitantes?

Esta acción la desarrollada un servicio dedicado, el Aveiro Welcome Center. Este tiene como objetivo el desarrollo y promoción del Turismo del Concejo a través de la

oferta y estructuración de la oferta turística del Municipio de Aveiro en un solo local, por lo que este espacio desempeña un papel central en la búsqueda turística.

Vino a completar la ausencia local en lo que concierne a referencias de información a nivel de la animación turística local, pues los visitantes comienzan a encontrar en este espacio una referencia para usufructo de actividades en el destino.

25. ¿Existe, en este tópico, un plan?

Se deduce de lo que ya se ha respondido.

27. ¿Entiende que Aveiro es una ciudad moderna, sostenible y competitiva? ¿Porque?

Sí, por múltiples razones y que los proyectos desarrollados y en curso refuerzan. Véase la presencia y el prestigio de la Universidad de Aveiro actual que, siendo joven, es un factor de atracción de muchas personas y símbolo de innovación y modernidad. Se suma un conjunto de proyectos como el Parque de la Sostenibilidad, la Red de Corredores Verdes, acciones de promoción de eficiencia energética e hídrica que poco a poco se está desarrollando.

Como ya se ha referido, el tejido industrial competitivo, la red de accesibilidades de calidad (vial y ferroviaria y puerto de mar), la dimensión media de la ciudad, su oferta cultural y las vivencias urbanas que proporciona, hacen que la ciudad de Aveiro se considere hoy como una de las ciudades portuguesas que ofrece mejor calidad de vida.

También es necesario destacar la importancia de equipamientos como la red escolar (en beneficiación), la dinámica del Parque de Ferias y Exposiciones, el Estadio Municipal, el Teatro Aveirense, el Centro Cultural y de Congresos y la Estación de Trenes.

Aveiro es, pues, una ciudad joven y moderna que ofrece a sus habitantes mucho de lo que las grandes ciudades tienen, sin el caos urbano y con una calidad de vida inigualable.

**GUIÓN DE LA ENTREVISTA CON LA CONCEJALA DE LA
CONCEJALÍA DEL TURISMO LICENCIADA CARINA GOMES – ALCALDÍA
DE COÍMBRA**

1. ¿Coímbra posee una marca?

Sí, tiene claramente una marca. Pero que no ha sido promovida. Es una marca natural que proviene de su historia y de su tradición.

2. Si no, ¿por qué? Si sí, ¿cómo identifica esa marca?

Sí, como le dije, la marca que proviene de la historia y de la tradición de la ciudad que es la “**ciudad universitaria**” y todo lo que gira a su alrededor, desde tradiciones académicas, desde la ciudad de estudiantes, ciudad de los licenciados, ciudad de bohemia, pero es una marca que no hemos promovido, esto a nivel del municipio, sino que ha sido trabajada por la propia universidad. La ciudad y la Universidad no serían lo que son la una sin la otra.

3. ¿Cómo se realiza el posicionamiento de Coímbra en relación a su marca?

En este momento estamos en una fase de pausa y decisión. Coímbra es indiscutiblemente una ciudad universitaria, pero tenemos mucho más. Es humana, social, económica e históricamente mucho más que una ciudad universitaria. Queremos transformar a Coímbra en una ciudad más plural porque somos mucho más que una ciudad universitaria.

4. ¿Entiende que la marca de la ciudad es identificativa de la Región?

Sí, es identificativa en absoluto. Pero es una marca que provoca que la permanencia de los turistas en la ciudad sea una situación que no nos dignifica mucho, pues no permanecen y apenas nos visitan, en la mayoría. Esto se desprende de la falta de complemento de nuestra marca es que seamos la ciudad universitaria.

5. Será difícil promover y desarrollar una marca territorial si sus habitantes, que en última instancia son quienes materializan la marca en su día a día no se identifican con la misma. ¿Considera que los habitantes de la región se identifican con la marca Coímbra? ¿Por qué?

Ahí llegamos a una situación mucho más complicada. La relación entre la ciudad y la Universidad ha sido algo conturbada a lo largo de las décadas y de los siglos. La universidad está allá arriba, en lo alto de la colina, y mira arrogante para aquí abajo, para la ciudad que se extiende a sus pies, siendo esta una figura magnética, pero que traduce realmente las relaciones entre la Universidad y a la Ciudad. Felizmente, hace cerca de 20 años la ciudad y la Universidad comenzaron a entenderse y a trabajar en conjunto, y eso es una iniciativa que hay que alabar y es así que tenemos de funcionar.

La población no se deleita de la ciudad universitaria, sino de una situación que surge de ahí, que es la Universidad de los Estudiantes y de los Licenciados. Pero aquí existe una relación ambigua porque, si por un lado los residentes se enorgullecen de que seamos una ciudad de estudiantes y licenciados, al mismo tiempo tienen una cierta resistencia, pues son esos mismos estudiantes que por un lado son motivo de orgullo, los que por otro lado causan las molestias.

6. ¿Y a su entender, qué representa la marca Coímbra para sus habitantes?

Su cultura y tradición, porque la marca proviene de esa misma cultura y tradición.

7. ¿Siente que los habitantes de Coímbra tienen alguna implicación emocional (orgullo, sentimiento de pertenencia) con la marca?

Sí, pero el hecho de que esta ciudad sea excesivamente ciudad universitaria, deja muchas cosas fuera e hizo que a lo largo de los siglos la zona alta de la ciudad fuese siempre la zona ilustre, ocupada por los estudiantes, por los profesores, por la nobleza y por el clero (hace 500 años), mientras que la baja era la zona llamada popular, del comercio tradicional y siempre hubo una separación entre la zona alta y la baja.

8. ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de Coímbra? (por ej. en la economía, educación, cultura, turismo, etc.).

La universidad, claramente. Es una universidad única, es una de las más antiguas de la Península Ibérica y de Europa. Y claramente, un factor diferenciador y nuestra marca sin ninguna duda. Tiene una historia muy rica, fue aquí que nació la lengua portuguesa y también fue aquí que nació Portugal (y no en Guimarães como mucha gente piensa).

9. En su opinión, ¿Coímbra tiene un posicionamiento, visión, misión y valores definidos? ¿Cuáles son?

Se está trabajado, pues estamos en una fase de reflexión y reorganización. Coímbra tiene todo lo que necesita, solo que aún no se ha hecho la divulgación necesaria. Tenemos que promover lo que tenemos, sin ningún tipo de falsificación. Tenemos en curso la

elaboración de un plano estratégico, a nivel del turismo, con inspiración en el PENT y de acuerdo con las orientaciones del Turismo Centro de Portugal. Por eso estamos definiendo nuestro propio plan, nuestro camino, lo que vamos a hacer, para quién vamos a trabajar y definir nuestro plan de acción.

**10. ¿Considera que ese posicionamiento es percibido por los habitantes de Coímbra?
¿Y por los visitantes?**

Sí, claramente. Tenemos estudios de referencia (con más de mil cuestionarios a los visitantes) y en los atributos ganó, con clara mayoría, como la ciudad Universitaria.

11. ¿Considera que las diferentes entidades existentes en el Consejo de Coímbra comparten una visión estratégica para el desarrollo de la ciudad y actúan en el sentido de promoverla como marca? ¿O aun es necesario algún trabajo de uniformización de estrategias?

No, realmente no. El gran problema es que las diferentes entidades e instituciones no fueron nunca capaces de eso. Nunca se sentaron a la misma mesa a conversar y afirman que es por falta de liderazgo. Para tener una idea, las dos mayores atracciones de Coímbra no conversan.

12. Varios académicos y responsables de marcas de algunos países afirman que para que una marca territorial tenga éxito, toda la población debe irradiar los valores definidos en las afirmaciones (*statements*) de la marca. ¿Las afirmaciones de la marca de la ciudad de Coímbra están claramente definidas? ¿Cuáles son?

Sí. Nosotros somos mucho más que la ciudad universitaria, pero es a través de ella y de todo lo que gira a su alrededor que vive la marca de la ciudad. Queremos ahora diversificar esa oferta.

- 13. ¿La marca Coímbra tiene un símbolo o logotipo que es utilizado por todas las entidades públicas (todos los servicios de la CMC, etc.) en la comunicación de forma a divulgar la imagen de la región (websites, material promocional, comunicados, etc.)?**

Estamos en un período atípico en Coímbra con la extinción de la empresa Municipal de Turismo, por tanto aun estamos en situación de evaluación por lo que no sabemos qué va a ocurrir.

- 14. Actualmente ¿cuál es el servicio responsable de la gestión y comunicación de la marca de la ciudad de Coímbra? ¿O en último caso, quien debería ser?**

Es la división de turismo de la CMCoímbra

- 15. En su opinión, ¿sería importante que existiera una articulación en la gestión de la marca Coímbra que comunicase la marca de forma uniforme y divulgase la estrategia de desarrollo de la ciudad?**

Claro, naturalmente. Esa coherencia es esencial, pues podemos caer en el riesgo de estar confundiendo a las personas a quien pasamos la información.

16. En su opinión, ¿la existencia de una marca territorial fuerte, con objetivos estratégicos bien definidos por los diferentes stakeholders (públicos y privados) y comunicada de una forma eficaz, puede servir como palanca para una estrategia de desarrollo a largo plazo de la ciudad? ¿Por qué?

17. La Europa de las regiones es hoy una realidad. Las sub-regiones intermunicipales comienzan a substituir la tradicional organización territorial (por distritos). En algunos países de Europa ya se comienza a mirar para las marcas e identidades de las sub-regiones. Y en Portugal, ¿considera que llegó la hora del *Place Branding* regional?

Sí, tenemos que trabajar en conjunto. Infelizmente las relaciones anteriores del Ayuntamiento de Coímbra con el Turismo del Centro no eran buenas y ahí perdieron los dos, pero pienso que Coímbra más. Tenemos que trabajar todos y debíamos dejar de mirar para nuestro ombligo porque tenemos un mundo entero allá afuera y en vez de competir unos con los otros, debemos trabajar en conjunto y en red.

18. Hablando de estrategia, ¿Coímbra tiene un plan estratégico? ¿Data de cuándo? ¿Incluye planeamiento de Marketing Territorial?

Estamos en fase de elaboración de ese plan estratégico, pero para el Turismo y estamos elaborando un plan en coherencia con el PENT y Turismo Centro de Portugal. Lo que vamos a hacer es elaborar internamente un plan, pero que estará abierto a consulta pública de forma a oír a todos los interventores. Aunque es un plan de turismo, incluirá también a los residentes.

19. En su opinión, ¿existe ya una mayor toma de consciencia por parte de los gobernantes locales y regionales de que el *branding* y el marketing pueden ser herramientas de desarrollo integrado, o estas actividades se agotan en la creación de un nuevo logotipo y slogan del local?

20. ¿Considera importante la existencia de modelos estratégicos que definan los caminos/orientaciones de desarrollo de las ciudades? ¿Coímbra tiene esas estrategias delineadas en el ámbito del Marketing Territorial?

21. ¿Cómo se aplican?

22. ¿Cuáles son los públicos-objetivos de Coímbra?

Vamos a identificarlos ahora, sabemos quién nos visita más y tenemos una idea, pero la certeza solo al final del proyecto.

23. ¿Cuáles son las medidas a nivel de marketing interno que la alcaldía delineó para el público residente?

No, estamos apenas trabajando en esta fase inicial para el turismo. Estamos en pausa y planteando varias hipótesis y después vemos para hacer esa vertiente. En este momento podemos decir que tenemos en mente diversas acciones de formación (inglés) para taxistas, policía municipal, entre otros, quien trata más con los turistas. Naturalmente será todo un trabajo de sociedad con diferentes instituciones e integrada.

24. ¿Y para los visitantes?

25. ¿Existe en este tópico un plan?

26. ¿Entiende que Coímbra es una ciudad moderna, sostenible y competitiva? ¿Por qué?

Sí, claro que lo es.

ENTREVISTA CON EL ALCALDE DE LEIRIA – Lic. Raúl Castro

1. ¿Leiria posee una marca?

No, en este momento no está definida.

2. Si no, ¿por qué? Si sí, ¿cómo identifica esa marca?

Si lográramos realizar algunas inversiones en el área cultural, entonces sí tendremos condiciones para ir por ese camino y, quién sabe, ser capital europea de la cultura. Leiria se ha distinguido por los eventos culturales, y estamos muy bien localizados y con óptimas accesibilidades.

3. ¿Cómo se realiza el posicionamiento de Leiria en relación a su marca?

Incluso sabiendo que aún no tenemos marca, hemos trazado el camino y la inversión que le referí en el área de la cultura, más concretamente en la museología, y todo junto tendrá sentido seguir la parte de la cultura.

4. ¿Entiende que la marca de la ciudad es identificativa de la Región?

Sí, como le dije, tenemos muchos eventos culturales, y tenemos la ventaja de tener un sector privado muy fuerte, nuestra tasa de desempleo está por debajo de la media nacional, y eso acaba por hacer que las apuestas de la atracción no serán por el sector industrial, considerando que si tuviésemos el núcleo museológico que deberá ser único en el país (pero todos en grupo), seguiremos por ahí (rutas de los escritores que se han adherido).

5. Será difícil promover y desarrollar una marca territorial si sus habitantes, que en última instancia son quienes materializan la marca en su día a día no se identifican con la misma. ¿Considera que los habitantes de la región se identifican con la marca Leiria? ¿Por qué?

Sí, y ahora vamos a esparcir la cultura por la ciudad, especialmente por los edificios más degradados, contar el crimen del padre amaro en paneles. Pero, como le referí, tenemos que tener un conjunto y no promover individualmente.

6. Y a su entender, ¿qué representa la marca Leiria para sus habitantes?

Sí, porque tenemos muchas iniciativas y aliamos esto a la calidad, y eso valoriza. Y tenemos incluso extranjeros que ya nos visitan por eso. Con entrenamientos internacionales y todo.

7. ¿Siente que los habitantes de Leiria tiene alguna implicación emocional (orgullo, sentimiento de pertenencia) con la marca?

Sí van a tenerla, porque la adhesión a las actividades culturales es mucha y ellos sienten y viven cultura.

8. ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de Leiria? (por ej. en la economía, educación, cultura, turismo, etc.).

Tenemos que juntar todo: la localización y los aspectos culturales, porque ya existe mucha iniciativa. Pero afirmo que nada puede ser solo individual, tenemos que formar una red y dar valorización a todos.

9. En su opinión, ¿Leiria tiene un posicionamiento, visión, misión y valores definidos? ¿Cuáles son?

El pensamiento en este momento proviene mucho de la capacidad financiera del municipio y lo que se puede hacer. En este momento estamos creando condiciones para el futuro y tenemos que tener todo bien planeado y poco a poco de forma correcta.

10. ¿Considera que ese posicionamiento es percibido por los habitantes de Leiria? ¿Y por los visitantes?

Eso ahora implica más canales de comunicación que en este momento no tenemos. A pesar de tener algunos como facebook, internet y periódicos, no están debidamente preparados para eso y es preciso tener más divulgación para que ese posicionamiento sea percibido por todos.

11. ¿Considera que las diferentes entidades existentes en el Consejo de Leiria comparten una visión estratégica para el desarrollo de la ciudad y actúan en el sentido de promoverla como marca? ¿O aun es necesario algún trabajo de uniformización de estrategias?

No tienen de todo, es preciso trabajar mucho en esa vertiente.

12. Varios académicos y responsables de marcas de algunos países afirman que para que una marca territorial tenga éxito, toda la población debe irradiar los valores definidos en las afirmaciones (statements) de la marca. ¿Las afirmaciones de la marca de la ciudad de Leiria están claramente definidas? ¿Cuáles son?

Cualquier situación tiene que ser trabajada, pero creo que si tuviésemos las obras hechas, son las propias personas quienes van a alimentar a su marca y a enorgullecerse de ella.

Pienso que esta puede ser la forma de convertirse, en cuanto a mí, en la gran oportunidad, pues la cultura genera turismo y todo mueve la economía local.

13. ¿La marca Leiria tiene un símbolo o logotipo que utilizado por todas las entidades públicas (todos los servicios de la CMC, etc.) en la comunicación de forma a divulgar la imagen de la región? (websites, material promocional, comunicados, etc.)

Solamente tenemos adaptaciones puntuales de acuerdo con el evento. Nada de marca ni nada. La marca tiene que ser algo pensado, sustentado y planeado a largo plazo. Tiene que ser bien representada y eso en Leiria aun nos falla.

14. Actualmente ¿cuál es el servicio responsable de la gestión y comunicación de la marca de la ciudad de Leiria? ¿O en último caso, quien debería ser?

Sí, tenemos el Departamento de Relaciones Públicas, pero aun tenemos mucha dificultad para lograr alcanzarlos a todos, también debido a los escasos recursos.

15. En su opinión, ¿sería importante que existiera una articulación en la gestión de la marca Leiria que comunicase la marca de forma uniforme y divulgase la estrategia de desarrollo de la ciudad?

Sí, pero infelizmente aún se trabaja mucho con el “defender” su capillita, aunque entiendo que ese tiempo, hasta por la propia crisis, pasará, pues los municipios tienen que unirse si quieren hacer algo.

16. En su opinión, ¿la existencia de una marca territorial fuerte, con objetivos estratégicos bien definidos por los diferentes stakeholders (públicos y privados) y comunicada de una forma eficaz, puede servir como palanca para una estrategia de desarrollo a largo plazo de la ciudad? ¿Por qué?

Sí, juntos somos capaces de llegar allá, y solo ahora comienzan a aceptar mejor esta situación de trabajar todos en conjunto. Cada vez más eso comienza a ocurrir, con menos costos y más frutos. Pero eso solo ocurre ahora recientemente, la creación de sinergias, ya sea con la población o con los ayuntamientos.

17. La Europa de las regiones es hoy una realidad. Las sub-regiones intermunicipales comienzan a substituir la tradicional organización territorial (por distritos). En algunos países de Europa ya se comienza a mirar para las marcas e identidades de las sub-regiones. Y en Portugal, ¿considera que llegó la hora del Place Branding regional?

18. Hablando de estrategia, ¿Leiria tiene un plan estratégico? ¿Data de cuándo? ¿Incluye planeamiento de Marketing Territorial?

Sí, tenemos un plan de desarrollo del consejo, tenemos que mirar para la infraestructura y también para las inversiones que estamos haciendo.

Pero aún no incluye la estrategia de Marketing Territorial. Aún nos falta eso y después apoyo para la marca.

19. En su opinión, ¿existe ya una mayor toma de consciencia por parte de los gobernantes locales y regionales de que el branding y el marketing pueden ser

herramientas de desarrollo integrado, o estas actividades se agotan en la creación de un nuevo logotipo y slogan del local?

20. ¿Considera importante la existencia de modelos estratégicos que definan los caminos/orientaciones de desarrollo de las ciudades? ¿Coímbra tiene esas estrategias delineadas en el ámbito del Marketing Territorial?

El plan que tenemos es “partido” y tiene la proyección de 4 años, pero deja pistas para los años siguientes, sin embargo, no incluía aún el marketing territorial.

21. ¿Cómo se aplican?

No aplican.

22. ¿Cuáles son los públicos-objetivos de Leiria?

No podemos mirar solo para quien queremos que nos venga a visitar, tenemos también que pensar en quien nos rodea, desde hoteles hasta otras estructuras, creando varias condiciones para lograr un resultado final.

23. ¿Cuáles son las medidas a nivel de marketing interno que la alcaldía delineó para el público residente?

Hemos intentado mantener la ciudad atractiva y con buenas condiciones y ofertas.

24. ¿Y para los visitantes?

Vamos consiguiendo quien nos visite, ahora lo que necesitamos es que ayuden a desarrollar la economía local.

25. ¿Existe un plan en este tópico?

No.

26. ¿Entiende que Leiria es una ciudad moderna, sostenible y competitiva?

¿Por qué?

Sí, es una ciudad que se está modernizando, es competitiva porque vamos resolviendo las lagunas e incluso resolvemos 1 hora después, que es el tiempo que demoro en llegar a Lisboa.

GUIÓN DE LA ENTREVISTA CON EL ALCALDE DE VISEO – LIC. FERNANDO RUAS

1. **¿Viseo posee una marca?**

Sí, ahora tiene.

2. **Si no, ¿por qué? Si sí, ¿cómo identifica esa marca?**

Esa marca provino de 2 estudios de la Deco, que nos colocó por 2º vez como la mejor ciudad para vivir y esa es nuestra marca.

3. **¿Cómo se realiza el posicionamiento de Viseo en relación a su marca?**

Viseo es una ciudad de servicios y es de ahí que surge su importancia sin desmerecer a los restantes sectores, pero creemos que una ciudad y una región deben tener los sectores de actividad equilibrados.

4. **¿Entiende que la marca de la ciudad es identificativa de la Región?**

Está muy relacionada con el centro urbano, pues la misma habla en variables que están muy vinculadas al centro urbano. Las variables utilizadas están relacionadas fundamentalmente con la cultura, educación, salud y gestión municipal, por lo que entiendo que es una marca más dirigida al centro urbano, con el cual se identifica.

5. **Será difícil promover y desarrollar una marca territorial si sus habitantes, que en última instancia son quienes materializan la marca en su día a día no se identifican con la misma. ¿Considera que los habitantes de la región se identifican con la marca Viseo? ¿Por qué?**

Recientemente mucho, los habitantes de Viseo refieren constantemente que esta es una ciudad donde se vive muy bien y donde es bueno vivir, afirmando que es la mejor ciudad para vivir.

6. ¿Y a su entender, qué representa la marca Viseo para sus habitantes?

Representa orgullo y vanidad en relación a su ciudad por ser reconocida como la mejor ciudad para vivir.

7. ¿Siente que los habitantes de Viseo tiene alguna implicación emocional (orgullo, sentimiento de pertenencia) con la marca?

Sí, por supuesto. Por ejemplo, en Viseo, cuando recibimos una reclamación, incluso. Por ejemplo, de un montón de basura/escombros, los visienses agregan enseguida: pues “somos la mejor ciudad para vivir”, tenemos esta carga que es una responsabilidad, pero también un orgullo.

8. ¿Cuáles son los atributos diferenciadores de Viseo? (por ej. en la economía, educación, cultura, turismo, etc.).

Exactamente los que se están estudiando. Primeras 78 ciudades, 2ª 124, y tanto en uno como en el otro fuimos los primeros y lo que viene por ahí solo nos enorgullece, pues tiene todas las variables importantes y que representan el desarrollo.

La movilidad, aquí se circula bien, y también somos una ciudad accesible. Esa también es nuestra marca. Somos una ciudad de servicios, accesible y extremadamente valiosa en el paisaje urbano, que asienta en el paisaje horizontal y espacios verdes. Dedicamos mucha atención a la actividad cultural, tenemos una red de museos con 8 elementos. Estos factores son también los que diferencian a la ciudad de Viseo.

9. En su opinión, ¿Viseo tiene un posicionamiento, visión, misión y valores definidos? ¿Cuáles son?

Sí, nos posicionamos con la mejor ciudad para vivir.

La principal institución del consejo debe ser el espejo de la ciudad y nosotros somos de las más sólidas del país y de eficiencia financiera. Situación que solo es posible con un riguroso planeamiento y siempre tenemos que ver primer las disponibilidades y solo después planear.

10. ¿Considera que ese posicionamiento es percibido por los habitantes de Viseo? ¿Y por los visitantes?

Sí, yo oigo con mucha frecuencia que esta es la mejor ciudad para vivir, por tanto este mensaje pasó. También oigo eso cuando, en otras localidades, me reconocen como presidente de la CMViseo.

11. ¿Considera que las diferentes entidades existentes en el Consejo de Viseo comparten una visión estratégica para el desarrollo de la ciudad y actúan en el sentido de promoverla como marca? ¿O aún es necesario algún trabajo de uniformización de estrategias?

No, además, ni siquiera existe un conocimiento integrado de las entidades, y tengo dudas de que se concreten las estrategias. Siento que no existe sintonía, y ni sé si algunas entidades saben que en este momento nuestro creciente es en el turismo religioso y patrimonial, a veces no se ven estrategias de la responsabilidad de esa entidad adecuadas a esta situación, por eso tengo dudas de que exista sintonía.

12. Varios académicos y responsables de marcas de algunos países afirman que para que una marca territorial tenga éxito, toda la población debe irradiar los valores definidos en las afirmaciones (statements) de la marca. ¿Las afirmaciones de la marca de la ciudad de Viseo están claramente definidas? ¿Cuáles son?

Sí, de lo que le referí anteriormente de que las personas son participativas y sienten orgullo al referir que Viseo es la mejor ciudad para vivir. Eso se refiere y se exige frecuentemente. Es una responsabilidad para nosotros como alcaldía, pero también un enorme motivo de orgullo.

13. ¿La marca Viseo tiene un símbolo o logotipo que utilizado por todas las entidades públicas (todos los servicios de la CMC, etc.) en la comunicación de forma a divulgar la imagen de la región? (websites, material promocional, comunicados, etc.)

Sí, ahora sí y todos la usan de la misma forma. Tenemos todos los sellos iguales, a veces vamos juntando y durante mucho tiempo usamos siempre en todo el material.

14. Actualmente ¿cuál es el servicio responsable de la gestión y comunicación de la marca de la ciudad de Viseo? ¿O en último caso, quien debería ser?

El servicio de Relaciones Públicas, que realiza un servicio notable.

15. En su opinión, ¿sería importante que existiera una articulación en la gestión de la marca Viseo que comunicase la marca de forma uniforme y divulgase la estrategia de desarrollo de la ciudad?

Sí, era fundamental, pues si las entidades también tienen como misión trabajar para el municipio, el primer vínculo son las alcaldías, incluso porque somos quienes estamos más cerca de los municipios y conocemos el espacio territorial.

16. En su opinión, ¿la existencia de una marca territorial fuerte, con objetivos estratégicos bien definidos por los diferentes stakeholders (públicos y privados) y comunicada de una forma eficaz, puede servir como palanca para una estrategia de desarrollo a largo plazo de la ciudad? ¿Por qué?

Sí, todas las entidades deberían trabajar en red. Las alcaldías no pueden quedar al margen del trabajo de otras entidades, pues las alcaldías son la base de las ciudades y regiones.

17. La Europa de las regiones es hoy una realidad. Las sub-regiones intermunicipales comienzan a substituir la tradicional organización territorial (por distritos). En algunos países de Europa ya se comienza a mirar para las marcas e identidades de las sub-regiones. Y en Portugal, ¿considera que llegó la hora del Place Branding regional?

Es difícil lograr esa armonía, pero sería de mucho valor para todos.

18. Hablando de estrategia, ¿Viseo tiene un plan estratégico? ¿Data de cuándo? ¿Incluye planeamiento de Marketing Territorial?

Sí, sí tenemos.

19. En su opinión, ¿existe ya una mayor toma de consciencia por parte de los gobernantes locales y regionales de que el branding y el marketing pueden ser

herramientas de desarrollo integrado, o estas actividades se agotan en la creación de un nuevo logotipo y slogan del local?

Solo en algunos.

20. ¿Considera importante la existencia de modelos estratégicos que definan los caminos/orientaciones de desarrollo de las ciudades? ¿Viseo tiene esas estrategias delineadas en el ámbito del Marketing Territorial?

Las tenemos, de acuerdo con el plan estratégico que ya fue adaptado algunas veces. Yo tengo una idea de lo que es desarrollo urbano y territorial, y entiendo que quien se propuso ser alcalde, debe tener un pensamiento flexible y no querer que éste sea un modelo terminado, pues existen determinadas variables mutables. Por eso debe haber un “tablero de a bordo” y después vamos adaptando. Este trabajo se hizo con diversos estudios científicos, en sociedad con las universidades.

21. ¿Cómo se aplican?

Tenemos el Plan con las directrices que después se va adaptado de acuerdo con lo que sentimos necesidad y de acuerdo con las opiniones de los viseenses; o sea, en proyectos importantes, preguntamos la opinión, fundamentalmente zonas peatonales, espacios verdes.

22. ¿Cuáles son los públicos-objetivos de Viseo?

Para todos, tenemos ese cuidado. Y la atracción demográfica prueba eso mismo. Viseo es la única ciudad del interior que atraía más gente, en los últimos años conseguimos atraer a más de 20 mil habitantes. En 20 años tenemos 100 mil habitantes. Y eso ocurrió porque reunió los componentes de ser una ciudad atractiva.

23. ¿Cuáles son las medidas a nivel de marketing interno que la alcaldía delineó para el público residente?

Pensamos en todos y así vamos desarrollando nuestras políticas.

24. ¿Y para los visitantes?

25. ¿Existe un plan en este tópico?

**26. ¿Entiende que Viseo es una ciudad moderna, sostenible y competitiva?
¿Por qué?**

Sí, absolutamente. Es que aquí encontramos los primeros semáforos de contaje de peatones y carros. Pero también aquí es que encuentra proyectos de accesibilidad que no existen en ningún otro lugar. Tenemos, por ejemplo, la alcaldía preparada para que un invidente pueda venir a la CMV sin bastón. Es una ciudad moderna y joven, tenemos en este momento una población mucho joven y tenemos otro atributo, que es el crecimiento acompañado por los equipamientos, salud, cultura y educación. El saldo es superior a la región donde nos insertamos, así como el índice de natalidad, en contrapunto con el de mortalidad. Una vida de mucha calidad. Tenemos cobertura de agua al 100%, las alcantarillas por encima de la media, muchos equipamientos deportivos, superamos el 85%, que es mucho más alto de lo suele ser. En la iniciativa privada, tenemos 4 hoteles de 5 estrellas, somos mucha estructura.

Anexo 3

Cuestionario aplicado en las ciudades – Estudio cuantitativo

Anexo 4

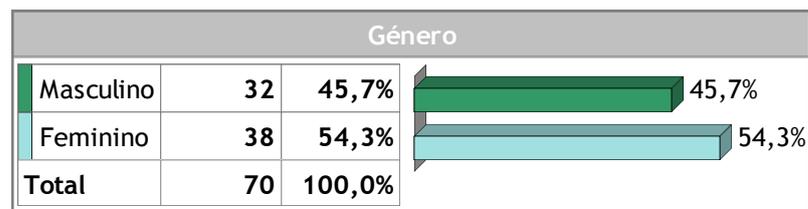
Estadística descriptiva referente a las ciudades de Aveiro, Coímbra, Leiria y Viseo

Análisis estadístico descriptivo – Ciudad de Aveiro

Perfil de la muestra – ciudad de Aveiro

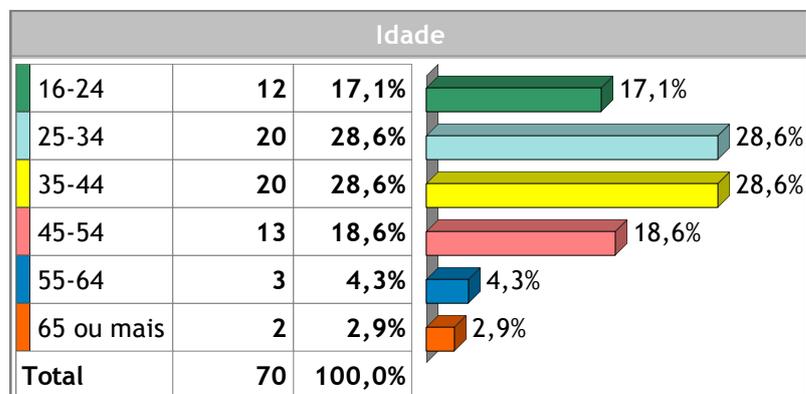
La muestra relativa a la ciudad de Aveiro incluye 70 encuestados, y en relación al género, los encuestados se dividen en un 45,73% de masculinos y un 54,3% femenino. (Ver figura 30)

Figura 30 – Muestra ciudad de Aveiro: distribución por género



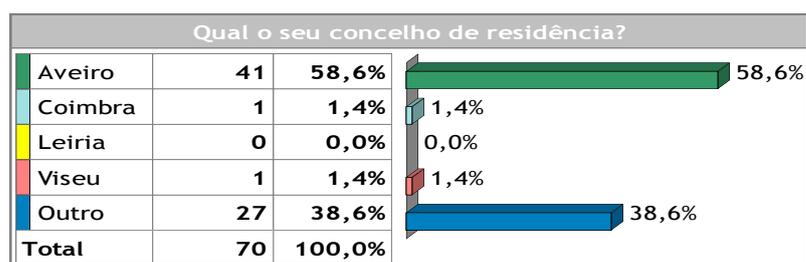
En lo que se refiere a la distribución por edad, en la ciudad de Aveiro tenemos el 17,1% de los encuestados con edades comprendidas entre los 16 y los 24 años, siguiendo un valor igual, del 28,6%, para por edad de 25 a los 34 años y de los 35 años a los 44 años. Con el 18,6% tenemos el edad de los 45 años a los 54 años de edad, con el 4,3% registramos el edad de los 55 a los 64 y con apenas el 2,9% los encuestados con más de 65 años. (Ver figura 31)

Figura 31 – Muestra ciudad de Aveiro: distribución por edad



A nivel del consejo de residencia, la mayoría, con el 58,6% afirma que reside en Aveiro, por lo tanto el 41,4% de los encuestados reside fuera del consejo de Aveiro, estando en la ciudad solamente por motivos de visita. Los restantes consejos del país se agruparon en “otro” registrando, en este caso el 38,6%. (Ver figura 32)

Figura 32 – Muestra ciudad de Aveiro: distribución del consejo de residencia



En las titulaciones, la muestra de la ciudad de Aveiro tiene en su mayoría formación a nivel de la Enseñanza Superior, con un 35,7%, siguiendo en valores muy cercanos la Enseñanza Secundaria con el 32,9%, y la Enseñanza Básica con el 20%. Con

valores menos significativos registramos el 10% de los encuestados con maestría y el 1,4% con doctorado. (Ver figura 33)

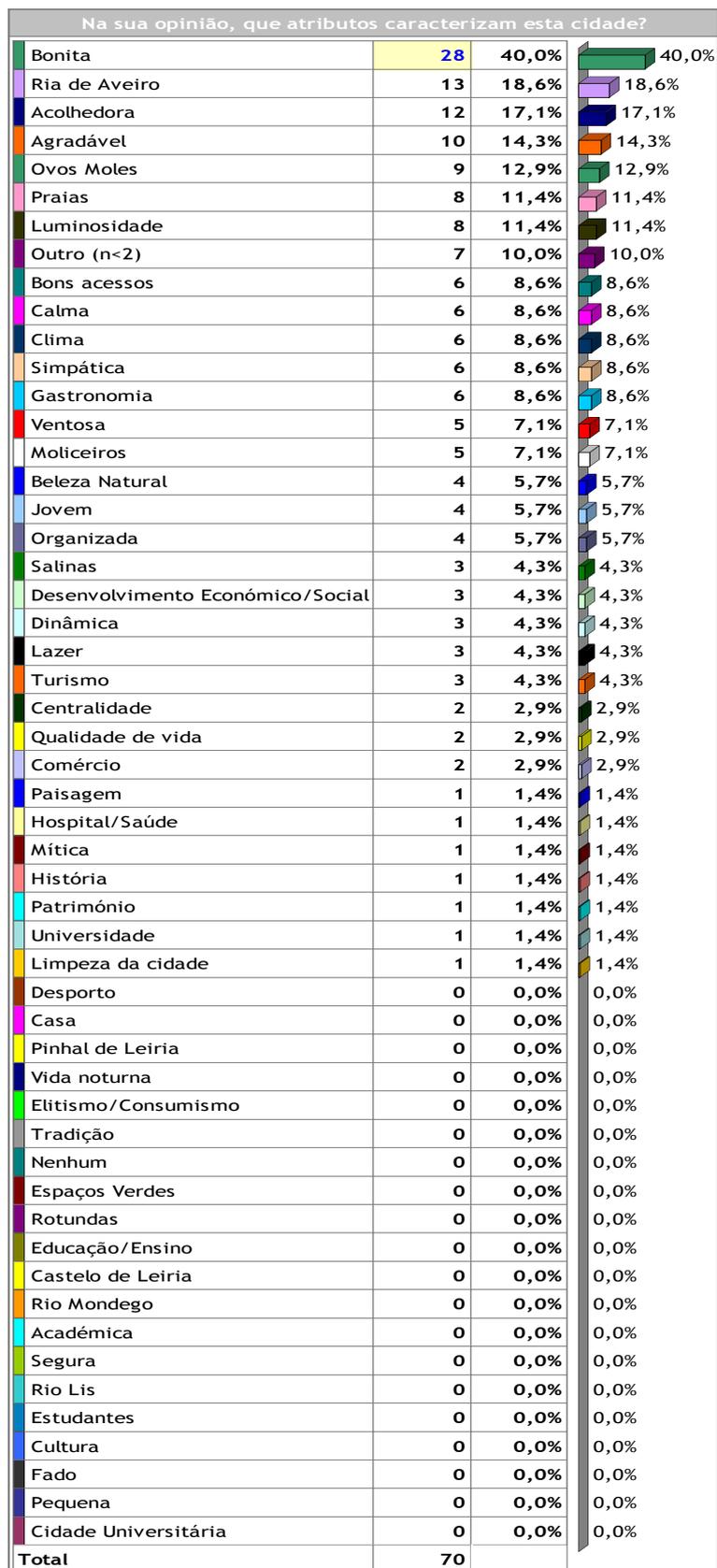
Figura 33 – Muestra ciudad de Aveiro: titulaciones



Análisis estadístico – ciudad de Aveiro

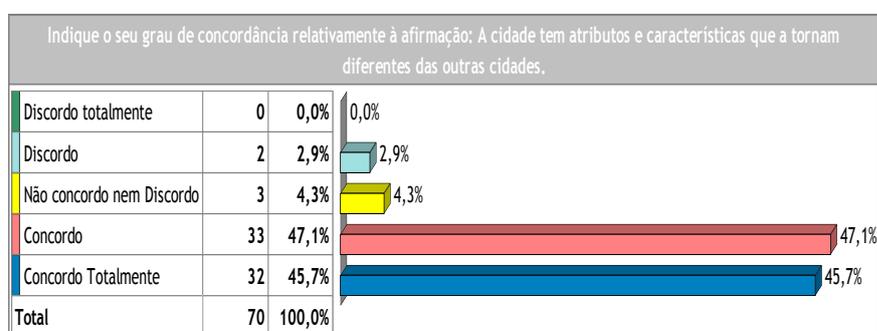
Con respecto a los atributos espontáneos de la ciudad de Aveiro y aclarando de que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos), por lo que las citaciones son superiores al número de la muestra, existiendo 175 citaciones, podemos verificar que los atributos que registraron más incidencia fueron: bonita con el 40%, siguiendo Ría de Aveiro con el 18,6%, acogedora con el 17, 1% y Huevos Blandos con el 12,9%. Hay que destacar que los atributos que presentan frecuencia nula no fueron citados en esta ciudad. (Ver figura 34)

Figura 34 – Muestra ciudad de Aveiro: atributos espontáneos



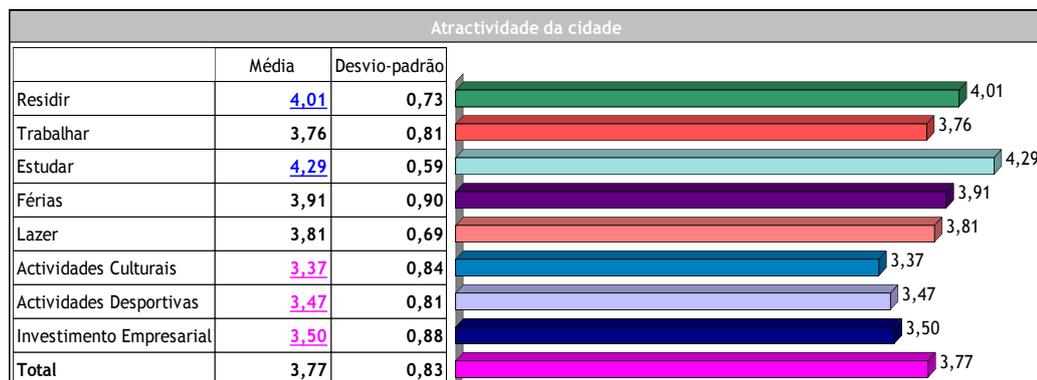
En lo que concierne al grado de concordancia con la frase “la ciudad de Aveiro tiene atributos y características que la hacen diferente de las demás ciudades”, los valores fueron muy cercanos con el 47,1% que afirmó que concordaba con la afirmación y el 45,7% que concuerda totalmente. En tercer lugar surge “no concuerdo ni discrepo”, con el 4,3%, y “discrepo” con el 2,9% solamente. Esta pregunta no registró ninguna respuesta de “discrepo totalmente”. (Ver figura 35)

Figura 35 – Muestra ciudad de Aveiro: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades



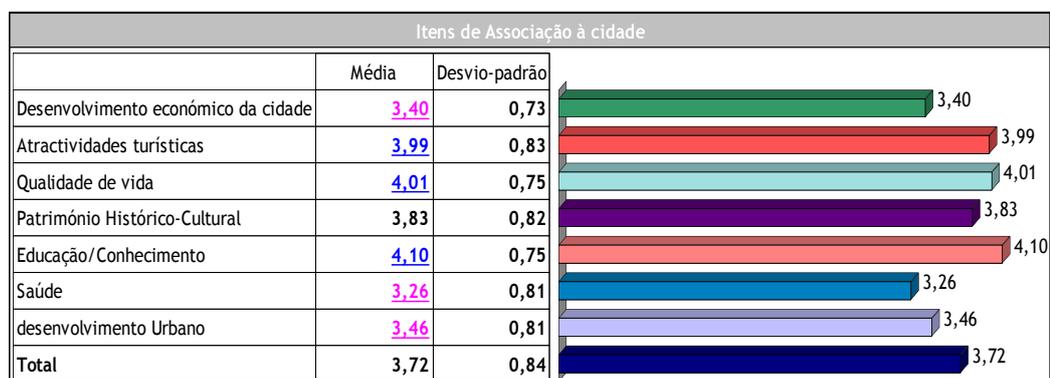
En relación a el atractivo de la ciudad de Aveiro, en los tópicos residir, trabajar, estudiar, vacaciones, descanso, actividades culturales, actividades deportivas e inversión empresarial, los encuestados clasificaron con nota más elevada – en una escala de 1-5, siendo 1 (malo), 2 (mediocre), 3 (suficiente), 4 (Bueno) y 5 (muy bueno) – los factores *estudiar* con 4,29 de media, a la que corresponde el 14,2% y *residir* con media de 4,01, un peso del 13,3%. Con notas menos positivas tenemos *las actividades culturales y deportivas*, y *la inversión económica*, con porcentajes aproximadamente del 11%. (Ver figura 36)

Figura 36 – Muestra ciudad de Aveiro: evaluación de el atractivo de la ciudad



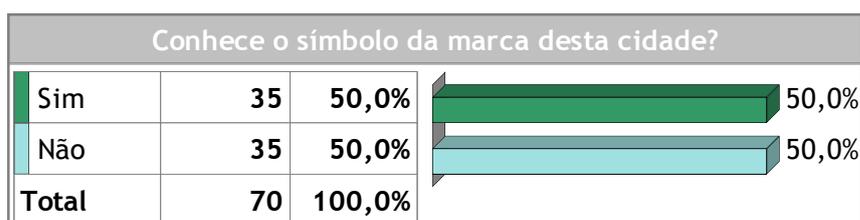
Aun en el ámbito de la evaluación de la ciudad de Aveiro, pero ahora con respecto a la existencia de aspectos considerados fundamentales para el crecimiento de una ciudad: desarrollo económico, atracciones turísticas, calidad de vida, patrimonio histórico-cultural, educación/conocimiento, salud y desarrollo urbano, los encuestados evaluaron de forma más positiva – en una escala de 1-5, siendo 1 (malo), 2 (mediocre), 3 (suficiente), 4 (Bueno) y 5 (muy bueno) – la educación/conocimiento con 4,10 de media, y un peso porcentual del 15,7%, siguiendo la calidad de vida, con media de 4,01 y un porcentaje del 15,4%, y las Atractivos turísticas con 3,99 y un valor porcentual del 15,3%. Con nota menos positiva se registró el desarrollo urbano, el desarrollo económico y la salud. (Ver figura 37)

Figura 37 – Muestra ciudad de Aveiro: evaluación de las asociaciones con la ciudad



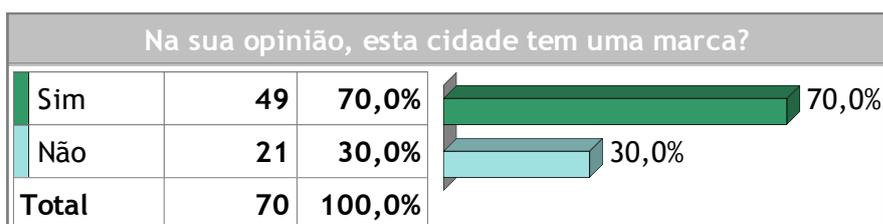
Cuando se les preguntó si conocían el símbolo de la marca de la ciudad de Aveiro, las respuestas fueron, curiosamente, equivalentes, con un 50% que respondió que sí y otro 50% que respondió que no. (Ver figura 38)

Figura 38 – Muestra ciudad de Aveiro: reconocimiento del símbolo de la ciudad



En relación a la opinión del entrevistado sobre si la ciudad de Aveiro poseía una marca, los resultados indican que la mayoría, con el 70%, afirmó que sí y el otro 30% respondió de forma negativa. (Ver figura 39)

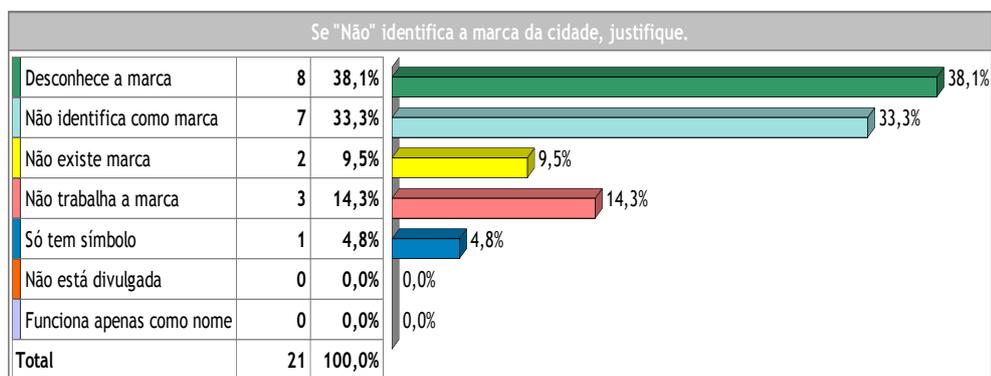
Figura 39 – Muestra ciudad de Aveiro: existencia de la marca



La encuesta se dividió cuando se les preguntó sobre la existencia o no de la marca da ciudad, y quien respondió que la ciudad no tenía marca (un total de 21 personas en la ciudad de Aveiro), solo respondió a una pregunta más para justificar el porqué de su afirmación negativa. Así, el desconocimiento de la marca registró el 38,1% de las respuestas, siguiéndole el hecho de no identificar como marca el 33,3%, el hecho de que

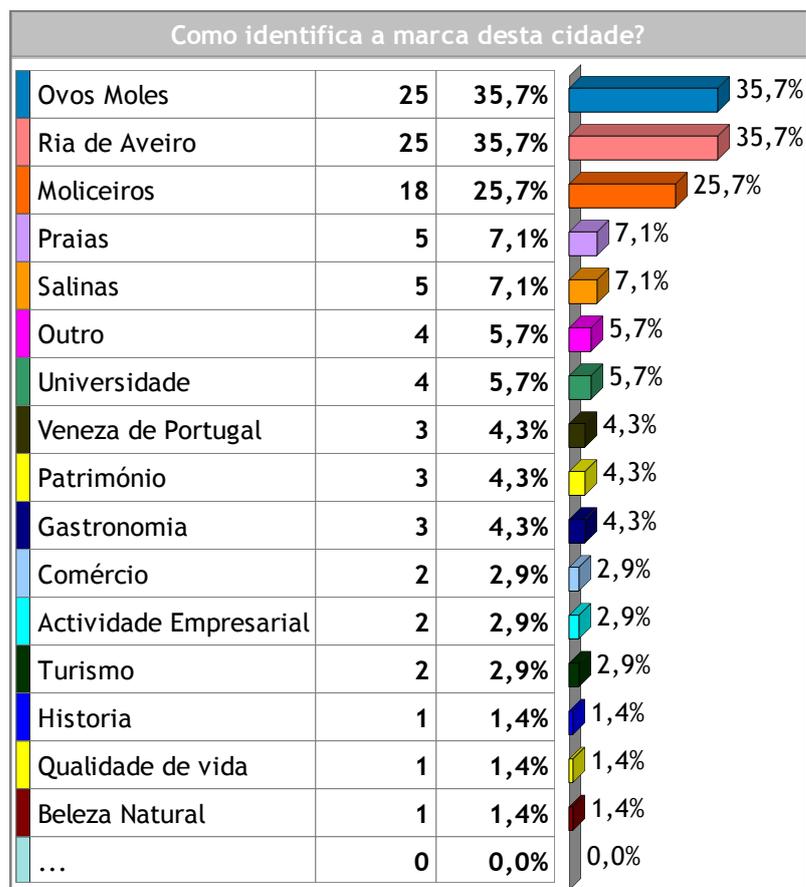
no se trabaje la marca con el 14,3% y el 9,5% de los encuestados señaló la no existencia de la marca. (Ver figura 40)

Figura 40 – Muestra ciudad de Aveiro: justificación para la no existencia de marca



La forma como caracteriza la marca da ciudad de Aveiro fue respondida apenas por 49 individuos, y fueron los que afirmaron que, en su opinión, la ciudad de Aveiro poseía marca y como tal respondieron a todo el cuestionario. En efecto, en lo que respecta a la forma como identifican la marca de la ciudad de Aveiro, podemos verificar que Huevos Blandos y Ría de Aveiro obtuvieron el mismo porcentaje de respuestas, con el 35,7%, seguido de Moliceiros con el 25,7%. Las restantes respuestas registraron un porcentaje bastante inferior a las anteriormente referidas, descendiendo a valores por debajo del 8%. (Ver figura 41)

Figura 41 – Muestra ciudad de Aveiro: identificación de la marca de la ciudad



En lo que concierne a la clasificación de la marca de la ciudad de Aveiro, y con la aclaración de que estos resultados incluyen solamente a 49 encuestados, la clasificación más positiva indica que la marca es acogedora y original con el 14% y el 13,8% respectivamente. En oposición, o sea, con la nota más reducida, está la clasificación de osada con apenas el 10,8%. (Ver figura 42)

Figura 42 – Muestra de la ciudad de Aveiro: *características* de la marca de la ciudad

Caracterização da marca cidade		
	Média	Desvio-padrão
Imaginativa	3,47	0,94
Ousada	3,02	0,97
Dinâmica	3,53	0,87
Focada	3,45	0,74
Sofisticada	3,27	0,91
Original	3,86	0,65
Enérgica	3,47	0,84
Acolhedora	3,92	0,67
Total	3,50	0,87

En relación a las preguntas de identidad/reconocimiento de la marca en la ciudad de Aveiro, el valor más significativo se refiere al hecho de que la marca de la ciudad sea identificativa de la Región, con una media de 4,29 y un peso porcentual del 21%. (Ver figura 43)

Figura 43 – Muestra ciudad de Aveiro: identificación con la marca de la ciudad

Identificação com a marca		
	Média	Desvio-padrão
Identifico-me com a marca da cidade	3,92	0,73
A marca da cidade está enraizada na pop	4,12	0,63
A marca da cidade é conhecida em todo o	4,02	0,88
A marca da cidade é identificativa da r	4,29	0,61
A marca da cidade transmite a cultura/h	4,10	0,51
Total	4,09	0,69

En lo que respecta a personalidad de la marca y cuando se les preguntó cómo caracterizaban la marca de la ciudad de Aveiro, imaginando que se trataba de una persona. Los valores más significativos se refieren a las características positivas como son personalidad, con una media de 4.06 y un peso del 14,8%, activa, con 3,73 y un porcentaje

del 13,6% e innovadora con media de 3,57 y el 13%. En los aspectos negativos, lo más relevante fue la característica de descuidada, con una media de 2, a la que corresponde un porcentaje del 7,3%. (Ver figura 44)

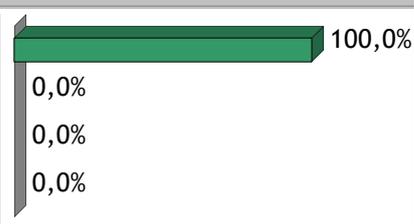
Figura 44 – Muestra ciudad de Aveiro: *características* de la marca como persona

A marca da cidade como uma pessoa		
	Média	Desvio-padrão
Jovem	3,18	1,11
Ativa	3,73	0,76
Com personalidade	4,06	0,32
Moderna	3,55	0,96
Inovadora	3,57	0,76
Rígida	2,59	0,91
Antiquada	2,43	0,94
Estática	2,39	0,91
Desleixada	2,00	0,50
Total	3,06	1,07

La figura 46 se refiere a la ciudad donde se realizó la investigación, que en este caso es Aveiro, donde se realizaron 70 cuestionarios.

Figura 45 – Muestra ciudad de Aveiro: ciudad de trabajo de campo

Cidade de trabalho de campo		
Aveiro	70	100,0%
Coimbra	0	0,0%
Leiria	0	0,0%
Viseu	0	0,0%
Total	70	100,0%

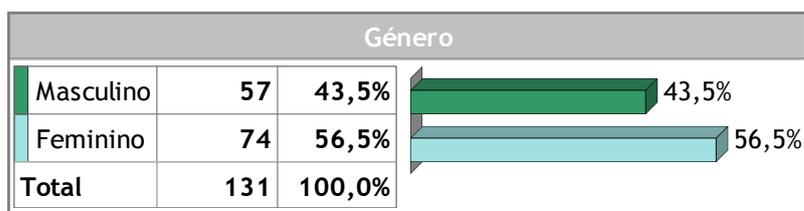


Análisis estadístico descriptivo – Ciudad de Coímbra

Perfil de la muestra – ciudad de Coímbra

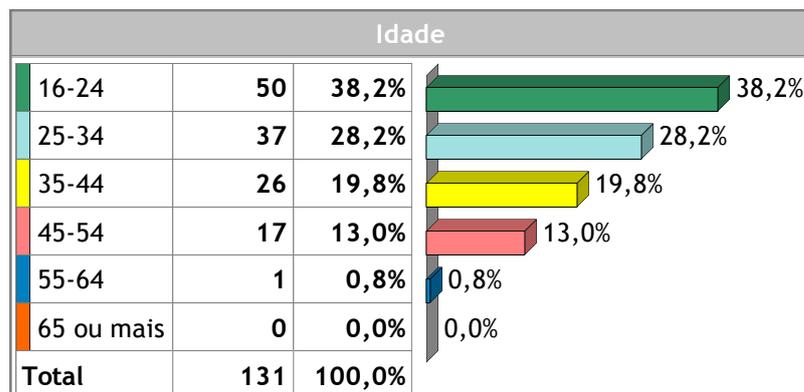
La distribución por género a nivel de la ciudad de Coímbra está repartida de forma equilibrada, registrando no obstante un mayor número de mujeres encuestadas con el 56,5%, y de hombres con el 43,5%. (Ver figura 46)

Figura 46 – Muestra ciudad de Coímbra: distribución por género



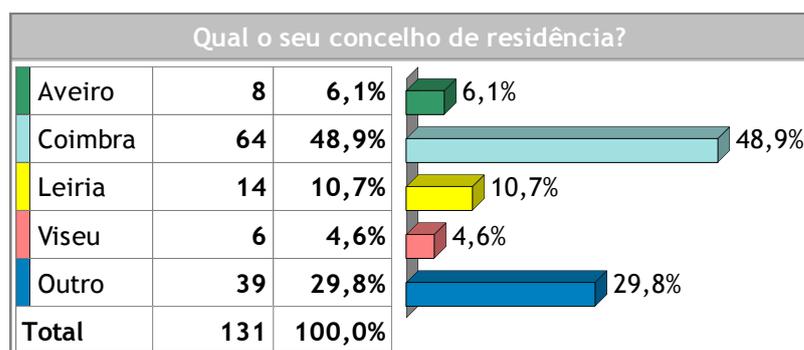
En lo que respecta a la distribución por edad, en relación a la muestra de la ciudad de Coímbra, la mayor parte de los encuestados pertenece al edad con edades comprendidas entre los 16 y los 24 años con el 38,2%, seguido de los encuestados del edad de los 25 años a los 34 años de edad con el 28,2%, y en tercer lugar, con el 19,8%, con edades de los 35 a los 44 años. (Ver figura 47)

Figura 47 – Muestra ciudad de Coímbra: distribución por edad



En lo que concierne a la distribución de los encuestados por consejo de residencia, la mayoría, en un total del 48,9%, afirmó residir en el Consejo de Coímbra. Debemos destacar también que el 10,7% reside en el Consejo de Leiria, el 6,1% en el Consejo de Aveiro y el 4,6% en el Consejo de Viseu. Los restantes consejos del país se agruparon en “otro”, registrando el 29,8%. (Ver figura 48)

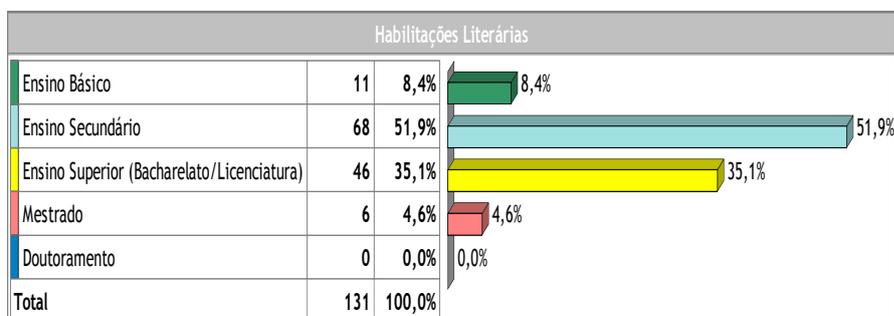
Figura 48 – Muestra ciudad de Coímbra: distribución del Consejo de residencia



En las titulaciones, el mayor porcentaje de encuestados en la ciudad de Coímbra afirma que posee la Enseñanza Secundaria, con el 51,9%, seguido, con el 35,1%, de los encuestados con formación académica a nivel de la Enseñanza Superior y con el 8,4%

con Enseñanza Básica. Solo el 4,6% afirmó que posee Maestría y no se registró ninguna referencia al grado de Doctorado. (Ver figura 49)

Figura 49 – Muestra ciudad de Coímbra: titulaciones

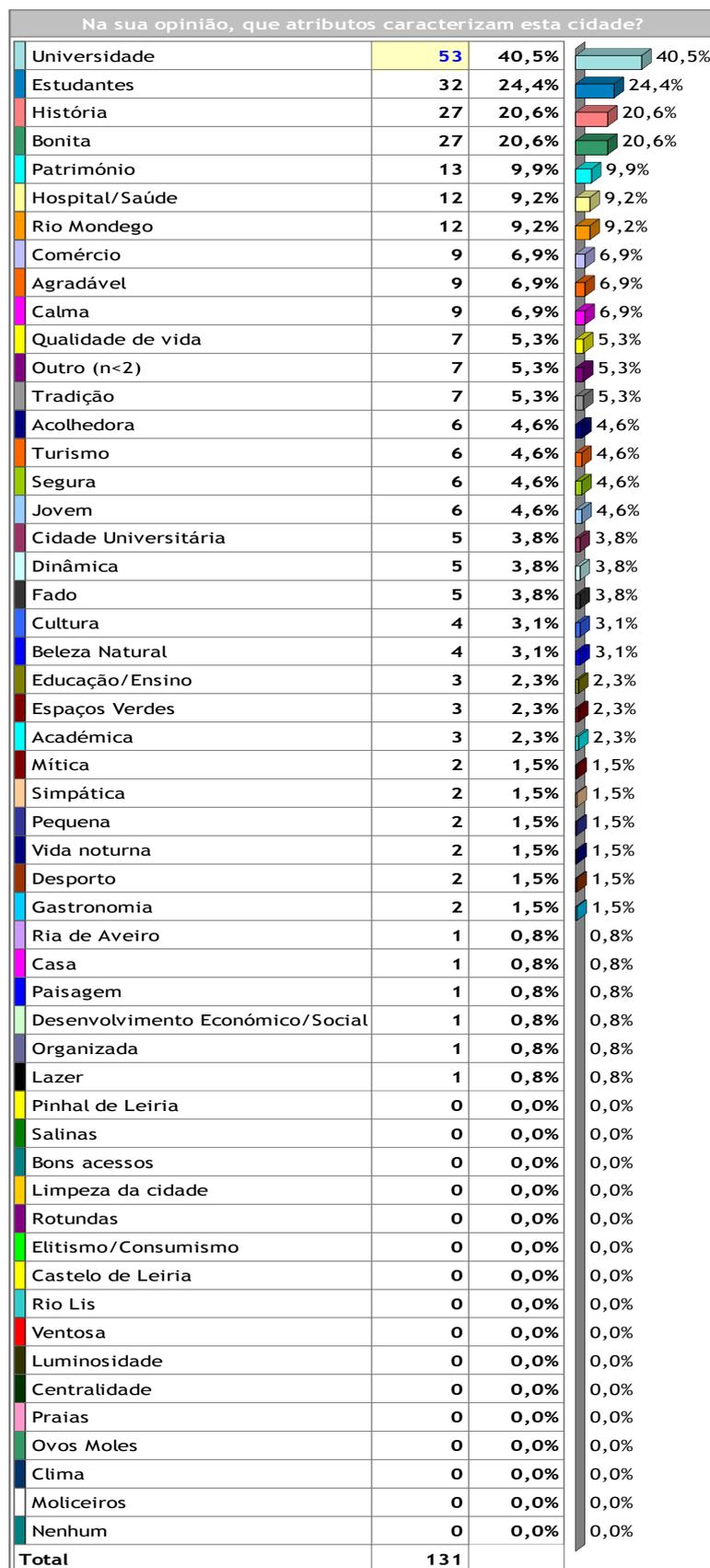


Análisis estadístico – ciudad de Coímbra

En la pregunta sobre los atributos que asociaban a la ciudad de Coímbra, la mayoría de los encuestados afirmó que es la Universidad, con un valor total del 40,5%, seguido de los estudiantes con el 24,4% de las respuestas y la *Historia y bonita* con un del 20,6%. El patrimonio registró, en la preferencia de los encuestados, un valor del 9,9%, seguido de la salud/hospital y el Rio Mondego con el 9,2%.

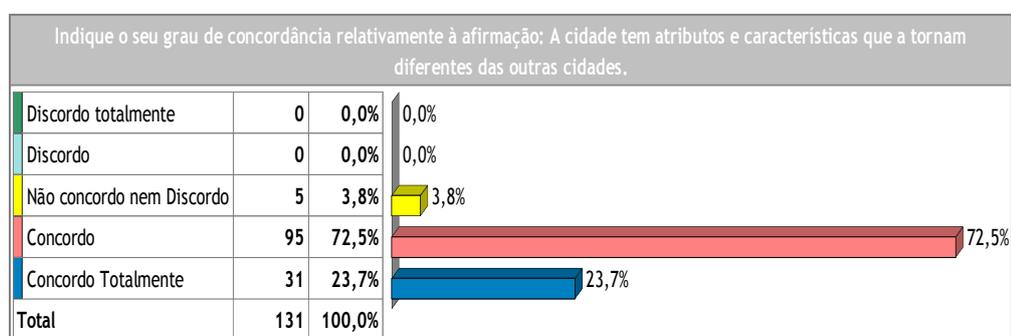
Aquí es necesario aclarar que tratándose de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos), las citaciones son superiores al número de la muestra, existiendo un total de 298 citaciones. También hay que hacer referencia a las citaciones con valor nulo, significando que en esta ciudad no se hizo ninguna referencia a esos atributos. (Ver figura 50)

Figura 50 – Muestra ciudad de Coímbra: atributos espontáneos



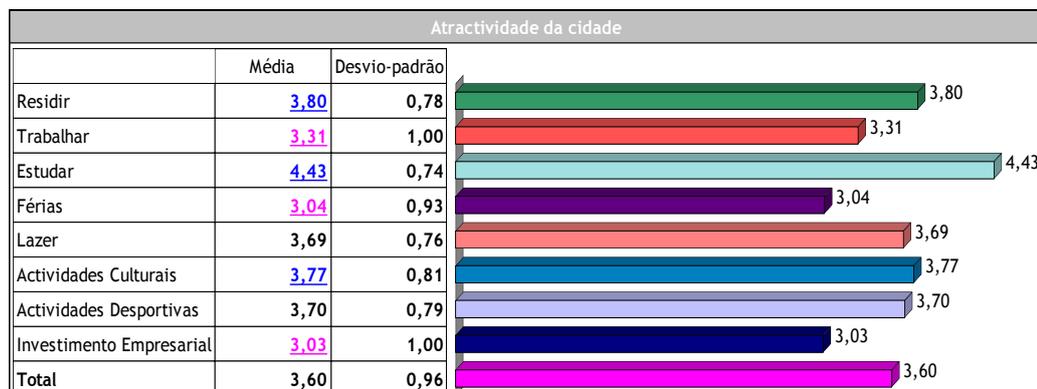
Cuando se les preguntó sobre su grado de concordancia con respecto al hecho de que la ciudad de Coímbra tenga atributos y características que la hacen diferente de las demás ciudades, la gran mayoría, con el 72,5% afirmó concordar con la afirmación, seguido de concuerdo totalmente con el 23,7% de las respuestas. Con el 3,8% registramos no concuerdo ni discrepo. No hubo ninguna referencia a discrepo y discrepo totalmente. (Ver figura 51)

Figura 51 – Muestra ciudad de Coímbra: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de la ciudad



En la clasificación de diversos aspectos asociados a el atractivo de la ciudad de Coímbra – residir, trabajar, estudiar, vacaciones, descanso, actividades culturales, actividades deportivas e inversión empresarial –, la mejor clasificación en una escala de 1-5, siendo 1 (malo), 2 (mediocre), 3 (suficiente), 4 (Bueno) y 5 (muy bueno) – con una media de 4,43, a la que corresponde un peso del 15,4%, fue atribuida a el atractivo para estudiar. A su vez, la inversión empresarial alcanzó apenas la clasificación media de 3,03, y un valor porcentual de 10,5%. (Ver figura 52)

Figura 52 – Muestra ciudad de Coímbra: evaluación de el atractivo de la ciudad



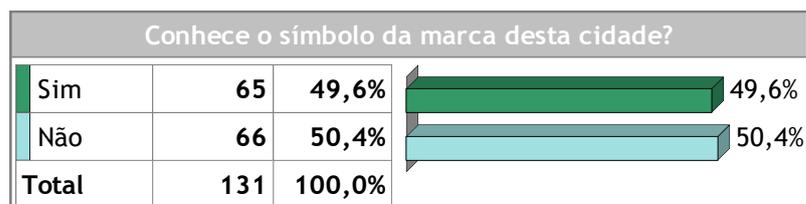
Aun en el ámbito de la evaluación de la ciudad, pero con respecto a la existencia de aspectos asociados a la ciudad de Coímbra – desarrollo económico, Atractivos turísticos, calidad de vida, patrimonio histórico-cultural, educación/conocimiento, salud y desarrollo urbano –, la clasificación más alta en una escala de 1-5, siendo 1 (malo), 2 (mediocre), 3 (suficiente), 4 (Bueno) y 5 (muy bueno) fue atribuida al Patrimonio Histórico-cultural, con una media de 4,48 y con un peso del 16,4% siguiéndole con 4,41 la educación/conocimiento con un 16,1% y la Salud con 4,35, y un peso del 15,9%. Con valores más reducidos se clasificó el factor desarrollo económico de la ciudad de Coímbra, con una media de 3.05 y un peso del 11,1%. (Ver figura 53)

Figura 53 – Muestra ciudad de Coímbra: evaluación de las asociaciones a la ciudad



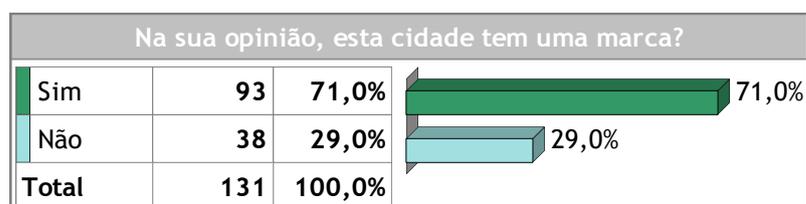
Cuando se les preguntó si conocían el símbolo de la marca de la ciudad de Coímbra, los encuestados dieron respuestas muy equilibradas, con un 49.6% respondiendo que sí y un 50,4% que no lo conocía. (Ver figura 54)

Figura 54 – Muestra ciudad de Coímbra: reconocimiento del símbolo de la marca de la ciudad



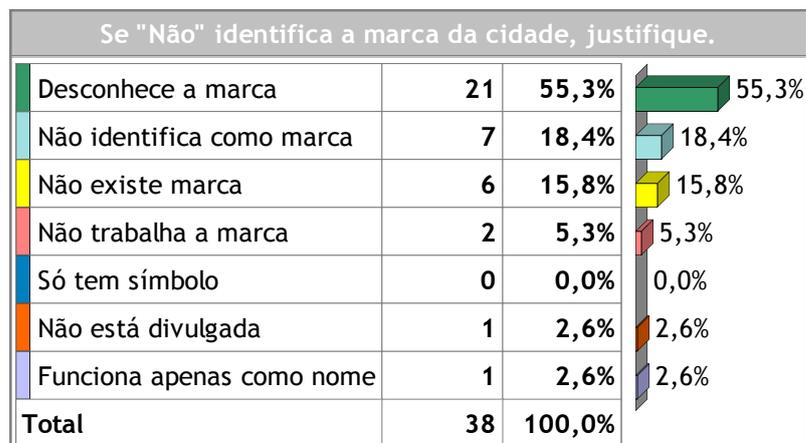
La siguiente pregunta está relacionada con la opinión de los encuestados sobre la existencia o no de la marca de la ciudad de Coímbra, y aquí las respuestas fueron menos semejantes, con la mayoría (71%) que responde que sí, y apenas el 29% indicó que en su opinión, la ciudad de Coímbra no poseía una marca. (Ver figura 55)

Figura 55 – Muestra ciudad de Coímbra: existencia de la marca



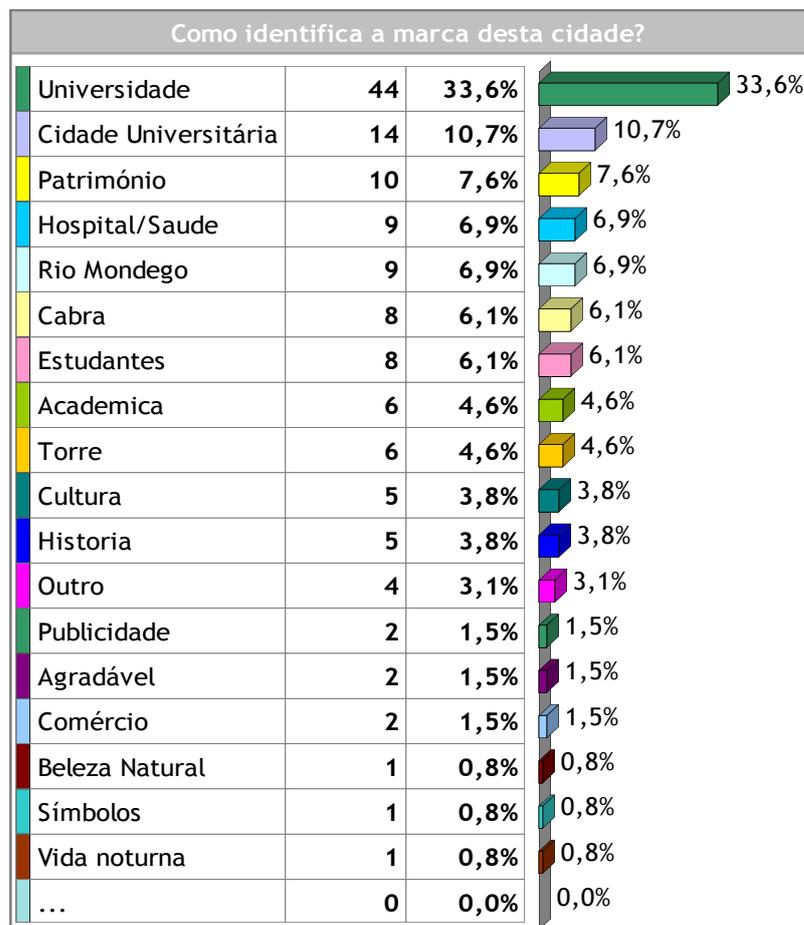
La justificación de que no existe la marca de la ciudad de Coímbra se les realizó solamente a los 38 encuestados que habían respondido negativamente a la pregunta anterior. De esta forma, con una muestra de 38 encuestados, la principal justificación estuvo relacionada con el desconocimiento de la marca que registró el 55,3% de las respuestas, siguiéndole el hecho de que no identifican la marca, con el 18,4% y la no existencia de la marca el 15,8%. (Ver figura 56)

Figura 56 – Muestra ciudad de Coímbra: justificación para la no existencia de la marca



Preguntamos a quien respondió que la ciudad de Coímbra tenía una marca, un total de 93 personas, cómo era que identificaban la marca. En este caso, y por tratarse de una respuesta múltiple, las citaciones son superiores a la muestra, registrando un total de 137 citaciones. Por lo tanto, podemos concluir que la gran mayoría, con el 33,6%, identifica la marca de la ciudad de Coímbra por la Universidad, el 10,7% como una ciudad universitaria y solo el 7,6% afirmó que la identifica por el Patrimonio. (Ver figura 57)

Figura 57 – Muestra ciudad de Aveiro: identificación de la marca de la ciudad



A nivel de la clasificación de la marca de la ciudad de Coímbra, y aclarando que estos resultados incluyen solamente a 93 encuestados, la clasificación más positiva indica que la marca es acogedora y dinámica con un 14,7% y del 13,3% respectivamente. Como nota inferior está la clasificación de osada, con media de 2,96. (Ver figura 58)

Figura 58 – Muestra ciudad de Coímbra: *características* de la marca de la ciudad

Caracterização da marca cidade		
	Média	Desvio-padrão
Imaginativa	3,37	0,84
Ousada	2,96	0,85
Dinâmica	3,65	0,69
Focada	3,33	0,77
Sofisticada	3,29	0,84
Original	3,45	0,90
Enérgica	3,42	0,85
Acolhedora	4,04	0,66
Total	3,44	0,85

El grupo de preguntas relacionadas con *la identidad/reconocimiento de la marca de la ciudad de Coímbra* registramos con el valor más significativo, la marca de la ciudad *transmitir la cultura/historia*, con una media de 4,32 y un peso del 21,1%. También con nota positiva, aunque fue la más baja del grupo, con una media de 3,71 y un peso del 18,1% está la identificación de los encuestados con la marca de la ciudad. (Ver figura 59)

Figura 59 – Muestra ciudad de Coímbra: identificación con la marca de la ciudad

Identificação com a marca		
	Média	Desvio-padrão
Identifico-me com a marca da cidade	3,71	0,87
A marca da cidade está enraizada na pop	4,09	0,80
A marca da cidade é conhecida em todo o	4,24	0,76
A marca da cidade é identificativa da r	4,10	0,77
A marca da cidade transmite a cultura/h	4,32	0,68
Total	4,09	0,80

Las características de la marca de la ciudad de Coímbra, imaginando que la marca sería una persona, registraron valores muy cercanos, con el 14% en las características con personalidad (3,99 de media) y activa (3,98 de media). La clasificación más baja se le atribuyó a la característica descuidada, con 2,16 de media y un peso del 7,6%. (Ver figura 60)

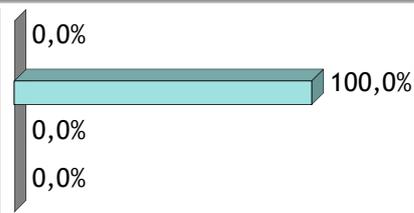
Figura 60 – Muestra ciudad de Coímbra: *características* de la marca de la ciudad como persona

A marca da cidade como uma pessoa		
	Média	Desvio-padrão
Jovem	<u>3,53</u>	1,02
Ativa	<u>3,98</u>	0,59
Com personalidade	<u>3,99</u>	0,67
Moderna	3,33	0,91
Inovadora	<u>3,49</u>	0,92
Rígida	<u>2,80</u>	0,92
Antiquada	<u>2,61</u>	0,89
Estática	<u>2,60</u>	0,93
Desleixada	<u>2,16</u>	0,74
Total	3,17	1,05

La figura 61 presenta la ciudad donde se efectuó el trabajo de campo, con un total de 131 cuestionarios en la ciudad de Coímbra.

Figura 61 – Muestra ciudad de Coímbra: ciudad de trabajo de campo

Cidade de trabalho de campo		
Aveiro	0	0,0%
Coimbra	131	100,0%
Leiria	0	0,0%
Viseu	0	0,0%
Total	131	100,0%

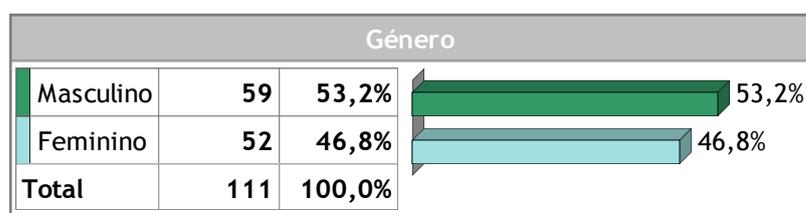


Análisis estadístico descriptivo – Ciudad de Leiria

Perfil de la muestra – ciudad de Leiria

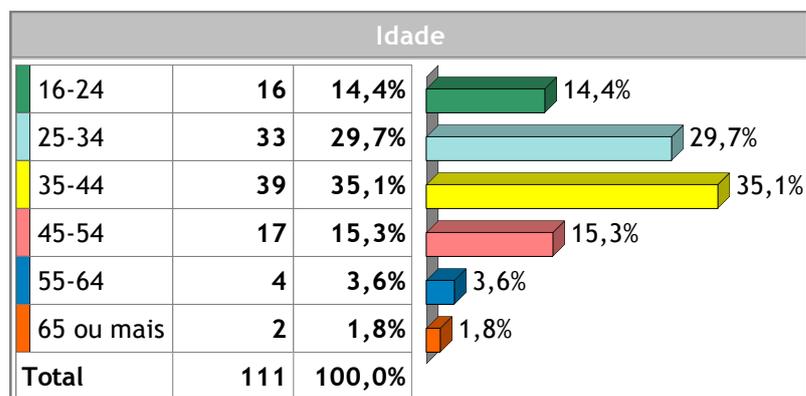
La muestra con respecto a la ciudad de Leiria incluye 111 entrevistas. En lo que respecta al género, a división de los encuestados fue equilibrada, con el 53,2% de encuestados masculinos y un 46,6% femeninos. (Ver figura 62)

Figura 62 – Muestra ciudad de Leiria: distribución por género



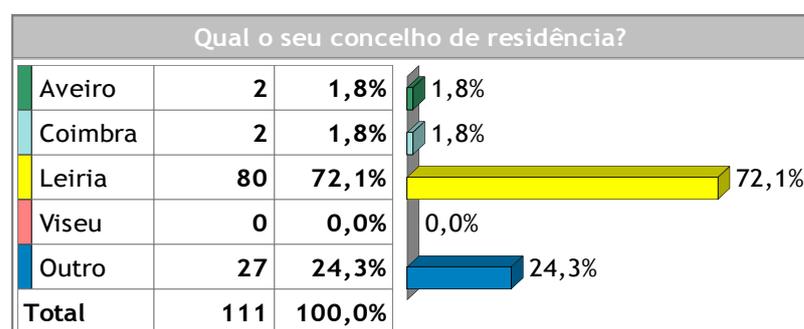
En lo que concierne a la distribución por edad, en la ciudad de Leiria, obtuvimos el 35,1% de encuestados con edades comprendidas entre los 35 y los 44 años, siguiendo el edad de los 25 a los 34 años, con un 29,7%, y en tercero, con el 15,3% con edades entre los 45 y los 54. Los restantes grupos también se encuentran representados, aunque con menor significado. (Ver figura 63)

Figura 63 – Muestra ciudad de Leiria: distribución por edad



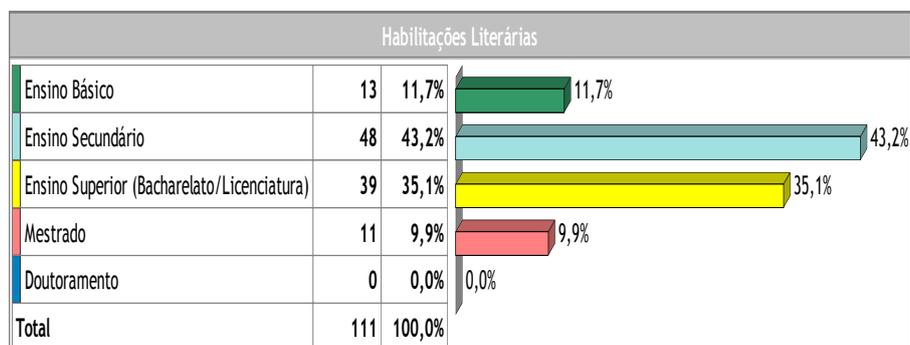
En lo que concierne al Consejo de residencia de los encuestados en la ciudad de Leiria, la gran mayoría, con un 72,1%, afirman que residen en aquel consejo. El 24,3% indicó residir en un otro consejo que no era el anteriormente referido y que fueron agrupados en Otro porque no existía relevancia en el local concreto de residencia, sino si se eran residentes o visitantes durante la realización del cuestionario. (Ver figura 64)

Figura 64 – Muestra ciudad de Leiria: distribución del Consejo de residencia



En relación a las titulaciones, la mayoría de los encuestados (el 43,2%) nivel de Enseñanza Secundaria, y le siguen los encuestados con habilitaciones a nivel de la Enseñanza Superior, con valores aproximados con un 35,1%, y el 11,7% con Enseñanza Básica. La muestra con Maestría abarcó solo el 9,9% de nuestros encuestados. (Ver figura 65)

Figura 65 – Muestra ciudad de Leiria: titulaciones

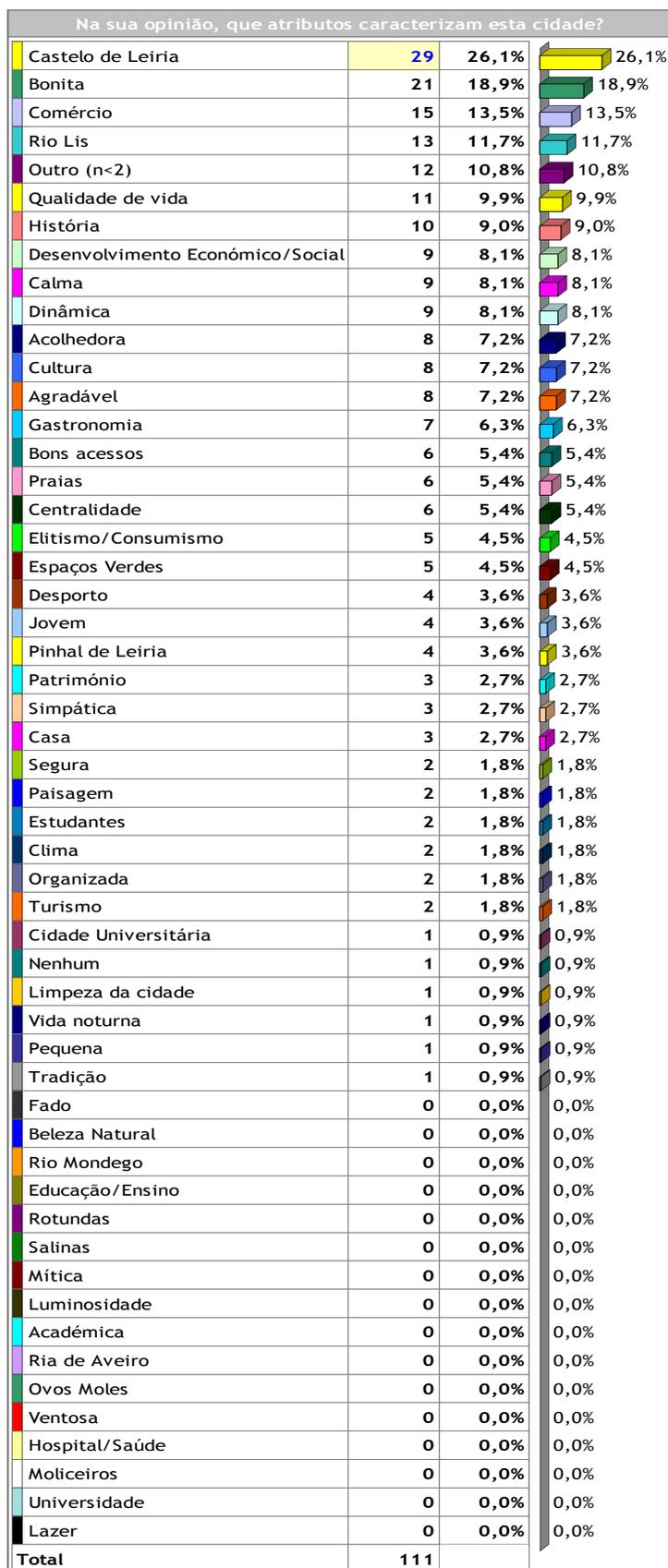


Análisis estadístico – ciudad de Leiria

Después de caracterizar el perfil de la muestra de la ciudad de Leiria, continuamos con el análisis de los restantes elementos del cuestionario, comenzando por los atributos espontáneos. Debemos aclarar que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos) por el que las citaciones son superiores al número de la muestra, representando en este caso 236 citaciones.

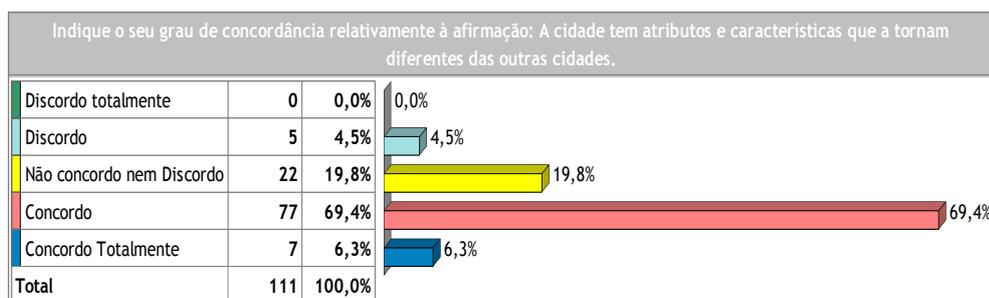
Por tanto, en esta pregunta podemos verificar que los atributos que registraron más incidencia fueron el Castillo de Leiria con un 26,1% de las respuestas, le sigue bonita con un 18,9%, en tercer lugar Comercio, con el 13,5% y Río Lis con un 11,7%. En esta pregunta se refirieron diversos atributos, pero estos son los que representan mayor relevancia, teniendo en cuenta el porcentaje total. (Ver figura 66)

Figura 66 – Muestra ciudad de Leiria: atributos espontáneos



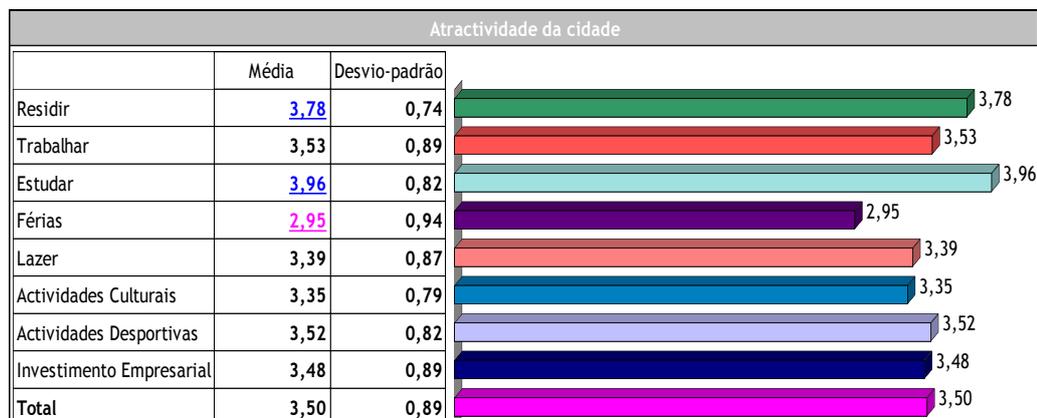
Después de enumerar los atributos espontáneos, preguntamos a los encuestados sobre el grado de concordancia con la frase la ciudad de Leiria tiene atributos y características que la hacen diferente de las demás ciudades. La gran mayoría, con el 69,4%, respondió que concuerda con la afirmación, siguiendo la opción de ni concuerdo ni discrepo que alcanzó un total del 19,8%. En tercer lugar surge concuerdo totalmente, apenas con el 6,3% y discrepo con el 4,5%. No se registró ninguna respuesta de discrepo totalmente. (Ver figura 67)

Figura 67 – Muestra ciudad de Leiria: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades



En la pregunta sobre el atractivo de la ciudad de Leiria, en lo que concierne a los tópicos de el atractivo – residir, trabajar, estudiar, vacaciones, descanso, actividades culturales, actividades deportivas e inversión empresarial –, los encuestados clasificaron con nota más elevada (en una escala de 1-5) los factores estudiar, con un porcentaje del 14,2% y residir que alcanzó el 13,5%. Con notas menos positivas tenemos el atractivo para vacaciones, con una media de 2,95 y un peso del 10,6%. (Ver figura 68)

Figura 68 – Muestra ciudad de Leiria: evaluación del atractivo de la ciudad



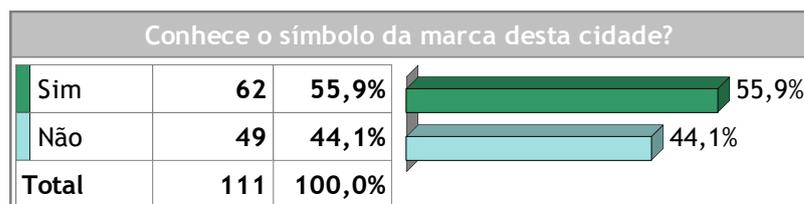
También en el ámbito de la evaluación de la ciudad de Leiria, pero ahora en relación a la existencia de aspectos como desarrollo económico, atracciones turísticas, calidad de vida, patrimonio histórico-cultural, educación/conocimiento, salud y desarrollo urbano, los encuestados evaluaron de forma más positiva (en una escala de 1-5) el patrimonio histórico-cultural con una media de 3,83 y un peso del 15,5%, siguiendo la calidad de vida con una media de 3,74 y un peso de 15,2%. En oposición, con nota menos positiva se registró el desarrollo económico y las Atractivos turísticas, ambos con valores en el caso de los 13%. (Ver figura 69)

Figura 69 – Muestra ciudad de Leiria: evaluación de las asociaciones a la ciudad



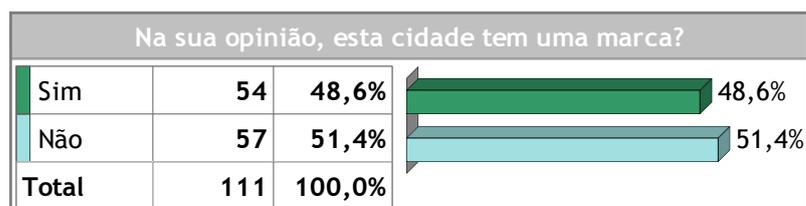
Cuando se les preguntó si conocían el símbolo de la marca de la ciudad de Leiria, la mayoría de los encuestados, con un 55,9% respondió afirmativamente y el 44,1% respondió de forma negativa. (Ver figura 70)

Figura 70 – Muestra ciudad de Leiria: reconocimiento del símbolo de la marca de la ciudad



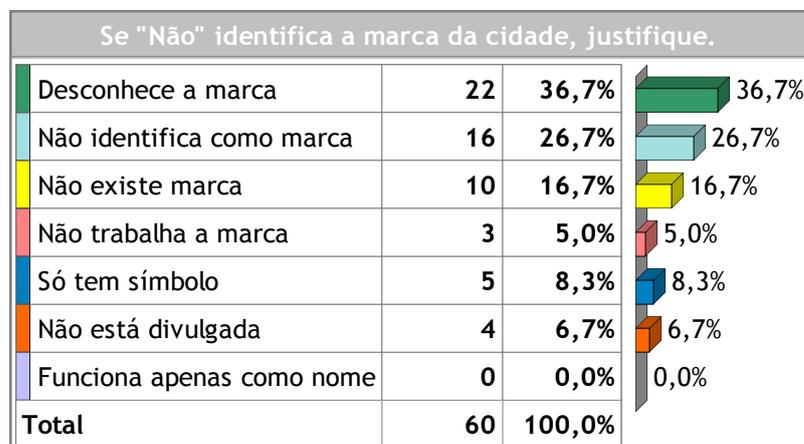
Seguidamente se les preguntó si en la opinión de los encuestados, y después de responder si conocían el símbolo de la marca de Leiria, entendían que la ciudad tenía una marca. Por lo tanto, el 48,6% afirmó que sí y el 51,4% afirmó que no. Es necesario destacar que fue la única ciudad que obtuvo mayor porcentaje de respuesta negativas que positivas. (Ver figura 71)

Figura 71 – Muestra de la ciudad de Leiria: existencia de la marca



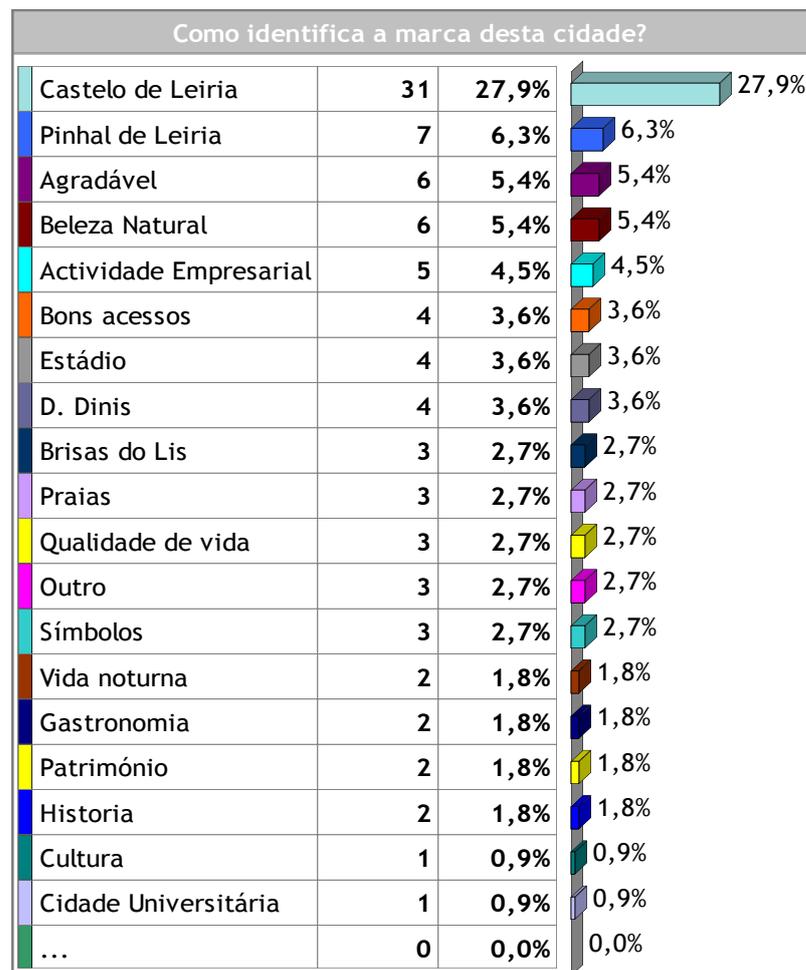
En esta fase del cuestionario, el mismo fue dividido y quien respondió que la ciudad no tenía marca (un total de 57 personas) solamente respondió para justificar el porqué de su respuesta negativa. Como ejemplo de lo que ocurrió en las demás ciudades, el desconocimiento de la marca registró la mayor parte de las respuestas, con un 36,7%, le siguió el hecho de que los encuestados no identificaran como marca, con el 26,7%, y la no existencia de la marca con el 16,7%. (Ver figura 72)

Figura 72 – Muestra ciudad de Leiria: justificación para la no existencia de la marca de la ciudad



Esta parte del cuestionario solo fue respondida por quien afirmó que la ciudad de Leiria tenía marca, o sea, 54 individuos. En este sentido, se les preguntó a los encuestados cómo identificaban esa marca, a lo que las respuestas fueron diversas y el Castillo de Leiria recogió claramente la mayoría de las respuestas con el 27,9%, siguiéndole el Pinhal de Leiria con el 6,3% y el adjetivo agradable con el 5,4%. Es necesario aclarar que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos), por lo que las citaciones son superiores al número de la muestra, existiendo un total de 92 citaciones. (Ver figura 73)

Figura 73 – Muestra ciudad de Leiria: identificación de la marca de la ciudad



Manteniendo la muestra con los 54 encuestados, se efectuó la clasificación de la marca de la ciudad como acogedora, registrando el valor más elevado de 3,70 de media y un peso de un 14%. Con valores más reducidos de media quedó la clasificación de osada, con 3,00 y sofisticada, con 3,07, ambos con un 11%. (Ver figura 74)

Figura 74 – Muestra ciudad de Leiria: características de la marca de la ciudad

Caracterização da marca cidade		
	Média	Desvio-padrão
Imaginativa	3,35	0,76
Ousada	3,00	0,78
Dinâmica	3,30	0,79
Focada	3,37	0,76
Sofisticada	3,07	0,75
Original	3,43	0,79
Enérgica	3,28	0,79
Acolhedora	3,70	0,72
Total	3,31	0,79

En lo que respecta a las preguntas relacionadas con el reconocimiento / identificación con la marca de la ciudad, el resultado con mayor relevancia es el hecho de que la marca de la ciudad transmita la cultura/historia, con una media de 4,02 y un peso del 21,8%. (Ver figura 75)

Figura 75 – Muestra ciudad de Leiria: identificación con la marca de la ciudad

Identificação com a marca		
	Média	Desvio-padrão
Identifico-me com a marca da cidade	3,48	0,95
A marca da cidade está enraizada na pop	3,69	0,89
A marca da cidade é conhecida em todo o	3,43	0,98
A marca da cidade é identificativa da r	3,85	0,71
A marca da cidade transmite a cultura/h	4,02	0,69
Total	3,69	0,87

La última pregunta de la encuesta estaba relacionada con las características personales de la marca, o sea, la personalización, por lo que se les pidió a los encuestados que imaginasen la marca como una persona. Las características con media más alta fueron tener personalidad y ser activa, con valores porcentuales del 13,8% y el 12,9% respectivamente. Los aspectos más negativos que señalaron fueron ser anticuada, estática y descuidada. (Ver figura 76)

Figura 76 – Muestra ciudad de Leiria: *características* de la marca de la ciudad como persona

A marca da cidade como uma pessoa		
	Média	Desvio-padrão
Jovem	3,02	0,98
Ativa	3,39	0,92
Com personalidade	3,65	0,78
Moderna	3,13	0,97
Inovadora	3,06	0,92
Rígida	2,80	0,92
Antiquada	2,54	0,88
Estática	2,67	0,91
Desleixada	2,13	0,78
Total	2,93	0,99

La figura 76 se refiere a la ciudad donde se efectuó el trabajo de campo, en este caso la ciudad de Leiria, en la cual se realizaron 111 encuestas por cuestionarios. (Ver figura 77)

Figura 77 – Muestra ciudad de Leiria: ciudad de trabajo de campo

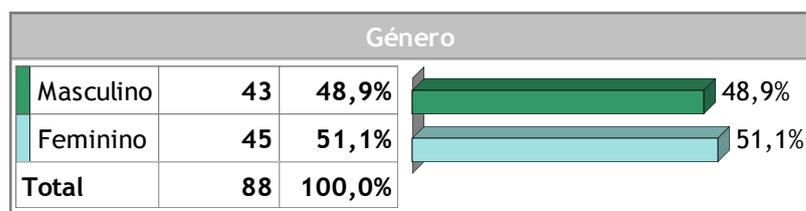
Cidade de trabalho de campo			
Aveiro	0	0,0%	0,0%
Coimbra	0	0,0%	0,0%
Leiria	111	100,0%	100,0%
Viseu	0	0,0%	0,0%
Total	111	100,0%	

Análisis estadístico descriptivo – Ciudad de Viseo

Perfil de la muestra – ciudad de Viseo

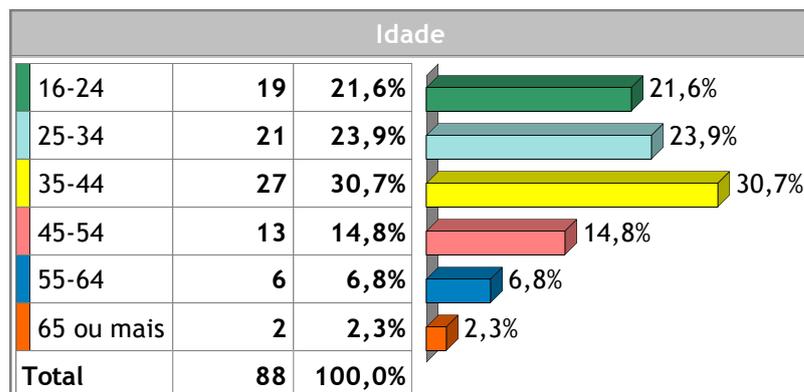
En la ciudad Viseo se efectuaron 88 encuestas, y la muestra estaba distribuida en relación al género, de forma equilibrada, con un 48,9% de encuestados masculinos y un 51,1% femeninos. (Ver figura 78)

Figura 78 – Muestra ciudad de Viseo: distribución por género



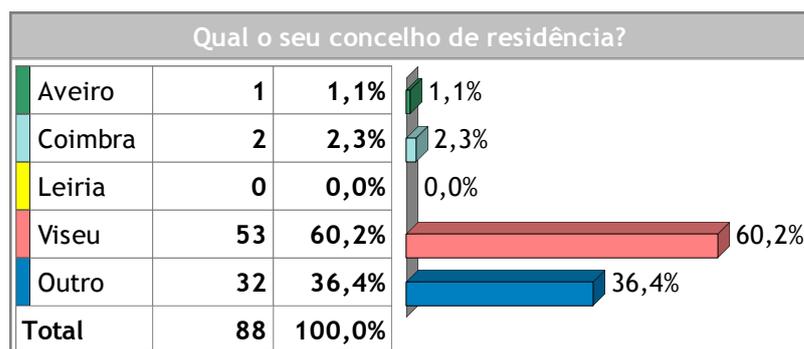
En cuanto a la distribución por edad, en la ciudad de Viseo obtuvimos la mayoría de los encuestados, con el 30,7% relativos al edad de los 35 a los 44 años de edad, seguido por el 23,9% de los encuestados con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años de edad, y con un 21,6%, el edad entre los 16 y los 24 años. No obstante, los restantes grupos también se encuentran representados, pero con menor significado. (Ver figura 79)

Figura 79 – Muestra ciudad de Viseo: distribución por edad



Analizando al consejo de residencia con relación a los encuestados en la ciudad de Viseo, podemos decir que la mayor parte (60,2%) reside en el consejo y el 36,4% reside en otro consejo del país (todos los consejos se agrupados en Otro porque no existía relevancia en el local concreto de residencia, siendo incluidos si eran residentes o visitantes en el momento de la realización del cuestionarios en las ciudades). (Ver figura 80)

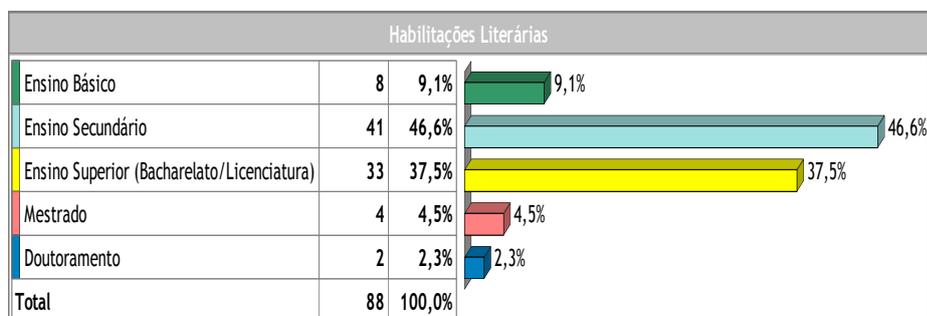
Figura 80 – Muestra ciudad de Viseo: distribución del Consejo de residencia



En lo que concierne a las titulaciones de los encuestados en la ciudad de Viseo, comprobamos que el 46,6% posee formación a nivel de la Enseñanza Secundaria, seguida de la formación a nivel de la Enseñanza Superior con el 37,5% y, en tercer lugar, con el

9,1%, la formación en la Enseñanza Básica. También registramos un 4,5% de individuos con Maestría y 2,3% con Doctorado. (Ver figura 81)

Figura 81 – Muestra ciudad de Viseo: titulaciones



Análisis estadístico – ciudad de Viseo

En la evaluación de los atributos espontáneos de la ciudad, los encuestados definieron varios de ellos como caracterizadores de la ciudad, por lo que también es necesario hacer a aclaración de que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos), por lo tanto las citaciones son superiores al número de la muestra. O sea, existen 193 citaciones referentes a esta pregunta.

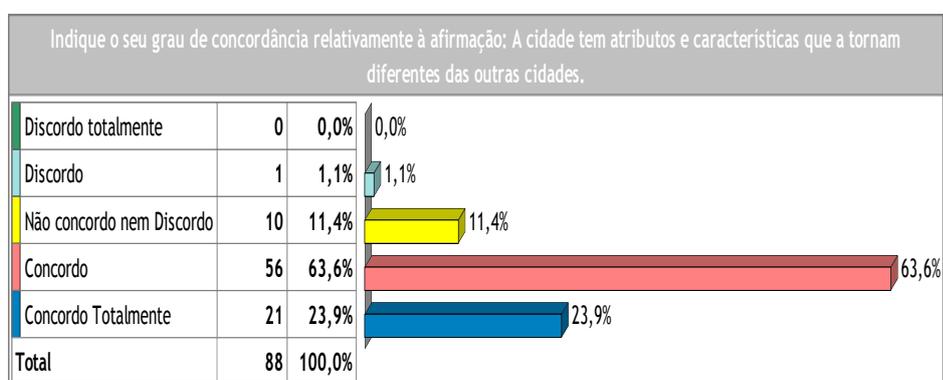
En efecto, y teniendo en cuenta los diversos atributos, podemos verificar que los más citados por los encuestados fueron calidad de vida, con un valor total del 29,5%, seguido de las rotondas con el 26,1% de las respuestas. En tercer lugar tenemos bonita, con un 19,3% y espacios verdes con un 17%. Con resultados menos significativos tenemos buenos accesos, patrimonio, calma, comercio y acogedora. (Ver figura 82)

Figura 82 – Muestra ciudad de Viseo: atributos espontáneos



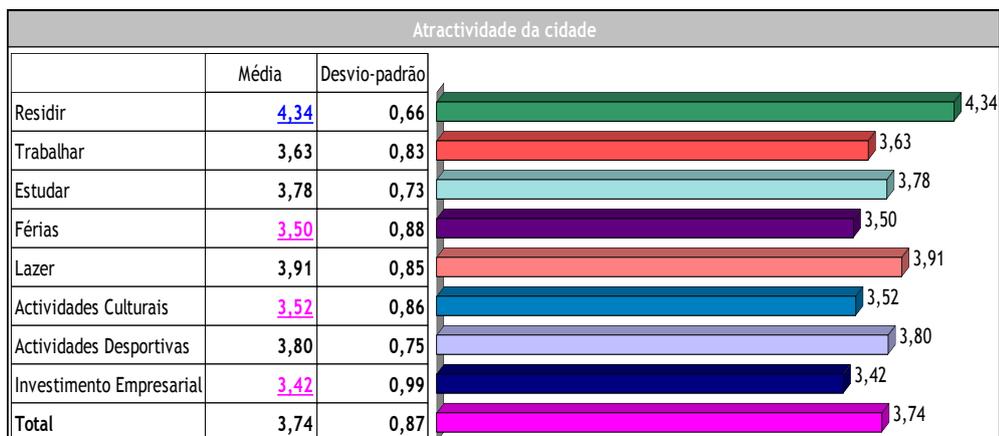
Cuando se les preguntó sobre el grado de concordancia con la frase la ciudad de Viseo tiene atributos y características que la hacen diferente de las demás ciudades, la gran mayoría, con el 63,6%, respondió que concordaba con la afirmación, seguido de concuerdo totalmente, que alcanzó un 23,9%. En tercer lugar surge ni concuerdo ni discrepo, con el 11,4%, y discrepo con apenas un 1,1%. No se registró ninguna respuesta de discrepo totalmente. (Ver figura 83)

Figura 83 – Muestra ciudad de Viseo: grado de concordancia de los atributos y características diferenciadoras de las ciudades



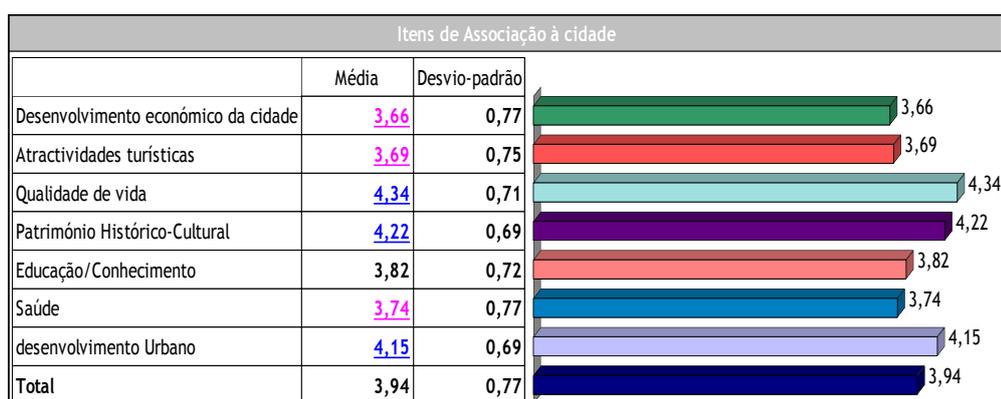
En cuanto a el atractivo de la ciudad, en lo que concierne a los tópicos – residir, trabajar, estudiar, vacaciones, descanso, actividades culturales, actividades deportivas e inversión empresarial – los encuestados clasificaron con nota más elevada (en una escala de 1-5) el factor residir, con media de 4,34 y un peso del 14,5%. Con notas menos positivas tenemos el atractivo para vacaciones, para actividades culturales y la inversión empresarial un 11%. (Ver figura 84)

Figura 84 – Muestra ciudad de Viseo: evaluación de el atractivo de ciudad



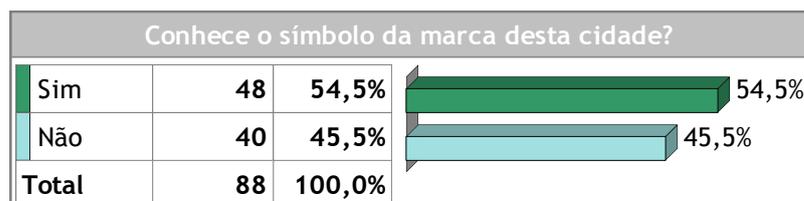
En la evaluación de la ciudad de Viseo, pero ahora con respecto a la existencia de aspectos como el desarrollo económico, atracciones turísticas, calidad de vida, patrimonio histórico (en una escala de 1-5) la calidad de vida, el patrimonio histórico-cultural y el desarrollo urbano, con un peso de cerca del 15%. En oposición, con nota menos positiva se registró el desarrollo económico, las Atractivos turísticas y la salud con un 13%. (Ver figura 85)

Figura 85 – Muestra ciudad de Viseo: evaluación de las asociaciones a la ciudad



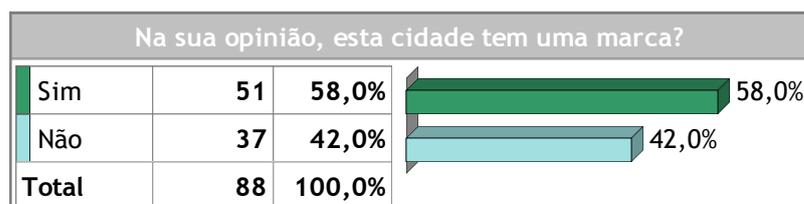
Cuando se les preguntó si conocían el símbolo de la marca de la ciudad, la mayoría de los encuestados, el 54,5%, respondió afirmativamente y el 45,5% respondió de forma negativa. (Ver figura 86)

Figura 86 – Muestra ciudad de Viseo: reconocimiento del símbolo



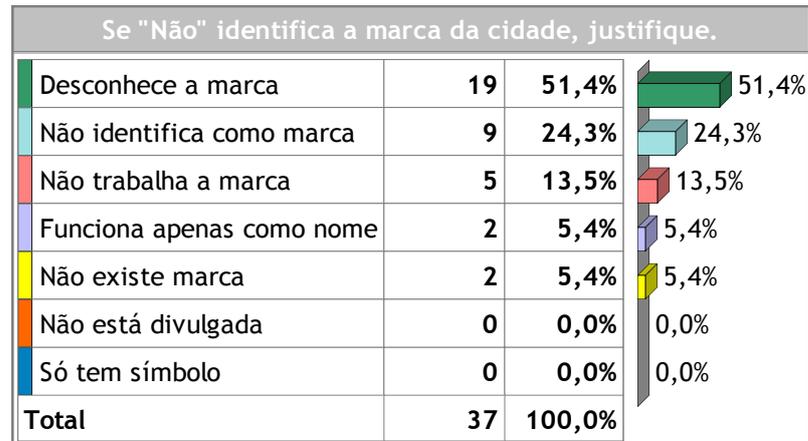
Seguidamente se les preguntó a los encuestados su opinión, después de responder si conocían el símbolo de la marca, si entendían que la ciudad de Viseo tenía una marca. En esta pregunta se registró que el 58% respondió de forma positiva, afirmando que Viseo tenía una marca, y el 42% respondió de forma negativa. (Ver figura 87)

Figura 87 – Muestra ciudad de Viseo: existencia de la marca



En este punto el cuestionario tenía un “filtro” y solo continuaba para quien había respondido afirmativamente en relación a la existencia de la marca de la ciudad. No obstante, a los que afirmaban que la ciudad no tenía marca se les pidió que justificasen su respuesta. Así, y en una muestra de 37 personas, el 51,4% que afirma desconocer la marca, seguido de los que no identifican la marca con el 24,3% y el 13,5% entiende que la marca no es trabajada. (Ver figura 88)

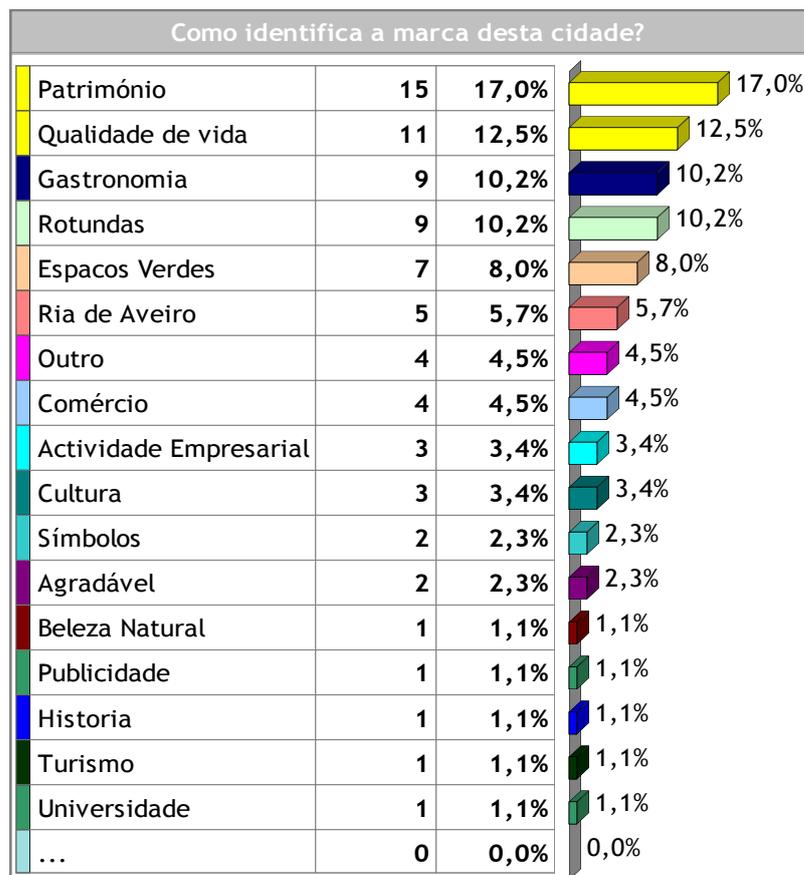
Figura 88 – Muestra ciudad de Viseo: justificación para la no existencia de la marca de la ciudad



Esta parte del cuestionario solo fue respondida por quienes eran de la opinión que la ciudad de Viseo tenía marca (51 encuestados). En este sentido, se les preguntó a los encuestados cómo identificaban esa misma marca. Las respuestas fueron diversas, por lo que el patrimonio registró el 17%, seguido de la calidad de vida con el 12,5%, la gastronomía y las rotundas con el 10,2% y los espacios verdes con el 8%.

Debemos referir que se trata de una pregunta de respuesta múltiple (en un máximo de tres atributos) por lo tanto, las citaciones son superiores al número de la muestra, existiendo un total de 79 citaciones. (Ver figura 89)

Figura 89 – Muestra ciudad de Viseo: identificación de la marca de la ciudad



Manteniendo la muestra con los 51 encuestados, se efectuó la clasificación de la marca de la ciudad, con el factor acogedora (14,4%) y enfocada en los ciudadanos (13,5%) registró los valores medios más elevados. Con valores más reducidos de media quedó la clasificación de osada con un 10.5%. (Ver figura 90)

Figura 90 – Muestra ciudad de Viseo: *características* de la marca de la ciudad

Caracterização da marca cidade		
	Média	Desvio-padrão
Imaginativa	3,53	0,95
Ousada	2,98	0,91
Dinâmica	3,57	0,76
Focada	3,82	0,87
Sofisticada	3,41	0,85
Original	3,51	0,92
Enérgica	3,39	0,92
Acolhedora	4,08	0,77
Total	3,54	0,91

En la pregunta sobre el reconocimiento/ identificación con la marca de la ciudad de Viseo, el resultado con mayor relevancia fue la identificación con la marca de la ciudad de Viseo, con una media de 4,04 y un peso del 21%. (Ver figura 91)

Figura 91 – Muestra ciudad de Viseo: identificación con la marca de la ciudad

Identificação com a marca		
	Média	Desvio-padrão
Identifico-me com a marca da cidade	4,04	0,72
A marca da cidade está enraizada na pop	3,96	0,72
A marca da cidade é conhecida em todo o	3,73	0,90
A marca da cidade é identificativa da r	3,88	0,79
A marca da cidade transmite a cultura/h	3,63	0,87
Total	3,85	0,81

La última pregunta de la encuesta, relacionada con las características personales de la marca, o sea, la personalización obtuvo valores significativos en los aspectos considerados positivos como son: tener personalidad, ser activa, joven, moderna e innovadora con valores porcentuales entre el 14% y el 13%. Los aspectos más negativos

fueron anticuada y estática, las notas menos positivas, con valores porcentuales entre el 7% y el 5%. (Ver figura 92)

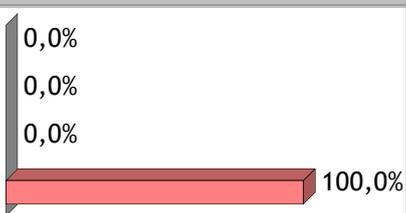
Figura 92 – Muestra ciudad de Viseo: características de la marca de la ciudad como una persona

A marca da cidade como uma pessoa		
	Média	Desvio-padrão
Jovem	<u>3,63</u>	0,80
Ativa	<u>3,92</u>	0,72
Com personalidade	<u>4,08</u>	0,48
Moderna	<u>3,76</u>	0,62
Inovadora	<u>3,75</u>	0,69
Rígida	2,90	1,01
Antiquada	<u>1,98</u>	0,76
Estática	<u>2,22</u>	0,97
Desleixada	<u>1,63</u>	0,69
Total	3,10	1,16

La figura 93 se refiere a la ciudad donde se realizó el trabajo de campo, en este caso, la ciudad de Viseo, donde se efectuó un total de 88 encuestas por cuestionarios.

Figura 93 – Muestra ciudad de Viseo: ciudad de trabajo de campo

Cidade de trabalho de campo			
Aveiro	0	0,0%	0,0%
Coimbra	0	0,0%	0,0%
Leiria	0	0,0%	0,0%
Viseu	88	100,0%	100,0%
Total	88	100,0%	



Anexo 5

Artículos presentados en Conferencias
Científicas y publicaciones en el ámbito del
desarrollo del Doctorado

Presentaciones en Conferencias Científicas

- **Marketing Territorial: una revisión del estado del arte** – Teresa Aragonéz y Gonçalo Caetano Alves
 - Marketing & Consumption. What Future?
 - IPAM – The Marketing School - 07 Febrero 2012

- **Marketing Territorial: el futuro de las ciudades competitivas, económicamente sostenibles y conceptuadas** – Teresa Aragonéz y Gonçalo Caetano Alves
 - LIC'12 – Lusófona International Congress
 - ISLA Gaia – Grupo Lusófona - 8 a 10 de Noviembre 2012

- **Marketing Territorial: el futuro de las ciudades sostenibles y de éxito** – Teresa Aragonéz y Gonçalo Caetano Alves
 - TMS – Tourism and Management Studies, International Conference, Algarve
 - Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo - 21 a 24 de Novembro 2012

- **Territorial Marketing: The future of cities** – Teresa Aragonéz y Gonçalo Caetano Alves
 - ICMC 2013 – International Conference on Marketing & Consumer Behaviour
 - IPAM – The Marketing School - 16-17 de Mayo 2013

- **The Centre Region of Portugal: current destination brand awareness at the national level** – Teresa Aragonéz, Manuel Gouveia e Irina Saur-Amaral
 - TMS – Tourism and Manajeent Studies, International Conference, Algarve
 - Universidad de Algarve – Escuela Superior de Gestión Hotelería y Turismo – 13 – 16 de Noviembre 2013

- **Destination Brand Awareness of Region Center of Portugal: Tourists’ and Tourism Professionals’ Perspectives** – Manuel Gouveia, Irina Saur-Amaral e Teresa Aragonéz
 - VI International Tourism Congress on the theme “The Image and Sustainability of Tourist Destinations”
 - Instituto Politécnico de Leiria, Peniche – 27 – 29 Noviembre 2013

Publicaciones

- **Capítulo de Libro – “Atrategies in tourism organizations and destinations” con el artículo “The Centre Region of Portugal: current destination brand awareness at the national level” – Teresa Aragonez, Manuel Gouveia e Irina Saur-Amaral**
 - TMS – Tourism and Manajeent Studies, International Conference, Algarve - Universidad de Algarve – Escuela Superior de Gestión Hotelería y Turismo – 13 – 16 de Noviembre 2013

- **Publicación de la Conferencia – con el artículo “Marketing Territorial: el futuro de las ciudades sostenibles y de éxito” – Teresa Aragonez y Gonçalo Caetano Alves**
 - TMS – Tourism and Manajeent Studies, International Conference, Algarve - Universidad de Algarve – Escuela Superior de Gestión Hotelería y Turismo - 21 al 24 de Noviembre 2012