



CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Marketing de Ciudades

En la actualidad, debido a las nuevas condiciones que el mercado mundial enfrenta tales como la globalización, la continua integración de mercados, así como el post-fordismo, las ciudades se enfrentan ante nuevos retos de gestión urbana para poder desarrollarse exitosamente, ya que los procesos de competencia entre ellas se tornan cada vez más intensos.

De acuerdo con Nikolic (2004), las definiciones tradicionales con respecto al éxito de las ciudades basadas en aspectos como tamaño, jerarquías y abundancia económica, han sido reemplazadas por una nueva dinámica integrada por la gestión urbana, marketing, conectividad, redes, ambiente, calidad de vida y cultura. El *branding*, las misiones comerciales, los proyectos en infraestructura, así como los eventos culturales y deportivos prestigiosos se convierten en componentes claves de las estrategias urbanas.

Friedman (2003) afirma que ya no es suficiente con que las ciudades tengan los elementos necesarios para su desarrollo, sino que además es necesario identificar y promover las ventajas con las que se cuenta, para finalmente definir la imagen de la ciudad y en base a ello crear un plan de marketing.



Para poder afrontar los retos que se presentan en la actualidad, las ciudades se han concentrado en la creación de una imagen competitiva que permita posicionarlas de manera estratégica en el mercado mundial; para ello han hecho uso de conceptos, enfoques y aplicaciones para enriquecer y mejorar a las ciudades, tal es el caso del marketing aplicado a la administración de ciudades como si estas fueran bienes, creando una imagen y una marca que sea fácilmente identificable para el mercado que se pretende alcanzar.

De acuerdo con Fernández (2004a) el marketing urbano o city marketing puede ser definido como:

Actividad que permite a la ciudad y a sus instituciones estar en contacto permanente con sus “grupos objetivo” (ciudadanos, visitantes, turistas, empresas), reconocer sus demandas y desarrollar “productos” correspondientes con esas demandas y generar un programa de información que comunique de la ciudad.(p.3)

El marketing de ciudades es utilizado como un instrumento de gestión que permite identificar las ventajas competitivas de cada lugar y establece estrategias para comunicar y difundir dichas ventajas mediante la creación, reforzamiento o modificación de una imagen para poder comercializar la ciudad como un producto.

Friedman (2003) señala que las diferentes actividades que se llevan a cabo a través del marketing de ciudades tienen por objetivo que los grupos meta utilicen y se sientan satisfechos con los servicios y productos ofertados por la ciudad, además pretende que exista un posicionamiento aventajado de la ciudad en relación con la competencia y busca que exista una imagen positiva del lugar. El objetivo final es lograr la creación de una imagen positiva y atractiva de la ciudad. Aunado a los objetivos anteriores se presentan los



objetivos del marketing interno, como la identificación de los ciudadanos con la ciudad y la promoción de la autoimagen; mientras que los objetivos del marketing externo, buscan el aumento de nivel de conocimiento sobre la ciudad y su atractivo. También establece que los objetivos específicos del marketing urbanos son:

1. Incrementar el grado de conocimiento sobre la ciudad.
2. Desarrollar, reformar y cuidar la imagen con la que la ciudad cuenta, tanto interna como externa.
3. Aumentar el atractivo de la ciudad.
4. Optimizar la satisfacción de los grupos meta con los servicios y productos ofrecidos por la ciudad.
5. Aumentar el nivel de identificación de los grupos meta con la ciudad.
6. Fortificar la situación económica de la ciudad.
7. Mejorar la competitividad de la ciudad.
8. Mejorar el nivel de vida e incrementar el empleo.
9. Atraer turistas y empresarios

Dentro del marketing de ciudades es importante que las urbes identifiquen el mercado al que quieren llegar mediante la implementación del marketing de ciudades, ya que no es recomendable comercializarse como una ciudad abierta a cualquier segmento de mercado, puesto que las expectativas de cada segmento varían ampliamente, haciendo que la satisfacción de los consumidores se vea altamente comprometida y con esto poniendo en riesgo la imagen y posicionamiento de la ciudad ante el consumidor.



De acuerdo con Friedman (2003) el marketing urbano y regional se enfoca a tres grupos objetivos: los grupos objetivos locales, los regionales y los supralocales. Los grupos objetivos locales son aquellos que incluyen a los ciudadanos, a los grupos de interés locales como clubes, asociaciones y a las empresas locales; así mismo, los grupos objetivos regionales consideran a personas de ciudades vecinas, a empresas que desean establecerse en la ciudad, trabajadores, profesionales y personas dispuestos a radicar en la ciudad. Por último, los grupos objetivos supralocales incluyen turistas, visitantes de congresos, empresas extranjeras y foráneas que deseen instalarse en la localidad, de igual forma abarca a los trabajadores, profesionales y personas que quieren radicar en la ciudad.

Para utilizar de manera eficiente el marketing urbano se debe de contar con una planificación estratégica, ya que ésta es la base para la construcción de un plan de mercadotecnia de ciudades, así como un elemento básico para la elaboración de una imagen. El plan estratégico debe de tomar en consideración los aspectos territoriales, los económicos y los sociales; además, es importante reflexionar de manera continua acerca de cómo es la ciudad y cómo se pretende que sea en el futuro, para con esto conformar un modelo de urbe anhelado tanto a mediano como a largo plazo (Martínez, 2004)

Las etapas necesarias según Friedman (2003) para llevar a cabo la incorporación del marketing urbano de manera estratégica son las siguientes:

1. Organización e Incorporación de Sujetos al Proceso. Consiste en incorporar a todos los interesados en el desarrollo del lugar al proceso estratégico que sigue la implementación de un plan de marketing de ciudad.



2. Diagnóstico Situacional. Parte de la situación actual que vive la ciudad y se divide en dos etapas, análisis estratégico y diagnóstico estratégico:
 - a) Análisis estratégico: recopilación de información para analizar situaciones y variables como el entorno, el mercado/grupo objetivo, el posicionamiento ante la competencia, los recursos con los que se cuenta, así como la imagen que se posee.
 - b) Diagnóstico estratégico: se relaciona la información obtenida en el análisis estratégico con algunos procedimientos específicos, para que en base a los resultados obtenidos se pueda contar con un apoyo durante el proceso de toma de decisiones de objetivos y estrategias. Los procedimientos utilizados son el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el análisis de posicionamiento, el análisis sistémico urbanístico y el análisis de portafolio.
3. Creación de Imagen-objetivo. Una vez comprendida la situación actual de la ciudad es posible visualizar el potencial que tiene para llegar a convertirse en el producto deseado, lo cual justifica las acciones que se realicen para poder alcanzar la imagen futura. En base a la imagen es posible establecer los objetivos que se desean alcanzar para la ciudad.
4. Estrategias del Marketing de Ciudades. Muestra la forma en la que se realizarán los procesos para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello es necesario segmentar el mercado, posicionar la ciudad con respecto a la competencia y precisar los campos prioritarios de acción.



5. Aplicación de estrategias: en este paso se mezcla el marketing urbano con la mezcla de mercadotecnia (precio, plaza, producto, promoción) para de esta manera, poder llevar a cabo las estrategias determinadas en todos los niveles necesarios.

6. Ejecución y control: envuelve la aplicación de las estrategias determinadas a través

de proyectos que cuenten con el presupuesto monetario necesario para su realización. En este paso también se vigilan las acciones llevadas a cabo para que cumplan los objetivos propuestos.

De acuerdo con Martínez (2004), la planificación estratégica puede utilizarse cuando se presenten causas que lo justifiquen, tales como:

1. Una situación de crisis económica o social que impacte perjudique la competitividad, bienestar y calidad de vida de la ciudad.
2. La organización de un evento relevante que suponga un importante impacto urbano.
3. El estancamiento de la ciudad que haya paralizado el crecimiento económico y el desarrollo social.
4. El desarrollo de un plan de calidad urbana.
5. Un planteamiento político apoyado por los sectores públicos y privado, que presuponga un cambio en el modelo de ciudad

2.2 Imagen de Ciudad

Las ciudades son por naturaleza los principales productores de políticas co-evolucionarias, son el centro moderno económico, social y de actividades de producción,



así como de interacción humana, son sistemas abiertos que impactan enormemente en otras áreas y en todo el mundo (Willis, Kerry y Bateman, 2001). La ciudad es también definida, en palabras de Pancorbo y Marrero (2003), como “un sistema funcional con una demanda interna y externa que influye sobre su equilibrio y desarrollo, encontrándose condicionada

por cuatro elementos: la imagen, su infraestructura, las atracciones y la gente que vive o que visita la urbe en un momento determinado”. (p. 2)

La imagen de una ciudad es considerada como un elemento que condiciona el desarrollo local, puesto que puede desempeñarse como un apoyo significativo o como un obstáculo para el desarrollo social, económico y cultural (Friedman, 2003).

La imagen de ciudad puede ser estudiada desde diversos enfoques, tales como los ofrecidos por el urbanismo y por el marketing. A través del desarrollo de tales perspectivas es posible comprender la importancia que ambos enfoques denotan para el estudio de la imagen de la ciudad, así como la manera en la que los elementos de cada perspectiva influyen en la creación y mantenimiento de la imagen del lugar en cuestión.

2.2.1 Imagen de ciudad desde la perspectiva del urbanismo

Las ciudades son producto de la creación humana, las cuales con el paso del tiempo van almacenando los resultados de las decisiones tomadas que las dotan de una serie de particularidades específicas, en donde la imagen aparece como el resultado del proceso bilateral que surge entre el observador y el medio ambiente (Luque, Del Barrio, Ibáñez, y Rodríguez, 2004).



Desde la perspectiva del urbanismo, un importante elemento lo constituye la imagen urbana, la cual de acuerdo con Fernández (2004a) se presenta como la unión de elementos naturales y artificiales que establecen el marco visual de sus habitantes y que al mismo tiempo conforman la ciudad. De igual forma argumenta que la imagen urbana esta

condicionada por las características propias del lugar, los hábitos y costumbres de sus habitantes, la presencia y preponderancia de ciertos materiales y modelos de construcción, así como el tipo de actividades que se desarrollen en la ciudad.

Hernández (2000) amplía la definición de imagen urbana al agregar que es la representación de los aspectos generales de un asentamiento, por lo que se deben de tomar en cuenta los aspectos que lo conforman, tales como el tamaño de los lotes, la densidad de población, la calidad de los servicios disponibles, entre otras condiciones. Finalmente, concluye que la imagen urbana puede ser entendida como la expresión integral de las características propias de la ciudad, así como de sus habitantes.

2.2.1.1 Formación de la imagen urbana

La imagen urbana es el resultante de la mezcla de los distintos elementos que forman de manera integral a la ciudad, por esta razón Hernández (2000), considera que dentro del proceso de formación la imagen urbana es necesario comprender los componentes fundamentales que la estructuran:

1. El medio físico natural
2. El medio físico artificial



3. Las manifestaciones culturales

El medio físico natural es aquel entorno formado sin la intervención del hombre y cuyos elementos influyen en la imagen del lugar, como la topografía, la vegetación, los cuerpos de agua y escurrimientos, entre otros. La conservación del medio natural debe ser

completa y respetuosa de sus características, ya que estos elementos además de tener valor visual, influyen en el clima, la calidad de vida y la conservación de lo edificado .

El medio físico artificial esta formado por elementos construidos con la intervención del hombre y que en conjunto dan lugar al paisaje urbano. Los elementos representativos de este medio son:

- A. Edificación. Este elemento determina las vialidades y los espacios abiertos de una localidad, como: plazas, plazoletas y rinconadas, además caracteriza a barrios y zonas de ciudades y pueblos. Las edificaciones pueden llegar a considerarse como patrimonio cultural dependiendo de la época, valores vernáculos, monumentalidad o relevancia estética de los mismos. La edificación debe cuidarse y preservarse, ya que representa la historia de la localidad.
- B. Vialidades y espacios abiertos o espacios públicos. Son parte de la escena urbana y están definidos en la traza de la ciudad mediante límites de predios y edificaciones. La importancia de estos radica en su participación como lugares de desarrollo de actividades de la población, que a su vez son importantes para el realce de otras zonas de la ciudad. Son lugares en los cuales los habitantes de las ciudades circulan, se reúnen, se relajan o descansan. Los espacios abiertos se clasifican, dependiendo



de su tamaño y función, en plazas, parques y áreas verdes, calles vehiculares y calles peatonales.

C. Mobiliario urbano y señalización. Están formados por los elementos presentes en los espacios abiertos que permiten la adecuada utilización y disfrute de estos, como lo son las paradas de autobuses, fuentes, casetas telefónicas, kioscos, entre otros. La

señalización es un elemento necesario para el adecuado funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier comunidad, sin embargo puede deteriorar fuertemente la imagen de una ciudad si no existe un orden en la utilización de la misma. De acuerdo a su función la señalización puede ser: de orientación, informativa o promocional y preventiva o restrictiva.

Es importante mencionar que para lograr un conjunto visual armonioso y placentero es necesario que exista una relación sensible entre lo natural y lo artificial, para esto se debe de considerar el manejo adecuado de los elementos que lo conforman, así como la composición de aspectos como la textura, forma, color de volúmenes y masas de la edificación. (Hernández, 2000).

Por último, las manifestaciones culturales constituyen un atractivo importante, pues se trata de las tradiciones, costumbres y hábitos correspondientes a la población del lugar. Las actividades que lleva a cabo la población, especialmente las relacionadas con sus tradiciones, proporcionan vivacidad y animación al paisaje urbano. La población de un lugar actúa como su principal patrimonio, por lo que todo lo que ésta realiza en la localidad dota a la ciudad de carácter e identidad particular.



Lynch (2000), presenta otro enfoque con respecto a la formación de la imagen urbana, ya que sugiere que los elementos que la constituyen son referencias físicas:

- A. Sendas. Elementos definidos como conductos que el observador sigue de manera normal, ocasional o potencial. A partir de estas el ciudadano se forma la imagen y se enlaza al espacio urbano.

- B. Bordes. Representan los quebrantamientos lineales de una continuidad que los habitantes por lo general no utilizan, como por ejemplo, las barrancas o las vías rápidas de comunicación.

- C. Barrios. Son considerados como aquellas partes de la ciudad que son fácilmente reconocibles en las que el ciudadano puede adentrarse con facilidad.

- D. Nodos. Son definidos como los puntos clave de la ciudad que se desempeñan como lugares desde los cuales el habitante parte o se encamina. Los lugares donde hay ruptura del transporte, un cruce peatonal o una convergencia de sendas son representaciones de nodos. Este elemento está vinculado con el elemento barrio.

- E. Mojones. Se presentan como los objetos definidos claramente que se desempeñan como puntos de referencia fácilmente identificables y en los cuales los habitantes no ingresan.

2.2.1.2 Modificación de la imagen urbana



Actualmente, las condiciones de competencia que se viven en un mundo globalizado obligan a las ciudades a estar en un proceso de mejora continua para poder desempeñarse exitosamente. Por esta razón las ciudades se interesan en mejorar su diseño, ya sea a través de la modificación, la reparación o la construcción de elementos urbanos. La imagen visual de una ciudad es considerada como un instrumento mediante el cual las personas pueden conocer la ciudad. Esta imagen proporciona una identidad visual para el lugar y origina una experiencia memorable tanto para los habitantes, como para los turistas (Jutla, 2000).

Los procesos de reconstrucción de ciudad, remodelación o de diseño de nuevos lugares, además de transformar a la ciudad físicamente, también pueden llegar a formar parte de una imagen renovada de la ciudad y llegar a considerarse como símbolo de su revitalización. Consideración especial debe de tomarse en los casos de ciudades donde se haya presentado un cambio de uso de los espacios de producción para convertirlos en espacios relacionados con el consumo, ya que el aporte proporcionado para la construcción de imagen de la ciudad se lleva a cabo con dos intenciones: como escaparate y símbolo de la nueva ciudad, y por su conveniente empleo en reflexiones políticas, científicas, periodísticas y propagandísticas que los llena de significados y los prepara para el consumo. El objetivo de este proceso consiste en dar a los espacios nuevos usos, reforzar el atractivo de la ciudad, así como el nivel de aprobación de los ciudadanos y usuarios (Benach, 2000).

Gómez (2003), expone un proceso de cuatro etapas, relacionado con la gestión de los elementos tangibles de la ciudad, para mejorar el nivel de vida con el que se cuenta, así como para atraer turismo e inversiones:



1. Instaurar un diseño de ciudad que acreciente su atractivo y desarrolle sus capacidades y valores estéticos. En cuanto al diseño de la ciudad existen una serie de principios básicos que las ciudades deben de seguir para ser consideradas como adecuadamente diseñadas, tales como función, orden, identidad y atractivo. La función hace referencia a que el diseño de la ciudad sea conveniente y cómodo para todas las personas consideradas como los usuarios de la urbe. El orden se establece como elemento necesario para permitir que los usuarios puedan comprender la ciudad y orientarse en ésta. La identidad es un aspecto importante ya que es

necesario contar con una imagen visual que muestre los rasgos únicos y las características especiales que posee la ciudad. Por último, el atractivo, ya que el diseño debe de satisfacer a largo tiempo a quienes usen la ciudad.

2. Desarrollar y mantener una infraestructura que admita el movimiento de personas y mercancías y que a su vez sea compatible con el medio ambiente. Si bien es cierto que la construcción y mantenimiento de ésta no es el único elemento a considerar en el diseño urbano, es importante mantenerla en condiciones adecuadas, ya que es necesaria para apoyar la productividad económica. Para desarrollar la infraestructura adecuada es preciso hacer un estudio acerca de los requerimientos de las ciudades tanto a corto como a largo plazo, para con esto evitar gastos excesivos en infraestructura innecesaria.
3. Proporcionar servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades de las personas y de las empresas. Los servicios públicos puede representar una ventaja competitiva para la ciudad, ya que en la actualidad las empresas se dirigen hacia lugares con



servicios de alta calidad y donde la educación y formación de los ciudadanos proporcione un valor extra de productividad y calidad.

4. Ofrecer atractivos para los habitantes y los visitantes. Los atractivos despiertan el interés y agrado de los ciudadanos, residentes potenciales, turistas y empresas en general. Resulta ineludible el hecho de que no todas las ciudades cuentan con el mismo potencial en cuanto a atractivos, por esta razón es necesario que cada lugar realice un análisis con respecto a su condición actual para determinar el enfoque más adecuado al potenciar sus atractivos ante los diversos públicos objetivos. La

gestión de los atractivos resulta importante, ya que estos constituyen una parte esencial en los procesos de regeneración urbana.

2.2.2 Imagen de ciudad desde la perspectiva del marketing

La imagen de ciudad puede ser entendida como un conjunto de creencias e impresiones que la gente posee acerca de los lugares. La imagen es el resultado simplificado de un gran número de asociaciones e información que se conecta con el lugar. Es el efecto del procesamiento mental de numerosas cantidades de datos acerca de un lugar para en base a ello escoger la información representativa del mismo (Kotler y Gertner, 2002).

La imagen se perfila como el resultado de la historia, cultura, valores, principios, hábitos y actitudes de la población. Se presenta como el “constructo actitudinal consistente en la representación mental de un individuo de las creencias, los sentimientos y la impresión global que tenga sobre el destino”. (Beerli, Martín, Moreno, 2003)



Marrero (2004) identifica dos clases de imagen: la imagen interna y la imagen externa. La imagen interna o endoimagen, es la que perciben los ciudadanos residentes y tiene como finalidad medir la auto imagen. La imagen externa o exoimagen, es la percibida por los públicos externos con respecto a la ciudad.

De acuerdo con Domínguez, Valdés y Morfín (2004), las imágenes, creencias y percepciones que tienen las personas acerca de un lugar pueden ser capaces influir en el desarrollo de una zona turística de la misma forma o inclusive más que los elementos de tipo tangibles. Esto se debe a que al carecer de una experiencia personal con el destino, el

usuario potencial actúa en función de la imagen que él mismo ha creado acerca de lugar, sin importar que tan alejada se encuentre ésta de la realidad.

Pizam y Mansfeld (1999), señalan que los factores tanto personales como ambientales influyen la elección de un destino sobre otros. En vías de entender a la imagen de un lugar como herramienta de promoción, es necesario tomar en cuenta las percepciones, las actitudes y las motivaciones del turista, ya que estos factores pueden influir en la promoción de la ciudad.

La percepción relacionada con el producto turístico resulta ser el procedimiento de ordenar y filtrar la información que hay con respecto a un lugar en específico. Debido a que cada persona posee características psicológicas inigualables, las percepciones que desarrollan sobre un conjunto de atributos son igualmente únicas, por este hecho, un mismo mensaje puede interpretarse de diversas formas dependiendo de quién sea el receptor (Pizam y Mansfeld, 1999).



Al proporcionar información acerca de un lugar o de un producto puede haber distorsión perceptual, la cual puede presentarse como: deformación y mala interpretación al tratar de cuadrar los atributos y atractivos con las actitudes del individuo; la refutación del mensaje y de la fuente que lo proporciona por catalogarlos como tendenciosos; o como la absorción de información pasando por alto los atractivos persuasivos. También es importante tomar en cuenta que sólo la información retenida por las personas podrá influenciar el proceso de compra (Engel, 1993).

La actitud de los individuos constituye otro aspecto que influye en la imagen, la cual es definida por Pizam y Mansfeld (1999) como un estado mental aprendido que puede modificarse ligeramente mediante un proceso de reaprendizaje, asimismo mencionan que las actitudes tienden a formarse a través de cuatro fuentes principales: información expuesta, grupos de afiliación, medioambiente y satisfacción de necesidades.

Así como la percepción y la actitud, la motivación de los turistas para viajar constituye un elemento que afecta a la imagen. Existen diversas teorías con respecto a la satisfacción de las necesidades que se vinculan a la necesidad de viajar, algunas basadas en la pirámide de Maslow, por lo que Pizam y Mansfeld (1999) consideran que el viajar constituye una necesidad que debe ser satisfecha.

2.2.2.1 Formación de la imagen

El proceso de formación de la imagen se describe como un continuo de diferentes elementos o fuentes de información que operan autónomamente para crear una imagen

única de un lugar. También es posible entender a la elaboración de la imagen como un concepto mental que se desarrolla sobre la base de una serie de impresiones a partir de múltiples fuentes de información y mientras que para la mayoría de productos y servicios las fuentes de información utilizadas son principalmente de naturaleza comercial, en el contexto de los destinos turísticos la imagen se forma a partir de un espectro mucho más amplio y completo de fuentes de información (Beerli, Martín y Moreno, 2003).

El proceso de formación de la imagen tiene especial influencia en la preferencia de un destino sobre otros con características similares. Actualmente existen diversos modelos de formación de la imagen, tal es el caso del mencionado por Pardellas de Blass y Padín

(2004), quienes consideran que en el procedimiento de formación de la imagen intervienen dos componentes primordiales: los factores de estímulo, los cuales se originan por estímulos del exterior o de una experiencia previa; y los factores personales, los cuales hacen referencia a características psicológicas y sociales del receptor.

La Figura 1 despliega un modelo con respecto al proceso de formación de la imagen de destino, el cual abarca los diferentes componentes que constituyen tanto a los factores personales como a los factores de estímulo y los cuales dan lugar a la formación de la imagen del mismo.



Figura 1. La formación de la imagen de destino. De “La formación de la imagen de un nuevo destino”, Xulio X. Pardellas de Blas y Carmen Padín Fabeiro, 2004, p.4.

La imagen de un destino que se forma antes de la visita al mismo esta influenciada por una serie de factores, tal es el caso de las fuentes de información, la motivación socio-psicológica y las variables demográficas, siendo las dos primeras las de mayor peso en lo que en la imagen respecta. La imagen global de un destino esta integrada por el resultado

de los sentimientos (aspecto afectivo), las percepciones (aspecto perceptivo) y los conocimientos (aspecto cognitivo) que se tienen sobre el lugar (Pardellas de Blas y Padín 2004).

Otro enfoque relacionado con la formación de la imagen es el presentado por (Marrero, 2004), quien además de incluir el componente cognitivo, que hace referencia a los pensamientos, creencias e ideas sobre la ciudad; y el componente emocional, referente a los sentimientos que la ciudad provoca; agrega el componente conductual, el cual define como la predisposición a comportarse de una forma específica ante una ciudad

Las fuentes de información, de acuerdo con Beerli, Martín, Moreno (2003), influyen en la formación de los tipos de imagen, por ello las clasifica en dos tipos:

- I. La primera es la imagen orgánica, la cual se basa en fuentes de información no comerciales, como las noticias relacionadas con el destino, la educación que recibe la persona y las opiniones escuchadas provenientes de amistades y familiares. En la

etapa de la imagen orgánica los mensajes más efectivos son los informativos, ya que otorgan a las personas que no han visitado el lugar información sobre el mismo.

II. La segunda es la imagen inducida, la cual se elabora a partir de fuentes de información comerciales, como la obtenida en las agencias de viajes. Los mensajes persuasivos son los más indicados para este tipo de imagen.

Tanto la imagen orgánica como la imagen inducida hacen referencia a la imagen que se forma antes de visitar el destino, la cual es denominada como imagen secundaria. La imagen primaria es aquella que se produce a través de la visita, ya que una vez que las personas han tenido contacto directo con el lugar son capaces de formar una imagen más

compleja. Los mensajes de recuerdo son los más convenientes en los casos en los que la imagen se forma después de la visita al lugar. A esta imagen la CEEDET (2005) la denomina imagen compleja, debido a que es más completa y diferenciada al incorporar la experiencia.

Beerli, Martín y Moreno (2003) muestran también un enfoque en el que a las imágenes orgánicas se les denomina como imágenes informales, ya que se forman a partir de información que no se relaciona de manera directa con el lugar turístico; mientras que a las imágenes inducidas se les designa como imágenes formales, debido a que éstas surgen a partir de la promoción intencional del destino turístico mediante el marketing; la diferencia entre ambas imágenes radica mayormente en el control que tiene el destino sobre la imagen que desea proyectar.

Para situar en contexto a la imagen se presentan tres enfoques: el primero parte de un punto de vista conceptual o cognitivo, el cual se forma a través de la valoración de los



atributos del destino; el segundo enfoque se construye desde una perspectiva afectiva, haciendo referencia a lo que el destino hace sentir; finalmente se encuentra el enfoque global o valoración general del lugar. La imagen se forma mediante la interpretación razonada (imagen cognitiva) y la interpretación emocional (imagen afectiva) del consumidor. El papel que juega el aspecto emocional de la imagen es tan fuerte y significativo que en ocasiones puede tener una mayor influencia sobre el comportamiento del turista en comparación con los elementos que forman el aspecto cognitivo de la imagen (Beerli, Martín y Moreno, 2004).

2.2.2.2 Modificación de la imagen

Como se ha mencionado anteriormente, un destino puede tener una imagen aún sin proponérselo, ya que las personas van formándose una imagen de determinados lugares aún sin que estos se promocionen directamente. Esta situación puede ser positiva o negativa de acuerdo a la imagen que tenga o haya formado el lugar en cuestión.

Marrero (2004) señala que existen una serie de requisitos que una imagen debe de cumplir para ser considerada como efectiva, tales como: ser válida, creíble, simple, atractiva y distintiva. De acuerdo con Paz y Tkachuk (2004), la gestión estratégica de la imagen apunta a lograr una rápida identificación positiva a escala regional e internacional.

Para las ciudades que cuentan con una imagen poco efectiva o negativa existe la posibilidad de modificar la misma, para esto es preciso comprender la relación existente entre el proceso de compra de una persona y la imagen del lugar. Existe un modelo de siete



fases en el cual se explica el proceso de modificación de la imagen que una persona tiene acerca de un lugar (Viascan, 2001):

1. Almacenamiento de imágenes mentales acerca de la experiencia de viaje.
2. Transformación de esas imágenes al acumular mayor información.
3. Toma de decisión de llevar a cabo el viaje.
4. Efectuar el viaje hacia el destino.
5. Participación en el destino.
6. Viaje de retorno.
7. Nuevo almacenamiento de imágenes con base en la experiencia.

De acuerdo con Pizam y Mansfeld (1999) después de la visita, el turista juzga su experiencia comparándola con la imagen que anteriormente tenía del destino, para de esta forma elaborar una nueva imagen del lugar con los recientes elementos adquiridos. El proceso de evaluación empleado por las personas se puede realizar mediante los siguientes tipos de comparación:

1. Incongruencia positiva. Surge a partir de una imagen negativa que una persona tenía y que al estar en contacto con el destino se transforma en positiva, ocasionando con esto la mayor satisfacción posible, ya que se sobrepasan las expectativas.
2. Congruencia positiva. Resulta cuando la persona obtiene lo que esperaba del destino, lo que se traduce en una satisfacción moderada y en una evaluación menos positiva que en el caso anterior.
3. Congruencia negativa. Sucede al haber una ligera discrepancia entre una imagen negativa y una experiencia negativa, lo que produce una insatisfacción moderada.



4. **Incongruencia negativa.** Aparece cuando hay una discrepancia importante entre una expectativa positiva y un resultado negativo, dando lugar a un alto nivel de insatisfacción hasta llegar a la frustración.

Un país debe de estar conciente de que no es posible esperar que el ingreso generado por el flujo turístico resuelva todos los problemas que a éste le aquejan, por el contrario, es necesario que el país arregle primero sus problemas para de esta manera poder generar el ingreso deseado por el turismo. Fomentar el turismo de un destino sin haber resuelto o disminuido los problemas, solamente provoca que los turistas comuniquen opiniones negativas acerca del destino y con esto empeoren su imagen (Kotler y Gertner, 2002).

El reposicionamiento de una imagen puede realizarse de diferentes formas, pero en cualquiera de estas es necesario conocer la imagen actual con la que cuenta la ciudad antes de intentar modificarla. Pizam y Mansfeld (1999) han considerado seis acciones que pueden ayudar en este proceso:

1. Diferenciar los componentes de la imagen global y enfatizar los aspectos positivos con los que se cuenta.
2. Programar mega-eventos como los de tipo deportivo, cultural, étnico, entre otros, ya que esto atrae la atención de los medios de comunicación hacia el destino, además de que proporciona recursos para mejorar la infraestructura turística. Kotler y Gertner (2002) afirman que el ser anfitrión de eventos deportivos, tales como las Olimpiadas, puede ayudar a mejorar la imagen de un país. A su vez, González (2003) agrega que en la actualidad, los grandes eventos ya no sólo son promocionados mediante las organizaciones internacionales respectivas, sino que



este proceso también ha llegado a constituirse dentro de las actividades de los políticos locales, pues forman parte de las estrategias de regeneración y promoción de las ciudades.

3. Organizar tours de familiarización.
4. Utilizar promoción selectiva
5. Postularse para ser anfitrión de convenciones internacionales tanto de viajes como de turismo.
6. Si todas las acciones anteriores fallan, sacar ventaja de la imagen negativa.

2.2.2.3 Medición de la imagen

A pesar de que la imagen de una ciudad es un elemento intangible, la eficiencia de ésta puede ser evaluada y medida. Pizman y Mansfeld (1999) argumentan que existen dos enfoques para la medición de la imagen: el estructurado y el no estructurado. En el enfoque no estructurado se utilizan descripciones sin formato para medir a las imágenes, por lo que la información es obtenida a través de cuestionarios de preguntas abiertas, discusiones de grupos focales, así como entrevistas profundas. El éxito de este método depende principalmente de las habilidades verbales y de escritura de las personas que participan en la medición, del conocimiento del producto, así como de la voluntad de proporcionar diversas respuestas de las personas que se encuentren involucradas en el estudio.

El enfoque estructurado agrega diversas condiciones de la imagen en un instrumento estandarizado, generalmente aunados a conjuntos semánticos diferenciados o escalas de Likert. Este tipo de enfoque resulta más fácil de administrar, de codificar y los resultados



que arroja pueden ser analizados usando paquetes estadísticos. La calificación de los productos o lugares obtenida conlleva a la generación de un perfil de imagen.

2.3 Posicionamiento de las ciudades

Todas las ciudades cuenta con una posición en el mercado, la cual esta formada por las características específicas que las personas, consideradas como consumidoras de imagen, atribuyen a la ciudad en comparación con sus competidoras. Sin embargo, es importante conocer si la posición con la que se cuenta es en realidad la que se desea y si ésta es la más

conveniente para el desarrollo del lugar. La relación que el individuo establece es de carácter perceptual, puesto que se elabora en base a creencias, impresiones y percepciones que tiene con respecto a la ciudad, formando de esta manera la imagen. Al confrontar la imagen que ha percibido el individuo contra la que poseen otras urbes, se produce el posicionamiento relativo de las diversas ciudades Friedman (2003).

Con respecto al posicionamiento, Benko (2000) considera que consiste en dotar de privilegios a determinados factores y dimensiones que al combinarse crean el mapa genético del producto, lo cual afirma es totalmente aplicable a las urbes. De igual forma, menciona que posicionar una ciudad es "valorizarla, de forma óptima, por sus ventajas (reales o percibidas), por sus más ventajosas diferenciaciones, con relación a las colectividades definidas como competidoras y de cara a los públicos para los que esta diferencia es motivadora". (Benko, 2000, párr. 18)



El posicionamiento puede también ser definido como la decisión tomada antes de la acción, de la forma en la que una ciudad desea ser apreciada por los públicos objetivo con respecto a las ciudades con las cuales compite. A través del posicionamiento se pretende hacer énfasis en las ventajas con las que cuenta la ciudad y las cuales actúan como si se tratara de su propuesta única de venta (USP: *unique selling point*), lo cual le permite diferenciarse de otras ciudades con las cuales compite Friedman (2003).

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

1. El primer paso es reconocer las ventajas competitivas con las que cuenta el destino.
2. A continuación es necesario elegir las ventajas competitivas de mayor beneficio para el destino.
3. Finalmente, se debe de comunicar la posición elegida hacia el mercado meta previamente identificado y elegido. Resulta relevante en este paso garantizar la coherencia entre el posicionamiento elegido y las estrategias de marketing a emplear, como la definición del servicio, la comunicación, los canales de comercialización, entre otros.

Existen algunas consideraciones a tomarse en cuenta para lograr un posicionamiento que se oriente hacia el lugar que se pretende ocupar, estos aspectos son: acentuar el distintivo del producto ciudad, ser atractivo para los grupos objetivo deseados, diferenciarse de las ciudades con las cuales se compite y producir un posicionamiento de largo plazo que le permita que su personalidad sea identificable, ya que ésta se presenta



como un factor que influye en la decisión de las personas de visitar una ciudad en lugar de otra. La identidad urbana expresa lo que la ciudad es, pero también lo que desea ser, tiene su expresión básica en la cultura urbana, la cual se desarrolla como el patrón conductual característico de la urbe. La proyección de la identidad da como producto la imagen urbana comunicada interna y externamente (Friedman, 2003).

Para que las ciudades logren un posicionamiento dentro del contexto turístico, es necesario que estén enteradas del lugar que ocupan actualmente, en relación con la posición que ocupan sus competidores y los líderes del mercado, por esto, Sancho y García (2005) proponen la utilización del *benchmarking* como técnica de administración, de mejora de la calidad y de investigación de las mejores prácticas para comparar el desempeño propio con el de los competidores; además, puntualizan que esta técnica refuerza la competitividad de un destino, ya que determina las acciones que son necesarias implementar para optimizar su cuota de mercado nacional e internacional.

La comparación que produce el *benchmarking* permite que las ciudades obtengan y evalúen información de las urbes con las cuales se encuentra en competición, esta información les sirve como guía para la organización de sus actividades en materia de posicionamiento (Friedman, 2003).

2.4 Marca de ciudades



De acuerdo con el CEDDET (2005), la marca es en cierta forma la concreción de todos los factores que conforman la imagen de un destino turístico. Sin embargo, hace énfasis en que no porque un destino carezca de marca quiere decir que carece también de imagen, ya que puede tenerla. Agrega que la marca ayuda a concretar la imagen al volverla más tangible, además de que puede también influir en ella.

La marca de un destino es entendida como el sostén estable integral de alto valor añadido que las personas establecen en su mente, identificando y simbolizando sus productos, valores, experiencias, así como estilo de vida; además de que proporciona información confiable acerca de las satisfacciones que ofrece el destino; de igual forma la marca establece una notoria diferencia con la competencia y permite el posicionamiento; además de que consiente la creación de relaciones de afecto con los clientes y es considerada como fuente de negocios. (ESADE, 2004).

La marca territorial se despliega como una eficaz herramienta encaminada al desarrollo de la imagen pública tanto interna como externa, como un instrumento para la aceptación de la ciudad o región y como el elemento sobresaliente para la búsqueda de competitividad, de ahí el énfasis de su construcción y gestión (Fernández, 2004b).

La marca constituye un elemento vigoroso para acrecentar el flujo turístico así como el comercio y las inversiones, de igual forma permite ampliar la presencia cultural y política. Se trata de desarrollar una idea alrededor de aspectos emocionales, la cual debe caracterizarse por señalar diferencias, ser comprensible, eficaz para diversos públicos en diversas situaciones y versátil en contenido verbal y visual (Seisdedos, 2004).



El desarrollo de una identidad particular desenlazada de fenómenos económicos y políticos circunstanciales es vital para el desarrollo, por lo que diversos analistas internacionales opinan que los países deberían designar como mínimo un 1% de su Producto Interno Bruto (PIB) para proyectos de elaboración de marca (Pintos, 2005).

Existen dos corrientes fundamentales dentro de la literatura sobre la marca; la primera corriente hace referencia al impacto que tiene la marca de un lugar en las actitudes que tienen las personas con respecto a los productos, trata la noción de un país que sirve como componente de marca. La segunda corriente hace alusión al marketing de países y a la gestión de sus marcas, concibe a los lugares como productos, ya que compiten en el mercado por turistas, fábricas, negocios y gente talentosa (Bradford University School of Management, 2004).

Las ventajas existentes al gestionar una marca en el ámbito turístico son, de acuerdo con el CEDDET (2005), las siguientes:

1. Ayuda a identificar y distinguir destinos en específico de los competidores.
2. Permite la asociación de atributos a la marca.
3. Funciona de manera útil al establecer estrategias de segmentación de mercado.
4. Facilita la extensión de marca.
5. Crea valor de marca, es decir valor añadido del nombre que es recompensado con mayores márgenes de beneficio y cuotas de mercado para el destino. El valor de marca se compone de la valoración de la marca y la identidad de la marca.
 - a) La valoración de la marca se refiere al conjunto de activos vinculados a una marca que acrecientan el valor de los productos turísticos del mismo. Se



trata de los elementos que tienen una relación directa con su valor de mercado, es decir, su valor esencial como activo intangible y el beneficio que le proporciona al destino turístico. Dichos activos pueden ser: lealtad a la marca del destino, conocimiento del nombre del destino, calidad percibida, asociaciones a la marca y otros activos ligados a la marca como promoción del lugar.

- b) La identidad de marca es el resultado del posicionamiento y personalidad de la marca. Se manifiesta mediante los resultados que obtiene el destino. Es la resultante de los beneficios esperados que se ofrecen y que la hacen atractiva a la compra.

El proceso de formación de la marca turística constituye un factor relevante para el éxito del desarrollo de la misma. Construir una marca turística es establecer a un determinado lugar y lograr posicionarlo como destino turístico en la opinión pública

(Chaves, 2004). La Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE, 2004) determina que en el proceso de elaboración de una marca, debe de seguir cuatro pasos considerados como esenciales:

1. Entender las preferencias de los turistas. Para lograrlo es preciso realizar un análisis acerca de las motivaciones que los llevaron a la selección de determinado destino turístico tanto en forma general como segmentada.
2. Recopilar la visión que tienen los turistas sobre el destino/marca. Es necesario conocer las impresiones que tienen las personas acerca de los diversos destinos.



3. Desarrollar una estrategia de marca para el destino. Los lugares pueden utilizar diversas estrategias en la utilización de marcas; de acuerdo con la CEEDET (2005) existen en principio tres opciones entre las cuales se puede elegir:

- a) Marca única. Consiste en nombrar a todos los productos del destino con la misma marca.
- b) Marcas múltiples. En esta estrategia cada elemento tiene su propia marca, generalmente se utiliza en algunos componentes de la oferta. En el caso de los destinos turísticos se presenta con poca frecuencia, a excepción de cuando estos son muy extensos, como en el caso de un país entero, o cuando son muy notorios. La ventaja que se obtiene con esta estrategia es que permite una mejor segmentación del mercado.
- c) Marca paraguas o marca familia. Es la más utilizada por los destinos ya que combina las características de las estrategias anteriores. Tiene la ventaja de manejarse como una marca única con posibilidad de promocionarse al

exterior, pero sin restringir la promoción individual de los productos o destinos, actuando en realidad como un paraguas. Cada producto cuenta con su propia marca, pero al mismo tiempo utilizan una parte común, que por lo general es el nombre de la marca principal.

4. Implementar la estrategia de marca a través de un plan de comunicación dirigido a los turistas potenciales. Benko, (2000) afirma que en la actualidad, los métodos de comunicación, los soportes que se utilizan y los canales de transmisión se han modificado significativamente. La continua transformación de la tecnología ha



consentido la utilización de numerosas fuentes de información, desde las creaciones de imágenes hasta las transmisiones rápidas de información tales como la televisión, el Internet. Por esta razón, se presume que la transmisión de la marca de la ciudad resulta ahora más sencillo, ya que existe una amplia gama de opciones a través de la cual puede promocionarse.

Cuando la marca se ha desarrollado de la forma correcta cumple con su función en el exterior, pero también cumple en el interior al provocar el orgullo nacional y la unión del país alrededor de un sentimiento compartido (Pintos, 2005). Asimismo Seisdedos (2004) determina que para el desarrollo eficaz de la marca es preciso incluir iconos en materia cultural, deportiva y empresarial.

A pesar de que la marca resulta un elemento propiamente intangible, es posible medirla para determinar si ésta funcionando de la manera deseada. Monfort (1998) determina que la razón de la necesidad de evaluar frecuentemente la imagen de marca de un destino se debe a las anomalías en la información que generan los intermediarios de la

comercialización, los productores, así como los consumidores del servicio turístico, lo que provoca que pocas veces los turistas cuenten con información objetiva y completa. Dentro del análisis de la imagen de marca es preciso tomar en consideración a los tributos tanto positivos como a los negativos, ya que desde una perspectiva global, son estos los que afinan y delimitan una zona turística determinada.

2.5 Eventos Deportivos Internacionales



Un evento se define como una experiencia creada cuidadosamente para proporcionar un impacto a la persona que asiste a éste. Las actividades, el ambiente y efectos sensoriales múltiples están integrados en el diseño de un evento que se lleva a cabo y es dirigido con precisión y distinción. El mejor evento es aquel donde el participante no percibe la mecánica que hay detrás, solamente recibe la impresión de una manera efectiva e invisible (Rutherford, 2004).

La industria mundial de eventos se ha convertido en un gran negocio y por esta razón en la actualidad es altamente competitiva. La organización de eventos constituye una parte significativa dentro de la industria turística mundial. Eventos importantes han permitido que las ciudades que los acogen se promocionen permanentemente con ellos, por lo que son usados para vender el destino, atraer la atención de los medios de información, incrementar las inversiones y el turismo (The South African Sports Commission, 2003).

Smith (2005) nombra como *hallmark* o *special events*, a aquellos eventos de limitada duración que se llevan a cabo una sola vez o de forma recurrente, los cuales se organizan principalmente para incrementar el atractivo y las ganancias de la ciudad sede. Esta clase de eventos son denominados también por otros autores con el nombre de mega eventos.

Los grandes eventos o mega eventos tanto nacionales como internacionales presentan una serie de características especiales:

1. Son eventos altos en estatus y prestigio, por lo que para desempeñarse como anfitrión de estos existe un proceso de selección.



2. Atraen un gran número de espectadores y provocan el interés potencial sobre el lugar anfitrión.
3. Llaman la atención de los medios de comunicación.
4. Requieren de un detallado plan de gestión, el cual debe estar acorde a la escala del evento.

Como consecuencia de estas características, los eventos requieren de inversión en infraestructura, atracción de inversiones, así como de fondos para el destino, al igual que un adecuado manejo del incremento en la demanda de servicios asociados. El legado de los grandes eventos contribuye a aumentar el atractivo del destino para futuros turistas e inclusive para los propios residentes (The South African Sports Commission, 2003).

Ejemplos característicos de los eventos considerados como *hallmark events* son los Juegos Olímpicos y los mundiales de fútbol, los cuales han adquirido gran importancia en promoción mundial y como elemento de estrategias de renovación urbana ya que pueden desempeñarse como una poderosa herramienta para generar turismo tanto nacional como internacional (Sport and Tourism Division, 2000).

2.5.1 Olimpiadas de Verano

El origen de las Olimpiadas se remonta al año 776 a.C., en ese entonces se llevaban a cabo como señal de adoración a los dioses del Olimpo. Las Olimpiadas continuaron por 12 siglos más, hasta que el emperador Theodosius las prohibió por considerarlas prácticas paganas (IOC, 2005a). Los Juegos Olímpicos volvieron a llevarse a cabo el 6 de abril de 1896 en Atenas, gracias a Pierre de Coubertin, francés quien retomó esta competencia, en la cual



hubo una participación de 14 naciones y 241 atletas; además, Coubertin estableció que los Juegos Olímpicos deben de llevarse a cabo cada cuatro años en diferentes sedes para poder difundir los principios de progreso e igualdad en todo el mundo (Chalkley y Essex, 1999).

Los Juegos Olímpicos son competencias entre los atletas de diferentes países en deportes individuales o en equipo, más no entre los países en sí. Desde el principio, se pretendió que los Juegos Olímpicos modernos incluyeran todas las formas de ejercicio practicadas en el mundo, sin que se presentaran grandes excepciones (Coubertin, 2000).

El movimiento olímpico esta constituido por 3 organismos: el IOC (International Olympic Committee), el NOC (National Olympic Committee) y el ISF (International Sports Federations); sin embargo, también se apoya en otras organizaciones como los comités organizadores de los Juegos Olímpicos, los comités olímpicos nacionales, asociaciones nacionales, clubes, los atletas y personas pertenecientes a las IF's y NOC's.

El movimiento olímpico se rige por la carta olímpica, la cual es el documento que contiene los principios fundamentales del olimpismo, así como el reglamento y las leyes

adoptadas por el IOC. De igual forma rige la organización, las acciones y operaciones del movimiento olímpico además de que establece las condiciones para la celebración de los Juegos Olímpicos (IOC, 2004). De acuerdo con este documento los organismos que constituyen el movimiento olímpico se definen de la siguiente forma:

IOC. Se presenta como el creador del movimiento olímpico y actúa como máxima autoridad del mismo. Es una organización internacional de categoría no gubernamental sin



finés de lucro que actúa como principal responsable de supervisar la organización de las Olimpiadas.

NOC. Es el organismo encargado de difundir los principios de los Juegos Olímpicos a nivel nacional dentro del marco de los deportes, también está comprometido con el desarrollo de los atletas y de los programas deportivos. Actualmente existen 202 NOC's alrededor del mundo.

ISF. Se trata de una organización no gubernamental reconocida por el IOC con el objetivo de controlar uno o más deportes afiliados a nivel mundial. Las federaciones nacionales actúan de forma independiente al IOC y se desenvuelven de manera autónoma en lo relativo a la administración de sus deportes. Las federaciones internacionales de deportes que buscan la aceptación del IOC deben de cumplir con lo establecido en la carta olímpica.

En la Figura 2 se presenta el organigrama del IOC, para poder tener una visión más clara acerca de la distribución de sus funciones, así como de los diferentes organismos que conforman el comité.

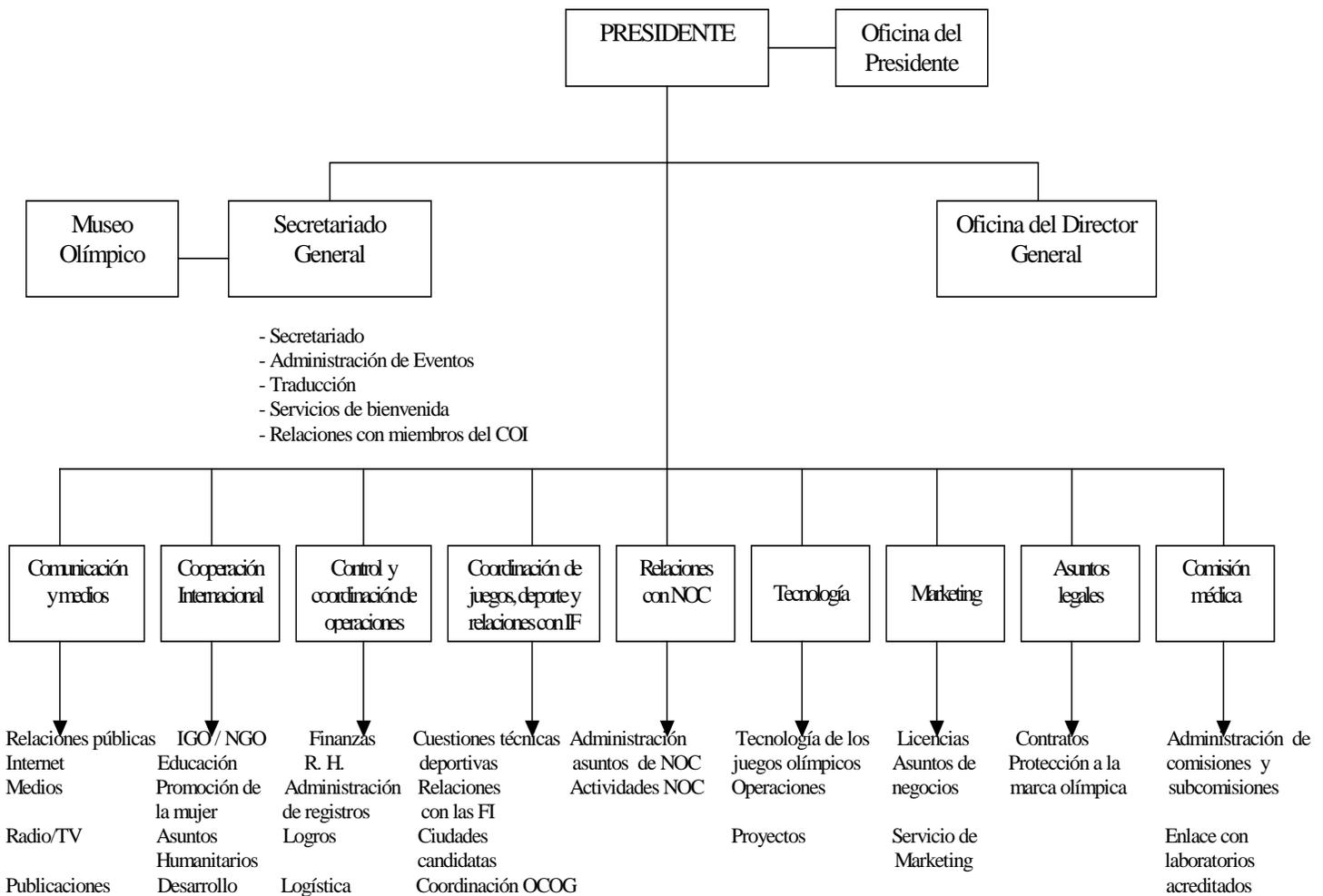


Figura 2. Estructura del IOC. De “Final Report on the XXVIIth Olympiad 1997-2000”, International Olympic Committee, 2004, p.69.

2.5.2 Elección de la Ciudad Sede de las Olimpiadas

En los últimos años, el deseo de las ciudades de convertirse en sedes de las Olimpiadas ha tenido un auge creciente, cada vez hay más ciudades solicitantes para ser tomadas en cuenta como candidatas para organizar los Juegos Olímpicos. El incremento en el interés de



las ciudades por ser sedes de este tipo de eventos es un reflejo de la competencia internacional entre las ciudades por atraer inversión, negocios y una imagen positiva.

Antiguamente los países no competían por la sede, de hecho las primeras tres Olimpiadas de la era moderna fueron seleccionadas sin tener que emprender un proceso de selección; fue a partir de 1916 cuando los países empezaron a luchar por lograr la sede, ya que significaba una práctica de moda, sin embargo por la mala organización del evento resultaba sumamente costoso para los países anfitriones, por lo que hasta 1984 la cifra de ciudades interesadas en la sede se mantuvo muy reducida. Aunado a esto, en los años siguientes surgieron otros factores que dificultaban la participación de los países como anfitriones de las Olimpiadas, tales como oposición cívica, México 1968; terrorismo, Munich 1972; endeudamiento a largo plazo, Montreal 1976; y boicots internacionales Moscú 1980 y Los Ángeles 1984 (Chalkley y Essex, 1999).

El éxito comercial de los Juegos Olímpicos sucedió en 1984 con las Olimpiadas de Los Ángeles, sin embargo, no fue hasta 1992 cuando este éxito se hizo evidente para otros países, ya que para las Olimpiadas de Barcelona, el número de ciudades solicitantes se incrementó a 22. Para las Olimpiadas de Atenas 2004 el IOC recibió 48 solicitudes y para las del 2008 existen actualmente 61 ciudades solicitantes (Chalkley y Essex, 1999).

La ciudad sede para celebrar las Olimpiadas, así como las fechas de celebración son determinadas por el IOC mediante un elaborado proceso. El IOC durante la Sesión tiene la responsabilidad de la elección de la ciudad anfitriona de las Olimpiadas. La Sesión es la reunión general de los miembros del IOC que se lleva a cabo una vez al año. La mesa directiva del IOC determina el procedimiento que se debe de seguir hasta que la Sesión



tome lugar. El IOC (2004) señala que el proceso de elección que debe de seguirse para designar a la ciudad anfitriona de los Juegos Olímpicos esta estipulado en el reglamento de la Carta Olímpica de la siguiente manera:

El proceso inicia con el procedimiento de aceptación de la candidatura, el cual esta dirigido por la mesa directiva del IOC y tiene una duración aproximada de 14 meses. De acuerdo con la Carta Olímpica en la regla 37 se señala que cualquier ciudad que desee organizar los Juegos Olímpicos debe ser postulada por el NOC ante el IOC. Ninguna ciudad es considerada como candidata hasta que haya sido aceptada por la mesa directiva del IOC, por lo que en esta fase las ciudades son consideradas como solicitantes.

Es importante mencionar que sólo se acepta la postulación de una ciudad por país para ser sede de los Juegos Olímpicos del mismo año, cuando existen varias ciudades del mismo país pretendiendo postularse, el NOC del país es el que decide cuál de las ciudades será la solicitante.

Las ciudades solicitantes deben de contestar un cuestionario acerca del proyecto que proponen para ser anfitrionas de las Olimpiadas. Los proyectos son valorados por miembros administrativos del IOC y por un grupo externo de trabajo formado por expertos, para determinar el potencial de las ciudades de organizar los Juegos Olímpicos. Esta valoración abarca tópicos como apoyo gubernamental, opinión pública, infraestructura general, seguridad, lugares de reunión, alojamiento y transporte. Al finalizar esta etapa la mesa directiva del IOC determina las ciudades que son aceptadas como candidatas a la organización de los Juegos Olímpicos.



La siguiente etapa consiste es la fase de candidatura, en la cual las ciudades aceptadas como candidatas deben de presenta ante el IOC un documento de candidatura, el cual es analizado por una comisión de evaluación que también realiza inspecciones de las ciudades candidatas. La comisión de evaluación esta formada por expertos y representantes de IFs y NOC's, miembros del IOC, representantes de la Comisión de Atletas y del Comité paraolímpico (IPC) y esta exenta de miembros cuyos países de origen tengan una ciudad candidata en el proceso. En esta etapa, las ciudades deben de proporcionar las garantías financieras que solicita la mesa directiva del COI que determinen si el proyecto corre a cargo de la ciudad interesada; de las autoridades locales, regionales o nacionales; o de terceras partes.

Después de la inspección de todas las ciudades candidatas, la comisión de evaluación debe de enviar, por lo menos un mes antes de la Sesión, un reporte escrito acerca de las ciudades a los miembros del IOC. Conforme al reporte de evaluación la mesa directiva del IOC determina la lista final de las ciudades candidatas, la cual será enviada a la Sesión para elegir a la ciudad sede.

La elección de la ciudad se determina a través de la Sesión, la cual se establece en un país que no haya postulado a alguna de sus ciudades como anfitriona para la organización de los Juegos Olímpicos. La elección de la ciudad anfitriona se lleva a cabo después de que la Sesión ha considerado el reporte presentado por la comisión de evaluación, mediante un proceso de votación. Inmediatamente después de la Sesión, El IOC, la ciudad elegida y la NOC del país en cuestión, realizan un acuerdo escrito conocido como el contrato de la ciudad sede.



Es importante mencionar que en el proceso de selección de la ciudad sede de los Juegos Olímpico se ha visto desprestigiado por la marca de la corrupción. El 24 de noviembre de 1998 una televisora local de Salt Lake City reportó que había existido dinero de por medio para lograr la sede de los Juegos Olímpicos de invierno, información que después de una profunda investigación fue considerada como verídica.

El IOC (2005b) afirma haber reaccionado de manera inmediata ante la crisis de selección de la ciudad sede de los Juegos Olímpicos mediante el establecimiento de reformas para prevenir la corrupción por parte de sus miembros. Entre las principales reformas se encuentran la incorporación de un procedimiento de aceptación de candidatura para evaluar la capacidad de las ciudades para organizar el evento, la eliminación de visitas de miembros del IOC a las ciudades candidatas, la aplicación de un código de conducta, la publicación de reportes financieros para incrementar la transparencia, así como la elaboración de un reporte contable acerca del uso de fondos para las entidades que hayan recibido fondos del IOC.

Sin embargo, aún con estas reformas, Higham (1999) menciona que el proceso de elección de la ciudad anfitriona de las Olimpiadas es la manera más efectiva de transferir dinero público a los bolsillos privados, y señala que el factor clave para que una ciudad gane el derecho de organizar las Olimpiadas es la capacidad de corrupción, ya que se trata de un proceso susceptible a la corrupción comercial y política.

2.6 Investigaciones Relacionadas con el Tema

Después de realizar una amplia búsqueda en la literatura, se observa que en la actualidad existen algunas investigaciones y estudios afines sobre aspectos relacionados con el tema planteado en esta tesis, tal es el caso del artículo “Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective”, publicado por Philip Kotler y David Gertner en el año 2002, en el cual se estudia la medida en la que la imagen de los países afecta a los productos, servicios, negocios, inversiones y turismo del país. Asimismo, evalúa el papel de la administración del marketing estratégico en la promoción de la imagen y atractivo de los países y sus productos.

Otra aportación importante al campo de investigación la realiza Reihard Friedmann en su documento titulado “Marketing estratégico y participativo de ciudades”, publicado en el 2003, en el que hace hincapié en la importancia que tiene el marketing urbano en el desarrollo de las ciudades al considerarlo como un instrumento para enfrentar tanto el presente como el futuro. De igual forma, explica el concepto del marketing urbano y las razones por las cuales debe ser incorporado a la gestión de las ciudades.

En el 2004, el artículo “Identidad e imagen aspectos esenciales a considerar en los planes estratégicos de ciudad”, escrito por Manuel Marrero, centra la investigación en la búsqueda de una herramienta que puede servir para gestionar ciudades haciéndolas capaces de integrar en sus planes a los principales actores, y con ello resolver los problemas de la ciudad de forma integral. Por esta razón, sugiere la implementación del marketing urbano como enfoque metodológico que logre el posicionamiento de la ciudad.



“Urban development through hosting international events: A history of the Olympic Games”, es un trabajo realizado por Brian Chakley y Stephen Essex en 1999 que se asemeja en numerosos aspectos a la sección de la tesis en la que se trata el tema de los Juegos Olímpicos. Este documento hace referencia sobre el creciente interés por promover el desarrollo y el cambio urbano a través de la organización de eventos de grandes magnitudes, debido a que estos ofrecen a las ciudades la oportunidad de rápida comercialización, regeneración urbana y estimulación para el crecimiento económico, además de la posibilidad de mejorar el transporte y adquirir prestigio y reconocimiento a nivel mundial.

El impacto que los Juegos Olímpicos producen en las ciudades que las organizan, constituye parte importante para entender el resultado que dichos eventos proporcionan, por tal motivo el artículo “Impact of the games on olympic host cities” presentado por Richard Cashman en el año 2002, muestra la forma en la que las Olimpiadas marcan a su anfitrión durante cada una de las etapas involucradas para llevarlas a cabo.

Otro estudio relacionado con las Olimpiadas y el impacto que proporcionan, es el realizado por Laurence Chalip en el 2002 y titulado “Using the olympics to optimise tourism benefits”, en el cual pone de manifiesto la manera en la que este mega evento permite a una ciudad o país crear e incrementar los beneficios derivados del turismo. Además propone una explicación acerca del por qué este evento resulta beneficioso para algunas ciudades, mientras que para otras se torna severamente perjudicial, lo cual permite comprender de mejor forma el papel que desempeñan las Olimpiadas en el desarrollo del turismo en la ciudad o país en cuestión.



The South African Sports Comisión, en el año 2003 presenta el documento “Bidding to host an international sport and recreation event in South Africa: A guide for sport and recreation organizations”, en el cual exhibe de manera general, el panorama del por qué las ciudades y países se interesan en actuar como sedes de eventos deportivos, destacando la importancia actual de la industria de los eventos como parte del sector turístico global. De igual forma, presenta las características especiales que tienen los mega eventos tanto nacionales como internacionales y por consiguiente los requerimientos que necesitan para ser llevados a cabo exitosamente.

Andrew Smith (2003), afirma que un número creciente de ciudades post-industriales están utilizando iniciativas deportivas para presentar una imagen atractiva a turistas potenciales. En su artículo, publicado en el 2003, “Reimagining the city: The value of sport initiatives”, examina el valor que tienen los deportes en la reconstrucción de imagen en ciudades contemporáneas, así como los beneficios y perjuicios que estos le otorgan.

La investigación realizada con respecto al análisis de imagen de ciudades sedes de eventos deportivos y la forma en la que esto ayuda a posicionarlas mundialmente es de gran utilidad en el ámbito turístico, por lo que el desarrollo de la presente tesis permite sentar bases que permitan estudios posteriores, cada vez más profundos y relevantes sobre la importancia de la gestión de ciudades en los eventos internacionales.