



## HACIA EL DISEÑO DE LA MARCA TERRITORIAL RODADERO “MÁGICO DESTINO”<sup>1</sup>

### TOWARDS THE DESIGN OF THE TERRITORIAL BRAND RODADERO “MAGIC DESTINY”

---

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 8 de septiembre de 2016  
Fecha de modificación: 20 de enero de 2017  
Fecha de aceptación: 18 de mayo de 2017

Para citar el artículo: Sánchez, L. (2017). Hacia el diseño de la marca territorial Rodadero “Mágico Destino”. *Turismo y Sociedad*, XXI, pp. 145-164.  
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n21.07>

## Resumen

Se muestra un primer avance del diseño de la marca Rodadero con su eslogan “Mágico Destino”, en el que se aplican los enfoques de gestión y comunicación. Para ello, se analiza la percepción de imagen expresada por turistas, residentes y empresarios; se proponen algunas medidas de mejoramiento; se identifican los atributos del destino y se definen la diferenciación, la visión, la invención, el dinamismo y la semiótica. La investigación es un estudio de caso social y de tipo mixto, dado que se recolecta información de tipo secundario o documental y primaria por medio de encuestas, en las que se analizaron 17 variables categorizadas en funcionales e intangibles. Los resultados presentan una valoración negativa de las estructurales o funcionales por parte de los actores, lo cual permite inferir que se atribuyen a la inversión y al control del Gobierno, mientras que las psicológicas o intangibles son de alcance de los empresarios y los residentes. De este modo, todos los actores requieren medidas de mejoramiento, pero, en especial, la administración pública.

Este análisis sirvió además para identificar los atributos que la diferencian: ambiental, desarrollo social, cultural, deportivo, científico, internacional, que obedecen a la combinación entre los propios del territorio y la *Norma técnica sectorial de turismo*.

**Palabras clave:** Imagen territorial, concepto y sistema de marca, percepción de imagen, grupos de interés.

## Abstract

This paper presents a first breakthrough in the design of the Rodadero Brand with its slogan “Mágico Destino”, in which management and communication approaches are applied. For this, the perception of image, expressed by tourists, residents and businessmen was analysed; improvement measures are proposed; the attributes of the target are identified and

the differentiation, vision, invention and dynamism, semiotics are defined.

The research is a social and mixed type case study, given that the information collected is secondary and primary through surveys 17 variables were analysed and categorized as functional and intangible. The results present a negative evaluation of the structural variables by the actors, which could infer that they are attributed to the investment and control of the government while the psychological or intangible variables are at the reach of the entrepreneurs and residents. Thereby, all actors require improvement measures, but especially the public administration.

This analysis also allowed to identify the attributes that differentiate it: environmental, social, cultural, sporting, scientific, international development, due to the combination between the own of the territory and the Sectorial Technical Standards of Tourism.

**Keywords:** Territorial image, concept and system of brand, perception of image, groups of interest.

## Introducción

El neoliberalismo, y con ello la globalización, ha propendido a extenderse a nivel mundial por medio de mecanismos transnacionales, de tecnología, acuerdos, tratados de libre comercio y políticas de un mejor orden social establecidos en diversos sectores. En el sector turismo, un ejemplo de política pública social lo constituyen los *Criterios globales de turismo sostenible* (Global Sustainable Tourism Council, 2008), los cuales propenden a una gestión sostenible eficaz y a la maximización de los beneficios sociales, económicos y ambientales de la comunidad local. Para Reid (2003), el turismo, como muchos otros ámbitos de la actividad económica, está formado por el orden socioeconómico global, organizado por empresas transnacionales,

las cuales ejercen una gran influencia a nivel nacional, regional y local, en especial en los países en desarrollo que cuentan con recursos naturales y tienen, además, una necesidad drástica de desarrollarse. Sin embargo, estos se pueden desarrollar y crecer en forma complementaria a lo descrito anteriormente, desde lo local a lo regional y/o internacional.

En ese sentido, los territorios, las ciudades o los países tienen la oportunidad de mostrarse al mundo con su propia identidad y marca territorial, como instrumento de gestión y de comunicación, por medio de la cual se pueden planificar con miras a potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades, en busca de una identidad de imagen que les permita incrementar y desarrollar sus ventajas competitivas.

Los argumentos descritos generan algunas pesquisas en la gestión de identidad de marca territorial para el mejoramiento y posicionamiento de territorios turísticos con bajos niveles de desarrollo y altas ventajas comparativas de sus recursos naturales, donde se deben aprovechar los impactos positivos de la globalización, que han incidido en el incremento de la cifras de turismo, vías de comunicación, tecnologías de la comunicación, devaluación de sus monedas locales y una mayor conciencia del concepto de sostenibilidad.

Desde el contexto relatado se desarrolla el artículo, alusivo al balneario El Rodadero (Santa Marta, Colombia), destino turístico que cuenta con ventajas comparativas de paisaje natural de playa y montaña, pero cuyos índices de competitividad en el país (21/25) (Consejo Privado de Competitividad, 2015) inciden en el bajo posicionamiento de su imagen territorial.

A partir de lo anterior, se esboza el diseño de su marca como estrategia de competitividad y comunicación, con base en los referentes teóricos de *marketing* territorial, concepto

y sistema de marca. Las fuentes primarias provienen de la observación directa y los resultados de las encuestas de percepción de imagen aplicadas a turistas, empresarios, residentes, así como informes de investigaciones y boletines técnicos, en los ámbitos ambiental, sociocultural y económico de la sostenibilidad global.

Este análisis sirvió de base para la propuesta de medidas de mejoramiento, pero, a su vez, para el diseño de la marca Rodadero. Su semiótica está dada por el logo Rodadero "Mágico Destino", y los atributos que la diferencian (ambiental, desarrollo social, cultural, deportivo, científico, internacional) obedecen a la combinación entre los propios del territorio y las dimensiones de la sostenibilidad. Así mismo, en línea con los autores Gerzema y Lebar (2008), se definieron la invención, la visión, el dinamismo y la diferenciación, los cuales son elementos cualitativos que rigen la marca.

### **Marco conceptual**

Se muestran a continuación algunos referentes teóricos que soportan los conceptos de la imagen turística, marca, grupos de interés y elementos básicos de un sistema de gestión de marca.

#### ***La imagen turística***

Andrade (2010) recopila las definiciones de imagen turística de 28 autores, en orden cronológico desde 1975 hasta 2003, con base en los trabajos previos de Gallarza, Gil y Calderón (2002) y San Martín, Rodríguez y Vázquez (2006). De este grupo, solo Embacher y Buttle (1989) distinguen entre forma individual o colectiva; Milman y Pizam (1995) referencian el público; Parenteau (1995) destaca la audiencia y a los distribuidores cuando aluden a "quien o quienes participan en la imagen del destino"; el resto de

los autores no lo enuncian o solo nombran al individuo o turista. En síntesis, en las definiciones hace falta enunciar en forma explícita los grupos de interés, dada la importancia de su protagonismo en el desarrollo de los destinos turísticos. Así mismo, Martín, Beerli y Nazareno (2016) y Andrade (2010) coinciden en citar y mostrar que la mayoría de los autores (Gartner, 1993; Baloglu y Brinberg, 1997; Walmsley y Young, 1998; Baloglu y McCleary, 1999; Baloglu y Mangaloglu, 2001; Chen y Uysal, 2002; Beerli y Martín, 2004; Pike y Ryan, 2004; Hosany, Ekinci y Uysal, 2006; Pike, 2009) están de acuerdo con considerar tres factores del concepto de imagen: el perceptual/cognitivo, asociado con el conocimiento de los individuos sobre los atributos que caracterizan a un lugar turístico; el afectivo, el cual hace referencia a los sentimientos que los individuos expresan del lugar; y el global, relacionado con la percepción positiva o negativa del lugar.

De los atributos/sentimientos o de lo cognitivo/afectivo subyace otra clasificación dada por Echtner y Ritchie (1991, 1993; citados por Andrade, 2010), denominada el continuo funcional/psicológico, asociada con características tangibles (infraestructura de transporte, tipos de alojamiento, etc.) e intangibles (amabilidad, seguridad, calidad del servicio esperado, etc.).

En virtud de lo planteado, se propone la definición de la imagen de un destino turístico como la percepción global de las características funcionales y psicológicas expresadas en el conocimiento de los atributos y los sentimientos que tienen los grupos de interés o *stakeholders* en relación con un lugar.

Otra perspectiva que merece atención es que las imágenes percibidas dependen del sujeto y no del objeto, como lo corrobora De la Rosa (2003) al afirmar que "las imágenes percibidas son creadas en la mente del individuo, hecho que implica un fuerte nivel de

subjetividad” (p. 136). En ese orden de ideas, los juicios emitidos por las personas dependen del nivel cultural y contribuyen al mejoramiento del destino en la medida en que sus percepciones estén alineadas a los criterios de calidad. De este modo, la percepción de los consumidores juega un papel relevante a la hora de la elección de un intangible por su imagen turística.

Por otro lado, la imagen se da en tres etapas: antes, durante y después. Galí y Donaire (2005, citados por Camprubí, Guia y Comas, 2009) distinguen entre las imágenes percibidas *a priori* (antes), *in situ* (durante) y *a posteriori* (después) (p. 258). Sin embargo, el impacto del Internet, las redes sociales y la realidad virtual está incidiendo en que la brecha entre el antes y el después sea corta, lo que le permite al visitante planificar con mayor detalle sus vacaciones, y al destino, obtener un conocimiento más detallado del consumidor, base de la construcción de estrategias dirigidas a segmentos del mercado categorizados.

Las directrices descritas sirven de base para la construcción del análisis del destino turístico, en el que los administradores de dicho destino deben cuestionarse acerca de qué debe ser mejorado para ser atractivo y/o continuar con el nivel de calidad que tiene, para perpetuar así su vigencia en relación con la preferencia por parte de los actores, con la utilización de sus ventajas comparativas –fruto de sus recursos naturales y/o de la creación de las ventajas competitivas–, mediante la generación de valor de sus atractivos que conlleve la creación de una nueva imagen de ciudad y, por ende, de creación de marca territorial. De allí que es muy importante la identificación de los atributos diferenciales del destino para lograr una mayor preferencia de sus residentes y visitantes y para buscar opciones de conocimiento de estos mediante estrategias de comunicación que incrementen la frecuencia de visita. El Patrimonio

Intangible Cultural e Histórico –expresado en su gastronomía, danza, música, valores y tradiciones culturales y deportivas– puede ser el pilar de la diferenciación de las comunidades y se constituye en la base de la gestión del *marketing* territorial en virtud de la proliferación de empresas culturales de impacto socioeconómico en los actores y entornos donde se desarrollan.

### **Concepto de marca**

La gestión de marca es opcional en las empresas, sin embargo, es una condición indispensable para el inicio de un plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo que contribuya a la maximización de las utilidades de la empresa. Se constituye en el primer activo intangible de la empresa y se puede definir como la expresión cualitativa del rendimiento de la inversión.

La marca se debe también al nivel de la calidad de todo el proceso productivo. Davis y Bojalil (2002) la definen como “un componente intangible, pero crítico, que es propiedad de una compañía y representa un contrato con el cliente, relativo al nivel de calidad y valor que se ofrece vinculado a un producto o servicio” (p. 47). Por ello, la percepción de la calidad que el cliente posee hoy debe conducir a las empresas a elaborar estrategias de relaciones de largo plazo para conseguir su lealtad. Luego, este ejercicio organizacional y estructurado debe reflejarse en su reputación. Por lo tanto, este ejercicio “es un indicador de valor, el cual debe ser gestionado, medido, protegido, apalancado y nutrido en el largo plazo” (Anholt, 2008, p. 3). Las características enunciadas son atributos de eficiencia y validación y/o éxito en el entorno en el que se desarrolla. Por medio de ellas se debe generar la promesa de valor en la cual el cliente, mediante una palabra o eslogan, debe sentirse representado. Así mismo, su interpretación se da por medio de lo percibido por cada uno de los órganos de

los sentidos y del pensamiento emitido por el cerebro, de allí que los métodos tradicionales de investigación de mercado están siendo reemplazados por estudios del cerebro y del comportamiento humanos –con apoyo de la medicina, la biología y la psicología–, en una fusión entre el comportamiento de las células del cerebro, la percepción de los sentidos y los lineamientos del mercadeo. Por ello, es importante trascender con actividades que dejen huellas positivas en el cliente por medio de prácticas en las que él mismo sea el actor principal y centro de atención. Se colige entonces que en “la marca se da una combinación entre percepción del cliente y experiencia” (Barlow y Stewart, 2004) que facilita la decisión de compra, aumenta su lealtad y lleva la decisión del precio a un segundo lugar. También es un instrumento de gestión y comunicación.

Otra perspectiva importante y de anotar es la validez. Es el cliente el que la otorga en la medida en que se entiendan y comprendan sus necesidades y satisfactores. Así como Max-Need muestra en su teoría de desarrollo a escala humana que las necesidades son universales y los satisfactores son particulares, en el caso de las marcas sus lineamientos pueden ser aplicados a cualquier entorno, pero su propuesta de valor está condicionada al contexto étnico al que pertenece el cliente.

En este sentido, Adam Arvidsson (2005, p. 244, citado por Carah, 2014) argumenta que las marcas trabajan por reconocer y motivar la libertad de los consumidores, por lo que es probable que evolucionen en direcciones particulares en vez de imponer una cierta estructura de gustos y deseos. Por lo anterior, se puede afirmar que las marcas son de índole particular y que dependen de la dinámica cultural del segmento del mercado que las adquiere. Con esto se refrenda lo establecido por Cayla y Arnould (2008), quienes arguyen que las marcas no son de orden universal, sino que evolucionan de acuerdo con el contexto

cultural en el que se desarrollan. En síntesis, los argumentos anteriores se recogen en la definición de marca dada por Sevin (2014), quien la define así:

[...] una red de las asociaciones en la mente del consumidor basada en lo visual, verbal y expresión de un lugar, que se materializa [por medio] de los objetivos, la comunicación, los valores y la cultura de los interesados, el lugar y el diseño en lo general. (p. 5).

Los criterios de marca expuestos se refieren al ámbito empresarial, sin embargo, pueden ser aplicados a lo personal, a un país y/o a un territorio geográfico específico. De esta manera, se habla de marca personal, marca país y/o marca territorial, que es el objeto de estudio del presente trabajo, en las que debe primar el concurso de los grupos de interés.

### ***Grupos de interés***

Los grupos de interés o *stakeholders* son aquellas categorías de personas naturales y/o jurídicas que tienen la capacidad de beneficiar o afectar el entorno geográfico en donde interactúan. Schilling (2000, citado por Friedman y Miles, 2006) sostiene que el concepto se inició en la obra de Follet (1918), aunque en las organizaciones con ánimo de lucro se popularizó a partir del aporte de Freeman (1984) en su libro *Strategic management: A stakeholder approach*, en el que debía ser usado para revisar la visión completa de la empresa. Así mismo, los grupos de interés pueden ser visualizados como redes de intercambio, cadenas de relaciones o sistemas de partes interconectadas (Graterol, 2007) en los que pueden primar uno o más de tres elementos: el poder, la legalidad y la urgencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997, p. 854, citados por Fernández y Bajo, 2012).

Desde lo social, en 1969 se creó el Marco Lógico, pero fue en 1981 cuando se incorporaron algunos elementos –entre ellos el

de partes interesadas— por medio del método ZOOOP o proyectos por objetivos, en el que se requiere identificar, clasificar, posicionar y caracterizar a los actores involucrados (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). La intención principal es que se dé un diálogo entre los *stakeholders* en el que se generen distintas ópticas y que contribuya a que el problema sea abordado con mayor objetividad, autonomía, neutralidad, transparencia y equidad.

La integración puede ser interna y externa, y la participación puede ser legal y/o voluntaria. La unión de los grupos de interés incentiva entre sus involucrados la creatividad, el sentido de pertenencia, el liderazgo y la confianza.

Revilla y Fernández (2011) identifican tres instrumentos específicos de diálogo: el estudio de las percepciones de los grupos de interés, las auditorías y los paneles con grupos de interés.

### ***Elementos básicos de un sistema de gestión de marca***

“Lo primero es la toma de conciencia en relación [con] los beneficios y [la] expansión generados en la marca” (Kapoor, 2009) por parte de cada uno de los actores del destino turístico.

Gerzema y Lebar (2008) dan indicios de la forma como se puede abordar este proceso, ellos le asocian dos atributos: la energía y la diferenciación. El primero refleja el nivel de percepción de los consumidores de la marca, expresado en tres dimensiones: la **visión**, referida al propósito y a las aspiraciones; la **invención**, atribuida a la innovación del producto y/o servicio, a su diseño, al contenido y a otras experiencias; y el **dinamismo**, reflejado en la emoción, la promoción y la evangelización por medio de su comercialización y otras formas de conversación con los consumidores. En el caso del balneario El Rodadero, la construcción de identidad de

imagen corporativa basada en los aspectos positivos es la plataforma de la estrategia de comunicación de marca, soportada en las actividades de *marketing* alusivas al territorio, con enfoque en la generación de “experiencias emocionales de los turistas, complementada con el uso de la tecnología, la cual debe ser utilizada como un medio para crear nuevas formas de servir a los clientes y no simplemente como una pieza de comunicación con la misma funcionalidad de la televisión y otros anuncios impresos” (Mathieson, 2010, p.160). Así, las páginas web interactivas y las redes sociales son medios para llevar este mecanismo de comunicación, las cuales deben contar con la colaboración constante de un *community manager* que retroalimente en tiempo real las inquietudes de los turistas. Otros mecanismos que contribuyen al mejoramiento continuo del territorio son los foros y las mesas de trabajo entre Gobierno, empresarios y residentes.

Por su parte, la **diferenciación** evidencia la ventaja competitiva de la marca por medio de la oferta, el posicionamiento, el valor de marca y la distinción o reputación ganada (Gerzema y Lebar, 2008). Se podría definir como la validación, la confianza y el éxito de la marca por parte del cliente, y su posicionamiento se refleja en el crecimiento de las ventas, el incremento de los flujos de efectivo, la participación de la empresa en el mercado, el comportamiento de las métricas del sector y en las recomendaciones de los clientes.

Posteriormente, se debe construir el plan de mejoramiento descrito en las estrategias, traducidas en tareas, comportamientos, acciones y acuerdos, según Barlow y Stewart (2004).

### **Metodología**

La investigación es un análisis de caso social, aplicado y de tipo exploratorio, cuyo interés es abordarlo desde el punto de vista

del diseño de marca territorial. Es mixta, dado que se recolecta información secundaria o documental y primaria por medio de las encuestas o el trabajo de campo, entrevistas aplicadas a turistas, empresarios y residentes. Mediante este último mecanismo estructurado, se realizó el análisis de la percepción de imagen del destino turístico del balneario El Rodadero (tabla 1) *in situ*, es decir, durante su estancia en el destino turístico.

Se analizaron 17 variables, categorizadas en funcionales e intangibles según Echtner y Ritchie (1991,1993, citados por Andrade, 2010). Cabe resaltar que parte de las variables son obtenidas de la propuesta realizada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit, 2008).

Luego, se realizó un muestreo aleatorio para poblaciones que tienden a finitas, el cual es del tipo:

$$n = \frac{\left( Z \left( 1 - \frac{\alpha}{2} \right)^2 \right) * p * Q}{E^2} \approx$$

Aproxima al entero más cercano.

Donde:

*n*: Tamaño de muestra estimado.

$\frac{\left( Z \left( 1 - \frac{\alpha}{2} \right)^2 \right)}{E^2}$  : Distribución normal estándar a un nivel medio de significancia.

*P*: Casos de interés para el investigador.

*Q*: Casos de no interés para el investigador, es el complemento de *P*, dado que  $Q = 1 - P$  (50 y 50% para investigaciones de carácter exploratorio).

$E^2$ : Error máximo permisible.

Tabla 1. Formato de encuesta

Califique las siguientes características de El Rodadero. Convenciones: 5. Excelente 4. Buena 3. Regular 2. Mala 1. Pésima

Atributos o características funcionales	5	4	3	2	1
Aseo					
Accesibilidad al destino					
Vías de transporte y movilidad					
Uso de espacio público					
Puntos de información y señalización					
Niveles de contaminación visual					
Niveles de contaminación ambiental					
Servicios médicos y centro de salud					
Facilidades bancarias (cajeros, cambio de divisa)					
Atributos o características psicológicas	5	4	3	2	1
Seguridad					
Cuidado patrimonio cultural, natural e histórico					
Niveles de contaminación auditiva					
Calidad del alojamiento					
Calidad de alimentos y bebidas					
Calidad de los atractivos turísticos					
Servicio de guías					
Actitud y amabilidad del residente frente al turista					

Relacione aspectos positivos de El Rodadero:

---



---



---

Relacione aspectos negativos de El Rodadero:

---



---



---

Fuente: Elaboración propia.

Se trabajó con base en un nivel de confiabilidad de 97% y se alcanzó un tamaño de muestra significativo de 1.059 individuos.

Sumado a lo anterior, para el análisis de varianza en cada uno de los ítems se realizó, en primera instancia, una categorización de datos en escala de 1 a 5 en los niveles (excelente=5, buena=4, regular=3, mala=2, pésima=1), los cuales fueron analizados con base en un diseño experimental de una vía cuyo modelo es el siguiente:

$$y_i = \mu + T_i + \varepsilon_i$$

Donde:

$y_i$ : Variable respuesta.

$\mu$ : Efecto promedio de la valoración.

$T_i$ : Efecto causado por el i-ésimo actor (turistas junio, turistas diciembre, residentes y empresarios, respectivamente).

$\varepsilon_i$ : I-ésimo término de perturbación.

Tabla 2. Número de encuestados

Clase de actor (fuente de la población)	Base	n.º de encuestados
Turistas (Arregocés, 2009, p. 101)	4.182	241/junio 290/diciembre
Empresarios (hoteles y restaurantes) (Cámara de Comercio, 2014)	93	59
Residentes (Alcaldía-2014)	65.000	469
Total		1.059

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se llevó a cabo una prueba de comparación por mínimos cuadrados (LSD) y las variables se clasificaron en dos grupos: buena y regular.

## Resultados

De acuerdo con las encuestas aplicadas a turistas de diciembre, turistas de junio, empresarios y residentes, se aprecia una variabilidad altamente significativa en el nivel de respuesta de los cuatro tipos de *stakeholders*, con un  $p=0,0000$ .

Se observa una tendencia de mayor aceptación en los turistas de diciembre, los cuales presentan las mayores tendencias en 15 de los 17 ítems y manifiestan requerir mayor atención en cuanto a vías de transporte y movilidad, así como en cuanto a actitud y amabilidad del residente frente al turista, ítems que denotan la menor satisfacción y que, por consiguiente, se convierten en aspectos que deben fortalecerse en dicha temporada del año.

Los turistas de junio tienden a estar más conformes en 13 de los 17 ítems y manifiestan requerir mayor atención en aquellos aspectos relacionados con el aseo, el nivel de contaminación ambiental, la calidad de los atractivos turísticos y el servicio de guías, puntos que deben fortalecerse en dicha temporada del año.

Los empresarios solo presentan niveles de satisfacción con tendencia alta en aspectos como aseo, uso del espacio público, servicios médicos y centros de salud y facilidades bancarias, respectivamente. Además, los resultados denotan una percepción y una calificación significativamente bajas en aspectos como seguridad; accesibilidad al destino; puntos de información y señalización; cuidado del patrimonio cultural, natural e histórico; niveles de contaminación auditiva, visual y ambiental; calidad del alojamiento, así como de alimentos y bebidas.

Los residentes resaltan significativamente bajos niveles de satisfacción en todos los aspectos.



Finalmente, con el ánimo de obtener una percepción global de El Rodadero, se reunieron las variables en dos grupos, subdivididos en las características funcionales y psicológicas, luego de aplicar la mediana a todos los actores encuestados (ver figuras 1 a 4).

El comportamiento de las variables se resume en las siguientes tablas:

Tabla 3. Resumen del número de variables

Calificación	n.º variables funcionales	n.º variables psicológicas	Total
Buena	3	5	8
Regular	6	3	9
Total	9	8	17

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Resumen % variables

Calificación	% variables funcionales	% variables psicológicas	Total
Buena	18%	29%	47%
Regular	35%	18%	53%
Total	53%	47%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La mayor debilidad se observa en las variables funcionales, que presentan una apreciación regular del 35% frente al 18% de las variables psicológicas, mientras que la mayor fortaleza se encuentra en las variables psicológicas, con una calificación buena del 29% en relación con el 18% de las variables funcionales.

Otra fortaleza para resaltar es el comportamiento del sector de construcción, el cual muestra incrementos significativos a nivel en los años 2014 (9.90%), 2013 (15.07%) y 2012 (13.58%) (EMIS-Benchmark, 2015). En el balneario El Rodadero, el cambio aún es más representativo, con grandes proyectos de vivienda que se han venido desarrollando. Para el período 2012-2016 se observa la

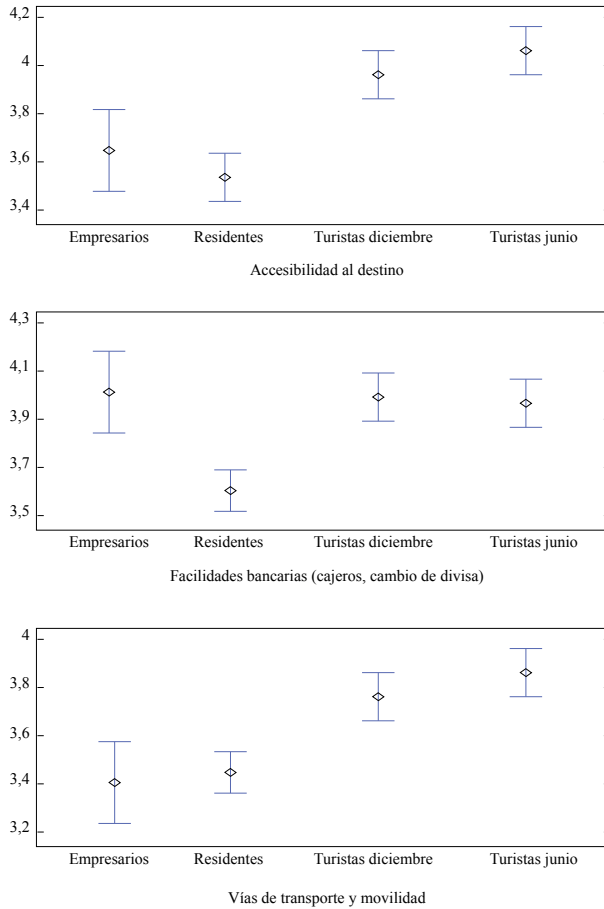
construcción de doce conjuntos de apartamentos, de los cuales cinco se encuentran en su fase de terminación, con un precio de metro cuadrado promedio que oscila entre USD 1.000 y USD 2.000. Se resalta además la ampliación del aeropuerto de Santa Marta en un 50%+, con una inversión de \$109.000 millones en el período 2015-2016 (Alcaldía de Santa Marta). Y en el orden nacional, se destaca la construcción de la Ruta del Sol, que busca disminuir de 24 a 14 horas el trayecto de Bogotá al Caribe, con una inversión de USD 2.600 millones (MinVivienda).

De manera complementaria, se listan algunas inconformidades adicionales en relación con el servicio turístico del balneario El Rodadero, identificadas en estudios de investigación previos de Santa Marta y opiniones de los encuestados:

Impacto visual negativo de los turistas por las características físicas de la masa de agua en algunos meses del año, aumento y mala disposición de residuos orgánicos e inorgánicos producto de actividades económicas, disposición de desechos de construcción y eventos naturales, lo que demuestra poco sentido de pertenencia y falta de cultura ciudadana en el manejo de los residuos sólidos, además, afecta los ríos y genera inundaciones. (Arregocés, 2009, pp.177-183).

- Deficiencia en infraestructura para la oferta turística (Herrera, Leguizamón y Duque, 2010, p. 86) y aumento del número de casetas móviles (Arregocés, 2009, p.183). El destino de playa no cuenta con zonas especiales para discapacitados y los baños que se encuentran en la playa son pocos.
- Según Maldonado (2012), la informalidad de las actividades de comercio que se desarrollan en el balneario El Rodadero, de alojamientos y servicio de guías turísticos. Con respecto al comercio, los

Figura 1. Atributos funcionales con calificación buena (turistas, empresarios y residentes)



Fuente: Elaboración propia.

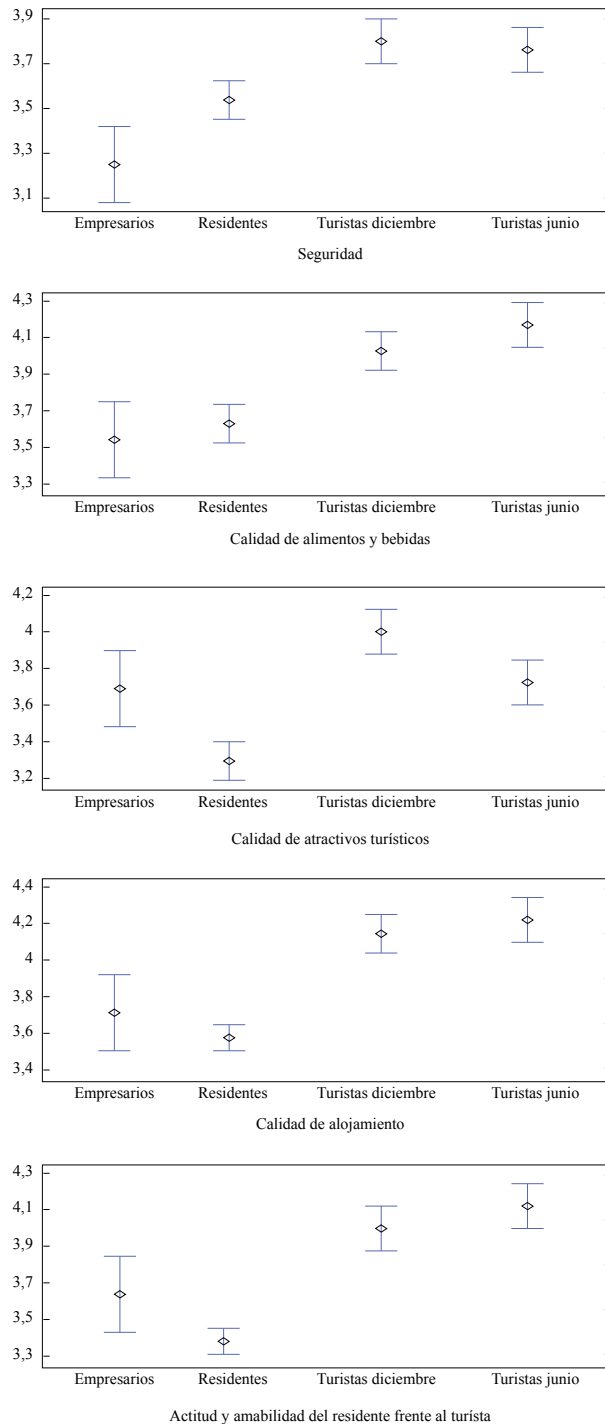
vendedores ambulantes constituyen un grupo poblacional con dificultades y en desventaja social, que se caracteriza por utilizar el espacio público.

- Baja calidad de algunas empresas formales y necesidad de emprendimientos de entretenimiento familiar, puestos de salud, cuerpo de bomberos y guarderías.
- El incremento del turismo con poca disponibilidad para pagar el costo de los servicios turísticos prestados.
- Poca promoción nacional e internacional.

### Discusión

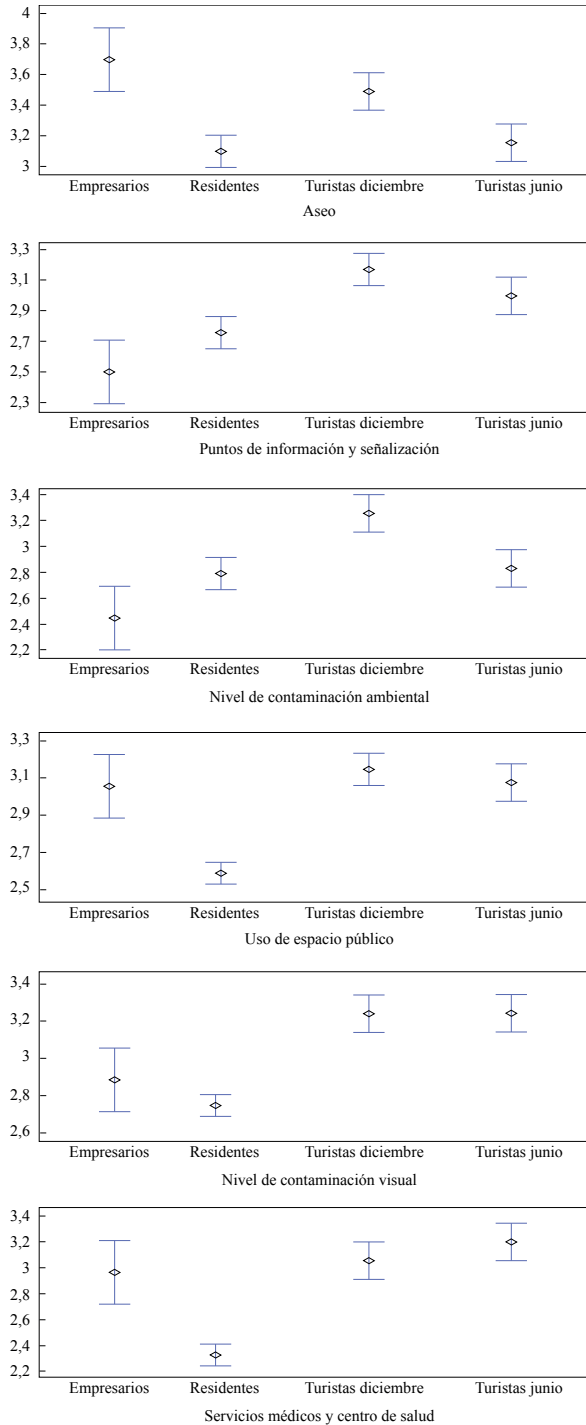
La gestión de marca territorial es de orden social, por lo tanto, requiere el concurso de todos los actores que benefician o afectan el destino turístico. La relación entre los actores se da en forma unidireccional, bidireccional e integradora, y el diálogo se puede realizar mediante tres instrumentos específicos: el estudio de las percepciones de los grupos de interés, las auditorías y los paneles con grupos de interés (Revilla y Fernández, 2011). La clase de actores puede ser legal, como lo dado en la Ley 300 de 1996 (Art. 62), que describe doce prestadores de servicios

Figura 2. Atributos psicológicos con calificación buena (turistas, empresarios y residentes)



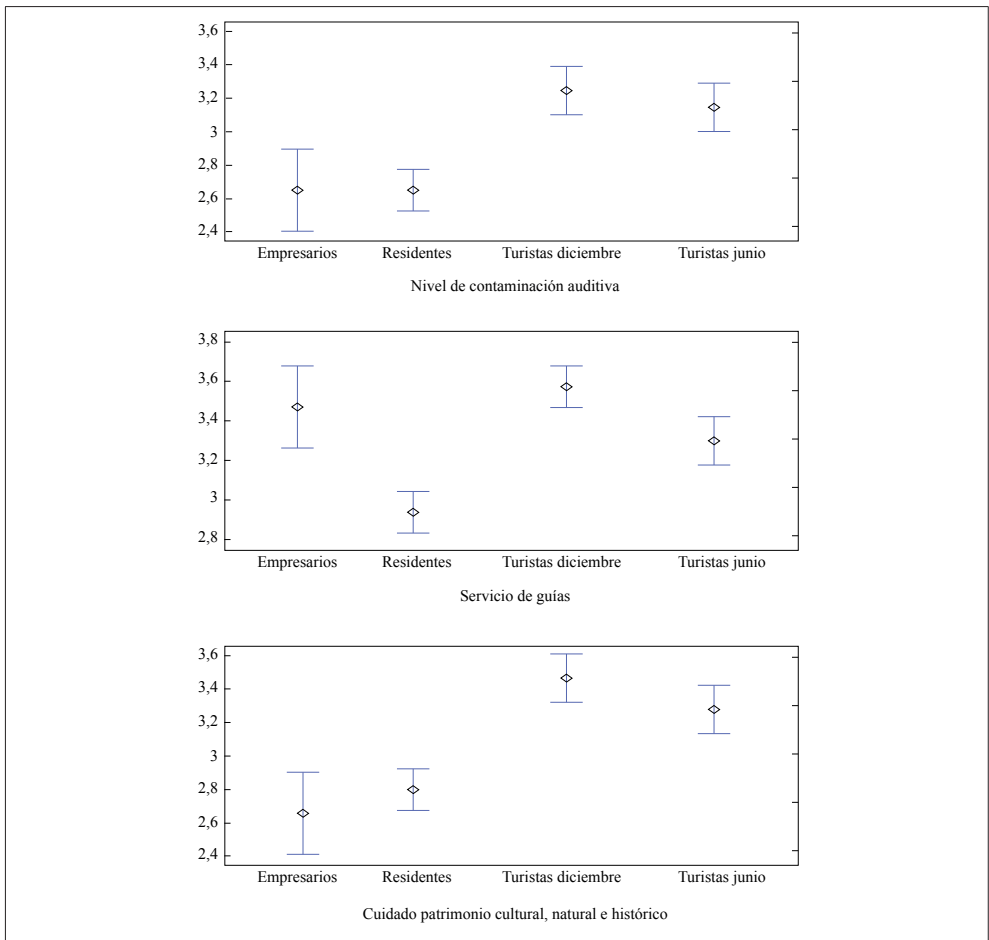
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Atributos funcionales con calificación regular (turistas, empresarios y residentes)



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Atributos psicológicos con calificación regular (turistas, empresarios y residentes)



Fuente: Elaboración propia.

turísticos, o voluntaria, de acuerdo con la necesidad del proyecto. En este artículo se muestra una relación bidireccional por medio de las encuestas de los turistas de diciembre, los turistas de junio, los empresarios y los residentes, teniendo en cuenta la necesidad voluntaria de conocer la percepción de imagen en forma general. Sin embargo, la mayoría de los atributos valorados como regulares, además de las opiniones de los encuestados y de la información de tipo secundario, muestra la actuación de dos actores más: el Gobierno y su falta de control, como se reseña más adelante, y los vendedores ambulantes. Este último ítem ha sido revisado en el *Estudio*

*del hotelería paralelo en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta – Zona de El Rodadero. Propuesta de un modelo de intervención* (Herrera, Leguizamón y Duque, 2010).

El análisis de la imagen del destino turístico expresada por los actores y las medidas de mejoramiento conforman el segundo paso en un proceso de gestión y comunicación que contribuya a la construcción de marca territorial. En el caso de El Rodadero se revisaron 17 variables, 47% de las cuales fueron calificadas como regulares y 53% como buenas. Las variables psicológicas fueron mejor

valoradas que las funcionales. Los resultados permiten inferir que la mayoría de las variables psicológicas están al alcance de los empresarios y de los residentes, mientras que las funcionales son de inversión y control del Gobierno. En este sentido, todos los actores requieren medidas de mejoramiento, pero en especial el Gobierno, como se muestra a continuación.

Es preciso comprometer a los actores en actividades integradoras que propendan al beneficio del destino turístico, mediante la implementación de estrategias de comunicación dirigidas a visitantes y residentes, con el ánimo de concientizar sobre la necesidad de civismo y responsabilidad individual frente al aseo de las playas y calles, apoyados en campañas de educación y sanciones pedagógicas, e involucrar estas actividades en el trabajo social que los bachilleres de la ciudad deben presentar como requerimiento para su grado. Para los empresarios es necesario fortalecer el turismo de negocios, para diversificar así el motivo de visita a la ciudad e incrementar su frecuencia; también urge aumentar el número de comisiones empresariales con el aprovechamiento de la logística hotelera que genere la realización de eventos nacionales e internacionales; así mismo, se requiere establecer planes con respaldo hotelero y de agencias de turismo para promover las diversas actividades que se puedan practicar de acuerdo con la disponibilidad de playas e incrementar los servicios formales de apoyo al turista. Con respecto al Gobierno, se recomienda aumentar las medidas de formalización y control del servicio de alojamiento prestado en los apartamentos; aplicar las medidas de control permanente en las que solo se permita el disfrute de la playa, con prohibición de cualquier modalidad informal de comercio y consumo de alimentos y bebidas alcohólicas; diseñar e implementar programas de reubicación de los trabajadores informales y generar empréstitos

de bajo interés destinados al mejoramiento de los servicios de alojamiento y restaurantes de tipo formal; delimitar zonas para desarrollar actividades que permitan la integración del turista con los beneficios de disfrutar del paisaje, el deporte y la integración familiar, apoyadas en estrategias de comunicación que informen de su existencia y horarios; ofrecer actividades lúdicas constantes que el turista pueda disfrutar en cualquier momento del año; diseñar planes de contingencia para la prestación del servicio, especialmente en temporadas altas; diseñar y divulgar la historia y los atributos positivos de El Rodadero; desarrollar actividades, centros de cultura, diversión y deporte que permitan aprovechar la disponibilidad a pagar del turista que llega al destino turístico. Estas acciones ayudarían a tomar conciencia en la construcción de marca, según lo expresado por Kapoor (2009).

Estas medidas de mejoramiento también llevan a esbozar la relación entre cada uno los actores y las características de poder, legalidad y urgencia establecidas por Mitchell et al. (1997, p. 854, citados por Fernández y Bajo, 2012). Para una mejor percepción de imagen, es necesario que se cumplan con urgencia las acciones de mejoramiento propuestas para cada uno de los actores establecidos, en especial por parte del Gobierno, pues tiene el poder y la legalidad para expedir y aplicar las normas de control y legalización que le permitan atacar especialmente la informalidad. Cabe señalar también que los residentes cuentan con un ente legal que los representa: la junta de acción comunal, la cual no es abordada en este trabajo. Se requiere en el futuro desagregar aún más a los actores y realizar una caracterización de estos, según lo orientado por Ortégón, Pacheco y Prieto (2005).

Un tercer paso en el proceso de comunicación de marca es identificar los atributos relevantes del destino turístico y definir la diferenciación.

A partir del análisis anterior, en los aspectos positivos y las dimensiones de la sostenibilidad (ambiental, sociocultural y económica) se identifican los atributos más representativos de El Rodadero.

Así mismo, se definen su diferenciación y visión, invención y dinamismo de acuerdo con los aportes teóricos de Gerzema y Lebar (2008). También se observa su semiótica con el eslogan "Rodadero Mágico Destino" y su logo –diseñado por el señor Alberto José Pallares Becerra–, compuesto por la letra R, que en su parte superior hace alusión al Cerro Zíruma y cuya parte inferior representa la montaña de arena, donde chicos y grandes encontraban diversión mientras se rodaban hacia el mar (ver figura 5).

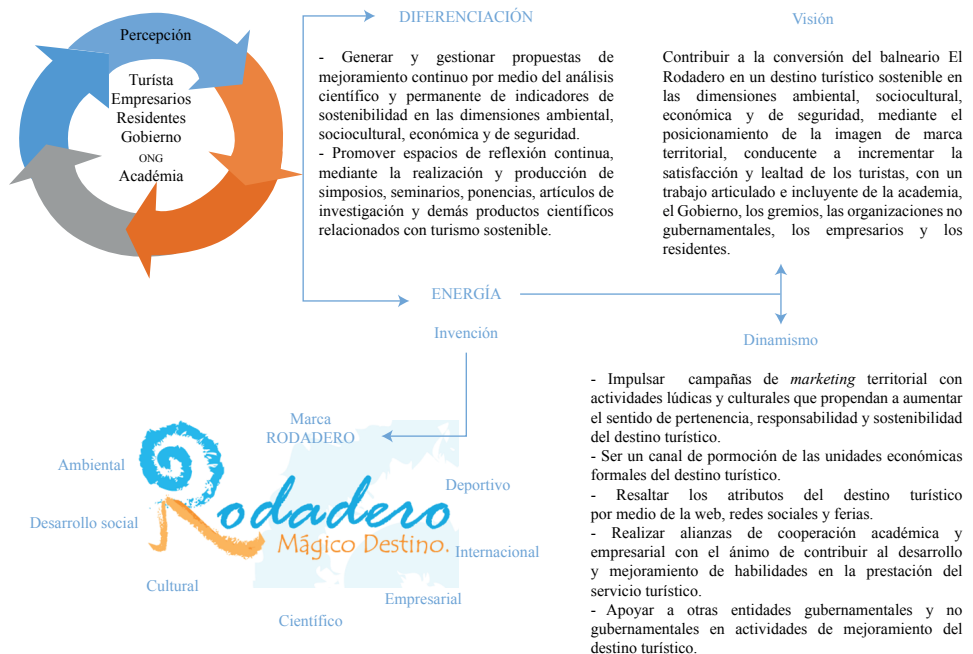
### Limitaciones

El trabajo también puede contribuir al proceso de mejoramiento de la ciudad de Santa Marta,

a la que pertenece El Rodadero. En 2015 se generaron dos acontecimientos que merecen resaltarse: en primera instancia, la ciudad se afilió al Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que se fundamenta en tres pilares: (i) sostenibilidad medioambiental y de cambio climático, (ii) sostenibilidad urbana y (iii) sostenibilidad fiscal y gobernabilidad; en segunda instancia, se expidió el Decreto de Playas n.º 376, del 4 de diciembre, y parte de su contenido se basa en la NTS-01.

Esta perspectiva de sostenibilidad se encuentra implícita en el trabajo *Caracterización y diagnóstico ambiental del balneario "El Rodadero", bahía Gaira, Santa Marta, Caribe colombiano*, tesis de la bióloga marina Arregocés (2009), en la que se analizan el componente biofísico, el socioeconómico y el de gobernabilidad. Algunos de los resultados del trabajo le aportan al análisis de la presente propuesta.

Figura 5. Diseño de la marca



Fuente: Elaboraci6n propia a partir de los aportes te6ricos de Gerzema y Lebar (2008).

A excepción del enfoque de sostenibilidad, el lineamiento metodológico aplicado a la reflexión coincide con lo establecido en los estudios de caso de las marcas territoriales tratadas en el artículo de investigación “La marca-ciudad como herramienta de promoción turística. ¿Instrumento de inserción nacional e internacional?”, de Calvento y Colombo (2009), en el que los autores definen:

[...] la metodología tradicional abordada por otros autores (CEIPIL-UNCPBA, 2005; Ocho-teco, 2007; Mibalia, 2007) consistente en el diagnóstico del territorio, identificación de los grupos de interés, formulación de la visión, diseño del programa de identidad, determinación de los atributos diferenciales, diseño de los planes de comunicación y *marketing* y definición del público destinatario de las políticas de promoción. (p. 268).

De lo anterior se deduce la aplicación de los fundamentos teóricos: la planeación estratégica, el *marketing* territorial, la arquitectura de marca y su proceso de comunicación. Por su parte, la identificación de los grupos de interés evidencia la diferencia sustancial que emana de una marca territorial de una comercial, según lo corroborado en el trabajo titulado “Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi” (Vela, Fernández-Cavia, Nogué, Jiménez, 2013). Este artículo también identifica la gestión de marca (*brand management*), la comunicación y el *marketing*, la sociología, la economía, el urbanismo o la geografía como las disciplinas más afines al proceso de marca territorial. En el caso de la marca Rodadero, con enfoque de sostenibilidad, es pertinente el concurso de todas las disciplinas aunado a las competencias y habilidades de cada individuo. Sin embargo, el análisis expuesto tiene limitantes en este sentido, dado que es abordado desde el mercadeo articulado a la sostenibilidad, y por ello es complementado con estudios de otras disciplinas.

Continuando con el trabajo de Vela et al. (2013), este “contempla la necesidad de enfatizar el componente de gestión y no únicamente de comunicación substancial a las marcas de territorio”. De esta manera, se abordan varios autores y se propone en el presente artículo una propuesta metodológica denominada “Elementos básicos de un sistema de gestión de marca”.

Cabe anotar que el enfoque mencionado, con énfasis en lo estratégico, es remarcado en el trabajo de Paz (2005) titulado “Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional”, así como también en el de Echeverri, Rosker y Restrepo (2010), titulado “La marca país Colombia es Pasión”; a juicio de las autoras, la marca Colombia es Pasión se “desvirtuó hacia el desarrollo de múltiples actividades orientadas a las ventas de una campaña publicitaria en el ámbito nacional en lugar de focalizarse en una gestión de marca” (Echeverri, Rosker y Restrepo, 2010, p. 409).

Con respecto a las encuestas aplicadas, si bien pueden ser tomadas como referentes para otros entornos geográficos, ameritan también un redireccionamiento en el futuro que les permita ser complementadas desde varias ópticas y técnicas de investigación, de acuerdo con el enfoque de cada disciplina. Una de ellas puede ser la teoría de las representaciones, abordada en el trabajo *Ejes estratégicos para la planificación de una marca territorial* (López, 2006) o la teoría de desarrollo a escala humana, de Max-Need, desde las necesidades de ocio, participación, identidad y creatividad, principalmente, o modelos de prospectiva y técnicas cuantitativas de modelos econométricos, por solo nombrar algunas de las rutas posibles para abordar la propuesta.

Otro análisis que se debe realizar es una revisión en profundidad de *benchmarking*



de marcas territoriales para así conocer las diferencias con otros entornos geográficos con ventajas comparativas similares y resultados diferentes, o bien para identificar las buenas prácticas internacionales y nacionales a nivel de turismo sostenible, o simplemente para emular las estrategias abordadas desde cada territorio.

En virtud de los argumentos expuestos, es evidente que el actual trabajo solo es un esbozo de diseño de marca, pero el enfoque en su direccionamiento estratégico obedece a una de las teorías de mayor pertinencia en la actualidad, como es la sostenibilidad. Retomando de nuevo a Vela et al. (2013), se trata de proyectar una identidad competitiva dentro y fuera del territorio. En ese sentido, la marca Rodadero lo tiene planteado en dos directrices: la gestión y la investigación, además de identificar los atributos ambiental, sociocultural, científico, internacional y deportivo como banderas de diferenciación, identidad y desarrollo urbanístico del destino turístico objeto del presente análisis.

## Conclusiones

El balneario El Rodadero es percibido como un sitio ideal para compartir momentos inolvidables con la familia dadas las ventajas comparativas de sus playas, clima, actitud y amabilidad del residente frente al turista. Para aumentar su competitividad de largo plazo, se acude al *marketing* territorial con el ánimo de crear una nueva imagen que permita una mejor administración de sus recursos (Benach, 2000).

La percepción de los grupos de interés (turistas, empresarios, residentes) juega un papel importante, pues son ellos los que han elegido el destino entre diferentes alternativas. En virtud de lo anterior, se identificaron algunas ventajas competitivas con respecto a los atributos funcionales de accesibilidad

al destino, vías de transporte y movilidad, facilidades bancarias (cajeros, cambio de divisa) y características psicológicas de seguridad, calidad del alojamiento, calidad de alimentos y bebidas, calidad de los atractivos turísticos, actitud y amabilidad del residente frente al turista, aunque se encontraron oportunidades para mejorar su calidad y brindar la mejor atención y disfrute para sus visitantes. También se resalta la construcción de doce conjuntos de apartamentos, la ampliación del aeropuerto de Santa Marta y el proyecto de la Ruta del Sol. Cabe mencionar que existen algunos aspectos negativos que generan gran impacto en la decisión del turista, como son el elevado número de vendedores ambulantes, la falta de aseo en el sector de las playas, la falta de conciencia ciudadana, la necesidad de recuperación de más espacios peatonales que brinden tranquilidad, la inexistencia de puntos de información y de centros médicos de atención, que son necesarios y básicos al momento de prestar el servicio turístico.

El análisis anterior sirvió de base para la propuesta de medidas de mejoramiento, pero también para el diseño de la marca Rodadero. Según la figura 5, su semiótica está dada por el logo Rodadero "Mágico Destino", y los atributos que la diferencian (ambiental, desarrollo social, cultural, deportivo, científico, internacional) obedecen a la combinación entre los propios del territorio y las dimensiones de la sostenibilidad establecidas en la *Norma técnica sectorial de turismo*.

Así mismo, se definieron la invención, la visión, el dinamismo y la diferenciación como los elementos que rigen la marca, esto en línea con los autores Gerzema y Lebar (2008), de los cuales se destaca la investigación como elemento diferenciador de la propuesta. En este sentido, el presente análisis solo se constituye en un bosquejo de diseño de marca territorial y, por lo tanto, se requiere en el futuro el concurso de diferentes áreas del conocimiento para complementar la propuesta

y profundizar en las dimensiones ambiental, sociocultural, económica y de seguridad, aparte de buscar la unión de los actores por medio de alianzas estratégicas, en especial de los entes territoriales, los empresarios y la academia.

Este direccionamiento comulga con lo expresado por Cayla y Arnould (2008), quienes arguyen que “las marcas no son de orden universal, sino que evolucionan de acuerdo [con el] contexto cultural donde se desarrollen”.

Finalmente, cabe anotar que la misma propuesta no solo se encuentra en la primera fase de diseño, sino que su validación se circunscribe a la realización de pequeñas actividades de *marketing* territorial, foros y análisis académicos, por lo que no es pertinente establecer aún su posicionamiento.

## Referencias bibliográficas

Alcaldía de Santa Marta. (4 de diciembre de 2015). Decreto 376 de Ordenamiento de Playas en el Distrito de Santa Marta.

Andrade, M. J. (2010). Modelo para la identificación de la imagen del turismo rural: técnica estructurada y no estructurada. *Revista de Análisis Turístico*, 9, 74-92. DOI: 10.1234/RAT2011n11

Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1-6. DOI: 10.1057/palgrave.pb.6000088

Arregocés, L. (2009). *Caracterización y diagnóstico ambiental del balneario “El Rodadero”, bahía Gaira, Santa Marta, Caribe colombiano* (Tesis de pregrado). Universidad Jorge Tadeo Lozano, Santa Marta, Colombia.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (s. f.). *Ciudades emergentes y sostenibles. Programa CES*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/temas/ciudades-emergentes-y-sostenibles/ciu->

[dades-usando-el-enfoque-de-desarrollo-urbano-sostenible,6693.html](http://www.iadb.org/es/temas/ciudades-emergentes-y-sostenibles/ciudades-usando-el-enfoque-de-desarrollo-urbano-sostenible,6693.html)

Barlow, J. y Stewart, P. (2004). *Branded customer service: The new competitive edge*. Oakland, CA.: Barrett-Koehler Publishers. Recuperado de eBook Academic Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA.

Benach, N. (2000). Nuevos espacios de consumo y construcción de imagen de la ciudad en la Barcelona Olímpica. *Estudios Geográficos*, LXI(238), 189-205.

Calvento, M. y Colombo, S. S. (2009). La marca-ciudad como herramienta de promoción turística. ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18(3), 262-284. Recuperado de [goo.gl/WT9ZiV](http://goo.gl/WT9ZiV)

Cámara de Comercio de Santa Marta para el Magdalena. (2014). *Base de datos empresarial*. Recuperada de [goo.gl/9AV6ri](http://goo.gl/9AV6ri)

Camprubí, R., Guia, J. y Comas, J. (2009). La formación de la imagen turística inducida: un modelo conceptual. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 255-270. Recuperado de [goo.gl/hBRM8L](http://goo.gl/hBRM8L)

Carah, N. (2014). Brand value: How affective labor helps create brands. *Consumption Markets y Culture*, 17(4), 346-366. DOI: 10.1080/10253866.2013.847435

Cayla, J. y Arnould, E. J. (2008). A cultural approach to branding in the global marketplace. *Journal of International Marketing*, 16(4), 88-114. Recuperado de <http://www.juliencayla.com/JIM.pdf>

Congreso de Colombia. (26 de julio de 1996). Ley 300 de 1996. Por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, n.º 42845 del 30 de julio de 1996. Recuperada de [goo.gl/xe6K5D](http://goo.gl/xe6K5D)

- Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Índice departamental de competitividad 2014*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. Recuperado de [goo.gl/cEvF5r](http://goo.gl/cEvF5r)
- Davis, S. y Bojalil, M. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación.
- De la Rosa, B. (2003). La imagen turística de las regiones insulares: las islas como paraísos. *Cuadernos de Turismo*, 11, 127-138. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801108>
- Echeverri, L. M., Rosker, E. J. y Restrepo, M. L. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es Pasión. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(3), 409-421. Recuperado de [goo.gl/axCRDP](http://goo.gl/axCRDP)
- Embachter, J. y Buttle, F. (1989). A repertory grid analysis of Austria's image as a summer vacation destination. *Journal of Travel Research*, 27,3-7.
- EMIS Benchmark. (2015). *Cash Drivers (2012-2014)*. Recuperado de [http://bck.securities.com/mainview?sector\\_id=99990103ysv=BCKypc=CO](http://bck.securities.com/mainview?sector_id=99990103ysv=BCKypc=CO)
- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 6(6), 130-143. Recuperado de [goo.gl/WwSfk1](http://goo.gl/WwSfk1)
- Follet, M. P. (1918). *The new state group organization. The solution of popular government*. Nueva York: Longmans, Green & Co.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Press.
- Friedman, A. L. y Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press on Demand.
- Gallarza, M. G., Gil, I. y Calderón, H. (2002). Imagen de un destino: hacia un marco conceptual. *Annals of Tourism Research en español*, 4(1), 37-62.
- Gerzema, J. y Lebar, E. (2008). *The brand bubble: The looming crisis in brand value and how to avoid it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Global Sustainable Tourism Council. (2008). *Criterios globales de turismo sostenible*. Recuperado de <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/2017/01/Spanish-GSTC-Dv1-1nov13-2.pdf>
- Herrera, B., Leguizamón, M. y Duque, R. (2010). *Estudio de la hotelería paralela en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta – Zona de El Rodadero. Propuesta de un modelo de intervención*. Santa Marta: Viceministerio de Turismo y Universidad del Magdalena. Recuperado de [goo.gl/Gdvvv5](http://goo.gl/Gdvvv5)
- Kapoor, J. (2009). *24 Brand mantras: Finding a place in the minds and hearts of consumers* (2.<sup>a</sup> ed.). Nueva Delhi: SAGE Publications India.
- López, M. J. (2006). *Ejes estratégicos para la planificación de una marca territorial* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. Recuperada de [goo.gl/DeRjgc](http://goo.gl/DeRjgc)
- Maldonado, A. (2012). *Caracterización socio-económica de los vendedores informales del sector turístico de El Rodadero*. Santa Marta: Ministerio de Comercio Industria y Turismo y Universidad del Magdalena.
- Martucci Graterol, A. (2007). Integración de los grupos de interés y el desempeño del Gobierno local. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 7(2), 73-97.
- Mathieson, R. (2010). *The on-demand brand: 10 rules for digital marketing success in an anytime, everywhere world*. Nueva York: AMACOM.
- Max-Neef, M. A., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1994). *Desarrollo a escala humana. Conceptos*,

*aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial. Recuperado de [goo.gl/sdvSTE](http://goo.gl/sdvSTE)

Martín, J. D., Beerli, A. y Nazareno, P. (2016). Los efectos del cambio de imagen de un destino turístico antes y después de la visita en la satisfacción y lealtad del turista. *Revista de Análisis Turístico*, 21, 22-31. Recuperado de [goo.gl/vzpprv](http://goo.gl/vzpprv)

Milman, A. y Pizam, A. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: The Central Florida case. *Journal of Travel Research*, 33(3), 21-27.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) y Viceministerio de Turismo. (2008). *Asistencia técnica en planificación del turismo*. Bogotá: MinCIT. Recuperado de [goo.gl/p5WsEN](http://goo.gl/p5WsEN)

Ortegón, E. P., Pacheco, J. P. y Prieto, J. A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Serie Manuales CEPAL, n.º 42). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de [goo.gl/6rcMik](http://goo.gl/6rcMik)

Pallares, A. (2014). *Diseño logo marca Rodadero*. Santa Marta.

Parenteau, A. (1995). *Marketing práctico del turismo en hostelería, restauración, turismo comercial e institucional*. Madrid: Síntesis.

Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista*

*Venezolana de Gerencia*, 10(30), 177-195. Recuperado de [goo.gl/NWTCFM](http://goo.gl/NWTCFM)

Reid, D. G. (2003). *Tourism, globalization, and development: Responsible tourism planning*. Londres: Pluto Press.

Revilla, G. G. y Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76. Recuperado de [goo.gl/JwFJee](http://goo.gl/JwFJee)

San Martín, H., Rodríguez, I. A. y Vázquez, R. (2006). Análisis de la imagen en turismo mediante técnicas estructuradas y no estructuradas: implicaciones competitivas para los destinos turísticos. *Revista Asturiana de Economía*, 35, 69-91.

Sevin, H. E. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities*, 38, 47-56. DOI: 10.1016/j.cities.2014.01.003

Vela, J., Fernández-Cavia, J., Nogué, J. y Jiménez, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. *Revista Latina de Comunicación Social*, 68. Recuperado de [goo.gl/dmjo3b](http://goo.gl/dmjo3b)

### **Páginas web consultadas**

Alcaldía Distrital de Santa Marta: <http://www.santamarta.gov.co/portal/>

Ministerio de Vivienda: <http://www.minvivienda.gov.co/>