

*Apuntes para la creación y gestión de marcas
territorio en Cuba. Estudio de caso*

Notes for the creation and administration of place brands
in Cuba. A case of study

Ana Isabel Balmaseda Álvarez

Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas

Kirk Díaz-Guzmán Corrales

Ministerio Cubano de Ingeniería y Minas

Resumen: Este estudio posee como objeto la determinación de los atributos diferenciadores de Villa Clara, con el fin de generar conocimiento para la creación y gestión de marcas territorio en Cuba. Se desarrolló un análisis de las potencialidades históricas, culturales, sociales y turísticas del territorio a través de una metodología mixta, y un enfoque predominantemente cualitativo. Los hallazgos fundamentales se centran en la definición de los atributos villaclareños en función de la proyección de su identidad.

Palabras clave: marca territorio, ciudadanía, administraciones públicas.

Abstract: The objective of this study is the determination of the differentiating attributes of Villa Clara, with the purpose of generating knowledge for the creation and administration of place brands in the country. An analysis of the historical, cultural, social and tourist potentialities of the territory was developed through a mixed methodology, and a mainly qualitative focus. The main results are focused in the definition of the history and the culture like attributes of Villa Clara in function of the projection of their identity.

Keywords: place brand, citizenship, public administrations.

INTRODUCCIÓN

La lucha por la singularidad en medio de la emergencia de mercados cada vez más afectados por la globalización ha determinado el surgimiento de nuevas formas de trabajo con la identidad. La marca no es ya un concepto restringido a fenómenos comerciales, sino que se ha convertido en una plataforma para el desarrollo de diferentes modelos de gestión adaptados a nuevas exigencias.

La posmodernidad ha traído consigo el redimensionamiento de los conceptos y la superación de paradigmas cuyas aproximaciones no permitían explotar potencialidades probadamente existentes en otros escenarios. Es así como los espacios geográficos se redefinen en función de proyectar una identidad que conlleve su reconocimiento y precise necesariamente procesos de gestión que conviertan los lugares en marcas. Las ciudades, regiones y países son entonces el sitio de concreción de propuestas de valor adaptadas a las identidades individuales y colectivas de los lugares.

La identidad de un lugar se compone de las asociaciones que las personas son capaces de establecer respecto a un espacio geográfico específico. La marca es la muestra de la definición de valores y atributos que distinguen un territorio y permiten alcanzar altos grados de representatividad. A partir de ello es posible diseñar estrategias que gestionen estos activos en dependencia de las especificidades del territorio.

Es así como aparecen en la literatura referencias a marcas de destino turístico, marcas país, marcas ciudad y marcas de lugar en el sentido amplio, que involucran a los actores del territorio en función de crear una narrativa: un *storytelling*. Primero con el objetivo de insertarse en un eje de relaciones competitivas y segundo, como una forma de reactivar los mecanismos de desarrollo local territorial. Estos procesos se atraviesan por dos elementos comunes: a) los fines, concentrados en la atracción de visitantes, talento e inversiones, el perfeccionamiento de las redes de administración pública y la proyección de una imagen positiva sobre la base del *branding*; b) como vehículo esencial para la construcción y gestión de estas marcas.

Se trata de un proceso transversal que otorga un reconocimiento especial al reflejo de la cultura, la historia, el arte, el

turismo, las capacidades para los negocios y la gobernanza y otros aspectos, agrupables en un eje: son el resultado del «desmembramiento de [...] la identidad» (San Eugenio, 2013: 200) de un lugar para un trabajo pormenorizado con sus potencialidades.

Los antecedentes del tema se concentran en una gran mayoría en los países anglosajones, donde ya ha alcanzado una apreciable madurez (Anholt & Hildreth, 2005; Anholt & Gfk Roper, 2011; Cerdá, 2014; Daban i Hurtós, 2012; Da Silva-Oliveira, 2011; Govers & Go, 2009; Hildreth, 2008; Kotler & Gertner, 2002; San Eugenio, 2013). No obstante, referentes más cercanos al contexto se sitúan en América Latina, donde resaltan las investigaciones en casi toda Suramérica (Andrade, Melena & Silva, 2012; Buendía, 2011; Cornejo, 2013; Echeverri, Estay-Niculcar & Rosker, 2012). Estas se centran en el análisis del potencial turístico de los territorios y el establecimiento de estrategias de *branding* para lugares en función del desarrollo territorial.

En Cuba no se reportan estudios directamente relacionados con este tema, sin embargo, existen tres experiencias cercanas. La nación cuenta desde hace unos años con una marca país que se exhibe en diversos espacios y ha servido para respaldar todas las expresiones nacionales, dotándolas de mayores niveles de confianza. De este modo se ha insertado en contextos altamente competitivos, sobre la base de la defensa de los sentimientos de orgullo nacional y la preservación de las raíces fundacionales. En un segundo lugar, se han desarrollado investigaciones que comparten algunos puntos de contacto con motivo del diseño de las campañas de comunicación para los aniversarios 500 de las villas fundacionales, que devinieron en la construcción de identificadores visuales que sintetizan su identidad. En el mismo sentido se encuentran casos del establecimiento de estrategias comunicativas en algunas provincias, como es el caso de Holguín (Más Holguineros, más podemos) y la propia Villa Clara (Villa Clara con todos), recientemente diseñada.

Por ello, en medio de mercados cada vez más exigentes, es necesario transgredir las visiones convencionales y afrontar los procesos de gestión y construcción de marcas desde el ámbito territorial, que más que un fenómeno de carácter comercial deviene en una propuesta alcanzable de desarrollo territorial.

Es así que Villa Clara ajusta sus aspiraciones a la proyección de su realidad. La investigación que se presenta es un primer acercamiento al trabajo con la autenticidad de los territorios, que parte de un contexto híbrido por antonomasia, cuya identidad —bien gestionada— puede revertirse en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Un estudio de esta naturaleza logra además involucrar a los actores decisivos para el desarrollo del proyecto: las administraciones. El trabajo con estas estrecha el vínculo entre la academia y las instituciones públicas y permite el desarrollo de estrategias comunicativas transversales y capaces de funcionar como dispositivo generador de percepciones positivas sobre el territorio.

Igualmente, es un punto de partida para la transferencia de los resultados a otros contextos. Ello permite utilizar las experiencias en función de su aplicación en otras provincias cubanas que ya cuentan con estrategias de comunicación cuyo impacto no ha sido explorado al máximo, y pudieran ser de valor para unificar la proyección de su identidad en torno a los atributos que las distinguen. Es así que una marca de lugar para Villa Clara, más que una campaña para su promoción, es una forma de posicionamiento, de sentimiento de pertenencia hacia el territorio.

Los propósitos que guían un estudio de esta naturaleza son: 1. sistematizar los fundamentos teóricos en torno a la creación y gestión de marcas territorio, 2. definir los atributos de la marca territorio Villa Clara y 3. identificar las formas de expresión de estos atributos.

METODOLOGÍA

Para la identificación de las percepciones sobre los rasgos auténticos, atributos y valores de un territorio se necesitan perspectivas flexibles que dinamicen cualquier proceso investigativo al compás de los cambios que puedan acontecer en el entorno. Por ende, se trabaja con un enfoque mixto. El elemento esencial que fundamenta la elección de este enfoque es que viabiliza la forma de «utilizar las fortalezas de un método para cubrir las debilidades potenciales del otro» (San Eugenio, 2013).

[184]

Islas, núm. 189; UCLV, enero-abril de 2018.

<http://islas.uclv.edu.cu>

Para el desarrollo de la fase de recolección de datos y a favor de facilitar su procesamiento, a continuación se define cada muestra y el tipo de muestreo utilizado.

Muestra gris

La utilización de este tipo de muestra para una investigación como la que se presenta permite lograr solidez y amplitud de la información. En este caso la mayor parte de esta se concentró en fuentes primarias. Además, se accedió a publicaciones en blogs y colecciones de artículos en la web. El trabajo teórico que se realiza en la investigación se sustenta también sobre esta base. Ello permite acceder a múltiples fuentes con el fin de obtener las aproximaciones más exactas al proceso de creación-gestión de marcas territorio y sistematizar los referentes que existen al respecto.

El objeto de emplear una muestra bibliográfica o gris en este estudio consiste en sistematizar los referentes históricos que manifiesten los atributos de identidad villaclareña. Tener en cuenta un factor como este posibilita trascender el trabajo con los sujetos y asentar el estudio en una base confiable. Este tipo de información se recopila además desde el trabajo con los sujetos tipo; sin embargo, la muestra gris permite realizar el análisis concurrente de la información obtenida a partir del estudio de aquello que se ha publicado sobre el tema o guarda relación con el caso que se investiga.

Muestra probabilística, muestreo aleatorio simple

La proporción de unidades que componen la población es muy elevada y heterogénea. Para su selección se emplearon criterios referentes a los siguientes aspectos: a) Disposición a colaborar con la investigación, b) Condición de residentes (incluye los municipios del territorio) y c) Condición de visitantes y no visitantes (incluye las provincias de Cienfuegos, Sancti-Spíritus y Ciego de Ávila y visitantes extranjeros que terminen viaje en el aeropuerto «Abel Santamaría Cuadrado» de Santa Clara).

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra se realizó un cálculo de potencia empleando el G*Power 3 (Erdfelder, Faul, Lang & Buchner, 2007). Se realizó un cálculo *a priori*

estableciendo un tamaño de efecto medio ($d > .3$) y un margen de error (α) de 0,05. La muestra final superó el valor crítico calculado y se elevó el valor de la potencia previa hasta 0,97.

Sujetos tipo

Su selección se realizó bajo un criterio específico: que su rol fuera determinante en la producción de la cultura, la ciencia, las artes, las letras y otras ramas del conocimiento social. Los individuos elegidos fueron representativos de distintas áreas: el turismo y los servicios, la literatura, el teatro, la cultura comunitaria, la promoción cultural, los medios de comunicación locales y las instituciones políticas y de masas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aproximación al proceso de creación y gestión de marcas de lugar o *place brands*

La producción existente alrededor de la creación y gestión de *place brands* define dos tendencias de modelos explicativos: una basada en la planificación estratégica y otra que se centra en un enfoque relacional. Cerdá (2014) expone con precisión las características de cada modelo y realiza un análisis funcional de sus fortalezas y debilidades operacionales. A los efectos de este estudio, se describen genéricamente sus principales rasgos, de acuerdo con la autora.

En sentido general, estos modelos incluyen el desarrollo de un *mix* de productos, «el despliegue de la gestión de la marca territorio y la retroalimentación constante entre el proceso de creación y re-creación de MT resultante de la estrategia» (ibídem: 102). Así, el ciclo de creación y gestión se desarrolla a partir de la generación de una marca de lugar, al *management* apropiado de dicha marca y, como consecuencia, la creación de la identidad de marca territorio (ídem).

Propuestas basadas en la planificación estratégica

Este enfoque se distingue esencialmente por aplicar «las etapas clásicas de planificación estratégica para crear marcas comerciales a territorios» (ibídem: 103). En nueve de los once modelos analizados en la investigación «existe una fase inicial de análisis y

[186]

Islas, núm. 189; UCLV, enero-abril de 2018.

<http://islas.uclv.edu.cu>

diagnóstico, que aplica técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, de la que resulta la visión, la identidad de MT y el posicionamiento estratégico para la MT» (ídem). Usualmente se utiliza el análisis estratégico como una vía para la creación de una visión para la marca territorio y para la definición posterior de la identidad de dicha marca. Del mismo modo, estos modelos incluyen genéricamente el trabajo con los atributos tangibles e intangibles del territorio y el reconocimiento de sus beneficios funcionales y emocionales.

Propuestas relacionales

Su esencia se encuentra en las interacciones entre los creadores (*brand creators*) y los usuarios de marca (*brand users*). Según Cerdá (2014), en este caso «las MT se desarrollan para crear asociaciones y experiencias con sus públicos, lo cual, implica un proceso interactivo de co-creación, co-gestión y *crowdsourcing* de contenido comunicacional» (Eshuis & Braun, 2012; Govers, 2012; Hanna & Rowley, 2012; Kavartzis, 2012; Klijn, Hanna & Rowley, 2012; en Cerdá, 2014: 115).

En estos modelos destacan dos elementos medulares. Por un lado, el compromiso de la sociedad del territorio (léase públicos internos) en la creación y gestión de la MT y la experiencia de marca territorio de los públicos externos e internos, «fundamentada en la generación de atributos funcionales y emocionales del territorio que permitan que la marca cumpla las promesas realizadas en la definición de la identidad de MT» (Bamber *et al*, 2009; Florek, 2011; Hanna & Rowley, 2012; en Cerdá, 2014: 115).

Ante la posible dificultad para distinguir la *adaptabilidad* de un modelo u otro a un territorio específico, los investigadores han avanzado en propuestas integradoras en busca de un punto neutral, las que han denominado *propuestas relacionales integradoras y situacionales* (Cerdá, 2014). En un intento de conformación teórica del asunto, Cerdá expone los rasgos que le sirven de base: 1) la visión de la planificación estratégica carece del matiz interactivo, al concebir que los procesos de comunicación son posteriores a la creación de la MT. Asimismo, se obvia el rol de las relaciones entre los públicos institucionales (*public affairs*) en la creación de la identidad de Marca Territorio; y 2) las propuestas relacionales

suponen necesariamente una «democratización del poder mediante un “empoderamiento” de los agentes sociales en el proceso de creación de la identidad de Marca Territorio» (: 124). Igualmente, estos modelos relacionales no acentúan «la creación o puesta en valor de una oferta de productos, servicios y eventos de marca territorio como eje central de la experiencia de MT» (Cerdá, 2014: 124).

Cerdá explica la necesidad de crear un *portfolio* de productos del territorio, capaz de alinear comunicaciones estratégicas y que trabaje sobre los «productos, servicios, y eventos de MT que se desean potenciar [...], determinadas zonas turísticas, lugares de interés patrimonial y eventos territoriales» (ibídem: 123). Una perspectiva integradora del asunto «en la que los componentes del proceso se relacionan y estructuran», según la autora (ibídem: 124) debe tener carácter situacional, en tanto han de ser capaces de adaptarse a la pluralidad de contextos de creación y gestión de MT.

Implicados en la creación-gestión de marcas territoriales

Para Da Silva-Oliveira (2010) «el proceso de construcción de una MT [...] conecta personas y organizaciones [...], la participación comunitaria y el fortalecimiento de relaciones a largo plazo con entidades externas al territorio (en Cerdá, 2014: 64).

Un elemento ilustrativo de la complejidad de crear y gestionar una marca de lugar es el gran número y la diversidad de *stakeholders* involucrados o afectados por el proceso de construcción de la marca. Por ende, para su gestión adecuada, las marcas territoriales deben contar con el apoyo de todas las instancias, y el reconocimiento de su rol en cada uno de los procesos. Kavartzis recalca que las *audiencias internas* de la MT son fundamentales para el logro de la efectividad y mantenimiento a largo plazo de las marcas territorio (2012).

Los ciudadanos

En palabras de Zenker y Braun (2010), los residentes de un territorio son «el conjunto de habitantes nativos y no nativos (inmigrantes, visitantes de larga duración, trabajadores de procedencia foránea y estudiantes internacionales que residen en el territorio)» (en Cerdá, 2014: 86). Como actores de la sociedad civil deben adoptar un papel activo en la co-creación, co-gestión y comunicación de MT, a la vez que «establecen con esta relaciones

significativas de colaboración y conflicto» (Gartner & Ruzzier, 2011 y Konecnik & Ruzzier, 2006; en Cerdá, 2014: 86). Esta visión, anclada en una evidente perspectiva relacional, expone con claridad el carácter necesariamente dinámico de los ciudadanos como ente latente en el proceso de creación y gestión de la marca. Estos, según los autores, no solo son ávidos conocedores de los posibles orígenes de la misma, sino que su reconocimiento produce una «narrativa colectiva de la marca» que «favorece la [...] cohesión social del territorio» (Kavaratzis, 2010, citado en Cerdá, 2014: 90).

La esencia de la participación ciudadana radica en que «ellos están presentes en el “momento de la verdad”. Son los que hacen posible que la experiencia sea satisfactoria y cumpla/supere las expectativas» (Vicedo, 2016). Siempre resulta importante el conocimiento de los ciudadanos sobre la marca y que «sientan que son parte de la misma». Vicedo explica que es por ellos que se elabora la marca de adentro hacia fuera, y remarca: «ello es especialmente relevante en regiones o ciudades [...] donde los ciudadanos deben tener una sensibilidad especial acerca de su rol como “embajadores de la marca”» (ídem).

Las marcas territoriales que implican a la sociedad civil del lugar pueden obtener de esta un movimiento ciudadano de apoyo y defensa de la marca, lo que permite una construcción colectiva eminentemente dialógica.

Las administraciones públicas

Para Cerdá (2014), las Administraciones son estructuras funcionales diversas que forman parte del Estado y que han sido creadas para el interés público. Las redes que estas conforman «ejercen roles formales e informales esenciales para el desarrollo económico, la cohesión social y el funcionamiento del sistema político de los territorios» (Villoria & Beke, 2012).

Este autor nota que su rol en la construcción de marcas territorio debe ser de liderazgo o co-liderazgo. En estos casos es sustancial reconocer que las administraciones no solo influyen en el desarrollo de los territorios, sino que a la misma vez son influidos por el desarrollo territorial (Cerdá, 2014: 71).

La definición de una marca territorial implica una perspectiva estratégica a partir de la cual se desarrolle un proceso de comunicación holístico, que presuponga involucramiento y

participación. Es, a su vez, la imbricación de dos dimensiones: la funcional, para el trabajo con los activos tangibles, y la psicológica, enfocada a las características más abstractas de las marcas geográficas (Kavaratzis 2004; 2005, en Da Silva-Oliveira, 2010). De esta manera, la efectividad de la marca territorio se centra entonces en su representatividad, capacidad de integración de los implicados en su creación y gestión, y en «ser siempre consistente y coherente» (Place Brand Observer, 2017a).

Un proceso integral diseñado para determinar los atributos diferenciadores de un lugar se caracteriza por su complejidad. Todos los avances que se muestren deben partir del análisis exhaustivo de las percepciones y expectativas de los habitantes del lugar, principal público de cualquier acción de comunicación que se emprenda.

Atributos que manifiestan la identidad de un territorio. El caso Villa Clara

La identificación y definición de los atributos diferenciadores de Villa Clara que conducen a la construcción de su marca territorio parten esencialmente de la tesis de que el potencial de la provincia se encuentra en dos vectores fundamentales: la solidez de la historia compartida y la existencia de un epicentro urbano donde se concentran itinerantemente los habitantes del territorio.

La historia villaclareña como atributo diferenciador

Una marca de —cualquier índole— puede ser construida a partir de tres vectores esenciales: la historia del ente que representa, la arquitectura (piénsese incluso en términos organizacionales) o la cultura.

Villa Clara es un territorio cuyas potencialidades arquitectónicas no despuntan entre las que se observan en otras regiones de Cuba. Si bien coexisten en la provincia varios monumentos nacionales no trascienden las manifestaciones del neoclasicismo, el eclecticismo, el *Art Decó* y otras corrientes. Sin embargo, las asociaciones relativas a componentes afines a esta categoría apuntan a lugares de carácter histórico. Se trata en su mayoría de íconos regionales con un gran valor arquitectónico que poseen además una esencia capaz de transgredir la apreciación

[190]

Islas, núm. 189; UCLV, enero-abril de 2018.

<http://islas.uclv.edu.cu>

como construcción y que pasa a asentarse en la mente de los habitantes del lugar como un repositorio de la memoria local.

Los elementos reconocidos y comunes a la mayor cantidad de respuestas de los participantes se centran en que Villa Clara es singular por aquellos sucesos ocurridos en los últimos sesenta años que han generado evolución para el territorio en términos políticos, de prosperidad, reconocimiento o visibilidad socioeconómica. El establecimiento de estas asociaciones relativas a la historia reciente se debe al carácter experiencial de las percepciones humanas sobre cualquier fenómeno. Estas están respaldadas por las vivencias positivas respecto a Villa Clara. Son entonces los individuos quienes construyen la marca de un lugar a partir de la interacción que tengan con dicho lugar —o con los procesos que se hayan desarrollado en este y de los cuales han sido parte, testigos o protagonistas—.

De este modo se configura un imaginario colectivo que encuentra su expresión en torno a la Universidad, a la batalla de Santa Clara y a la figura del Che como protagonista de las hazañas de liberación. Ello no significa relegar a un plano menos significativo la riqueza del legado de próceres mambises o incluso de Marta Abreu, impulsora del desarrollo anterior al siglo xx; sino tener en cuenta que percibir en las respuestas de los individuos ese viso de remembranza es saber reconocer que en la historia vivida, compartida, respirada, conquistada de la provincia reside su verdadero atractivo.

La cultura como elemento de correspondencia entre Villa Clara y Santa Clara

El potencial cultural de la provincia es otro elemento importante a la hora de concebir los rasgos que representan su identidad. Villa Clara posee un movimiento literario que se ha insertado en altos niveles de reconocimiento nacional y dos editoriales propias que incentivan el trabajo de los escritores. Igualmente resulta significativa la labor de promoción cultural y el acceso que provee El Mejunje como institución de este tipo. Este centro en particular ofrece a la diversidad existente en el territorio amplias posibilidades de expresión de la identidad cultural. Cuenta con un programa amplio que articula las manifestaciones artísticas en función del trabajo comunitario y la inclusión social. El Mejunje ha logrado atraer público de distintas

procedencias y constituye un lugar de referencia desde el punto de vista artístico.

De la misma manera, la provincia acoge un sólido movimiento en torno a la música, con exponentes reconocidos en varios escenarios. Destacan el Quinteto Criollo, la Trovuntivitis, el Trío Palabras, Trovarroco y otros. Asimismo, la danza, las artes plásticas, la interpretación y el teatro son áreas de gran representatividad. Ello se hace visible en la presencia de conjuntos como Danza del Alma o el Grupo de Teatro Escambray por un lado; y por otro, en el hecho de contar con artistas cuyo trabajo se exhibe en espacios de alto estándar. Villa Clara ostenta además en la gráfica humorística el estilo único de *Melaíto* y es promotora y principal exponente del arte naif, esencial para comprender las raíces populares de la creación artística.

El territorio se visibiliza a través de la gestión acertada de las instituciones culturales encargadas de la promoción cultural y Santa Clara en este sentido es un punto neurálgico en tanto es lugar de reunión y encuentro. La capital constituye un eje central debido a que en ella se concentran las delegaciones provinciales de las distintas instancias y, constantemente, acoge a personas de otros municipios —y provincias— que recurren a ella por cuestiones de trabajo u otros intereses.

De ello proviene el entendimiento como un cruce de caminos. Santa Clara también forma parte del cauce usual de los procesos de emigración interna. Del mismo modo, las transacciones comerciales y las rutas turísticas hacen de ella un lugar de gran importancia comercial, turística y social en sentido general.

Los resultados expuestos son evidencia de la existencia de un conjunto de asociaciones en torno a la cabecera provincial, medulares a la hora de entender cómo se articula la identidad territorial: La vida cosmopolita de un lugar tiene espacio únicamente en la ciudad de mayor desarrollo económico y social.

En correspondencia, las manifestaciones culturales de la identidad de Villa Clara están dadas por la existencia de valores excepcionales asociados a la heterogeneidad de la población villaclareña, la gestión acertada de las instituciones culturales y el trabajo consciente y constante con la ciudadanía, la diversidad de expresiones culturales que coexisten como causa del carácter histórico-territorial de la provincia y la existencia de espacios de expresión de la identidad cultural, traducida en

[192]

Islas, núm. 189; UCLV, enero-abril de 2018.

<http://islas.uclv.edu.cu>

variedad de opciones y oportunidades en términos de accesos y expectativas.

Trabajar sobre la imagen mental colectiva es una forma eficaz de articular los esfuerzos por gestionar la MT. Se trata de reconocer que el conocimiento que los villaclareños tienen sobre su territorio se traduce a la postre en sentido de pertenencia. Villa Clara siente y late por su historia, por los logros que ha conquistado siendo protagonista. En este rasgo radica hoy la esencia de la identidad territorial. Sin embargo, sus potencialidades son visibles también en el reconocimiento de su diversidad cultural. Estos elementos deben ser capaces de articularse en función no solo de otorgarle mayor fortaleza a la marca territorio, sino de poder establecer acciones de *branding* más estructuradas y, asimismo, enriquecer la narrativa del lugar, a partir del trabajo con los activos y el involucramiento de la sociedad.

Las percepciones existentes en torno a la provincia son cardinales en tanto permiten direccionar los esfuerzos de *branding*. En este caso, los rasgos históricos del territorio constituyen el factor que evoca mayores grados de identificación. Es este igualmente el principio que permite por un lado alcanzar el posicionamiento de la marca territorio y, por el otro, dar solución al objetivo fehaciente de elevar el sentido de pertenencia por lo local de los ciudadanos y optimizar con este fin el trabajo de las administraciones públicas en la provincia. Se trata de un primer paso hacia la puesta en valor de las raíces identitarias villaclareñas, nunca de un invento mercantilista.

El objetivo de construir una marca territorio para Villa Clara está alejado de fines eminentemente comerciales. Es una alternativa de movimiento, «de superación continua, de construcción económica, política, social, cultural». En estos momentos el proceso de creación de la marca territorio Villa Clara cuenta con un potencial que radica en la posibilidad de trabajar con las asociaciones establecidas a partir de las experiencias de los individuos que viven la marca. A partir de ello, es necesario crear espacios de apropiación, que permitan que las personas sientan que son parte de la marca Villa Clara, que son la marca Villa Clara.

CONCLUSIONES

Las estrategias de *branding* territorial deben establecerse a partir de alternativas relacionales e integradoras en función de lograr una marca territorio legítima y consistente.

En el proceso de creación-gestión deben adoptarse enfoques que democratizen las relaciones entre la ciudadanía, los grupos de interés y las administraciones públicas en función de generar un proyecto coordinado en torno a la experiencia de MT.

Los atributos de la marca Villa Clara son la historia territorial y la cultura. En la historia reciente reside el vínculo experiencial con los ciudadanos. El elemento cultural contribuye a visibilizar el territorio y a la puesta en valor de la diversidad y riqueza que en este sentido ostenta la provincia.

Los atributos que sintetizan la identidad villaclareña desde el punto de vista histórico se expresan esencialmente en la presencia de la figura del Che como inspirador y protagonista de las acciones insurrectas que devinieron en el triunfo definitivo de la Revolución y arraigo popular de las tradiciones de heroicidad.

Las manifestaciones culturales de la identidad de Villa Clara están dadas por la existencia de valores excepcionales asociados a la heterogeneidad de la población villaclareña y la diversidad de expresiones culturales que coexisten como causa del carácter histórico-territorial de la provincia.

REFERENCIAS

- ANHOLT, S. & HILDRETH, J. (2005). *Brand America: the mother of all brands*. (s.l.): Cyan Communications.
- ANHOLT, S., GFK ROPER (2011). *City Brands Index*. Recuperado de http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/placebranding/cbi/
- ANHOLT, S. (2002-2004). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. (Morgan, N.; Pritchard, A. & Pride, R. (Eds.). (s.l.): Elsevier.
- _____ (2005). «Nation brand as context and reputation. Place branding». 1 (3): 224-228.

[194]

Islas, núm. 189; UCLV, enero-abril de 2018.
<http://islas.uclv.edu.cu>

- _____ (2006). «The Anholt-GMI City Brands Index: How the World sees the world's cities. *Place Branding*». 2 (1): 18-31.
- _____ (2007). *Competitive identity*. Hampshire, U.K.
- _____ (2008a). «Las marcas país. *Estudios Internacionales*». 41 (161): 193-197.
- _____ (2008b). «Nation branding in Asia». *Place branding and Public Diplomacy*, 4 (4): 265-269.
- _____ (2008c). «From Nation branding to competitive identity. The role of brand management as a component of national policy» (Ed. K. Dinnie). *Nation branding*. 22-23. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- _____ (2010). «Definitions of place branding: Working towards a resolution». *Place branding and Public Diplomacy*, 6 (1): 1-10. Doi:10.1057/pb.2010.3
- AZEVEDO, A. (2005). «Cities as brands: the role of communication strategy in place marketing context». Recuperado de: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>
- BUENDÍA, D. (2011). «Estrategias de Marca País. Una mirada crítica a los planes desarrollados en AL». Tesis de Diploma. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.
- CAPRIOTTI, P. (1999-2013). «Planificación estratégica de la imagen corporativa». Recuperado de: <http://www.bidireccional.com>
- CERDÁ, M. J. (2014). El papel de las Administraciones Públicas al crear Marcas Territorio. Una perspectiva de marketing». Tesis Doctoral. Universidad Miguel Hernández. Elche, España.
- DA SILVA-OLIVEIRA, E.H. (2011). «Territórios, Marcas e competitividade: A regio Minho e a sua projecção internacional». Universidade do Minho. (Tesis doctoral). Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/268493073>
- ECHVERRI, L. M. (2008). «El país como una marca: el caso de Colombia es pasión». XXIII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización y cátedras afines de Argentina y América Latina. Paraná: EDUCAAL.
- ECHVERRI, L. M. (2014). «La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección-país para Colombia». Panamá: Fundación Universitaria Iberoamericana.
- ECHVERRI, L. M. (2016). «El renacer de la marca país». Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/311924964>

- FAUL, F., ERDFELDER, E., LANG, A., & BUCHNER, A. (2007). «G.Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences». *Behavior Research Methods*, 39 (2): 175-191.
- GOVERS, R. & GO, F. (2009). *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Great Britain: Palgrave Macmillan.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; BAPTISTA, P. & FERNÁNDEZ, C. (1990). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. New York: McGraw Hill.
- KAVARATZIS, M. (2012). «From 'necessary evil' to necessity: stakeholders' involvement in place branding». *Journal of Place Management and Development*, 5 (1): 7-19.
- KOTLER, P. & GERTNER, D. (2002). «Theoretical papers. Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective». *Brand management* 9 (4-5): 249-261. Henry Stewart Publications. 1350-231x.
- PLACE BRAND OBSERVER. (2017a). «Theory for Place Brand Professionals. Recuperado de: www.placebrandobserver.com/es/
- PLACE BRAND OBSERVER. (2017b). «¿Qué Es Una Marca, y Cómo Definir Place Branding?». Recuperado de: <http://www.placebrandobserver.com/es/>
- _____ (2017c). «Success Factors for Effective Place Brand Partnership». Recuperado de: www.placebrandobserver.com/es/
- PLACE BRAND OBSERVER. (2017d). Tutoriales de Place Branding. Recuperado de: www.placebrandobserver.com/es/
- SAN EUGENIO (DE), J. (2013). «Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio». *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62: 189-211.
- VILLORIA, M. & BEKE, M. (2012). «Avoiding, managing and shifting blame: accountability processes in modern day government». Workshops TAD 2012. Radboud University Nijmegen. The Netherlands. Recuperado de: http://www.paknowledge.org/8TAD/tiki-download_file.php?fileId=83 Norma Bibliográfica APA 6ta Edición.

Recepción: 14 de octubre de 2017
 Aprobación: 19 de diciembre de 2017

[196]

Islas, núm. 189; UCLV, enero-abril de 2018.
<http://islas.uclv.edu.cu>