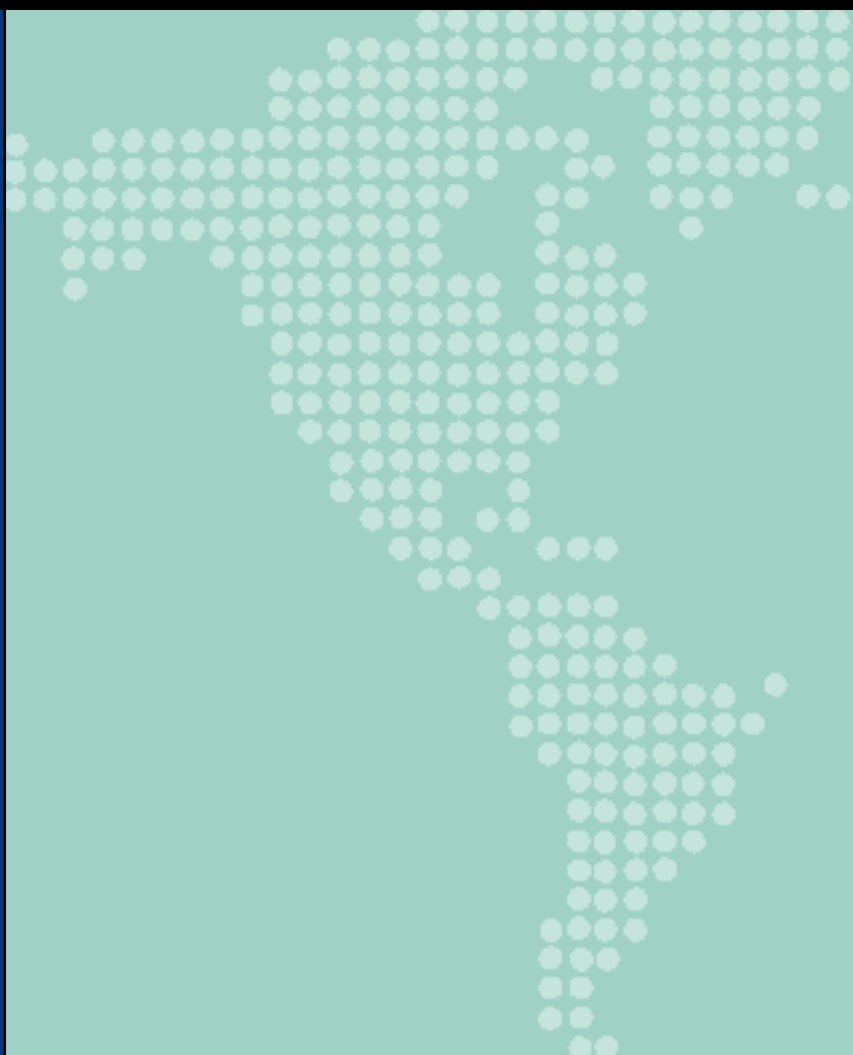




# Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa

Otto Regalado  
Carlos Berolatti  
Roxana Martínez  
Gustavo Riesco



**Identidad competitiva y desarrollo de marca  
para la ciudad de Arequipa**

# **Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa**

Otto Regalado · Carlos Berolatti · Roxana Martínez  
Gustavo Riesco



ESAN/Cendoc

REGALADO, Otto ; BEROLATTI, Carlos ; MARTÍNEZ, Roxana ; RIESCO, Gustavo  
*Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa.* – Lima :  
Universidad ESAN, 2011. – 178 p. – (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 26)

CIUDADES / MARCA PAÍS / ESTRATEGIAS DE MERCADEO / PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA / IDENTIDAD CULTURAL / DESARROLLO REGIONAL / PERÚ /  
AREQUIPA

HT 129 P4R4

ISBN 978-612-4110-04-7

**Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa**  
**Serie Gerencia para el Desarrollo 26**

ISSN de la serie: 2078-7979

© Otto Regalado, Carlos Berolatti, Roxana Martínez, Gustavo Riesco, 2012

© Universidad ESAN, 2012

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

[www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe)

[esanediciones@esan.edu.pe](mailto:esanediciones@esan.edu.pe)

Primera edición

Lima, marzo de 2012

Tiraje: 100 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2012-03452

DIRECCIÓN EDITORIAL

Ada Ampuero

CORRECCIÓN TÉCNICA

José Lumbreras

CORRECCIÓN DE ESTILO Y CUIDADO DE EDICIÓN

Rosa Díaz

DISEÑO DE CARÁTULA

Alexander Forsyth

DISEÑO DE INTERIORES Y DIAGRAMACIÓN

Ana María Tessey

IMPRESIÓN

Cecosami Prerensa e Impresión Digital S. A.

Calle Los Plateros 142, Ate

Lima, Perú

Impreso en el Perú / Printed in Peru

# Índice

---

Introducción	11
Capítulo 1. Marco conceptual y metodología	17
1. Marco teórico	17
1.1. <i>Place development</i> , <i>place marketing</i> y <i>place product</i>	17
1.2. Planeación estratégica del márketing de lugares ( <i>place marketing</i> )	18
1.3. Principales mercados meta del <i>place marketing</i>	21
1.4. El proceso de <i>place marketing</i>	22
1.5. Concepto de marca ( <i>brand</i> )	25
1.6. Concepto de <i>branding</i>	26
1.7. Sistema de identidad de marca	26
1.8. <i>Place brand</i>	27
1.9. <i>Place branding</i> y <i>city branding</i>	28
1.10. Comunicación de la marca	29
1.11. Identidad competitiva e imagen	29
1.12. Revisión de modelos de <i>city marketing</i> y <i>city branding</i>	32
2. <i>Place marketing</i> en el Perú	34
2.1. Programa de <i>city marketing</i> y creación de marca para Trujillo	34
2.2. Estudios previos de marca relacionados con Arequipa	35
2.3. Marca país Perú	39
3. Modelo propuesto para la elaboración de un plan básico de <i>city marketing</i> y desarrollo de marca ciudad	44
3.1. Etapa 1. Análisis y diagnóstico de la ciudad	45
3.2. Etapa 2. Visión, identidad competitiva y objetivos	47
3.3. Etapa 3. Estrategia de <i>city marketing</i>	48
3.4. Etapa 4. <i>Marketing mix</i> de la ciudad	49
3.5. Etapa 5. Estrategia de marca ciudad	50

4. Metodología	52
4.1. Esquema general del estudio	52
4.2. Enfoque y alcance del estudio	52
4.3. Diseño de investigación	54
4.4. Universo y selección de la muestra	54
4.5. Recolección y análisis de datos	56
5. Comentarios al marco conceptual y la metodología de la investigación	56
Capítulo 2. Resultados, análisis y diagnóstico del modelo	59
1. Grupo de planificación	60
2. Análisis interno de la ciudad	61
2.1. Perfil de la ciudad	61
2.2. Elementos de identidad	74
2.3. Imagen actual de la ciudad	92
3. Análisis externo de la ciudad	100
3.1. Identificación de tendencias y acontecimientos importantes	100
3.2. Análisis de competitividad	100
4. Diagnóstico de la ciudad	102
4.1. Imagen deseada de la ciudad	102
4.2. Expectativas económicas	105
4.3. Gustos	108
4.4. Lo que más disgustó	110
4.5. Lo que le falta para convertirse en un lugar ideal para negocios	110
4.6. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	114
5. Comentarios a los resultados, análisis y diagnóstico	125
Capítulo 3. Plan básico de <i>city marketing</i> y propuesta de desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa	127
1. Visión, identidad competitiva y objetivos	127
2. Estrategia de <i>city marketing</i>	129
2.1. Segmentación	129
2.2. Segmentos meta	134
2.3. Posicionamiento	138
3. <i>Marketing mix</i> de la ciudad de Arequipa	138
4. Estrategia de la marca ciudad Arequipa	142

4.1. Determinación de la identidad de marca	143
4.2. Posicionamiento de marca	143
4.3. Estrategias de marca propuestas por segmentos objetivo	144
4.4. Integración de la marca ciudad con la marca país Perú	145
4.5. Investigación creativa, diseño y validación de la marca ciudad	146
4.6. Manual de uso de la marca	147
4.7. Plan de comunicación de la marca	151
5. Presupuesto de la marca ciudad Arequipa	154
5.1. Presupuesto de desarrollo	154
5.2. Presupuesto de comunicación	154
5.3. Presupuesto de ingresos y evaluación económica	157
6. Comentarios al plan básico de <i>city marketing</i> y a la propuesta de marca ciudad Arequipa	161
Conclusiones y recomendaciones	163
1. Conclusiones	163
2. Recomendaciones	167
Bibliografía	169
Sobre los autores	177

# Introducción

---

Como consecuencia de la rápida globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información, las ciudades y los territorios se encuentran en un entorno cada vez más competitivo. Visitantes, inversionistas y consumidores, eventos y, en general, todo tipo de recursos son escasos y las ciudades compiten entre sí para atraerlos y obtener ingresos.

Para que una ciudad esté en mejores condiciones de competir se hace necesario conocer la imagen que se percibe de ella y cómo se desea que sea percibida de acuerdo con su identidad y visión de futuro. En la medida en que se tenga respuestas claras a estas interrogantes es posible desarrollar una marca ciudad que le permita diferenciarse de las demás ciudades y lograr un posicionamiento adecuado.

El desarrollo de una identidad competitiva es una exigencia que deriva de la necesidad de escapar de la tendencia hacia la homogeneización de las ciudades resultado de la globalización y la imitación de modelos de desarrollo. Como indica Benko (2000), a medida que las ciudades se modernizan se parecen cada vez más unas a otras, de manera que es difícil distinguirse como foco de atracción de recursos.

Después de los años de recesión que vivieron generaciones anteriores, Arequipa presenta actualmente un nuevo panorama económico con un



crecimiento del producto bruto interno (PBI) de 6.8%: los ingresos de las familias arequipeñas se han incrementado en cerca de 60% en los últimos 6 años. A pesar de estos cambios positivos, que se hacen evidentes cuando se visita la ciudad, existen algunos hechos ocurridos en la última década que impactaron negativamente la imagen de Arequipa, como el terremoto de junio de 2001 y el llamado «Arequipazo», movimiento social motivado por los planes de privatización de la Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S. A. (Egasa). En la actualidad, los efectos negativos de aquellos acontecimientos parecen persistir en la mente de quienes no han tenido recientemente oportunidad o motivación suficiente para visitar la ciudad.

Conviene analizar hasta qué punto esta reputación no deseada se justifica. Es probable que sea consecuencia de que, en algún momento, el lugar, es decir la ciudad, haya hecho cosas desacertadas o fallado en realizar las convenientes (Anholt, 2007a). En cualquier caso, es esencial descubrir si la reputación de la ciudad de Arequipa refleja una brecha entre la realidad de lo que es en la actualidad y la imagen que pueden tener de ella las personas de fuera. Se debe tener en cuenta que el rezago entre la realidad de un lugar y su imagen es una de las razones comunes por las que se decide desarrollar un diagnóstico de la identidad competitiva, en especial en los países en desarrollo.

Respecto de Arequipa, se han realizado algunos esfuerzos para reunir a distintos actores en busca de una visión compartida de desarrollo. Por ejemplo, el IV Congreso Anual de la Región Arequipa (CARA), realizado en octubre de 2010. Ese mismo año las elecciones municipales tuvieron como resultado cambios en la municipalidad provincial favorables para el desarrollo de la identidad competitiva de la ciudad. En este contexto se hace necesaria también la participación activa del sector profesional y académico para que proporcione herramientas que permitan integrar y canalizar con eficacia estos esfuerzos para lograr que la ciudad sea realmente competitiva.

Las herramientas de *márketing* se han ido adaptando a lo largo del tiempo para lograr un mejor concepto y aplicación en distintos lugares y territorios, puesto que es evidente que existen diferencias entre el producto elaborado por una empresa y el producto *lugar*, el cual es más complejo. En esta evolución, el *márketing* de lugares ha tomado diversos nombres como

*place marketing, city marketing, place branding, city branding, competitive identity* y sus correspondientes traducciones. Sin embargo, no existe consenso sobre estos conceptos; inclusive en muchos casos han sido mal interpretados o mal aplicados, de tal manera que se les ha confinado a asociarse con la parte más visible del *márketing*, como la promoción, o el aspecto más obvio de la ciudad, como el turismo. En este sentido es pertinente aclarar estos conceptos para aprovecharlos mejor en la práctica.

Por otro lado, si bien en otros países existen experiencias de aplicación del *márketing* a ciudades, en el Perú se ha encontrado pocas propuestas relacionadas con este tema en el ámbito académico. Otras referencias al *márketing* de ciudades en el Perú parecen limitarse a un esfuerzo publicitario.

El presente estudio tiene por objetivo evaluar la identidad competitiva de la ciudad de Arequipa y desarrollar una propuesta de marca ciudad. Objetivo relevante porque puede aportar a la mejor comprensión de los conceptos relacionados con el *place marketing* y cómo pueden ser puestos al servicio del desarrollo de las ciudades en el país. Además, como herramienta, puede contribuir con los esfuerzos de integración de diversas instituciones para el desarrollo de una visión compartida y la determinación de la identidad competitiva, base para la elaboración de la propuesta de marca ciudad para Arequipa. Así, se pretende contribuir con el fortalecimiento de la identidad competitiva de la ciudad y que, mediante su diferenciación, se encuentre en mejores condiciones para competir en un entorno globalizado.

Con este propósito se realiza una serie de pasos como la revisión de los conceptos y los modelos existentes para el desarrollo de la marca ciudad; la determinación de la metodología más adecuada para explorar y describir las percepciones de los diversos grupos de interés sobre la identidad, la imagen y la identidad competitiva de la ciudad de Arequipa; la identificación del grupo de personas necesario para realizar el diagnóstico de la identidad competitiva y el desarrollo de la marca ciudad; la descripción de la identidad competitiva de la ciudad de Arequipa; la determinación del público objetivo al que debe orientarse la marca ciudad; la definición de las estrategias funcionales de *márketing* (*marketing mix* territorial) que la ciudad debe desarrollar para satisfacer los requerimientos de usuarios y clientes; el planteamiento de una propuesta de marca ciudad que pueda

desarrollarse sobre un sólido anclaje en la identidad competitiva de la ciudad de Arequipa; la determinación de la estrategia de comunicación conveniente para la marca ciudad; y la estimación del presupuesto necesario para desarrollarla y comunicarla en forma adecuada.

En este estudio se hace referencia a varios modelos de *city marketing* y *city branding*. De especial utilidad han sido los modelos del hexágono de Anholt (2007b) y el proceso de márketing de Matlovičová (2007), y las experiencias de *city marketing* y *place branding* en otros lugares. A partir de estas fuentes se ha propuesto un modelo que muestra las etapas para la elaboración de un plan básico de *city marketing* y el desarrollo de la marca ciudad.

Asimismo, se han utilizado procedimientos generales de consulta bibliográfica y se ha realizado investigación de campo, la cual incluye entrevistas, encuestas y talleres de validación. Se ha recurrido también a la elaboración y el análisis de las matrices de evaluación de factores externos (EFE), evaluación de factores internos (EFI) y fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como herramientas de diagnóstico.

La conclusión más importante es la propuesta de un modelo para la elaboración de un plan básico de *city marketing* y el desarrollo de la marca ciudad aplicable a la ciudad de Arequipa y replicable en otras ciudades y territorios. Para el caso específico de Arequipa el diagnóstico sugiere que la ciudad se encuentra en una buena situación en la dimensión de lugar propuesta por Anholt, pero que tiene relativamente poca presencia y, si bien exhibe cierto potencial, aún no cumple adecuadamente con los pre-requisitos que corresponden a una ciudad desarrollada.

Como grupo de personas para desarrollar la marca ciudad se propone a los representantes de la Municipalidad Provincial de Arequipa, la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA) y la Organización de Gestión de Destino (OGD) de Arequipa. El mecanismo de participación sugerido es una asociación civil (Asociación Civil Marca Ciudad Arequipa).

La identidad de Arequipa se define por el carácter firme y enérgico, los rasgos acogedores y articuladores, y el afán de liderazgo e iniciativa. A partir de estas características distintivas la identidad competitiva de la ciudad de Arequipa se plasma en una aspiración por ser un referente que impulsa

el desarrollo del sur del Perú, es decir, un motor de desarrollo, punto de confluencia, articulación e irradiación en la región. Para ello la ciudad puede apoyarse en sus posibilidades de gastronomía, turismo —histórico-cultural, de aventura y ecológico—, centro internacional de convenciones, centro de operaciones para los negocios, eje minero y centro agroindustrial.

A partir de la identidad competitiva se plantean los objetivos del plan de *city marketing*, entre los que destacan potenciar los atractivos de la ciudad e incrementar su presencia dentro y fuera del país. En seguida se plantean las estrategias funcionales de *márketing* (*marketing mix* territorial), las cuales se orientan en primer lugar a mejorar los aspectos débiles determinados en el hexágono de Anholt. Las estrategias de producto buscan mejorar los aspectos turísticos —conservación del centro histórico, prevención y control de la contaminación ambiental, mayor oferta de actividades culturales y de entretenimiento— y de negocios —infraestructura para eventos, accesibilidad y calidad de los servicios—.

La marca ciudad Arequipa propuesta en el presente estudio es una marca paraguas para tres sectores: turismo, inversiones y exportaciones, y tiene como valores el liderazgo y la iniciativa. La relación de la ciudad con las otras localidades del departamento de Arequipa es la de un elemento integrador y con las otras ciudades de la región sur se relaciona como un centro, o nodo, en campos como el turismo y los negocios. La personalidad de la marca ciudad Arequipa es acogedora, activa, con carácter firme y enérgico.

La propuesta de marca ciudad, alineada con la marca país y apoyada en la identidad de marca, se plasma en el diseño de un isologotipo. Asimismo, se determina la estrategia de comunicación para lograr el posicionamiento deseado, la cual comprende la comunicación interna dirigida a los residentes de la ciudad de Arequipa y la comunicación externa orientada a los turistas e inversionistas nacionales y extranjeros. Finalmente, se estima el presupuesto necesario para desarrollar la marca ciudad y comunicarla, a partir de lo cual se realiza una evaluación económica en un horizonte de 5 años. Los resultados obtenidos sugieren que la marca ciudad Arequipa puede ser autosostenible en el tiempo.

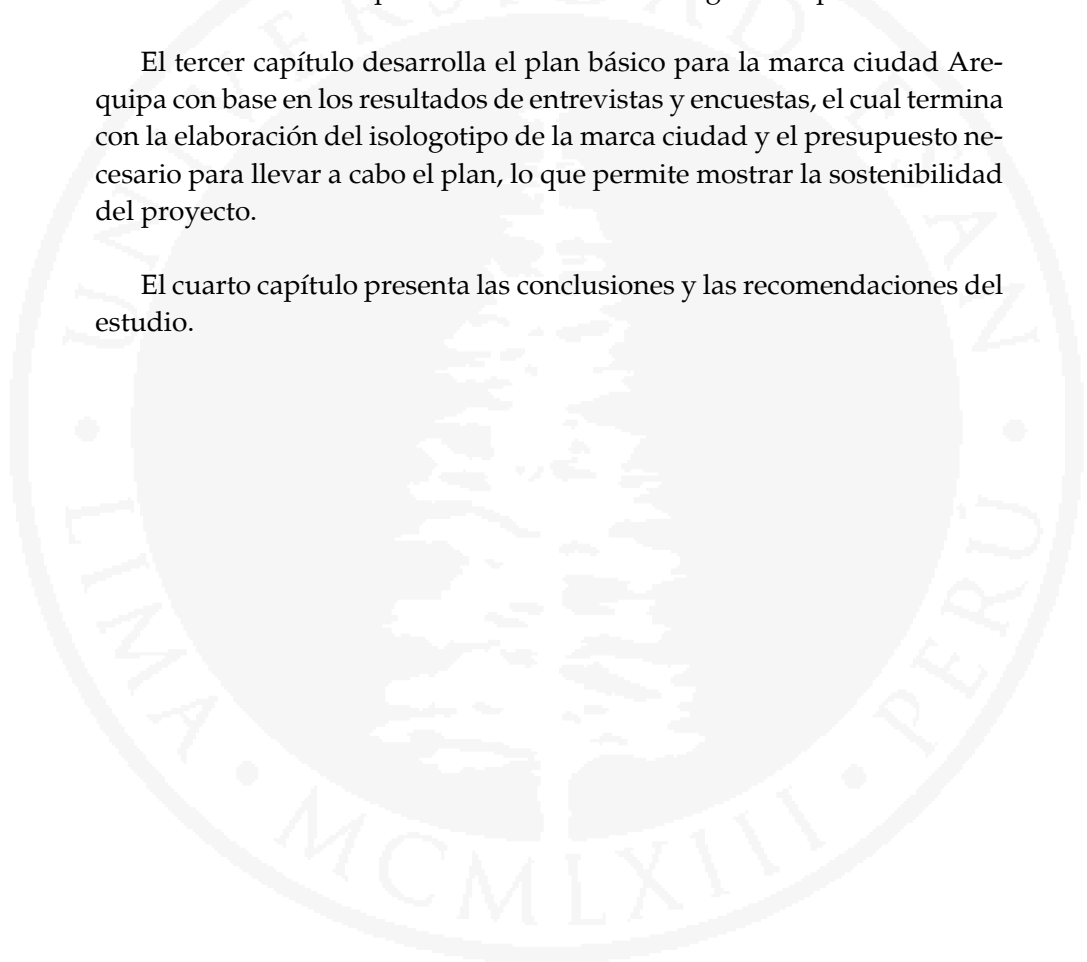
El estudio está dividido en cuatro capítulos. El primero recoge el marco conceptual y explica la metodología que se usará para la definición de los

objetivos, lo que incluye la descripción de la bibliografía y los conceptos revisados y define la manera en que se aplicarán las entrevistas a especialistas y las encuestas realizadas especialmente para el presente estudio.

El segundo capítulo analiza los resultados obtenidos como fruto de entrevistas y encuestas con el objetivo de conocer la visión general de la ciudad para que sirva como línea base para el modelo propuesto. Finaliza con un análisis FODA para determinar las estrategias a implementar.

El tercer capítulo desarrolla el plan básico para la marca ciudad Arequipa con base en los resultados de entrevistas y encuestas, el cual termina con la elaboración del isologotipo de la marca ciudad y el presupuesto necesario para llevar a cabo el plan, lo que permite mostrar la sostenibilidad del proyecto.

El cuarto capítulo presenta las conclusiones y las recomendaciones del estudio.



# 1

## Marco conceptual y metodología

Este capítulo se refiere al marco teórico, el *place marketing* en el Perú y la metodología utilizada.

### 1. Marco teórico

El marco teórico incluye la revisión de conceptos relacionados con *place marketing*, *place branding* e identidad competitiva, los cuales sirven de base para la posterior elaboración de una propuesta de modelo.

#### 1.1. *Place development*, *place marketing* y *place product*

Para Kotler, *place development* significa desarrollar para un lugar una estrategia de márketing sistemático y de largo plazo dirigida hacia el cultivo y el desarrollo de los atributos naturales y potenciales de un área o una región (Kotler citado por Rainisto, 2003: 10).

Un aspecto del *place development* es precisamente el *place marketing*. Como indica Kotler, este significa diseñar un lugar para satisfacer las necesidades de sus mercados objetivo, lo que da resultado cuando los ciudadanos y los negocios están complacidos con su comunidad y se satisfacen las expectativas de visitantes e inversionistas (Rainisto, 2003: 10).

Para Friedman: «... las ciudades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados, pues los sitios que no logran comercializarse a sí mismos con éxito enfrentan el riesgo del estancamiento económico y declinación» (Friedman citado por González & Sánchez, 2005: 1). En este sentido, el *place product*, o producto lugar, debe ser adaptado para satisfacer las necesidades de sus clientes y se deben definir y comunicar eficientemente sus características especiales y ventajas competitivas. Para ello, los lugares deben encontrar formas de diferenciarse y posicionarse en sus grupos objetivo. Por su parte, Seisdedos (2009) señala que uno de los principales elementos en los que el *márketing* de ciudades debe apoyarse es la cultura.

## **1.2. Planeación estratégica del *márketing* de lugares (*place marketing*)**

Llevar el *place marketing* a la práctica exige, de acuerdo con Kotler y otros (2007), un proceso de planeación estratégica que se desarrolla a través de cinco etapas: auditoría del lugar; visión y metas; formulación de estrategia; plan de acción; y ejecución y control.

La primera etapa es la auditoría del lugar. Una herramienta de escrutinio y comparación de los factores de atracción que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas competitivas, de manera que se lleguen a establecer la visión y las metas. Determinar los factores de atracción exige encontrar información acerca del lugar y las combinaciones de elementos que representen oportunidades diferenciadoras que satisfagan al mercado meta. Asimismo, es una necesidad para el lugar identificar a los principales competidores en cada nicho o escenario específico. En algunos casos existe la posibilidad de que los competidores se conviertan en socios. Además, la auditoría de lugar debe considerar la determinación de asuntos prioritarios. Cada lugar debe intentar identificar los asuntos principales que debe enfrentar.

La segunda etapa es el establecimiento de la visión y los objetivos. Sin una visión coherente es difícil priorizar los diversos proyectos de valor agregado que se pueden plantear. Para determinar la visión es necesario que los responsables de la planeación sepan cómo quieren los ciudadanos que sea su comunidad dentro de 10 o 20 años.

El desarrollo de una visión debe detenerse en asuntos como ¿qué combinaciones únicas de elementos de atracción debería enfocar la comunidad?, ¿cuáles son los mercados meta de la comunidad?, ¿cuáles son las metas de corto y largo plazo? y ¿cuáles son los prerequisites operativos para la visión? Cuando se llega a un acuerdo respecto de la visión es necesario establecer objetivos y metas específicos. Los objetivos son enunciados claros acerca de lo que quiere lograr un lugar y las metas agregan magnitudes específicas y temporalidad a los objetivos. Así se facilita la asignación de recursos y responsabilidades.

La tercera etapa es la formulación de la estrategia. Al tener el equipo encargado de la planeación la visión, los objetivos y las metas, le corresponde identificar y definir las estrategias para lograr esas metas. Cada estrategia potencial exige formular las siguientes preguntas: ¿qué ventajas se posee que indican que se puede triunfar con esa estrategia? y ¿se tienen los recursos requeridos para una ejecución exitosa de esa estrategia?

En la cuarta etapa se desarrolla el plan de acción pues, para ser significativas, las estrategias deben expresarse en planes de acción. Un plan de acción debe detallar las acciones y los componentes de cada una de ellas: ¿quién es el responsable?, ¿cómo se pondrá en práctica la acción?, ¿cuánto costará? y ¿cuál es la fecha esperada para completarla?

La quinta etapa se refiere a la evolución y el control del plan de mercado. El equipo de planeación debe reunirse con regularidad para revisar el progreso en el cumplimiento de las metas y la ejecución de las estrategias. Para ello es de utilidad el reporte anual del lugar, que incluye datos relevantes con relación a la visión, las metas y las estrategias.

Por otro lado, Benko (2000) señala tres etapas de una estrategia de marketing aplicada a una ciudad: diagnóstico competitivo de la ciudad, elección del posicionamiento y elaboración de un *mix* territorial.

El diagnóstico competitivo de la ciudad consiste en definir su posición actual interna (fortalezas y debilidades) en relación con los territorios competidores (oportunidades y amenazas). El objetivo para una «entidad territorial» como la ciudad consiste en identificar y desarrollar una ventaja competitiva.



La elección del posicionamiento implica privilegiar ciertos factores y dimensiones que, combinados, constituirán el Mapa Genético del producto en cuestión. Posicionar una ciudad es, según Sperling (1991), valorizarla en forma óptima por sus ventajas diferenciadoras, reales o percibidas, respecto de las ciudades competidoras y con relación a los públicos para los que esta diferencia es motivadora.

La elaboración de un *mix* territorial toma en cuenta las cuatro P del marketing y, bajo la óptica territorial, le añade otras dos: poder (*power*) y público (*public*). Por lo tanto el *mix* territorial queda constituido por seis P, entre las que PRODUCTO (u oferta territorial) se refiere al conjunto de actividades propuestas por el territorio. En el caso de PLAZA, o localización, existen tres estrategias posibles para valorizar una ubicación territorial: estrategia de líder, si la ciudad constituye un polo regional, nacional o incluso internacional; estrategia de atracción, inducida por la presencia de un polo líder cercano; y estrategia de red, que incluye actividades complementarias.

El PRECIO, o precio de los espacios y los servicios, es difícil de calcular pues se compone de una multitud de variables. La PROMOCIÓN, o comunicación territorial, corresponde al conjunto de acciones implícitas o explícitas que expresan el posicionamiento y la estrategia del territorio respecto de sus objetivos.

Sobre PODER y PÚBLICO, o responsables territoriales y opinión pública, según señala Benko (2000), la estructura en el mercado de implantación es de gran complejidad. Esto es así porque en un territorio dado se encuentra más de una decena de actores de ocupaciones distintas quienes intervienen en un proyecto de implantación particular y constituyen una verdadera red. Se manifiesta así la presencia simultánea de relaciones de cooperación, competencia o conflicto dentro de una red dada, o la existencia de subredes.

Además, conviene considerar que las cuestiones que afectan la gestión de las ciudades «necesitan, para ser eficaces, el alineamiento de tres sectores: académico, empresarial y público» (Seisdedos, 2006: 73).

### 1.3. Principales mercados meta del *place marketing*

De acuerdo con Kotler y otros (2007), los principales mercados meta del *place marketing* son: visitantes; residentes y empleados; negocios e industrias; y mercados de exportación.

#### VISITANTES

El crecimiento del mercado de visitantes obliga a los lugares a establecer como objetivos estratégicos importantes la protección, la conservación y la mejora de sus posiciones en el mercado. El concepto de «desarrollo de destino» exige que un lugar elabore una estrategia de *márketing* sistemática y de largo plazo encaminada a nutrir y desarrollar los atributos naturales y potenciales del lugar. Una prioridad central para su desarrollo es identificar el mercado meta específico hacia el cual debe dirigir sus recursos. Un destino tiene que crear nuevo valor en forma continua.

Una comunidad y sus empresas comerciales pueden usar como atributos de *márketing* los recursos naturales, los acontecimientos y los rasgos culturales. Esta estrategia se relaciona con la búsqueda de una identidad. Una comunidad o una región deben crear y enviar señales de identidad que las compañías en la industria de viajes y turismo reconozcan, comprendan y comuniquen a los demás.

#### RESIDENTES Y EMPLEADOS

En este segundo mercado meta las estrategias de *márketing* enfatizan la necesidad de atraer profesionales y trabajadores capacitados. La disponibilidad de una fuerza laboral especializada, una alta calidad de vida y la existencia de oportunidades educativas y de trabajo contribuyen a impulsar el crecimiento y las inversiones de la ciudad.

#### NEGOCIOS E INDUSTRIAS

Este mercado meta se ha vuelto más exigente e involucra empresas consultoras, bancos, corredores de bienes raíces, cámaras de comercio extranjeras y agencias nacionales de promoción de inversión. Entre los servicios profesionales ofrecidos se incluyen desarrollo de estrategias de ubicación,

evaluaciones del mercado laboral, comparaciones de costos y condiciones de operación, comparaciones de políticas fiscales, búsqueda de bienes raíces, evaluación de incentivos, negociación e, inclusive, administración del proyecto de reubicación.

## MERCADOS DE EXPORTACIÓN

Por lo general, las estrategias de exportación en las economías emergentes son necesarias para generar empleo, promover el crecimiento y reducir la pobreza. Asimismo, para aumentar sus exportaciones los lugares tienen a su disposición varias herramientas como la cooperación entre los sectores público y privado; el establecimiento de oficinas públicas de asesoría para exportación; otorgamiento de incentivos financieros por parte del gobierno local; y reclutamiento y capacitación, como el apoyo del gobierno local a las empresas exportadoras.

### 1.4. El proceso de *place marketing*

Matlovičová (2007) señala que, en su forma más compleja, el proceso de *márketing* incorpora un conjunto de actividades heterogéneas interrelacionadas, materializadas en un plan de *márketing*. La singularidad y la irrepetibilidad de los lugares individuales determinan que, muchas veces, no sea posible establecer una cronología precisa de las etapas individuales del proceso de *márketing* de un lugar. Sin embargo, una cierta generalización permite la división del proceso en las siguientes etapas:

- Etapa 0: motivación (motivación inicial, un plan para un proceso).
- Etapa 1: análisis (análisis situacional).
- Etapa 2: determinación (definición de metas y determinación de la estrategia de *márketing*).
- Etapa 3: implementación (realización, control y auditoría de la estrategia de *márketing*).

Al interior de estas etapas se realizan actividades parciales. Así, los lugares individuales pueden seleccionar su orden y combinaciones de acuerdo con las necesidades del momento. El proceso en su conjunto puede definirse como reiterativo, de realimentación, cíclico y prácticamente sin final.

En una descripción resumida del modelo de Matlovičová: la motivación inicial requiere de un «iniciador» capaz de persuadir a los líderes de opinión relevantes sobre la importancia del márketing para el lugar, en un esfuerzo que busque el logro exitoso de metas que satisfagan las demandas de los clientes de forma más eficaz que los competidores. Junto con el iniciador se crea un primer grupo de planificación informal que diseña la sinopsis del plan de márketing del lugar.

El análisis situacional suele involucrar expertos externos, con frecuencia empresas privadas, y comprende como elementos: sistema de información de márketing; identidad, marca e imagen del lugar; análisis de competitividad del lugar; análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); y segmentación. El análisis situacional requiere un sistema de información de márketing que provea información relevante en tiempo real. El producto del sistema de información de márketing es el procesamiento del perfil del lugar, considerando competitividad, posición en el mercado y potencial para un mayor desarrollo (figura 1.1).

De acuerdo con Matlovičová, la identidad de lugar es un conjunto de características del lugar, la marca (*brand*) es la expresión simbólica de la identidad y la imagen es la percepción individual de la identidad del lugar.

La herramienta más usada para investigar la imagen del lugar suele ser una encuesta de percepción pública. La imagen final la determina el promedio de resultados y desviaciones del promedio. Por su parte, el análisis de competitividad del lugar implica también compararlo con otros lugares en el mercado ad hoc. El monitoreo y el análisis de otros lugares también es de utilidad por motivos de *benchmarking* (análisis comparativo).

El análisis FODA es considerado como la herramienta fundamental del análisis situacional para diseñar la estrategia y los programas de desarrollo. El proceso puede sintetizarse en tres etapas: delimitación de un lugar; análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades), lo que incluye condiciones ambientales naturales, demografía, economía, infraestructura y clima de negocios; y análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas), lo que se refiere tanto al micro como al macroentorno.

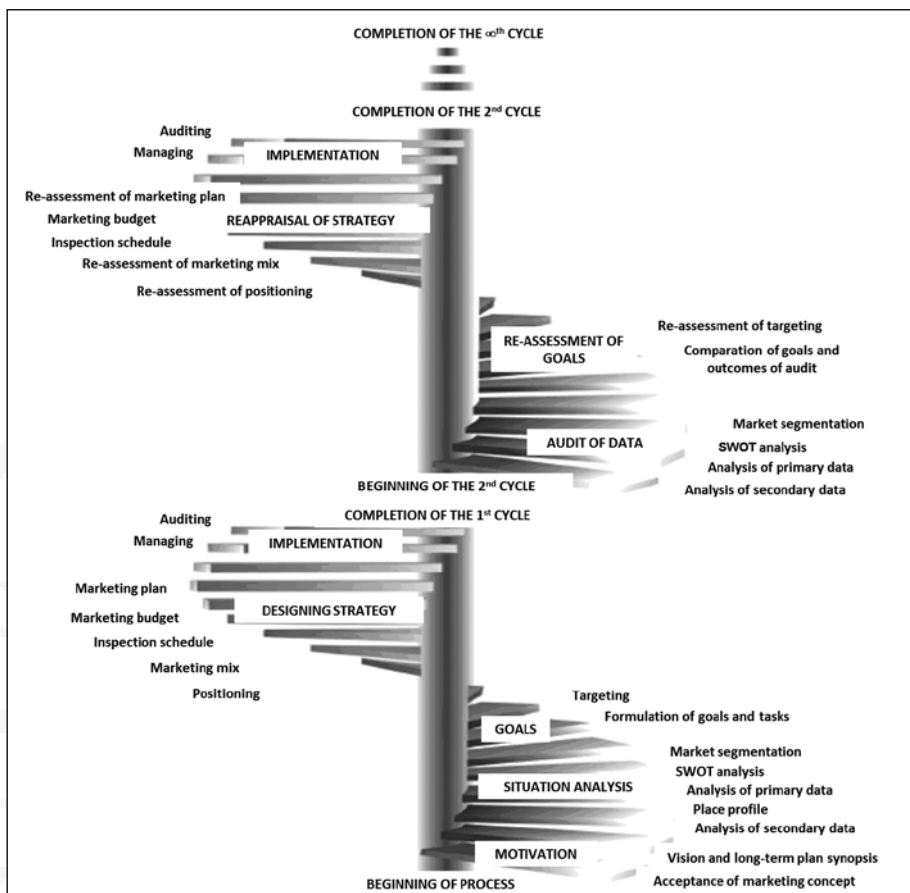


Figura 1.1. Modelo del proceso de place marketing de Matlovičová

Tomado de Matlovičová, 2007.

La fuerte competencia entre lugares obliga a una estrategia de mercado concentrada basada en la segmentación de mercado; lo que significa que el lugar identifica segmentos de mercado importantes, escoge aquellos que son más adecuados y aplica varios enfoques de márketing a cada uno de ellos.

El márketing concentrado tiene tres etapas interconectadas: segmentación, *targeting* (selección de segmentos objetivo) y posicionamiento. La etapa de segmentación involucra la delimitación del mercado, la consideración

de los criterios principales, el descubrimiento de segmentos y el desarrollo de los perfiles de estos.

La etapa de *targeting* incluye la evaluación de la «atractividad» de los segmentos descubiertos y la selección de segmentos objetivos. La etapa de posicionamiento implica realizar un inventario de las ventajas de los productos, analizar la diferenciación y decidir cuál es el posicionamiento requerido. Las actividades de selección de segmentos objetivos y posicionamiento requieren un enfoque participativo-creativo. La esencia del *targeting* está en la decisión que toma un lugar sobre cuales segmentos no atendidos serán el objetivo del siguiente esfuerzo de márketing.

El posicionamiento es el proceso por el cual un mercado objetivo identifica los atributos finales de un producto. La cualidad básica del producto que determina su posición específica de mercado es la diferenciación.

La formulación de metas y el diseño de estrategias de márketing resulta de un análisis detallado y sistemático que puede resumirse en dos preguntas: ¿a dónde quiere llegar el lugar en el futuro? y ¿cómo puede lograrlo?

A continuación, el paso decisivo en el proceso es la concepción de una estrategia de márketing y un plan de implementación. El diseño de un plan de márketing requiere su creación como un documento que incluye planes parciales para las áreas objetivo individuales. Se debe mencionar que el presupuesto es un factor limitante que puede llevar a generar estrategias alternativas, es decir versiones menos costosas. La implementación exitosa requiere de la intervención de varios elementos que constituyen un mecanismo complejo que involucra recursos humanos, estructura organizacional, cultura local, asignación de recursos, liderazgo de alta calidad, sistemas y planes de apoyo y motivación.

### **1.5. Concepto de marca (*brand*)**

Para Anholt (2007b), se entiende por *brand*, o marca, a un producto, un servicio o una organización considerado en combinación con su nombre, identidad y reputación. Con relación a este concepto es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos importantes de una marca: identidad, imagen, propósito y valor.

- *Brand identity*, o identidad de marca, es el concepto principal del producto expresado clara y distintivamente. Para productos comerciales y servicios, es lo que el consumidor ve frente a sí: logo, eslogan, empaque y diseño.
- *Brand image*, o imagen de marca, se refiere a la percepción de la marca que existe en la mente del consumidor o la audiencia. Coincide con el concepto de reputación y puede o no corresponder con la identidad de marca.
- *Brand purpose*, o propósito de marca, es un concepto similar al de cultura corporativa; puede ser considerado como equivalente interno de la imagen de marca.
- *Brand equity*, o valor de marca, resume la idea de que, si una compañía, un producto o un servicio adquiere una reputación positiva, poderosa y sólida, esta reputación llega a ser un activo de enorme valor, probablemente más valioso de hecho que todos los activos tangibles de una organización.

### 1.6. Concepto de *branding*

Según Magaña y Ramos (2008), el *branding* es un proceso metodológico que guía la construcción, el desarrollo y el mantenimiento de una marca. En este sentido, engloba las acciones por las que se construye la personalidad de la marca y la percepción que los diversos grupos de interés (*stakeholders*) tienen de ella y permite que la marca emita señales coherentes. Esta definición se asemeja a la de Anholt (2007b), quien se refiere al *branding* como el proceso de diseñar, planificar y comunicar el nombre y la identidad para construir o gestionar la reputación. Kavartzis (2008) añade que el *branding* implica la creación de asociaciones con la ciudad, las cuales pueden ser emocionales, mentales o psicológicas, más allá de lo funcional-racional.

### 1.7. Sistema de identidad de marca

Para Aaker (2002), la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que se pretende crear o mantener; representan la razón de ser de la marca e implican una promesa de la organización a los clientes. Este autor propone un modelo de planificación de la identidad de marca que incluye 12 categorías de identidad organizadas en cuatro perspectivas de la marca:

producto, organización, persona y símbolo. Se debe mencionar que ninguna marca posee asociaciones en todas las categorías, sino que algunas le son relevantes y otras no.

La marca como producto considera el alcance del producto, sus atributos, la calidad y el valor, el uso, los usuarios y el país de origen. El alcance del producto se refiere al vínculo de la marca con la clase del producto. En cuanto a los atributos del producto, es a partir de ellos que puede crearse una proposición de valor que permita ofrecer algo mejor. Respecto de la calidad, se trata de un atributo del producto al que se vincula su valor, el cual incorpora la dimensión precio. En cuanto al uso, el producto tiene diferentes ocasiones de uso o consumo. Sobre los usuarios, estos son susceptibles de clasificarse en distintos tipos. Finalmente, es posible asociar la marca al país de origen cuando este tiene prestigio en la elaboración de un producto en particular.

La marca como organización considera atributos organizativos como innovación, búsqueda de calidad, enfoque en el cliente y preocupación por el entorno, los cuales provienen de los recursos humanos, la cultura, los valores y los planes que tiene la organización, y el aspecto local-global.

La marca considera la personalidad de esta y las relaciones entre marca y cliente. La personalidad de marca puede contribuir a crear un beneficio de autoexpresión, constituir la base para las relaciones cliente-marca y contribuir a comunicar el atributo del producto y su beneficio funcional.

De acuerdo con Aaker (2002), un símbolo fuerte puede suministrar cohesión y estructura a la identidad, además de facilitar el reconocimiento y la recordación. En cuanto al símbolo, la marca incluye la imaginaria visual (captura la mayor parte de la identidad de la marca), las metáforas (mediante el propio símbolo o alguna característica que represente un beneficio funcional, emotivo o de autoexpresión) y la herencia de la marca.

### **1.8. Place brand**

La marca de lugar, o *place brand*, es una red de asociaciones en la mente del consumidor sobre un lugar, la cual se expresa a través de objetivos, comunicación, valores y la cultura general de los *stakeholders* y el diseño del lugar (Zenker & Braun, 2010).



En este sentido, una marca ciudad es un conjunto de valores y atributos asociados a una ciudad, con un diseño y una comunicación específicos adecuados a los intereses de la localidad, que es utilizada como vía externa de reconocimiento colectivo y de atracción de beneficios (Blanco, 2010).

### 1.9. *Place branding y city branding*

Dentro de las estrategias funcionales de márketing, o *marketing mix*, se encuentra la estrategia de producto. Cuando el producto es un lugar, la estrategia incluye la definición de los atributos de la ciudad, su visión e identidad, los cuales irán plasmados en la marca de la ciudad.

En el nivel básico, el encuentro entre las ciudades y sus usuarios tiene lugar a través de percepciones e imágenes (Kavaratzis, 2008). Por este motivo cobra especial importancia el desarrollo del *place branding*, ya que la aplicación del *place marketing* depende ampliamente de la construcción, la comunicación y la gestión de la imagen de la ciudad.

Rainisto (2003) señala que el aspecto central del *place branding* es la construcción de la identidad de marca. En el caso del *city branding* de lo que se trata es de crear y difundir una imagen urbana positiva, sobre la base de la identidad, la realidad presente y las expectativas a futuro, y añadir a la percepción de un lugar dimensiones emocionales a través de la comunicación de sus valores: la marca ciudad es la promesa de esos valores (Magaña & Ramos, 2008).

La creación y la gestión de marca exigen un proceso de reflexión sobre la ciudad. Estos esfuerzos de creación de la marca ciudad deben incorporar la recolección de información sobre las percepciones de los públicos objetivo y los *stakeholders*; lo que implica una planificación estratégica que sirva de base para la elaboración del *branding* de una ciudad. Este proceso se concreta en la marca ciudad, que es su instrumento. Los rasgos indispensables de una marca ciudad exitosa son la autenticidad, la sinceridad y la fidelidad a su promesa. Asimismo, es necesario que la estrategia sea, a la vez, distintiva y única, y que el posicionamiento deseado no coincida con el de otras ciudades.

Una marca ciudad bien desarrollada resulta en ventajas en el mediano y el largo plazo que sobrepasan la inversión inicial. Según algunos estudios: «... su implementación y la obtención de resultados exitosos necesita entre 5 y 20 años, dependiendo de los desafíos que se enfrenten y de los recursos disponibles» (Magaña & Ramos, 2008: 121).

### **1.10. Comunicación de la marca**

De acuerdo con Esteban y otros (2008), en función del público objetivo la comunicación publicitaria puede ser interna o externa. La comunicación interna se realiza dentro de la empresa y está dirigida a todo su personal, mientras que la comunicación externa se hace fuera de la empresa y está orientada a los públicos externos a la organización.

Respecto de los instrumentos de comunicación, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el márketing directo se combinan tomando en cuenta sus características (finalidad, orientación y costo) para configurar el *mix* de comunicación o mezcla comunicacional. Además es necesario considerar que «... una marca se puede encontrar en una seria desventaja competitiva sin una comunicación efectiva proporcionada por la publicidad» (O'Guinn et ál., 2007: 22).

En cuanto a la planificación de la comunicación se deben considerar las siguientes etapas: especificación de objetivos de comunicación coherentes y cuantificables; delimitación del público objetivo de la comunicación; selección de la estrategia de comunicación, sea estrategia de estimular dirigida a intermediarios, o estrategia de atraer orientada a usuarios finales; determinación de la mezcla de comunicación; establecimiento del presupuesto de comunicación; e implantación y control del proceso de comunicación (Esteban et ál., 2008).

### **1.11. Identidad competitiva e imagen**

La identidad de lugar, o *place identity*, es un conjunto único de las asociaciones de marca lugar que la gerencia quiere crear o mantener. Las asociaciones representan lo que el lugar significa e implican la promesa que hace la organización a los consumidores (Rainisto, 2003).

Como indica Anholt (2007b), los países se comunican con el resto del mundo y, al hacerlo, crean su reputación, sea en forma deliberada o accidental, mediante seis canales naturales: promoción turística, marcas de exportación, decisiones políticas, inversión, intercambio cultural y gente. Cada uno de estos canales forma parte del hexágono de identidad competitiva.

Refiriéndose a la identidad competitiva de los países Anholt señala que cuando los gobiernos tienen una idea buena, clara, creíble y positiva de lo que su país realmente es, lo que significa y hacia donde está yendo, y gestionan para coordinar las acciones, las inversiones, las políticas y las comunicaciones, tienen una buena oportunidad de construir y mantener una identidad competitiva nacional interna y externamente.

De acuerdo con Anholt conviene tomar en cuenta que las ciudades son algo diferentes de los países y, puesto que su sistema de gobierno suele ser más tecnocrático y menos político, es más fácil pensar en ellas como una entidad individual. Las ciudades no tienen en su imagen un fuerte aspecto político: cuando las personas piensan en ellas por lo general las ven en términos más prácticos. Por ello, en el caso de las ciudades Anholt considera un hexágono diferente al que utiliza para los países.

Este es el hexágono de la marca ciudad que incluye: presencia, el conocimiento de la ciudad; lugar, los aspectos físicos como clima y territorio; potencial, las oportunidades económicas y educacionales; pulso, el estilo de vida, las actividades interesantes disponibles; gente, las características de los habitantes; y prerequisites, los servicios públicos. Este es el modelo básico de análisis utilizado en este estudio (figura 1.2).

La imagen del lugar puede definirse como «... un conjunto de atributos compuestos de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de ese lugar» (Kotler et ál., 2007: 203). Por su parte, Matlovičová (2007) considera que la imagen de lugar es la percepción individual de la identidad del lugar y se distingue de la marca (*brand*), que es la expresión simbólica de la identidad, y de la identidad, que es un conjunto de características del lugar. El esquema del modelo de formación de la imagen del lugar se presenta en la figura 1.3.

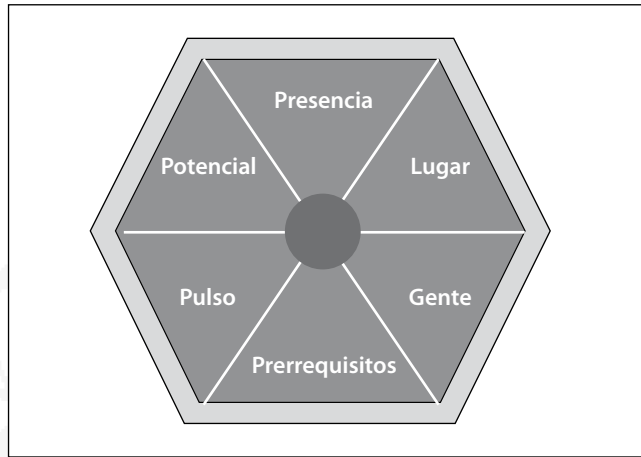


Figura 1.2. Hexágono de Anholt para ciudades

Fuente: Anholt, 2007b (traducción propia).

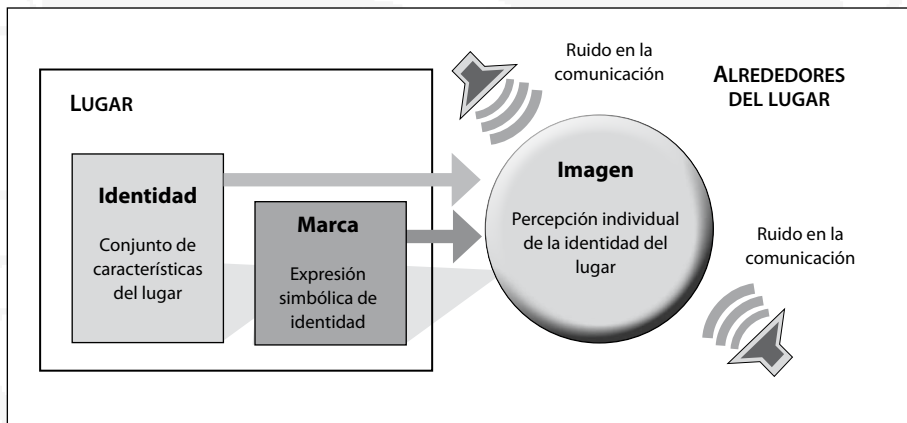


Figura 1.3. Modelo de formación de la imagen del lugar

Fuente: Matlovičová, 2007 (traducción propia).

Por otro lado, de acuerdo con Porter: «... la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor» (citado por Carrión, 2007: 195). Así, esta estrategia se basa en la búsqueda de ventajas competitivas en un negocio o una organización; en este sentido: «... [es] el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso

o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia» (Carrión, 2007: 196).

Tomando en cuenta los conceptos de identidad del lugar y ventaja competitiva señalados, el presente estudio considera como identidad competitiva el conjunto de características que definen e identifican a un lugar, además de distinguirlo y permitirle sentar la base a partir de la cual construye su visión de futuro plasmada en una imagen deseada o aspiracional. En síntesis, la identidad competitiva es la suma de la identidad del lugar y su visión de futuro. Por lo tanto, las ciudades competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente una oferta territorial distintiva con atributos apreciados por sus mercados meta: visitantes; residentes y empleados; negocios e industrias; y mercados de exportación.

### 1.12. Revisión de modelos de *city marketing* y *city branding*

En la última década, varios autores han desarrollado modelos relacionados con el *city marketing* y el *city branding* a partir del estudio de casos de ciudades europeas y americanas. Rainisto (2003) propone un modelo basado en nueve factores de éxito: grupo de planeamiento, visión y análisis estratégico, identidad e imagen del lugar, asociaciones público-privadas, unidad política, liderazgo, mercado global de lugares, desarrollo local y coincidencias del proceso. Hankinson (2004) postula un modelo de marca de redes relacionales con cuatro categorías de relaciones: consumidor, medios, servicio primario e infraestructura de marca, las cuales se dan en torno a un *core brand*.

Trueman y Cornelius (2006) plantean un modelo de *place branding* y dinámica de identidad que considera los siguientes componentes: presencia, propósito, ritmo y personalidad. Anholt (2007) parte de la propuesta del modelo denominado hexágono de identidad competitiva del país que, como ya se señaló, se adapta para el caso de las ciudades como un hexágono de marca ciudad, cuyos componentes son: presencia, lugar, potencial, pulso, gente y prerrequisitos.

Matlovičová (2007) propone un modelo del proceso de *place marketing* que consta de cuatro etapas: motivación, análisis situacional, determinación (metas y estrategia de marketing) e implementación. Por último, Kavartzis (2008) plantea un modelo de *city branding* que consta de ocho componentes:

visión y estrategia, cultura interna, comunidades locales, sinergias, infraestructura, paisaje urbano y accesos, oportunidades y comunicaciones.

Por otro lado, se aprecia que, a partir de las cuatro P del *marketing mix*, algunos autores han desarrollado conceptos complementarios. Respecto del *city marketing mix*, tanto Benko (2000) como Matlovičová (2007) consideran que el *city marketing mix*, o *mix* territorial, tiene seis P: las primeras cuatro coinciden con las cuatro del *marketing mix* de productos y dos adicionales que corresponden al caso específico de lugares (cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. *Cuadro comparativo de city marketing mix*

<i>City marketing mix</i> de seis P (Benko)	<i>Marketing mix of place</i> (Matlovičová)
Producto: oferta territorial	Producto: qué
Plaza: localización	Plaza: dónde, en qué ambiente
Precio: precio del suelo y servicios	Precio: cuánto cuesta
Promoción: comunicación territorial	Promoción: cómo informar al respecto
Poder: poderes públicos	Proceso: cuál es el procedimiento
Público: opinión pública	Personas: quién lo realiza

Elaboración propia con base en Benko, 2000, y Matlovičová, 2007.

Respecto del *city branding*, Trueman y Cornelius (2006) proponen cinco P: presencia, propósito, pasos, personalidad y poder; mientras que Zenker y Braun (2010) consideran cuatro factores básicos: urbanidad y diversidad, naturaleza y recreación, oportunidades de trabajo y eficiencia de costos (cuadro 1.2).

Cuadro 1.2. *Cuadro comparativo de city branding*

<i>City branding</i> de 5 P (Trueman & Cornelius)	4 factores básicos (Zenker & Braun)
Presencia: arquitectura	Urbanismo y diversidad
Propósito: división distrital	Naturaleza y recreación
Pasos: asociaciones público-privadas, velocidad de respuesta	Oportunidades de trabajo
Personalidad: panorama emocional	Eficiencia de costos
Poder: propósito social y empoderamiento.	—

Elaboración propia con base en Trueman & Cornelius, 2006, y Zenker & Braun, 2010.

## 2. *Place marketing* en el Perú

En el marco de la investigación se encontraron algunos trabajos relacionados con *place marketing* desarrollados en el Perú. El primer caso corresponde a un estudio que propone un programa de *city marketing* y creación de marca para la ciudad de Trujillo. Los otros dos son trabajos relacionados con propuestas de marca, una para la región Arequipa y otra de marca turística para Arequipa. Este último está más relacionado con el concepto de marca destino (*destination brand*).

### 2.1. Programa de *city marketing* y creación de marca para Trujillo

En el desarrollo del marco teórico el estudio de Regalado y otros (2009) recoge la propuesta de Kotler y otros (2007) sobre los mercados objetivos del *city marketing* y distingue entre visitantes de negocios y de placer; residentes y trabajadores, profesionales, trabajadores especializados, personas ricas, inversionistas, empresarios y trabajadores no especializados; negocios e industria, industria pesada e industria *limpia*; y mercados de exportación, otras localidades internas e internacionales.

Esta investigación comienza con un diagnóstico de los elementos del *city marketing* que utiliza la metodología de Anholt, la cual evalúa presencia, lugar, potencial, pulso, gente y requisitos básicos. Parte de una encuesta a los residentes de la ciudad de Trujillo para luego realizar diversas entrevistas en profundidad a personas representativas y expertos locales en el área de turismo, profesionales de diferentes sectores productivos, consultores, residentes de la localidad, residentes temporales y visitantes. En cuanto al público objetivo del programa, este incluye a residentes locales y temporales, turistas nacionales y extranjeros, y empresarios, en especial aquellos relacionados con la agroindustria y el sector servicios.

A partir de las percepciones de los especialistas entrevistados y los residentes encuestados, entre otras consideraciones, los autores estiman que el programa de *city marketing* para la ciudad de Trujillo debe orientarse a:

... desarrollar y fortalecer la imagen de Trujillo como ciudad patrimonio cultural y polo de desarrollo turístico integrado al eje norperuano y generar una imagen de la ciudad adecuada para captar inversiones en agroindustria y en infraestructura de servicios (Regalado et ál., 2009: 150).

Como segunda etapa, plantean los objetivos de *city marketing*, como fruto de un análisis estratégico, y sus estrategias. De acuerdo con su marco teórico, estas se refieren a marca, posicionamiento, segmentación, *benchmarking* y comunicación. Además, un plan de acción con actividades, presupuesto e indicadores de seguimiento y control.

Finalmente, proponen que la marca ciudad de Trujillo sea representada por un logo que resume la identidad de la cultura Chimú y la asociación con la primavera que diferencia a la ciudad, acompañada del eslogan «Tierra de noble encanto», orientado a residentes, turistas y empresarios.

## **2.2. Estudios previos de marca relacionados con Arequipa**

La revisión de fuentes secundarias ha permitido identificar tres trabajos relacionados con propuestas de marca para Arequipa. El primero corresponde a un concurso convocado por el Gobierno Regional Arequipa para el diseño de un logo para la región. El segundo es una propuesta de gestión estratégica de marca para el departamento de Arequipa presentada como tesis para alcanzar el grado de Magíster en Administración de Negocios por la Pontificia Universidad Católica del Perú (Pacheco et ál., 2010). Y el tercero es una propuesta estratégica de *branding* para Arequipa como destino turístico presentada como tesis de Licenciatura en Administración de Negocios por la Universidad Católica San Pablo (Paredes & Postigo, 2010).

### **2.2.1. Buscando el logo para la marca Arequipa**

En el año 2007, el Gobierno Regional Arequipa realizó una convocatoria para el concurso «Buscando el logo para la marca Arequipa» dirigido a personas naturales o jurídicas residentes en el Perú. De acuerdo con las bases del concurso, el objetivo del logo era mostrar una imagen que identificara a Arequipa en el exterior para que los productores locales pudiesen contar con una marca que distinguiese sus productos de exportación.

Aunque este es un primer esfuerzo de *place branding*, carece de un estudio previo que lo sustente. En este sentido, y coincidiendo con las críticas de diversos autores respecto de la manera en que suele realizarse el *place marketing*, en la práctica se cae en un reduccionismo que limita este concepto al diseño de un logo promocional.



### **2.2.2. Identidad de marca de la región Arequipa: propuesta de gestión estratégica de marca**

Pacheco, Justo y Tejada (2010) presentan una tesis de Magíster que considera estas tres fases para la construcción de una marca regional: identidad, posicionamiento e imagen. El primer elemento, la identidad, se recoge a partir de los rasgos de personalidad y los signos de identidad de la región, con el apoyo de información cualitativa y cuantitativa. El segundo elemento, la posición competitiva, se obtiene a partir del análisis de la situación actual y el análisis competitivo. Finalmente, con base en la identidad y la posición competitiva se establecen los planes de posicionamiento y comunicación que son la base para la imagen de marca.

Para la determinación de los atributos y las características que forman la identidad los autores realizaron entrevistas a diversas personalidades de la ciudad y aplicaron una encuesta a una muestra de 400 residentes del departamento de Arequipa y a otra de 400 no residentes que habían visitado la región (81% peruanos de nacimiento y 19% extranjeros).

Las percepciones de los residentes y los no residentes encuestados fueron bastante similares en diversos aspectos. Respecto de la ciudad de Arequipa ambos grupos coincidieron en que se trata de una ciudad gastronómica (95% de los residentes y 95% de los no residentes), luminosa o soleada (91% de los residentes y 96% de los no residentes), colonial (86% de los residentes y 92% de los no residentes), cultural (83% de los residentes y 92% de los no residentes), mestiza (83% de los residentes y 92% de los no residentes) y universitaria (72% de los residentes y 75% de los no residentes).

Acerca del departamento de Arequipa en su conjunto los residentes coincidieron en que se trata de una región minera (93%), soleada (90%), agroexportadora (87%), eje del sur (86%) y multicultural (81%). El estudio no recogió las opiniones de los no residentes sobre este ámbito.

En cuanto a la forma de ser de los pobladores del departamento, los residentes encuestados señalaron que la gente es tradicional y orgullosa, posee una alta autoestima, es creativa, amigable, trabajadora, religiosa, tenaz, respetuosa y sociable. Confirmando la alta autoestima, también se

encontró que 85% de los residentes encuestados se sentía orgulloso de vivir en Arequipa, con 59% que respondió que se sentía muy orgulloso.

Luego de la determinación de los signos de identidad y el diagnóstico de la situación del departamento, los autores propusieron cuatro marcas. La marca paraguas genérica: «Arequipa incomparable», la cual busca concentrar como elementos que lo hacen único los aspectos de biodiversidad, naturaleza, cultura viva, educación, intelectualidad y arte, ubicación territorial, cultura e historia, y calidad de vida. Propusieron también la marca turística «Arequipa es cultura viva», que busca concentrar los elementos regionalismo, mestizaje armónico, luminosidad, biodiversidad, espíritu cultural, clima y gente. Como marca cultural plantearon «Arequipa de encuentros» que, según los autores, busca concentrar los elementos de instituciones públicas eficientes, ocio, restaurantes, entretenimiento y gente.

Finalmente, plantearon una marca económica: «Arequipa, clima de oportunidades», que busca concentrar los elementos de éxito económico, potencial hidroenergético, sol y clima, educación, superación personal, profesión, salud, trabajo y familia. Si bien se trata de un esfuerzo importante, se debe señalar que las propuestas de isologotipo para las submarcas no tienen elementos en común que las vinculen entre sí y con la marca paraguas.

Entre las recomendaciones finales que se incluyen en este estudio se indica: «... que el trabajo se entregue al presidente de la Región para que se implemente bajo la supervisión de un patronato [y que] la propuesta de la marca Arequipa debe ser validada o refutada por los habitantes de la región» (Pacheco et ál., 2010: 157). Sin embargo, de acuerdo con la literatura consultada, en la elaboración de una marca para un lugar no corresponde entregar un producto acabado para ver si se aplica o no, sino que es en el proceso mismo de desarrollo de la marca que conviene que los *stakeholders* tengan una participación activa y sean dueños de este. Es decir, es a las autoridades y los diversos grupos de interés a quienes les corresponde determinar la visión, la identidad del lugar, y tomar decisiones sobre su destino mediante un proceso dinámico que se realimenta periódicamente.

Por otro lado, los autores recomiendan: «... debe elaborarse un plan estratégico de márketing para el desarrollo de la Región Arequipa con el uso de la Marca Arequipa» (Pacheco et ál., 2010: 157). Sin embargo, la literatura

consultada sugiere que el plan estratégico de marketing debe desarrollarse antes, o en paralelo, con el desarrollo de la marca lugar, de manera que esta cuente con un sustento real sobre lo que promete.

### 2.2.3. Propuesta estratégica de *city branding*

En su tesis de Licenciatura, Paredes y Postigo (2010) proponen una metodología para el desarrollo de la marca turística (marca de destino o *destination brand*) para la ciudad de Arequipa. Con este fin realizan una investigación cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta a 137 turistas extranjeros en la ciudad de Arequipa, y una investigación cualitativa con entrevistas a diez personajes notables de la ciudad. El objetivo de esta investigación es determinar las características que hacen única a la ciudad y, sobre esta base, identificar su personalidad.

Este estudio incluye un análisis situacional de la ciudad, el estudio de caso de otras ciudades del mundo y el desarrollo de un programa de identidad de marca en cuatro aspectos: marca como persona, producto, organización y símbolo. La metodología que utilizan es una adaptación de las metodologías tradicionales para productos y servicios, experiencias de otras ciudades y el programa de *city marketing* propuesto por la Agencia de Comunicación de España Grupo Mibalia.

A partir de los resultados del trabajo de campo y la revisión de fuentes secundarias, las autoras identifican las siguientes características que hacen única a la ciudad de Arequipa: calidad de vida; gente amable, tradicional, amigable y religiosa; clima agradable todo el año; gastronomía; y facilidad con que se acoge al foráneo. Proponen por ello como lema de la marca: «Arequipa, la emoción que quieres», en el cual la promesa de la marca es vivir las emociones que ofrece una ciudad amigable. Asimismo, plantean cuatro productos turísticos: «Arequipa aventura», «Arequipa naturaleza», «Arequipa urbana» y «Arequipa cultura».

Se debe señalar que si bien esta encuesta pudiera no ser del todo representativa de los turistas que visitan Arequipa, pues puede tener un sesgo hacia visitantes hispanohablantes, la investigación cualitativa se orienta más a representantes del sector empresarial y el sector académico. Sin embargo, se trata de una aproximación valiosa para identificar la personalidad de la ciudad.

La propuesta de *city branding* de Paredes y Postigo finalmente presenta una marca para su posible uso en el sector turismo; no aborda temas de planeamiento estratégico de la ciudad y otros aspectos de desarrollo relacionados con el *city marketing*.

### 2.3. Marca país Perú

A partir del mes de julio de 2009, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) y la consultora Future Brand dieron inicio al proceso de desarrollo de la marca país para el Perú. Anteriormente se había trabajado solo con marcas sectoriales, en especial en el sector turismo. En el entorno actual de competencia global el propósito de la marca país es posicionarse en la mente de los potenciales mercados objetivo de los sectores turismo, comercio exterior e inversión extranjera.

Como indica Mariella Soldi (2010), en un video de presentación de los objetivos y los beneficios de la marca país, esta es importante para ampliar la percepción de nuestra oferta, posicionarnos en el mundo como fuente de valor agregado, aumentar nuestro poder de negociación y atraer talento e inversión; lo que contribuirá a la construcción de una ventaja competitiva global para el Perú.

De acuerdo con Soldi, los objetivos de la marca país son dar sinergia, integrar, concienciar y posicionar. La sinergia se refiere a concentrar y enfocar los esfuerzos de marca; integrar a contar con un elemento vinculante que sirva de prueba de que es posible la integración deseada; concienciar supone reconocer y generar confianza en los aspectos positivos del Perú; y posicionar es generar una imagen única bien definida y capaz de ubicar el país en el mapa perceptual global.

La marca está compuesta por la reputación y la identidad, lo cual incluye tanto la promesa como el desempeño. La marca país tiene una propuesta de valor integradora de todas las áreas para el Perú. El concepto considera que el país es un cofre lleno de joyas, y en cada una se encontrará un atractivo, un producto especial y diferente:

El Perú es algo para cada quien. El Perú no es una joya, es un cofre. El Perú es como un armario lleno de cajoncitos. Miles de cajoncitos. Algunos

son abiertos frecuentemente. Otros, todavía esperan su momento. Cada uno de ellos guarda un tesoro [...] Y también dicen que hay uno para cada quien. Y que aquí encuentras siempre lo que sea que estés buscando [...] Perú, país interesante. Para todos los intereses (Soldi, 2010).

En este sentido, por la gran diversidad que tiene nuestro país, se hace necesaria la segmentación.

De acuerdo con Soldi, los atributos que definen el concepto de la marca país son: polifacético (variedad y cantidad), especialista (profundidad y calidad) y cautivador (resultado y efecto). Se considera el atributo polifacético en lugar de diverso, puesto que en la región ya se habla de diversidad. Se emplea el término especialista porque el Perú cuenta con muchos productos en pequeñas cantidades. Además, se toma en cuenta que los visitantes vienen informados pero, al encontrar más de lo que esperan, resultan cautivados.

Promperú presentó la marca Perú el 10 de marzo de 2011. La marca país contará con 13 embajadores honorarios, quienes ayudarán a promover el Perú: Gastón Acurio, Perú Negro, Claudia Llosa, Magaly Solier, Dina Páucar, Kina Malpartida, Gabriel Villarán, Rafo León, Carlos Alcántara, Gonzalo Torres y el grupo Bareto (Cruz & Pérez, 2011).

De acuerdo con Regalado (2011), el lanzamiento de la marca Perú considera dos fases. La primera busca interiorizar la marca país, por lo que requiere de difusión y comunicación para que todos los peruanos la asuman, ganen su derecho a usarla y estén conscientes del crecimiento del país; en síntesis, la marca país genera autoestima. La segunda fase sirve para exteriorizar la marca país, por lo que demanda un presupuesto adecuado y tiempo para posicionarse en el extranjero.

### **2.3.1. Sistema de identidad de la marca país Perú**

Como indica la página en Internet de la marca país (peru.info, 2011a), el foco de la identidad está centrado en la palabra Perú, un nombre inclusivo que no pertenece a ninguna cultura en particular sino que es producto de una experiencia de cruces, mezclas y deseos.

La marca se propone como el núcleo de un sistema de comunicación amplio, por lo cual no incluye ningún complemento verbal adicional. Esto permite que cada uno de los sectores decida en cada comunicación, y siempre enmarcado en la plataforma de posicionamiento, el contenido más adecuado para sus audiencias (Promperú, 2011).

Sobre los elementos del sistema de identidad de la marca país Perú, el color rojo es el protagonista en el sistema de identidad por ser el de la bandera; un color intenso, vibrante, energético, el cual sirve para identificarnos en las tres áreas de interés: turismo, exportaciones e inversiones. Además, como lo polifacético es uno de los atributos de marca, el sistema de identidad contempla una paleta multicolor que representa las diferentes facetas del Perú, su diversidad de regiones y paisajes, su carácter vibrante, estimulante (peru.info, 2011a).

En cuanto a la forma, de acuerdo con peru.info (2011a) la letra P asume una forma espiral que hace referencia a uno de los motivos gráficos presentes en todas las culturas de nuestra tierra: evolución, cambio, transformación. También evoca una huella digital, en línea con el concepto de *hay un Perú para cada quien* y, por eso, se emplea una tipografía manuscrita, la cual construye un logotipo a partir de una sola línea: cada quien traza su propio camino, sobre la base de sus intereses particulares.

Asimismo, Cruz y Pérez (2011) indican que en el centro de la P se ve una arroba (@) que identifica al Perú como un país moderno. Se debe mencionar también que las asociaciones mentales que relacionan lo histórico y lo contemporáneo fueron muy valoradas por los participantes de los *focus groups* (técnica de grupos focales) realizados en los ámbitos nacional e internacional (peru.info, 2011c). El isologotipo se muestra en la figura 1.4.

Respecto de las imágenes, el estilo fotográfico es particular pues prioriza los primeros planos con un tratamiento intenso del color, los encuadres y el manejo de la luz que dirigen el ojo del receptor a aquel elemento que más interese. De esta manera se pretende dejar de lado las imágenes multicolores en las que ningún elemento se prioriza. En cuanto a la tipografía, la familia tipográfica que acompaña el sistema de identidad de marca ha sido creada especialmente para el Perú por TypeTogether, la misma empresa creadora de la tipografía Bree usada internacionalmente (Promperú, 2011).



Figura 1.4. Isologotipo de la marca país Perú

Fuente: peru.info, 2011a.

### 2.3.2. Estrategia de posicionamiento

Como se ha mencionado (Cruz & Pérez, 2011), la estrategia es posicionar al Perú como país polifacético, especialista y cautivador. *Polifacético* por su variedad cultural y geográfica: el Perú es como un diamante, rico, brillante, con múltiples facetas y cada uno puede elegir desde cuál comenzar a apreciarlo. *Especialista* por los atractivos singulares que posee al haber cultivado invaluable saberes específicos; en especial porque sus atractivos, productos y oportunidades son singulares, inusuales y escasos en el mundo. *Cautivador* para los visitantes que siempre descubren más de lo que esperan: quien se acerca al Perú tiene siempre la experiencia de encontrar más: el Perú cautiva y transforma por lo impactante de sus dones, su gente y sus oportunidades.

### 2.3.3. Manual de uso de la marca Perú

Como indica Salas (2011): «... las empresas deberán ajustarse a las condiciones y al manual de uso de la marca [...] siendo la calidad el principal requisito para su adopción». El manual de uso de la marca país está disponible a partir del mes de abril de 2011. Además, de acuerdo con peru.info (2011b), la solicitud de uso de la marca país Perú está disponible en el portal en Internet de peru.info.

Esta solicitud considera los siguientes aspectos para el otorgamiento de la licencia de uso: los datos de la empresa solicitante, que incluyen el giro de la empresa y su tamaño en función del número de trabajadores y facturación anual; las consideraciones para el uso de la marca Perú, que se refieren a las razones por las cuales la empresa solicitante puede ser digna embajadora de la marca Perú; el tipo de uso que le quiere dar a la marca Perú, el volumen de productos o servicios en el que la va a aplicar, el mensaje que transmite la empresa solicitante y cómo este está alineado al concepto y los atributos de la marca país. La empresa solicitante debe indicar también el público objetivo al cual se dirige (ámbito nacional, internacional y sectores).

Si se otorga el uso de la marca país, se facilita a la empresa el manual de uso y la empresa se convierte en embajadora de esta. Como tal, debe cumplir con algunas responsabilidades entre las cuales se encuentran velar por la buena aplicación del manual de uso, de manera que se obtenga el impacto deseado en las comunicaciones del Perú, en especial en los mercados internacionales, y mantener y mejorar la calidad y los estándares de sus productos o servicios, acrecentando de este modo el valor de la marca Perú (peru.info, 2011b). También se indica que el uso de la marca país no tiene ningún costo, pero la empresa solicitante debe tener aprobada la solicitud de uso y una carta de recomendación.

Según señala Regalado (2011), la marca país por sí sola no es suficiente para que los productos se vendan, los turistas visiten el país ni atraer inversionistas; lograr esto requiere, además, elevar la calidad de los servicios turísticos y los estándares de producción, y proporcionar al inversionista seguridad jurídica, económica, política y legal.

Además, para el éxito de la marca país se considera importante el compromiso de todos los *stakeholders*: gobiernos central, regional y local; políticos y congresistas, líderes de opinión, empresas privadas, ciudadanos, prensa, gremios nacionales y regionales, cámaras, y asociaciones nacionales y regionales.



### 3. Modelo propuesto para la elaboración de un plan básico de *city marketing* y desarrollo de marca ciudad

A partir de la revisión de literatura, considerando los modelos de *city marketing* y *city branding* disponibles, en particular los modelos del hexágono de Anholt y el proceso de márketing de Matlovičová y las experiencias de *city marketing* en otros lugares, se propone un modelo de las etapas necesarias para la elaboración de un plan básico de *city marketing*, el cual incluye el desarrollo de la marca ciudad.

Aunque este modelo se centra en el desarrollo de la marca ciudad, no se puede dejar de lado el marco de referencia que otorgan los lineamientos del plan de *city marketing*, puesto que la propuesta de la marca ciudad necesita estar sustentada en elementos reales que permitan a la ciudad cumplir las promesas de su marca (figura 1.5).



Figura 1.5. Modelo propuesto para la elaboración del plan básico de *city marketing* y el desarrollo de la marca ciudad

Elaboración propia.

El modelo comienza con la formación de un grupo de planificación encargado de gestionar sus cinco etapas: análisis y diagnóstico; visión, identidad competitiva y objetivos; estrategia de *city marketing*; *marketing*

*mix* de la ciudad; y marca ciudad. Una vez que se desarrolla y posiciona la marca ciudad, el ciclo se reinicia.

La etapa preliminar corresponde a un acercamiento a los potenciales integrantes del grupo de planificación, quienes pueden ser representantes de distintos grupos de *stakeholders* de la ciudad; por ejemplo, sector público, sector empresarial, sector académico, sociedad civil, medios de comunicación e investigadores independientes. Con aquellos que tengan suficiente motivación para participar y compartan los objetivos que se desean lograr se forma un grupo de planificación preliminar que elabora el plan de trabajo para la implementación del modelo propuesto. Ante este grupo se exponen los conceptos de *city marketing* y *city branding* para conseguir un enfoque estandarizado y compartido, se lo mantiene informado sobre los resultados del estudio y se intercambian ideas para el desarrollo del plan básico de *city marketing* y la creación de la marca ciudad.

Posteriormente, se integra el grupo de planificación definitivo que puede tener la forma de una asociación civil la que proponemos llamar Asociación Civil Marca Ciudad Arequipa. Esta asociación tiene como fines específicos administrar el uso de la marca ciudad Arequipa, hacerla sostenible y autofinanciable y ejecutar las estrategias de marca.

Se propone que la asociación cuente con los siguientes órganos de gobierno y gestión: consejo directivo, gerencia de marca y grupos de asesores. El consejo directivo debe elegir un presidente entre sus miembros. La gerencia de marca estará a cargo de un gerente nombrado por el consejo directivo para gestionar la marca y realizar un reporte periódico de su desempeño. Por último, los grupos de asesores serán convocados por la gerencia de marca y seleccionados por el consejo directivo.

### **3.1. Etapa 1. Análisis y diagnóstico de la ciudad**

El análisis de la ciudad incluye el análisis interno y el análisis externo, a partir de los cuales se realiza luego el diagnóstico de la ciudad. El *análisis interno* considera el perfil de la ciudad, los elementos de identidad y la imagen actual de la ciudad.

El perfil de la ciudad se refiere a la descripción de sus principales características, a partir de la revisión de las fuentes secundarias disponibles. Se utiliza la estructura del hexágono de Anholt para la agrupación de características, de tal manera que posteriormente se pueda contrastar con el resultado de las entrevistas y las encuestas a realizarse. Además, esta estructura permite realizar comparaciones en caso de que el modelo propuesto sea aplicado a otras ciudades.

Las características que se consideran para el perfil de la ciudad son: lugar, potencial, pulso, gente, prerequisites y presencia. El lugar se refiere a características del territorio (ubicación, altitud), clima, arquitectura, diseño urbano y vivienda; el potencial se centra en la economía (PBI, empleo, crecimiento), los sectores (industria, comercio, servicios, minería), los recursos y la educación (alfabetización, universidades, colegios); el pulso está en función de la cultura (historia, gastronomía, literatura, artes, folclor), deportes y entretenimiento; acerca de la gente se considera sus características demográficas, población y seguridad; los prerequisites toman en cuenta infraestructura, servicios públicos (energía eléctrica, saneamiento, comunicaciones), vías de acceso (transporte terrestre, aéreo), hoteles y restaurantes, salud, locales para convenciones; y, por último, la presencia se refiere al turismo y la realización de eventos de alcance internacional.

Los elementos de la identidad de la ciudad se determinan a partir de las entrevistas a *stakeholders* y expertos y de los resultados de las encuestas que se aplican a residentes, turistas y viajeros de negocios.

La imagen actual de la ciudad se desprende de la percepción de esta que tienen los *stakeholders* y los expertos, y la valoración de los componentes del hexágono de Anholt para ciudades. Estos últimos se obtienen a partir de los resultados de las encuestas que se aplican a residentes, turistas y viajeros de negocios.

El *análisis externo* considera la identificación de tendencias y acontecimientos importantes y el análisis de la competitividad de la ciudad. El primer elemento consiste en reconocer las tendencias de desarrollo urbano y los acontecimientos que puedan afectar el desarrollo del lugar. En segundo lugar, el análisis de competitividad consiste en identificar los competidores

de la ciudad en el mercado y compararla con ellos; para determinar cuál es su posición respecto de sus competidores puede analizarse la participación que tienen en el mercado objetivo, la conciencia acerca de ellos de los clientes y su popularidad. Este análisis se realiza a partir de la revisión de las fuentes secundarias disponibles.

El diagnóstico tiene como objetivo conocer lo que la ciudad es, lo que tiene y lo que necesita. Implica, además, determinar sus atributos distintivos, las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. Con la información obtenida el grupo de planificación realiza el diagnóstico de la ciudad para determinar cuál es la posición actual de esta y a dónde pretende llegar en el futuro. Incluye la revisión de los planes de desarrollo de la ciudad que provienen de las fuentes secundarias disponibles.

El diagnóstico incluye dos aspectos: la determinación de la imagen deseada, o aspiracional, y la elaboración de la matriz FODA. La primera se define a partir de las entrevistas a *stakeholders* y expertos, y de los resultados de las encuestas aplicadas a residentes, turistas y viajeros de negocios. Se trata de la visión preliminar que tiene la ciudad de su propio futuro, contrastada con aquella de los foráneos. Es muy conveniente que la imagen deseada se proyecte con rasgos fuertes, positivos y únicos, de manera que se esté en condiciones de lograr ventajas competitivas.

Por su parte, el análisis FODA permite establecer posibles objetivos estratégicos. Las fortalezas y las debilidades se descubren en el análisis interno, mientras que las oportunidades y las amenazas se revelan en el análisis externo. Los posibles objetivos estratégicos buscan apoyarse en las fortalezas y mitigar las debilidades de la ciudad para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

### **3.2. Etapa 2. Visión, identidad competitiva y objetivos**

A partir de la revisión de la visión existente de la ciudad, por lo general documentada en los planes estratégicos del municipio, y del diagnóstico de la ciudad se determina la identidad competitiva, la cual engloba la identidad de la ciudad y la visión de futuro que se fundamenta en esa identidad, tamizada por las oportunidades y las amenazas del contexto. El concepto de identidad competitiva se ilustra en la figura 1.6.



Figura 1.6. Concepto de identidad competitiva

Elaboración propia.

La imagen actual de la ciudad es la percepción que tienen los residentes y los *stakeholders* de su identidad y la imagen deseada corresponde a la visión de futuro. Para poder concretar esta aspiración de la ciudad se establecen los objetivos del plan básico de *city marketing* de la ciudad para un plazo de tiempo determinado.

### 3.3. Etapa 3. Estrategia de *city marketing*

El desarrollo de la estrategia de *city marketing* involucra la segmentación del mercado al cual se dirige la ciudad, la elección de segmentos meta y la definición del posicionamiento deseado. La segmentación incluye la macro y la microsegmentación del mercado. La macrosegmentación permite establecer distintos producto-mercado. De acuerdo con Lambin (citado por Sainz, 2008), se basa en tres dimensiones: el servicio o la función base que aporta el producto, las tecnologías existentes con las que se produce esta y los grupos de compradores que forman el mercado total. La microsegmentación analiza la variedad de ventajas para cada producto-mercado que los compradores potenciales buscan, a partir de las cuales los compradores se reagrupan en segmentos de consumidores con similares expectativas.

Posteriormente, se determina los mercados o los segmentos meta prioritarios, de acuerdo con la visión y los planes de desarrollo de la ciudad. Asimismo, el posicionamiento implica valorizar la ciudad de manera óptima sobre la base de sus ventajas diferenciadoras frente a otros lugares.

### 3.4. Etapa 4. *Marketing mix* de la ciudad

Sobre la base del diagnóstico realizado, la segmentación de los mercados meta y los resultados del hexágono de Anholt se elabora el *marketing mix* de la ciudad. El cual incluye los elementos concretos que definen a la ciudad como producto orientado a satisfacer los requerimientos de usuarios y clientes. Se incluye los elementos de identidad de la ciudad, los elementos que la diferencian y aquellos que deben desarrollarse para lograr la visión de futuro.

La elaboración del *marketing mix* de la ciudad incluye seis componentes: producto, plaza, precio, comunicación territorial, procesos y gente:

- Para el *producto* la oferta territorial está constituida por los atributos de la ciudad, los servicios, las actividades culturales, su identidad competitiva y la marca ciudad.
- La *plaza* señala la localización de la ciudad respecto de sus competidores, características, situación de la infraestructura y vías de acceso.
- El *precio* realiza una revisión de precios de terrenos y servicios; aunque dependen de muchos factores, la ciudad debe evaluar cuan competitivos son sus precios.
- La *comunicación territorial* busca establecer un plan de comunicación de la ciudad que considere los segmentos de mercado objetivo prioritarios y los mecanismos más adecuados de llegar a ellos.
- Los *procesos* son una revisión de los trámites y los requisitos establecidos por los poderes públicos de los distintos sectores de la ciudad, para determinar las acciones necesarias para agilizarlos y hacerlos más eficientes.
- Por último, respecto de la *gente*, se necesita que exista cooperación entre entidades públicas y privadas de la ciudad para lograr una toma de conciencia e involucrar a los ciudadanos como parte importante y activa de la oferta territorial, puesto que son los ciudadanos quienes dan vida a la ciudad.

Es probable que muchos de los componentes del *marketing mix* necesiten ser mejorados. Ello requiere de un proceso largo y complejo, debido al número y la variedad de *stakeholders* involucrados. Sin embargo, como la

identidad competitiva de la ciudad toma en cuenta la visión y los planes de desarrollo futuro, es posible trabajar en forma paralela con el desarrollo de la marca ciudad, no solo como un elemento que identifica y diferencia a la ciudad, sino también como un elemento inspirador y recordatorio de la visión que la ciudad quiere alcanzar.

### 3.5. Etapa 5. Estrategia de marca ciudad

La marca ciudad es la promesa de los valores de la ciudad y debe desarrollarse de tal manera que represente a los ciudadanos, atraiga al público objetivo y presente un mensaje unificado de los *stakeholders* de la ciudad. La estrategia de marca ciudad comprende la definición de objetivos, el proceso de desarrollo de la marca ciudad, el plan de comunicación y el presupuesto.

Se inicia con la determinación de la identidad de marca y el posicionamiento de marca sobre la base de la identidad competitiva de la ciudad y la estrategia de posicionamiento, las cuales se desarrollan en las etapas dos y tres del modelo. Después, se realiza la integración de la marca ciudad con la marca país. Se analiza la marca país y se determina los criterios de esta que se aplican a la marca ciudad, de manera tal que el desarrollo de ambas esté alineado.

Una vez definidos la identidad, el posicionamiento y los criterios de alineamiento con la marca país se realizan la investigación creativa y el diseño de la marca ciudad en dos etapas: piloto y definitiva. En la etapa piloto se elaboran los primeros bosquejos del isologotipo de la marca ciudad, los cuales se someten a un proceso de validación que consiste en probar las propuestas mediante la intervención de *focus groups* o talleres de validación. Este proceso permite conocer las apreciaciones de los participantes, las tendencias en sus gustos y motivaciones, todo lo cual enriquece la investigación creativa. En la etapa definitiva se elaboran las propuestas de diseño de isologotipo de la marca ciudad, teniendo en cuenta las observaciones de la primera etapa, y se someten nuevamente a validación para obtener el diseño definitivo.

Finalmente, se elabora el manual de uso de la marca, el cual incluye la descripción de los atributos de la marca, la configuración del isologotipo

(componentes, área libre, restricciones), las especificaciones de color, el mensaje de la marca (mensaje de la marca ciudad como paraguas y mensaje de la marca ciudad por sectores: turismo, inversiones y exportaciones) y los lineamientos para el uso de la marca ciudad.

El plan de comunicación de la marca ciudad se inicia con la definición de los objetivos de la comunicación y continúa con la definición del público objetivo de la comunicación. Esta incluye la comunicación interna, para que los ciudadanos conozcan, se identifiquen con su marca y se sientan representados por ella; y la comunicación externa. Posteriormente se determina la estrategia de comunicación específica para cada público objetivo definido y la mezcla de comunicación (canales y medios de comunicación) correspondiente.

Por último, el presupuesto de la marca ciudad tiene dos partes: el de desarrollo de la marca y el de comunicación de la marca. El primero incluye la estimación de costo de todos los aspectos relacionados con el desarrollo de la marca, como investigación de mercado, análisis y diagnóstico, talleres de validación, diseño de la marca y elaboración del manual de uso, así como el *reel* (o cinta) de la marca. El presupuesto de comunicación se elabora sobre la base de la estimación de los costos de los aspectos considerados en el plan de comunicación.

Además, para que la marca ciudad sea sostenible en el tiempo es necesario considerar la venta de la licencia de uso, con lo cual se garantiza la comunicación de la marca ciudad. Para ello se establecen las tarifas por licencia de uso que consideran principalmente el tamaño de la empresa de acuerdo con su volumen anual de ventas. También se puede incorporar un criterio adicional como el tipo de uso que la empresa dará a la marca ciudad. El uso puede clasificarse según se trate de productos de exportación; envases, empaques y productos asociados; publicidad masiva, eventos y *merchandising*; o papelería, páginas de Internet y folletos. De esta manera, al realizar una combinación del tamaño de la empresa con el tipo de uso de la marca ciudad se puede establecer un rango más flexible para las tarifas.

Finalmente, se realiza una proyección de la demanda de la licencia de uso de la marca ciudad, se estiman los ingresos por ventas y los costos en que incurre la asociación civil que administra la marca. A partir de estos y



del presupuesto de desarrollo de la marca ciudad se elabora el flujo económico para obtener la evaluación económica correspondiente.

#### **4. Metodología**

En este acápite se consideran el esquema general del estudio; el enfoque y el alcance del estudio; el diseño de la investigación; el universo y la selección de la muestra; la recolección y el análisis de los datos.

##### **4.1. Esquema general del estudio**

El estudio utiliza el siguiente esquema general de trabajo: primero se recurre a fuentes secundarias para la revisión de los conceptos y los modelos existentes de *place marketing* y *place branding*, los cuales permiten establecer el marco teórico. Este se complementa con la participación de uno de los autores en el IV Congreso de City Marketing Elche 2010, en España. También se revisan los trabajos relacionados con *place marketing* en otros lugares, con especial énfasis en aquellos que existen en el Perú. A partir de lo anterior se propone un modelo para la elaboración del plan básico de *city marketing* y desarrollo de la marca ciudad.

A continuación, para la aplicación del modelo a la ciudad de Arequipa se acude a fuentes secundarias y primarias. De las fuentes secundarias se obtiene información sobre la ciudad y el contexto, y para las fuentes primarias se establece una metodología que considera un estudio cualitativo y uno cuantitativo. Finalmente, como resultado de la aplicación del modelo propuesto se determina la identidad competitiva, se elabora un plan básico de *city marketing* y se propone la marca ciudad Arequipa. El esquema del estudio se muestra en la figura 1.7.

##### **4.2. Enfoque y alcance del estudio**

El enfoque del estudio es cualitativo y cuantitativo. Inicialmente el estudio es cualitativo y recurre al desarrollo de entrevistas individuales. Los resultados de las entrevistas, además de ser valiosos por sí mismos, permiten perfeccionar el cuestionario para la aplicación de las encuestas en la etapa cuantitativa.

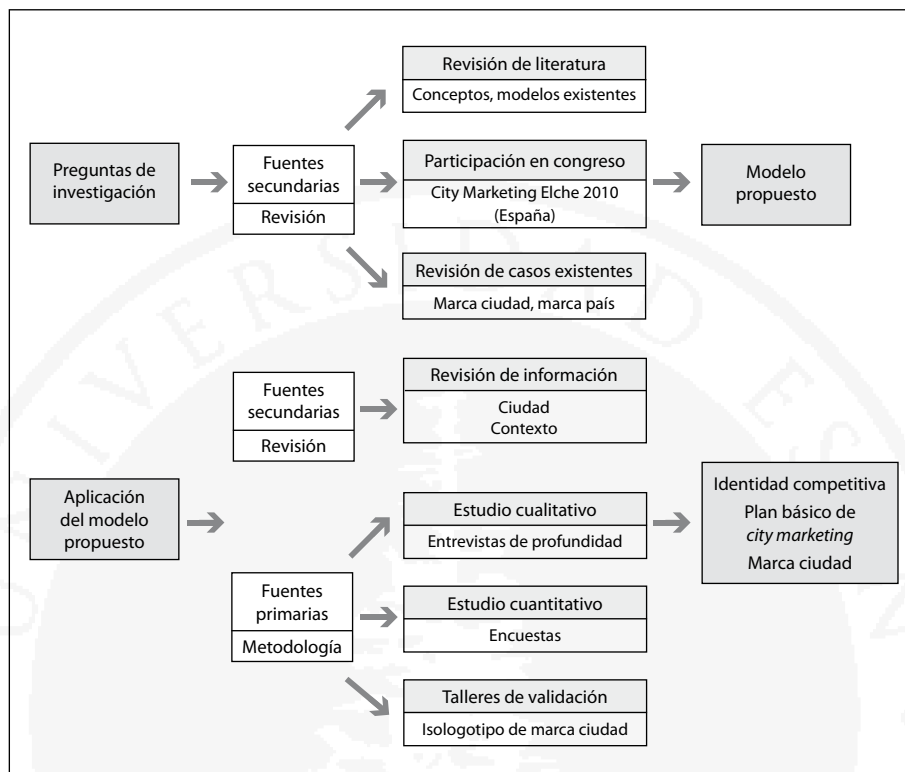


Figura 1.7. Esquema general del trabajo de investigación

Elaboración propia.

Respecto de su alcance, el estudio es exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque busca conocer la percepción que tienen los expertos y los *stakeholders* de la identidad actual de la ciudad, sus fortalezas y debilidades, y su visión de futuro. Para ello se realizaron dos grupos de entrevistas semiestructuradas. Primero a los posibles miembros del grupo de planificación y, luego, a los expertos y los representantes seleccionados de los distintos grupos de *stakeholders*. Los resultados de las entrevistas permiten una apreciación cualitativa de los componentes del hexágono de Anholt para ciudades.

En cuanto descriptivo, el estudio busca conocer la percepción actual que tienen los segmentos de mercado objetivo respecto de la ciudad y su imagen a través de la medición del valor de las variables del hexágono de Anholt

y la aplicación del diferencial semántico (Kotler et ál., 2007). Se aplicó una encuesta a muestras seleccionadas de ciudadanos, visitantes por turismo y viajeros de negocios, con la finalidad de medir el valor de los componentes del hexágono de Anholt para ciudades.

A partir de los resultados, cualitativos y cuantitativos, se procedió al análisis y el diagnóstico de la ciudad para determinar la identidad de la ciudad, la imagen actual y la imagen aspiracional, o visión de futuro. Estos elementos son la base para la aplicación del modelo propuesto.

#### **4.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Es no experimental puesto que se realiza sin manipulación intencional de las variables consideradas, es decir, se observan los fenómenos en su contexto natural. Es transversal porque la recolección de datos se efectúa en un único momento.

#### **4.4. Universo y selección de la muestra**

Para fines del diseño muestral se consideran cinco grupos objetivo: residentes de la ciudad de Arequipa, viajeros de negocios por vía aérea, viajeros de negocios por vía terrestre, turistas nacionales y turistas extranjeros.

En el caso de residentes de la ciudad de Arequipa la población objetivo es el universo urbano de hombres y mujeres de la ciudad de Arequipa (Arequipa Metropolitana) que pertenece a los niveles socioeconómicos A/B, C, D y E, con 18 o más años. El tamaño de la muestra de los residentes de la ciudad de Arequipa es 385, el necesario para obtener una estimación de los parámetros poblacionales con un nivel de confianza de 95%. El margen de error calculado es  $\pm 5\%$ , con una probabilidad de ocurrencia de  $p = 0.5$ , la cual corresponde al máximo tamaño de muestra.

En el caso de viajeros de negocios por vía aérea, la población objetivo es el universo de visitantes que vienen a la ciudad de Arequipa por motivo de negocios por vía aérea. El tamaño de la muestra es de 100 personas. Este tamaño corresponde a una estimación de los parámetros poblacionales con un nivel de confianza de 95% y un margen de error calculado de  $\pm 10\%$

con una probabilidad de ocurrencia de  $p = 0.5$ , la que corresponde al máximo tamaño de muestra. Al tratarse de un muestreo por conveniencia, estadísticamente no puede inferirse respecto de la población objetivo en su conjunto.

Para los viajeros de negocios por vía terrestre la población objetivo es el universo de visitantes que vienen a la ciudad de Arequipa por motivo de negocios por el terrapuerto y la terminal terrestre. El tamaño de la muestra es de 100 personas, necesario para obtener una estimación de la proporción poblacional con un nivel de confianza de 95%. El margen de error calculado es de  $\pm 10\%$  con una probabilidad de ocurrencia de  $p = 0.5$ , la que corresponde al máximo tamaño de muestra. Al tratarse de un muestreo por conveniencia, estadísticamente no puede inferirse respecto de la población objetivo en su conjunto.

Para los turistas nacionales la población objetivo es el universo de visitantes nacionales que vienen a la ciudad de Arequipa por turismo, con 18 o más años. El tamaño de la muestra es de 100 visitantes nacionales, necesario para obtener una estimación de la proporción poblacional con un nivel de confianza de 95%. El margen de error calculado es de  $\pm 10\%$  con una probabilidad de ocurrencia de  $p = 0.5$ , la que corresponde al máximo tamaño de muestra. Para fines del estudio cuantitativo, la población objetivo se limita a los turistas nacionales que visitan la ciudad en el mes de febrero. La muestra es estratificada por lugar de procedencia de acuerdo con estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) para febrero de 2010. Al tratarse de un muestreo por conveniencia, estadísticamente no puede inferirse respecto de la población objetivo en su conjunto.

En el caso de los turistas extranjeros la población objetivo es el universo de visitantes extranjeros que vienen por motivos de turismo a la ciudad de Arequipa, con 18 o más años. El tamaño de la muestra es de 100 visitantes extranjeros, necesario para obtener una estimación de la proporción poblacional con un nivel de confianza de 95%. El margen de error calculado es de  $\pm 10\%$  para una probabilidad de ocurrencia de  $p = 0.5$ , la que corresponde al máximo tamaño de muestra. Para fines del estudio cuantitativo la población objetivo se limita a los turistas extranjeros que visitan la ciudad en el mes de febrero. La muestra es estratificada por lugar de procedencia

de acuerdo con estadísticas del Mincetur para febrero de 2010. Al tratarse de un muestreo por conveniencia, estadísticamente no es posible inferirse respecto de la población objetivo en su conjunto.

#### **4.5. Recolección y análisis de datos**

En la fase cualitativa, el método de recolección de datos corresponde a entrevistas semiestructuradas mediante la aplicación de una guía de entrevista. La fase de entrevistas se divide en dos etapas: la primera consiste en las entrevistas a los posibles miembros del grupo de planificación, que sirve también como una inmersión inicial en el contexto del estudio, y luego se procede a la segunda, que consiste en las entrevistas a los demás representantes de los *stakeholders* considerados. Se aplica una misma guía de entrevista a los representantes de los diversos sectores para determinar la existencia de similitudes o diferencias en la percepción sobre diversos aspectos de la ciudad de Arequipa. Las preguntas están agrupadas de acuerdo con los componentes del hexágono de Anholt. La lista de entrevistados se presenta en el cuadro 1.3.

En la fase cuantitativa se aplican dos cuestionarios distintos, uno para la encuesta a residentes y otro para la encuesta a visitantes, que incluye a viajeros de negocios y turistas. En los cuestionarios las preguntas se agrupan según tres aspectos principales: la identidad de la ciudad, la imagen de la ciudad (medición de las variables del hexágono de Anholt mediante la utilización de la escala de Likert y el diferencial semántico) y la imagen deseada o aspiracional de la ciudad. Esta medición sirve como línea de base para el diagnóstico y también puede utilizarse como referencia para futuras evaluaciones.

### **5. Comentarios al marco conceptual y la metodología de la investigación**

La revisión del marco teórico realizada en el presente capítulo permite determinar que ha habido casos en los que el *city marketing* ha sido desvalorizado al enfatizar solamente el aspecto promocional; tal como indica Seisdedos (2006), se ha «bonsainizado». Frente a ello, otros autores han optado por dejar de lado el *city marketing* por su complejidad y se centran

Cuadro 1.3. *Lista de entrevistados*

<b>Posibles miembros del grupo de planificación</b>		<b>Entrevistado</b>	
1.	Municipalidad Provincial de Arequipa	Alfredo Zegarra Tejada	Alcalde
2.	Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA)	Julio Morriberón Rosas	Presidente
3.	Organización de Gestión de Destino Arequipa (OGD)	María Angélica de Yriberry	Presidente
4.	Gobierno Regional Arequipa	Juan Manuel Guillén Benavides	Presidente
<b>Stakeholders (sectores)</b>		<b>Entrevistado</b>	
5.	Responsabilidad social minera: Asociación Civil Cerro Verde	Pablo Manrique Oroza	Gerente general
6.	Industria básica: Cementos Yura	Julio Cáceres Arce	Gerente de comercialización
7.	Construcción: Altas Cumbres	Rubén Vargas Sosa	Gerente general
8.	Agricultura: Dirección Regional Agraria de Arequipa	Julio César Vicente Salas	Director regional
9.	Textil: Incalpaca	Luis Chaves Bellido	Gerente general
10.	Comercio: Mall Parque Lambramani	Saulo Caverro Carrillo	Gerente
11.	Logística: Transaltisa	Máximo Cornejo Paredes	Gerente general
12.	Educación: Universidad Católica San Pablo	Alonso Quintanilla Pérez-Wicht	Rector
13.	Turismo: Asociación de Agencias de Viajes y Turismo	Eddy Carpio Cuadros	Presidente
14.	Prensa: diario <i>El Pueblo</i>	Carlos Meneses Cornejo	Director
<b>Especialistas de rubros específicos</b>		<b>Entrevistado</b>	
15.	Telefonía: América Móvil Perú S. A. C. (Claro)	Frederick Hawie	Subdirector Regional Sur
16.	Electricidad: Sociedad Eléctrica Sur Oeste S. A.	José Miguel Oporto Vargas	Gerente general
17.	Urbanismo: Berolatti Arquitectos	Marcello Berolatti de la Cuba	Arquitecto principal
18.	Educación: Universidad Nacional de San Agustín (UNSA)	Eusebio Quiroz Paz Soldán	Historiador, profesor emérito

Elaboración propia.

en el *city branding*, por su papel crucial dentro del *city marketing mix* para la formulación y la comunicación de la imagen de la ciudad.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la mayoría de los modelos de *city branding* revisados provienen de estudios de caso de ciudades europeas y estadounidenses que, en general, tienen infraestructura y servicios con estándares de países desarrollados. Considerando que las ciudades que se encuentran en el territorio nacional aún no cumplen con estos estándares es necesario tener presente que una marca ciudad no tendrá éxito si lo que representa y promete no tiene un sustento real, es decir, si el producto ciudad no cumple con los requerimientos de sus segmentos objetivo.

Por ello es importante no prescindir de los aspectos básicos ni del marco de referencia que un plan de *city marketing* incluye, de tal manera que la marca ciudad esté en condiciones de cumplir con su promesa y, a la vez, servir como recordatorio de la visión de futuro que la ciudad quiere alcanzar.

Por otro lado, los estudios previos relacionados con la marca Región Arequipa y la marca turística Arequipa se realizaron en un momento en el que todavía no existía la marca país. En el contexto actual es necesario considerar, además, que la marca ciudad esté alineada con la marca Perú.

El modelo propuesto por los autores toma en cuenta estas consideraciones y pretende servir de guía para la determinación de la identidad competitiva de la ciudad, la elaboración de un plan básico de *city marketing* y el desarrollo de una propuesta de marca ciudad.

La metodología de este estudio es directa pues recurre a fuentes primarias para recoger información sobre identidad, imagen existente e imagen deseada. Las entrevistas son los instrumentos que permiten explorar las percepciones de los expertos y los *stakeholders* sobre la identidad de la ciudad y sus perspectivas. Las encuestas son los instrumentos propios del alcance descriptivo del estudio que se utilizan para conocer, de manera cuantificable, las percepciones de residentes, viajeros de negocios, turistas nacionales y turistas extranjeros. Es a partir de estas fuentes primarias que se desarrolla el diagnóstico de la ciudad y se articula el plan básico de *city marketing* y la propuesta de desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa.

# 2

## **Resultados, análisis y diagnóstico del modelo**

En este capítulo se presenta la aplicación del modelo propuesto para la ciudad de Arequipa, el cual incluye los resultados de las entrevistas y las encuestas que sirvieron de base para la etapa de análisis y diagnóstico y los resultados de la revisión de fuentes secundarias relacionadas con el perfil de la ciudad.

Respecto del estudio cuantitativo, se contrataron los servicios de la empresa Aurum Consultoría y Mercado, para la recolección de los datos en campo en rigurosa observancia del diseño de la muestra que se detalló en el capítulo anterior.

Para enriquecer el análisis los resultados se desagregaron de acuerdo con diversas variables: en el caso de los residentes según nivel socioeconómico, rango de edad y sexo; en el de los visitantes nacionales por motivo de turismo de acuerdo con lugar de residencia en el Perú (departamento de Arequipa, sur del Perú, Lima y otros) y medio de transporte (aéreo y terrestre); en el de los visitantes extranjeros por motivo de turismo por lugar de residencia en el extranjero (Europa, Norteamérica, Sudamérica y otros) y también medio de transporte (aéreo y terrestre); finalmente, en el de los visitantes por motivo de negocios según lugar de residencia (sur del



Perú, Lima, otros departamentos del Perú y extranjero) y también medio de transporte (aéreo y terrestre).

Para la presentación de los resultados del estudio cuantitativo se empleó tablas de frecuencia relativa y de contingencia, y gráficos para algunos casos. En general, se optó por presentar los resultados desagregados según grupos de interés: residentes, viajeros de negocios, turistas nacionales y turistas extranjeros. En algunas ocasiones, sobre todo para los residentes, se requirió de una mayor desagregación, usualmente por nivel socioeconómico. Para los visitantes, en ciertos casos se optó por presentar los resultados desagregados según lugar de residencia. También se incluyó otro tipo de desagregaciones cuando se estimó que la información era relevante.

En cuanto al estudio cualitativo, este corresponde a las entrevistas a 18 personas, las cuales se agrupan de la siguiente manera: 4 potenciales miembros del grupo de planificación, 12 *stakeholders* provenientes de diversos sectores y 4 expertos en rubros específicos.

Se debe indicar que la aplicación del modelo propuesto se realiza hasta lograr la propuesta de la marca ciudad Arequipa y no incluye la implementación real de dicha marca ciudad en el mercado.

## **1. Grupo de planificación**

Los potenciales miembros del grupo de planificación, que también se incluyen como entrevistados en el estudio cualitativo con excepción de los autores, son: el presidente del Gobierno Regional Arequipa, Juan Manuel Guillén Benavides; el alcalde de la Municipalidad Provincial de Arequipa, Alfredo Zegarra Tejada; el presidente de la CCIA, Julio Morriberón Rosas; y la presidenta de la OGD, María Angélica de Yriberry. Debido a restricciones de tiempo, se entrevistó de manera independiente a cada uno de los potenciales miembros del grupo de planificación.

Por otro lado, aunque el modelo propuesto señala que es necesaria la formación de una asociación civil para la gestión de la marca ciudad, en este caso de aplicación no se realiza puesto que el requerimiento de dicha asociación corresponde al momento en que la marca ciudad se lanza al mercado.

## **2. Análisis interno de la ciudad**

El análisis interno considera el perfil de la ciudad, los elementos de identidad y la imagen actual de la ciudad de Arequipa.

### **2.1. Perfil de la ciudad**

A continuación se describen las principales características de la ciudad de Arequipa agrupadas de acuerdo con los componentes del hexágono de Anholt.

#### **2.1.1. Lugar**

##### **TERRITORIO: UBICACIÓN, ALTITUD, CLIMA**

Según consigna el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2011b), la ciudad de Arequipa, capital del departamento del mismo nombre, está ubicada a 2,335 metros sobre el nivel del mar (m. s. n. m.). La parte más baja corresponde al distrito de Uchumayo, con una altitud de 2,041 m. s. n. m., mientras que la más alta se encuentra a 2,810 m. s. n. m., en el distrito de Cayma. La altitud se considera adecuada para que los viajeros provenientes de la costa puedan aclimatarse antes de dirigirse a zonas más altas como Cusco y Puno.

La ciudad goza de un clima templado y relativamente seco. La temperatura varía entre 21 y 10 °C. El cielo permanece despejado la mayor parte del año, con lluvias moderadas entre enero y marzo. Se ubica entre los 16° 23' de latitud sur y los 71° 32' de longitud oeste (León, 2010). Tiene un área metropolitana de 2,923.53 km<sup>2</sup> y 18 distritos metropolitanos: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Characato, Jacobo Hunter, José Luis Bustamante y Rivero, Mariano Melgar, Miraflores, Mollebaya, Paucarpata, Sabandía, Sachaca, Socabaya, Tiabaya, Uchumayo, Yanahuara y Yura.

Si bien no existe un consenso al respecto, la autoridad provincial también incluye al distrito de Yarabamba como parte del área metropolitana, de manera que serían 19 distritos metropolitanos.

## ARQUITECTURA Y DISEÑO URBANO

Respecto de la arquitectura de Arequipa es notable la presencia preponderante del sillar en las construcciones que datan de la época colonial. Según diversos autores, es el empleo de la piedra volcánica lo que le dio el nombre de Ciudad Blanca. De acuerdo con Quiroz (2011), Arequipa es llamada la Ciudad Blanca por el color de las bóvedas de sus casonas y templos, construidos con sillar, como se desprende de la investigación de Sarah Chambers sobre los aspectos sociales de Arequipa y la de Frederick Wibel sobre regionalismo arequipeño alrededor del siglo XVIII.

Según señala León (2010), la fusión de los sistemas constructivos españoles con el material local y la ornamentación de influencia nativa y el encuentro de varios otros elementos dieron como resultado un complejo sincretismo cultural. La Escuela Arequipeña que floreció en la época colonial se caracterizó por mantener un estilo barroco mestizo elegante, que logró desarrollarse a través de los siglos y se ha conservado en diversas edificaciones, en particular en el centro de la ciudad.

En diciembre de 2000, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por sus siglas en inglés) inscribió oficialmente el Centro Histórico de Arequipa en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad. Este centro histórico sigue el patrón típico de las villas fundadas por los españoles con la forma de un damero: al centro la plaza de armas, rodeada por la basílica catedral y el palacio municipal. Estas edificaciones están flanqueadas, a su vez, por arquerías de dos pisos construidas en sillar, reconstruidas con estilo neoclásico después del terremoto de 1868 y un segundo piso agregado en 1915 (León, 2010).

En el siglo XIX Arequipa se convirtió en centro de intercambio del exterior con el interior, lo que se vio acompañado por un crecimiento natural y ordenado. Según explica Rivera (2010), a partir de 1900 se observa también una subdivisión de los terrenos o solares de la ciudad. En 1940 se elabora el primer plan urbano de la ciudad. Luego, en 1956, se diseña el primer plan regulador de la ciudad, el cual es respetado y la ciudad comienza a extenderse en su mayor parte hacia terrenos eriazos. En 1964 se realiza el segundo plan urbano. Como señala Rivera, este plan fue elaborado por expertos que desconocían las particularidades del territorio local, de manera que

incurrieron en una serie de errores: no respetaron el carácter de oasis de la ciudad, no orientaron el crecimiento hacia los terrenos eriazos que circundan las áreas agrícolas ni vetaron las zonas de alto riesgo. En paralelo, se observa un debilitamiento de la capacidad de las autoridades locales para ordenar el crecimiento urbano que tiene sus más evidentes manifestaciones en invasiones de tierras y presencia de traficantes de terrenos. Se trata de una situación de desorden que se ha mantenido en el tiempo y aún no se corrige.

### MONUMENTOS RELIGIOSOS

La Basílica Catedral de Arequipa ocupa todo el lado norte de la plaza de armas. Su fachada de estilo neoclásico está compuesta por tres portadas, dos arcos laterales, setenta columnas de capiteles corintios y dos torres renacentistas. Según señala León (2010), la iglesia, edificada en sillar y con bóvedas de ladrillo, se empezó a construir en 1544 bajo la dirección del arquitecto Pedro Godínez. Quedó en escombros como consecuencia del terremoto de 1583. Luego de la reconstrucción sufrió los efectos de una serie de terremotos en los años 1600, 1666, 1668, 1687 y 1784. En cada ocasión fue reconstruida parcialmente. En 1850, restaurada después del incendio de 1844, el altar mayor, en bronce y mármol de Carrara, fue encomendado a Felipe de Moratillo, hijo de Federico de Moratillo, entonces joyero de la reina de España, a quien también se encargó una custodia de estilo gótico fabricada en oro macizo con filigrana y piedras preciosas. Asimismo, se instaló un órgano de gran tamaño, procedente de Bélgica, y figuras de los 12 apóstoles talladas en madera. La catedral también cuenta con un púlpito de madera, instalado en 1879, obra de los talleres del artesano francés Buisine-Rigot. Posteriormente, la catedral debió ser restaurada como consecuencia de los terremotos de 1868 y 2001. A la basílica catedral le siguen otras iglesias importantes: la iglesia de La Compañía, la capilla de San Ignacio, la iglesia de San Francisco y la iglesia de Santo Domingo.

Según relata León (2010), el Monasterio de Santa Catalina fue fundado en 1579 e inaugurado en 1580. Ocupa un área aproximada de 20 mil m<sup>2</sup>. Funcionó como convento de clausura hasta agosto de 1970. Su interior está formado por un extenso barrio colonial en el que se conservan tres claustros, una plaza y más de un centenar de celdas distribuidas a lo largo de seis calles. En la pinacoteca se exhiben más de 400 pinturas de la época virreinal. Fue el hogar de la beata sor Ana de los Ángeles Monteagudo (1604-1686).

La ciudad cuenta también con el Monasterio de Santa Teresa, el Convento de La Merced y el Convento de La Recoleta, y con casonas coloniales y republicanas como la Casa del Moral, la Casa Tristán del Pozo, el Palacio Goyeneche, la Casona Iriberry, el Complejo Cultural Chaves de la Rosa y la Casa de la Moneda. Respecto de la arquitectura civil republicana están los ejemplos del Club de Arequipa, el Teatro Municipal y la Estación del Ferrocarril (León, 2010).

## VIVIENDA

Al año 2007, el 70% de las viviendas particulares del departamento de Arequipa tenía como material predominante el ladrillo o el cemento, mientras que, en el Perú en su conjunto, el uso de estos materiales asciende a 46.7% (Aurum & CCIA, 2009). Por otro lado, de acuerdo con el Ceplan (2011b), en el año 2008 la población en viviendas con hacinamiento en el departamento de Arequipa era de 10.7%; asimismo, en la provincia de Arequipa la cobertura de agua potable (dentro y fuera de la vivienda y dentro de la edificación o mediante pilón de uso público) alcanzó 86.8% de las viviendas.

Igualmente, el acceso a servicios de saneamiento por red pública, dentro o fuera de la vivienda, llegaba a 69.4% de las viviendas; en cuanto a alumbrado eléctrico al interior de las viviendas, este alcanzaba 87.5%, porcentaje que en el área urbana se elevaba a 97.2%.

### 2.1.2. Potencial

## ECONOMÍA

En el periodo comprendido entre 2002 y 2007 la economía del departamento de Arequipa mostró un crecimiento importante, en el cual destacó el sector minero cuyo valor bruto de producción creció a tasas anuales superiores a 20%, con excepción de 2006, en que fue 6% (Aurum & CCIA, 2009). En el año 2007 el sector agropecuario creció 6.3%, el pesquero 5.8%, manufactura 6.2% y construcción 17.1%.

En 2008 el valor agregado bruto de producción del departamento de Arequipa, a precios constantes de 1994, alcanzó los 9,996 millones de soles, lo que corresponde a un valor agregado bruto por habitante de 8 millones de soles (Ceplan, 2011).

En 2009 el valor FOB de las exportaciones del departamento de Arequipa llegó a los 844 millones de soles; mientras que en el mismo año la pobreza en el departamento alcanzó a 21.0% de la población y la pobreza extrema, a 4.1% (Ceplan, 2011b).

## **EMPLEO**

La población departamental de 14 años y más, es decir en edad de trabajar (PET), representa 75.5% de la población total. De esta, 24.0% cuenta con educación superior universitaria y 20.6% con educación superior no universitaria. En este sentido, Arequipa tiene una mayor tasa de PET con estudios superiores que el promedio nacional (Aurum & CCIA, 2009).

Asimismo, la población económicamente activa (PEA) departamental corresponde a 42.3% de la población total, con un crecimiento promedio anual de 3.2% respecto de la cifra registrada en 1993. Igualmente, la tasa de actividad (PEA/PET) asciende a 56.1%, porcentaje mayor al registrado para 1993, que fue 48,9% (Aurum & CCIA, 2009).

Al año 2007 la PEA ocupada representaba 40.0% de la población total del departamento, mientras que la PEA desocupada era 2.3%. Según estos datos, la tasa de desempleo se situaba en 5.3%, porcentaje por encima del nacional que era 4.5%. La tasa de desempleo masculina era 5.4% y la femenina, 5.2% (Aurum & CCIA, 2009).

De acuerdo con el Ceplan (2011), en el año 2008 la PET del departamento de Arequipa ascendió a 921 mil personas. Asimismo, la tasa de desempleo era 4.5%, lo que representaba una mejora respecto al 8.2% de 2004; la tasa de personas adecuadamente empleadas era 49%, un incremento frente al 38.5% de 2004; y la de subempleo era 46.5%, una reducción respecto del 53.3% de 2004.

## **EDUCACIÓN**

El equipamiento educativo está a cargo de la Dirección Regional de Educación de Arequipa (DREA) a través de dos unidades de gestión educativa local (UGEL): UGEL Norte y UGEL Sur. Como en todo el país, los niveles de educación son cuatro: inicial, básico (primaria y secundaria), superior

(ocupacional y universitaria) y especial. El departamento de Arequipa registra un nivel educativo mayor al promedio nacional. Así, la población con educación superior asciende a 45.9%, indicador que para el país en su conjunto es de 31.1% (Aurum & CCIA, 2009).

También la tasa de analfabetismo ha mostrado una reducción significativa respecto del año 1993 al pasar de 3.5 a 1.6% para el caso de los hombres, y de 11.6 a 6.5% para el de las mujeres. La reducción se ha registrado tanto en zonas rurales como urbanas (Aurum & CCIA, 2009).

Asimismo, los años promedio de escolaridad alcanzados por la población de 15 y más años de edad se elevó a 10.7% en 2008, por encima del 10.3% de 2007 y el 10.2% de 2004 (Ceplan, 2011b). Según el Ceplan, en 2009 un 38.2% de los estudiantes de segundo grado de primaria mostraba el nivel de comprensión lectora esperado, lo que representa una mejora respecto del 33.0% del año anterior. Para matemáticas esta cifra llega a 23.7%, lo que es una mejora frente al 14.4% de 2008.

En cuanto a la educación superior, las tres universidades de mayor prestigio en la ciudad de Arequipa son la Universidad Nacional de San Agustín, la Universidad Católica de Santa María y la Universidad Católica San Pablo. Existen también otras universidades como la Universidad Alas Peruanas y la Universidad Tecnológica del Perú.

En cuanto a institutos, su número es mucho mayor e incluye: Instituto María Montessori, Instituto Superior Pedro P. Díaz, Instituto Superior Tecnológico San José Oriol, Tecsup Arequipa, Instituto Cayetano Heredia, Escuela Superior Técnica Sencico, Instituto del Sur, Instituto Thomas Jefferson, Instituto Superior Pedagógico de Arequipa, Senati Arequipa, Instituto Superior SISE, Instituto Nacional de la Banca, Instituto de Informática de la UNSA, Instituto de Turismo Elmer Faucett e Instituto de Formación Bancaria.

## **SALUD**

De acuerdo con el Ceplan (2011b), en 2007 la tasa de mortalidad infantil en el departamento de Arequipa era de 18.3%, lo que representaba una

reducción ante el 41.4% de 1993. Asimismo, en 2009 la tasa de desnutrición crónica en niños menores de 5 años era de 8.5%, una mejora frente al 12.3% de 2000.

La población afiliada a algún tipo de seguro de salud era en 2008 el 53.2% del total, también una mejora respecto del 43.3% de 2004.

### 2.1.3. Pulso

#### HISTORIA

Según Soto (2009), se estima que los primeros habitantes de la zona llegaron entre 6 y 8 mil años a. C., durante el periodo Paleolítico. La evidencia de su existencia se encuentra en las pinturas rupestres cerca de la región de Yarabamba, en Pampa Colorada, y en Sumbay, detrás del volcán Misti.

El nombre de la zona es atribuido al cuarto inca, Mayta Cápac quien, al llegar al valle del río Chili, recibió de sus súbditos la solicitud de quedarse a poblar la comarca. El inca respondió «Ari, qquepay», afirmación quechua que en castellano significa «Sí, quedaos». Respecto de los españoles, los primeros en llegar fueron los padres dominicos Pedro Ulloa, Diego Manso y Bartolomé de Ojeda quienes se establecieron en la región (Soto, 2009).

El 15 de agosto de 1540, el teniente de gobernador Garcí Manuel de Carbajal, por encargo de Francisco Pizarro, funda la Villa Hermosa de Nuestra Señora de la Asunta, que el 22 de setiembre de 1541 se renombró como Ciudad de Arequipa (León, 2010). En el periodo virreinal se le otorgaron los títulos de «Muy noble y muy leal» y «Fidelísima» (Garayar, 2004).

Durante la República, en el gobierno de Lizardo Montero (1881-1883) llegó a ser declarada capital nacional. Durante el siglo XIX fue un importante bastión de la lucha por la independencia del país (Soto, 2009). Entre los precursores arequipeños figuran Juan Pablo Vizcardo y Guzmán, autor de la *Carta a los españoles americanos*; Francisco Javier de Luna Pizarro, presidente del primer Congreso Constituyente en 1822; y el poeta-héroe Mariano Melgar.



## MUSEOS

Entre los museos locales destacan el Museo Santuarios Andinos que exhibe importantes hallazgos arqueológicos como el cuerpo momificado de una niña nombrada Juanita; también el Museo Arqueológico de la Universidad Católica de Santa María, el Museo Arqueológico de la Universidad de San Agustín, el Museo de Arte Contemporáneo, el Museo Histórico Municipal, el Monasterio y Museo de Arte Virreinal de Santa Teresa, los museos en el Convento de la Recoleta y el Museo Precolombino, Numismático y Pictórico del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (León, 2010).

## GASTRONOMÍA

Arequipa ofrece gran calidad y variedad de sabores que desafían a la buena comida del resto del Perú. La comida popular de Arequipa es netamente mestiza, pues mezcla productos de origen andino y otros provenientes de Europa (León, 2010). Por ejemplo, las picanterías (restaurantes populares) se caracterizan por servir cada día de la semana un plato de sopa («chupe») diferente: chaque de tripas, chairo, pebre, timpusca, chupe de camarones, rache o blanco de lomos.

## VIDA CULTURAL

De acuerdo con León (2010), el imaginario de la cultura arequipeña incluye la literatura de Mariano Melgar (1790-1815), la pintura de Jorge Vinatea Reinoso (1900-1931), las novelas de Mario Vargas Llosa y la fotografía de los hermanos Vargas. Gran parte del mérito de la vida cultural de Arequipa lo tienen la Escuela Regional de Bellas Artes Carlos Baca Flor y la Escuela de Artes de la Universidad de San Agustín, fundadas en 1951 y 1982, respectivamente; además del auspicio al arte de la empresa Michell con sus concursos de acuarela y óleo.

En cuanto al desarrollo y la promoción de los estilos artísticos, tanto tradicionales como modernos, existen diversas instituciones dedicadas a esta actividad. La inauguración del Museo de Arte Contemporáneo de Arequipa en 2003 ha impulsado el movimiento artístico de la ciudad como centro de exhibición de obras de autores de todas las nacionalidades. Por su parte, el Centro Cultural Peruano Norteamericano también cuenta con una

activa galería dedicada a las exhibiciones de arte. Otro espacio importante para la promoción de las artes visuales es la Galería de Arte III del Centro Cultural Chaves de la Rosa.

La música y el teatro también están en las agendas de diversos centros culturales como el teatro del Centro Cultural Peruano Norteamericano que recibe elencos de danza, música y teatro, y en el cual el director y actor arequipeño Pepe Valdez dirige un taller de teatro. Asimismo, la ciudad de Arequipa cuenta con una variada programación mensual en el cine club David W. Griffith, además de modernas salas en los centros comerciales. La oferta de conciertos también es amplia: desde recitales de violín y piano a cuartetos de jazz y música experimental de ‘electro-punk-rock’ (León, 2010).

De acuerdo con Bedregal y Martínez (2008), las peleas de toros son un componente importante de atracción turística pues explotan los ritos que acompañan esta práctica, a la vez que prescinden del elemento cruento que acompaña las corridas de toros.

## **DEPORTE**

El principal equipo local de fútbol es el FBC Melgar, de camiseta mitad roja y mitad negra, que juega la mayoría de sus partidos en el Estadio Monumental de Arequipa, construido por la UNSA para albergar a 50 mil espectadores.

## **FESTIVIDADES**

La celebración más importante es el aniversario de la fundación española de la ciudad, el 15 de agosto. Las festividades abarcan todo el mes, pero se concentran en la Semana de Arequipa que se inicia el viernes anterior al aniversario con el Encuentro Nacional de Tunas. A lo largo de la semana se realizan ferias de artesanía, festivales de danza y el paseo del estandarte. Uno de los acontecimientos más populares es el Festival Internacional de la Canción en el cual se presentan músicos peruanos y extranjeros en un ambiente con capacidad de hasta 30 mil espectadores. La noche del 14 se lleva a cabo una gran serenata y fiesta popular y el 15 se realizan los actos oficiales, acompañados por peleas de toros, una competencia de ascenso al Misti y el célebre Corso de la Amistad.

Otra celebración importante en Arequipa es la Semana Santa, que se inicia el Domingo de Ramos cuando de los templos Santa Teresa y Santa Catalina salen diversas imágenes de yeso que representan a Cristo seguidas por fieles que cargan palmas. En la tarde, la celebración se cierra con la procesión del Señor del Gran Poder. El lunes se caracteriza por la procesión del Señor de la Caridad, durante la cual los seguidores portan cirios decorados. El martes se dedica a la procesión de La Macarena. El miércoles parte de la iglesia La Merced el Señor de la Sentencia. El jueves se realiza el recorrido por los diversos altares religiosos de la ciudad desde las 6 de la tarde, en conmemoración de la Última Cena. El viernes se lleva a cabo el Sermón de las Tres Horas, seguido por la procesión del Santo Sepulcro. La celebración continúa el sábado a medianoche con la Misa de Gloria y Resurrección. Finalmente, en la madrugada del domingo se acostumbra quemar imágenes de Judas el Traidor. Antes de la quema se realiza la tradición de leer «el testamento de Judas», en el cual se suele hacer referencia a las autoridades locales (León, 2010).

#### **2.1.4. Gente**

Según León (2010), es posible que uno de los aspectos más característicos de la ciudad de Arequipa sea la existencia de una antigua clase media ilustrada, nacida del comercio internacional temprano de lanas y textiles que dominó como actividad económica al sector primario.

Un fenómeno más reciente pero de fundamental importancia es el de la migración desde Puno y Cusco. Los puneños procedentes de Juliaca comenzaron a migrar hacia Arequipa en la década de 1960. Por su parte, los arequipeños acomodados y educados iniciaron un proceso de migración hacia Lima (León, 2010).

### **DEMOGRAFÍA Y POBLACIÓN**

Según el XI Censo de Población y VI de Vivienda del año 2007 la ciudad propiamente dicha tenía 749,291 habitantes, constituyéndose como la segunda ciudad de Perú por población. La población metropolitana es de 821,692 habitantes. Respecto de la población urbana y rural de la provincia de Arequipa, la población urbana es de 842,880 habitantes, lo que representa 97.5%, mientras que la rural es de 21,370 habitantes, un 2.5% (Soto, 2009).

Si bien en las últimas décadas la población de Arequipa ha experimentado un incremento importante en términos absolutos, su tasa de crecimiento ha mostrado una clara disminución, similar a la registrada en el ámbito nacional. Por otro lado, en el periodo comprendido entre 1972 y 2007 la población urbana en el departamento de Arequipa se incrementó en 148.2%, mientras que la población rural se redujo ligeramente, con una variación de -0.8% (Aurum & CCIA, 2009).

Respecto de la distribución porcentual de la población por sexo, no se registra una variación relevante entre 1993 y 2007, con 49.2% de hombres y 50.8% de mujeres (Aurum & CCIA, 2009). Asimismo, en 2007 la distribución de la población con 12 años a más, por estado civil, era: 20.4% conviviente, 31.4% casado, 40.4% soltero y 7.7% separado, viudo o divorciado.

En 2007 la población inmigrante era superior en 16.9% a la registrada en 1993, y 52% mayor a la observada en 1981 (Aurum & CCIA, 2009).

## **SEGURIDAD**

Mediante Resolución Municipal 268-2004 se creó el Servicio de Seguridad Ciudadana, el cual reporta a la Municipalidad Provincial de Arequipa a través de la Subgerencia de Seguridad Ciudadana, Policía Municipal y Vigilancia. Esta última tiene como recursos logísticos 6 camionetas, 2 motocicletas, 1 estación de comunicación por radio, 1 central de cámaras y 20 cámaras de videovigilancia, distribuidas principalmente en el centro histórico.

Entre los principales problemas de seguridad de Arequipa destacan la incidencia delictiva, la violencia familiar, la falta de una adecuada cultura en seguridad vial y el incremento de accidentes, la prostitución clandestina y el pandillaje. Así, se puede señalar que durante 2010 hubo 2,123 hurtos registrados, 1,526 robos, 117 delitos contra la libertad sexual, 2,850 casos de violencia familiar y 11 homicidios (cuadro 2.1).

En lo que se refiere a la Policía Nacional del Perú, esta cuenta entre sus dependencias con la Oficina de Jefatura Principal, la División Antidrogas, la División de Operaciones Especiales, el Escuadrón Verde, el Escuadrón Misti y la División de Turismo y Ecología, además de las comisarías.

Cuadro 2.1. *Resumen de incidencia delictiva en la provincia de Arequipa, 2010*

Tipo de ocurrencia	Incidencia diaria	Incidencia mensual
Hurtos	10.0	300
Arrebatos	8.0	240
Faltas	8.0	240
Violencia familiar	8.0	240
Agresiones	4.0	120
Accidentes de tránsito	4.0	120
Microcomercialización de drogas	3.0	90
Robos	2.0	60
Asaltos	0.2	6

Fuente: Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, Plan estratégico de seguridad ciudadana, 2010.

Arequipa cuenta con un total de 133 miembros de seguridad, considerando tanto el personal de la PNP como el de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad Provincial. Por tanto, el índice de cobertura de estos es de 24 mil m<sup>2</sup> por integrante. Respecto del número de habitantes por policía o sereno, la proporción es de 513 a 1. Asimismo, un vehículo de seguridad ciudadana debe cubrir un área de 200 mil km<sup>2</sup>.

### 2.1.5. Prerrequisitos

#### INFRAESTRUCTURA Y VÍAS DE ACCESO

De acuerdo con el *Reporte de Competitividad Global 2010-2011* del World Economic Forum, que mide el desarrollo y la eficiencia de la infraestructura en puertos, aeropuertos, ferrocarriles y carreteras de 139 países, el Perú se ubicaba en 2010 en el puesto 88 de 139 países, lo que representaba un avance de 9 posiciones respecto del año anterior (Gómez, 2011). Según Gómez, el desarrollo en el sector carreteras se manifiesta en la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) Sur. Respecto de los puertos existen compromisos de inversión en el proyecto Terminal Portuario de Matarani.

Por su parte, los aeropuertos del sur del país tienen un compromiso de inversión de alrededor de 256 millones de dólares en 25 años mediante la concesión adjudicada al consorcio Aeropuertos Andinos del Perú, integrado

por la empresa argentina Corporación América y la peruana Andino Investment Holding. Este proyecto incluye los aeropuertos de Tacna, Madre de Dios, Juliaca, Arequipa, Andahuaylas y Ayacucho.

En cuanto a la red ferroviaria, el desarrollo de nueva infraestructura dependerá de que los precios internacionales esperados justifiquen las inversiones para el traslado de minerales hasta los puertos de la costa; por lo pronto, Arequipa cuenta con el ferrocarril Transandino que une Matarani y Cusco.

### **SERVICIOS PÚBLICOS**

Según señala Soto (2009) sobre la energía eléctrica, en Arequipa se tiene un consumo aproximado de 1,360 MWh, y la producción local es 923 MWh, lo que representa un déficit de 32%. Por su parte, se produce 56 millones de m<sup>3</sup> de agua frente a un consumo de 36 millones de m<sup>3</sup>.

### **HOTELES Y RESTAURANTES**

De acuerdo con datos del Mincetur, Arequipa ha pasado de representar 10.3% del total nacional de establecimientos de hostelería, en 2003, a 16.2%, en 2007 (Aurum & CCIA, 2009).

Con relación al tiempo de permanencia de los turistas, en el año 2007 el promedio era 1.44 días para los extranjeros y 1.29 días para los nacionales, lo que representaba un crecimiento de 5 y 8%, respectivamente, con relación a 2003 (Aurum & CCIA, 2009).

### **SALUD**

A fines de 2006, sin considerar establecimientos de salud privados, se registraron 245 establecimientos de salud (4 hospitales, 60 centros de salud y 181 puestos de salud). El número de camas era 1,102, de las cuales 84.4% corresponde a los 4 hospitales. En 2007 se registraron aproximadamente 2 mil profesionales empleados por el Ministerio de Salud (Minsa). Asimismo, 42.9% de la población cuenta con algún tipo de seguro de salud, similar a la cifra nacional de 42.3% (Aurum & CCIA, 2009).

### **2.1.6. Presencia**

#### **TURISMO**

De acuerdo con estadísticas de las entidades de cooperación, Arequipa ha sido la zona de mayor afluencia turística del Perú en los últimos años; lo que se debe, entre otras razones, al incremento de los servicios turísticos y la fama de la gastronomía local (León, 2010).

#### **EVENTOS DE ALCANCE INTERNACIONAL**

Según León (2010), la oferta de ciertos servicios especializados ha convertido a la ciudad de Arequipa en espacio importante para la organización de encuentros de rango internacional: es sede estable de la Feria Alpaca Fiesta y ha sido sede en muchas ocasiones de la Convención Internacional de Minería (Perumin).

### **2.2. Elementos de identidad**

Los elementos de identidad se refieren a las asociaciones que representan lo que la ciudad de Arequipa significa y hacia donde se dirige. A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los residentes de la ciudad de Arequipa, tanto por nivel socioeconómico (NSE) como por rango de edades. Esta desagregación de los datos es valiosa porque permite identificar las diferencias en las percepciones que los distintos grupos sociales y generacionales tienen de la ciudad en la que residen.

Se incluyen también las opiniones de los visitantes, tanto viajeros de negocios como turistas nacionales y extranjeros. Las opiniones de los no residentes son de utilidad al permitir contrastar en qué medida los elementos de identidad percibidos por los residentes se corresponden con la percepción de los no residentes que conocen la ciudad, sea por su condición de viajeros de negocios o turistas. Asimismo, los no residentes permiten descubrir aspectos de la identidad de la ciudad que podrían ser ignorados por la mayoría de residentes.

También se incluyen reflexiones y fragmentos de las entrevistas realizadas a autoridades y personas representativas de distintos sectores de la ciudad.

### 2.2.1. El ciudadano

Arequipa se ha convertido en gran medida en una ciudad de migrantes. Esta realidad tiene un impacto en cómo los residentes perciben su propia identidad y la identidad de la ciudad:

En general, la mezcla que tienen los arequipeños de hoy —porque arequipeños puros creo que quedan muy pocos— me parece que ha creado gente generosa, amable y muy abierta (Rubén Vargas Sosa, gerente general de Altas Cumbres).

Es fácil encajar en Arequipa porque el 60% de los arequipeños son migrantes, es fácil encajar en una ciudad que ya está mezclada (Alfredo Zegarra Tejada, alcalde de la Municipalidad Provincial de Arequipa).

Del total de residentes encuestados, 64% nació en la ciudad de Arequipa. Las proporciones son mayores para los NSE A/B y C, con alrededor de 70% de arequipeños de nacimiento, y disminuyen considerablemente en los NSE D y E, con alrededor de 55% (cuadro 2.2).

Cuadro 2.2. *Lugar de nacimiento de residentes en la ciudad de Arequipa, por NSE (porcentaje)*

Lugar de nacimiento	A/B	C	D	E	Total
Ciudad de Arequipa	70.4	74.2	54.7	55.2	63.7
Resto del departamento de Arequipa	9.9	8.3	14.1	4.5	9.8
Otro departamento del Perú	18.3	17.5	31.3	40.3	26.2
Fuera del Perú	1.4	0.0	0.0	0.0	0.3
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(71)	(120)	(128)	(67)	(386)

Elaboración propia con base en encuesta.

Las personas que no nacieron en Arequipa provienen principalmente de los departamentos de Puno (47.5%) y Cusco (23.8%), como muestra el cuadro 2.3.



Cuadro 2.3. *Lugar de nacimiento de residentes peruanos no arequipeños en la ciudad de Arequipa, por NSE (porcentaje)*

Lugar de nacimiento	A/B	C	D	E	Total
Puno	23.1	47.6	55.0	48.1	47.5
Cusco	23.1	23.8	17.5	33.3	23.8
Lima	15.4	4.8	7.5	3.7	6.9
Moquegua	0.0	4.8	2.5	11.1	5.0
Apurímac	0.0	4.8	2.5	3.7	3.0
Lambayeque	15.4	0.0	0.0	0.0	2.0
Piura	7.7	4.8	0.0	0.0	2.0
Tacna	0.0	0.0	5.0	0.0	2.0
La Libertad	7.7	4.8	0.0	0.0	2.0
Áncash	0.0	4.8	0.0	0.0	1.0
Otro	7.7	0.0	10.0	0.0	5.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(13)	(21)	(40)	(27)	(101)

Elaboración propia con base en encuesta.

Estos son algunos comentarios de los entrevistados:

La mayoría de arequipeños ha emigrado [...] Entonces, el nuevo arequipeño es una mezcla del tacneño, del moqueguano, del puneño y del cusqueño, que han venido, se han asentado y han tenido oportunidades de crecimiento. [...] Por ejemplo, tienes un 20% de arequipeños que todavía conservan parte de ese arequipeño tradicional y tienes un 80% del nuevo arequipeño, que es parte de la migración. Esta gente ve Arequipa como una ciudad de oportunidades, donde no necesariamente la capital es la única salida (Julio Cáceres Arce, gerente de comercialización de Yura S. A.).

Lo que he percibido de los inmigrantes es que no dicen que son inmigrantes: ellos dicen que son arequipeños. Y es una cosa que hay que aprovechar. Si aspiracionalmente quiere ser arequipeño, para ser arequipeño tiene que cumplir estas condiciones... Pero tiene que ser claro que tiene que ser con estas características que te consideras arequipeño: respetando esto, esto y esto. Y creo que es fácil, pero no lo estamos haciendo. Es una tarea pendiente de la agenda local (Alonso Quintanilla Pérez-Wicht, rector de la Universidad Católica San Pablo).

En cuanto a los padres de los residentes, la mitad nació en otro departamento; la mayoría son de Puno (44%) y Cusco (27%), como muestra el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4. Lugar de nacimiento de los padres de los residentes en la ciudad de Arequipa, por NSE (porcentaje)\*

Lugar de nacimiento	A/B	C	D	E	Total
Ciudad de Arequipa	73.2	51.7	34.4	23.9	45.1
Resto del departamento de Arequipa	8.5	17.5	16.4	6.0	13.5
Otro departamento del Perú	26.8	44.2	57.0	73.1	50.3
Fuera del Perú	1.4	0.0	0.0	0.0	0.3
Número de casos	(71)	(120)	(128)	(67)	(386)

Elaboración propia con base en encuestas.

\* Lugar de nacimiento del padre y/o de la madre (los porcentajes no suman 100%).

Del total de residentes, el 47.2% se siente igualmente arequipeño que peruano y un 31.6% se siente más arequipeño que peruano, e incluso un 3.6% se siente arequipeño pero no peruano (figura 2.1).

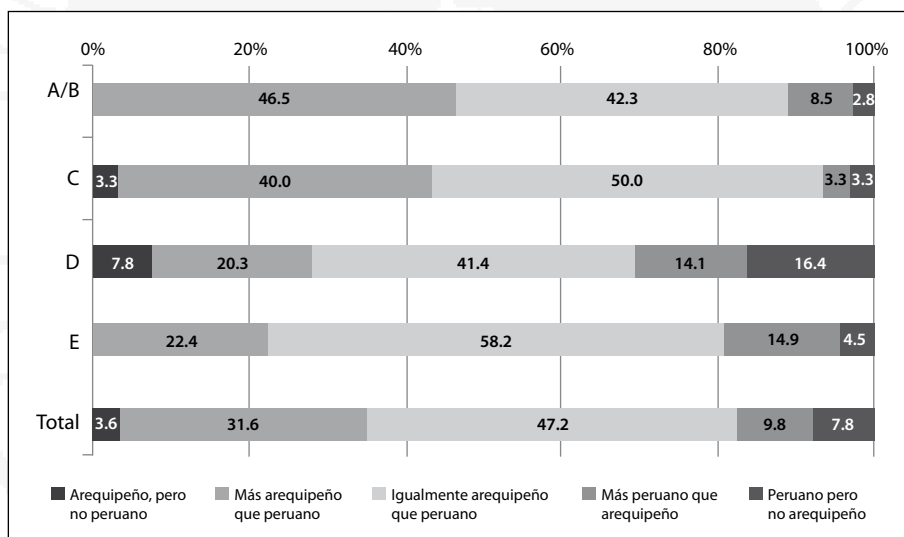


Figura 2.1. Sentimiento de nacionalidad y ciudadanía de residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)

Elaboración propia con base en encuestas.

Destacan algunas diferencias por NSE. Así, se observa una tendencia a sentirse más arequipeño que peruano en los niveles socioeconómicos más altos, por ejemplo 46.5% de los encuestados del NSE A/B se siente más arequipeño que peruano, en comparación con 22.4% en el NSE E. Como refiere uno de los entrevistados:

El arequipeño tiene sus cualidades y, como defecto, en algunos casos, su orgullo lo hace un poco arrogante. A veces sacan esas cositas del pasaporte, nosotros independientes. Son cosas que ya no juegan (Julio Morriberón Rosas, presidente de la CCIA).

Para la determinación de la personalidad se utiliza el método del diferencial semántico con adjetivos opuestos que se califican de la siguiente manera: «mucho» (1 o 5), «bastante» (1.5 o 4.5), «algo» (2 o 4) y «neutral» (3). La encuesta a residentes destaca que el arequipeño se considera muy trabajador y bastante amable, emprendedor y optimista; rasgos opuestos a la pereza, la descortesía, el conformismo y el pesimismo. Asimismo, los resultados señalan que el arequipeño tiende a percibirse como relativamente consciente y afectuoso y a tomar distancia de la despreocupación y la sequedad. En cambio, los residentes en general no perciben al arequipeño como especialmente flexible, si bien no llegan a señalarlo como obstinado (figura 2.2).

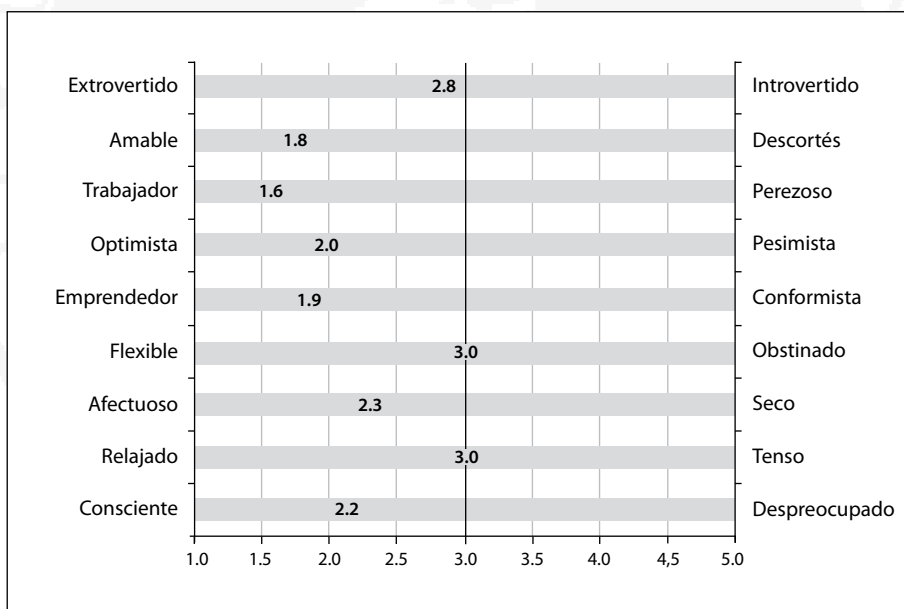


Figura 2.2. Personalidad del arequipeño según los residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 1 al 5 en la cual los valores extremos corresponden a características opuestas.

Estos resultados confirman varias de las percepciones recogidas de las entrevistas a personalidades de la ciudad. Algunos de los adjetivos utilizados por los entrevistados para describir a los arequipeños son: luchadores, trabajadores, regionalistas, competitivos, honrados, exigentes consigo mismos, de opiniones firmes, con mucho tesón, generosos y amables. También se utilizaron palabras como tercicos, cerrados, conflictivos y rebeldes.

El arequipeño auténtico tiene una personalidad [...] habituada a la adversidad por los terremotos. [...] La geografía nos ha hecho muy sensibles a nivel religioso y, por lo tanto, muy sensibles a las necesidades del otro. [...] Estamos habituados a que el valor de la palabra es más importante que cualquier otra cosa. [...] Eso está cambiando, lamentablemente (Alonso Quintanilla Pérez-Wicht, rector de la Universidad Católica San Pablo).

No hay un arequipeño tipo. [...] Pero creo que el arequipeño es trabajador, empeñoso, es querendón de su tierra. Creo que son valores propios (Eusebio Quiroz Paz Soldán, historiador).

Un empresario me contaba: Apenas me dicen que hay un arequipeño buscando trabajo, yo lo tomo. Los mejores son los arequipeños: competitivos, honrados, exigentes con ellos mismos (Julio Morriberón Rosas, presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa).

El arequipeño es un ciudadano, una persona, con muchos bríos. El arequipeño común es difícil que se deje pisar el poncho. [...] Es una persona con mucho tesón, muy trabajadora, de despertarse temprano, y eso se refleja en muchas cosas. [...] La comida arequipeña es muy campesina. [...] Ese es el reflejo de lo que somos, con sabores intensos, pero relacionado con mucho brío. [...] Pero también los arequipeños somos medio conflictivos (Pablo Manrique Oroza, gerente general de la Asociación Civil Cerro Verde).

El arequipeño es muy familiar y eso es muy bueno, porque la familia es uno de los mayores valores de la sociedad. [...] Pero también por esa causa es que el arequipeño suele ser cerrado; es decir, suele tener círculos de amigos o de familia muy cerrados. [...] Puede haber círculos muy cerrados y, por lo tanto, muy despectivos. Eso es un problema que gente de afuera a veces nota en el arequipeño y le reclama (Marcello Berolatti de la Cuba, arquitecto).

El arequipeño es regionalista y el regionalismo quiere a su tierra. Pero, entre ellos, cuando quieren formar una sociedad, hay mucha desconfianza. [...] La gente que ha ocupado determinados cargos en los diferentes gobiernos que ha habido no lo ha hecho muy bien; y eso creó la desconfianza

y esa desconfianza ha cundido en todo. Cuando uno quiere hacer algo, cuando quieres formar una empresa, cuando quieres formar una asociación, hay mucha dificultad (Julio César Vicente Salas, Dirección Regional Agraria de Arequipa).

Sin embargo, en las respuestas de los entrevistados también se percibe que las características atribuibles a la personalidad del arequipeño no siempre son definitivas: hay matices y el arequipeño de hoy ya no es el de antes.

Creo que ese tema de la personalidad dura de los arequipeños es un mito. Creo que, cuando oyen las bromas que les hacen a los arequipeños fuera, estas hablan sobre un mito que ha cogido algunos aspectos y los ha trastocado; algunos a manera de chacota y otros fundamentados en la historia, pero una historia mal contada (Rubén Vargas, gerente de Altas Cumbres).

Considerando las percepciones sobre la personalidad del arequipeño por NSE se observa que es el NSE A/B el que presenta las opiniones más definitivas respecto de los rasgos del arequipeño (trabajador, amable, emprendedor, optimista y consciente), mientras que los demás niveles socioeconómicos son menos enfáticos en su caracterización (figura 2.3). En cambio, no se detectan diferencias en la caracterización del arequipeño por grupos de edad.

Sobre las percepciones de los visitantes se observa que coinciden con aquellas de los residentes, pero con menor intensidad. Así, mientras que los residentes consideran que los arequipeños son muy trabajadores y bastante amables, los visitantes matizan hacia «bastante» trabajadores y «medianamente» amables. También, mientras los residentes consideran que los arequipeños son medianamente emprendedores y optimistas, los visitantes se orientan más a señalar «algo» emprendedores y optimistas. Igualmente, mientras los residentes consideran a los arequipeños como algo conscientes, los visitantes señalan «ligeramente» conscientes. Y, mientras los residentes consideran que los arequipeños están en un punto intermedio entre relajado y tenso, los visitantes los señalan como «ligeramente» relajados (figura 2.4).

En general, se podría afirmar que la gente de Arequipa es trabajadora y de carácter. En un sentido poético, y a la vez real, estas cualidades se

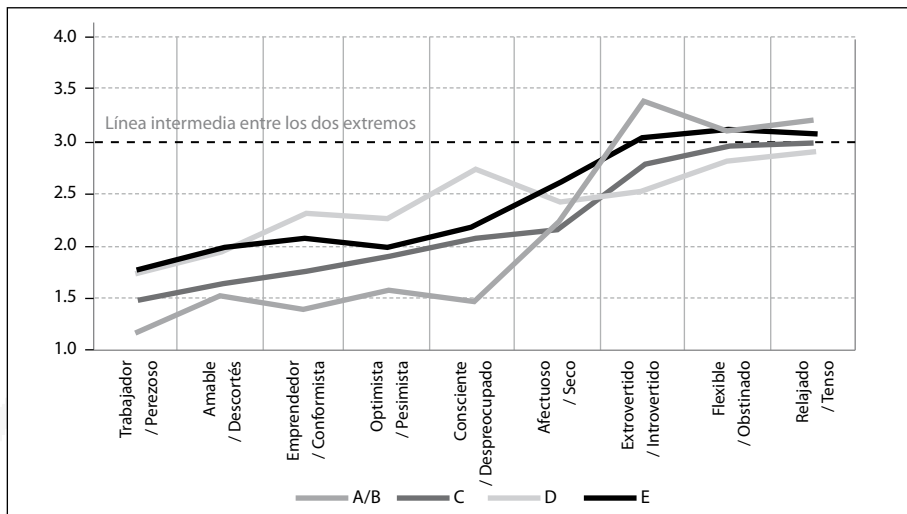


Figura 2.3. Personalidad del arequipeño según los residentes en la ciudad de Arequipa, por NSE

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 1 al 5 en la cual los valores extremos corresponden a características opuestas

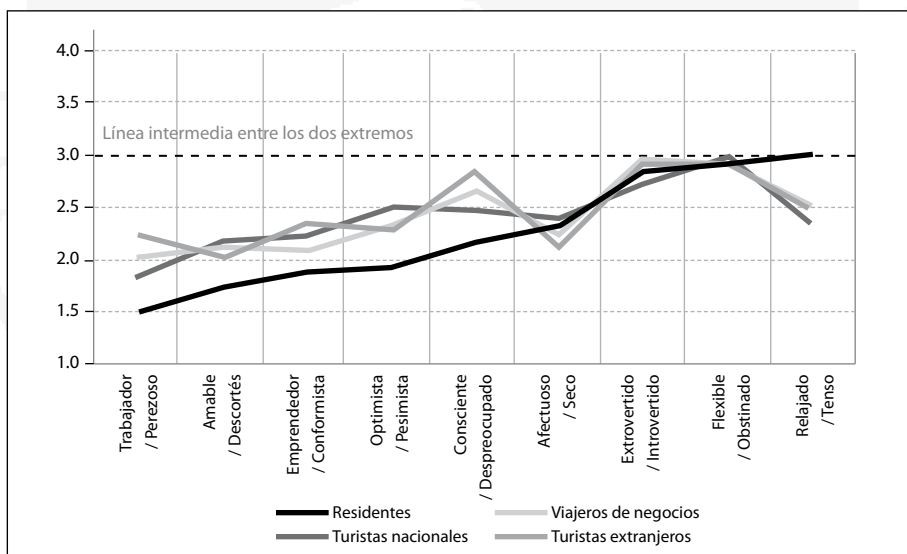


Figura 2.4. Personalidad del arequipeño según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 1 al 5 en la cual los valores extremos corresponden a características opuestas.

asocian con la presencia del Misti, según el dicho: «No en vano se nace al pie de un volcán». Estas características podrían orientarse a lograr metas compartidas.

Los residentes consideran como arequipeño ilustre a Mariano Melgar seguido por Mario Vargas Llosa. En esto se observa una marcada diferencia respecto de los visitantes a la ciudad, quienes mencionan en primer lugar a Mario Vargas Llosa (cuadro 2.5).

Cuadro 2.5. *Arequipeños ilustres mencionados según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Arequipeños ilustres	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Mariano Melgar	68.9	32.7	40.5	9.0
Mario Vargas Llosa	36.8	63.3	44.1	38.9
José Luis Bustamante y Rivero	14.5	3.5	6.5	0.0
Otros	11.1	21.6	15.7	11.3
Ninguno / no responde	12.2	13.1	18.9	46.2
Número de casos	(386)	(199)	(103)	(209)

Elaboración propia con base en encuestas.

Nota: Varias respuestas por encuestado por lo que los porcentajes no suman 100%.

Respecto de la importancia que puedan tener las contribuciones que ha realizado Arequipa a la cultura o la ciencia, los residentes de la ciudad tienden a ser mucho más positivos que los visitantes (figura 2.5). La contribución más mencionada por los encuestados que señalan que Arequipa ha hecho contribuciones valiosas es el Premio Nobel de Literatura (cuadro 2.6).

Al respecto, algunos comentarios de los entrevistados fueron:

Sin que comparta sus pensamientos necesariamente, pero sin duda Hermando de Soto lo ha hecho; Mario Vargas Llosa, en su momento. Y sí comparto sus pensamientos: José Luis Bustamante y Rivero, Víctor Andrés Belaunde... Pedro Paulet, en el aspecto científico (Alonso Quintanilla Pérez-Wicht, rector de la Universidad Católica San Pablo).

Tenemos una larga lista de arequipeños ilustres que han aportado no solamente inventos, han hecho empresa, sino que además han sido connotadas personalidades políticas y culturales. Podríamos enumerar muchas personas. Presidentes. La historia está llena de arequipeños ilustres (Saulo Cavero Carrillo, gerente de Mall Parque Lambramani).

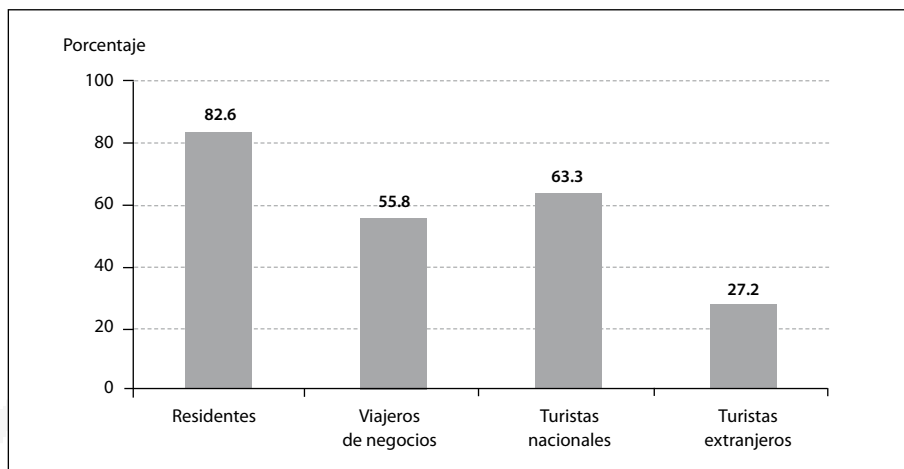


Figura 2.5. Importancia de las contribuciones de los arequipeños a la cultura o la ciencia según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

Cuadro 2.6. Contribuciones realizadas por Arequipa o algún arequipeño a la cultura o la ciencia según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)

Contribuciones realizadas	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Premio Nobel de Literatura	57.5	37.9	36.9	27.2
Otras	18.8	37.9	59.9	44.2
No sabe / no responde	23.8	24.2	3.3	28.6
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(320)	(124)	(55)	(30)

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Solo se considera a quienes señalan que Arequipa ha realizado contribuciones importantes o muy importantes.

## 2.2.2. La ciudad

En las entrevistas a personalidades de la ciudad se recogió que para la mayoría de los entrevistados Arequipa simboliza una ciudad colonial, llena de cultura y tradición, con comida, música, religiosidad, arquitectura y maravillas naturales como el Misti, el cañón del Colca y el sillar. Además, se caracteriza por tener un excelente clima y gente amable, a la vez aguerida y pujante.



Al mismo tiempo, Arequipa padece de ciertas contradicciones: tiene un casco central que es Patrimonio Cultural de la Humanidad pero una periferia desordenada y, muchas veces, desagradable a la vista. Los problemas de congestión vehicular y transporte público son ahora parte de la realidad arequipeña también.

### 2.2.3. Palabras y colores

En las encuestas a los diversos grupos de interés, las palabras o las imágenes más señaladas por los residentes corresponden a Arequipa como ciudad blanca y bonita, ciudad del Misti y volcanes, de campiña y paisajes, de historia y sillar. Los viajeros de negocios y los turistas nacionales también asocian a Arequipa con una ciudad blanca y bonita. Por su parte, los turistas extranjeros enfatizan más el aspecto histórico-colonial y también la existencia del cañón del Colca. Todos los visitantes tienen una mayor tendencia a asociar a Arequipa con comidas y restaurantes que los propios residentes (cuadro 2.7).

También se consultó a los residentes sobre el color que consideran más representativo de la ciudad de Arequipa. El 66% considera que es el color blanco el que mejor representa a la ciudad, seguido del color rojo carmesí de la bandera de la ciudad (figura 2.6)

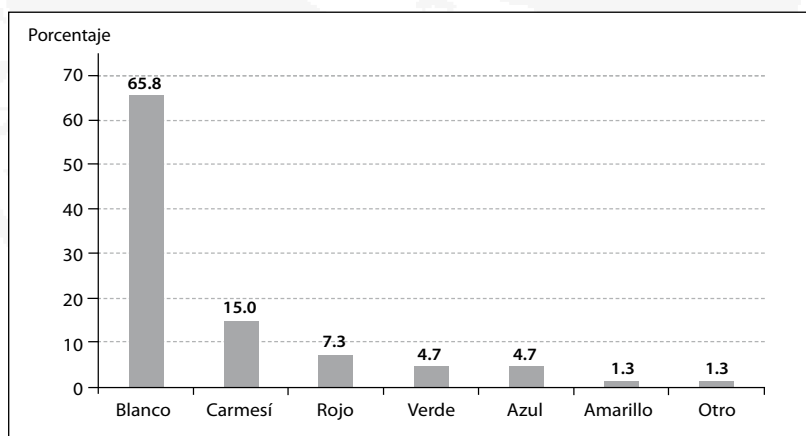


Figura 2.6. Color representativo de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)

Elaboración propia con base en encuesta.

Cuadro 2.7. *Palabras o imágenes que se evocan al pensar en la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Palabras o imágenes	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Ciudad blanca / bonita / tranquila	51.3	40.0	35.7	15.8
Misti / volcanes	33.2	23.0	29.6	31.5
Campiña / paisajes	16.6	2.5	3.2	6.5
Centro histórico / ciudad colonial / sillar	16.1	18.0	15.0	31.1
Coraje / fuerza / orgullo	15.5	4.5	11.2	1.0
Tradicición / costumbres / música	10.4	2.5	7.6	6.3
Comidas / restaurantes	10.1	28.0	31.4	27.4
Mi tierra / familia	7.0	12.5	10.7	3.0
Buen clima / sol	4.1	14.0	5.8	12.9
Crecimiento / desarrollo / negocios	3.6	14.0	10.8	6.5
Cañón del Colca	0.0	4.5	7.6	23.8
Contaminación / desorden	0.0	1.0	7.4	1.0
Gente agradable / amable	0.0	3.5	2.6	2.5
Mario Vargas Llosa / Premio Nobel	0.0	2.5	2.7	0.0
Universidad / educación	0.0	1.5	2.1	1.0
Otros	3.6	13.0	9.6	9.8
Ninguna / no sabe	1.0	0.0	0.0	0.0
Número de casos	(386)	(200)	(103)	(102)

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Varias respuestas por encuestado por lo que los porcentajes no suman 100%.

## ELEMENTOS REPRESENTATIVOS

Al considerar entre diversos tipos de elementos cuáles son los más representativos de Arequipa se observan algunas coincidencias y algunas diferencias entre los diversos grupos encuestados. Los residentes consideran que los elementos que más representan a la ciudad de Arequipa son, en primer lugar, los lugares histórico-culturales y, en segundo lugar, la gastronomía. En tercer lugar aparece el paisaje natural (figura 2.7).

Los viajeros de negocios consideran que estos tres tipos de elementos tienen aproximadamente la misma representatividad. Por su parte, los turistas extranjeros destacan sobre todo los lugares histórico-culturales y el

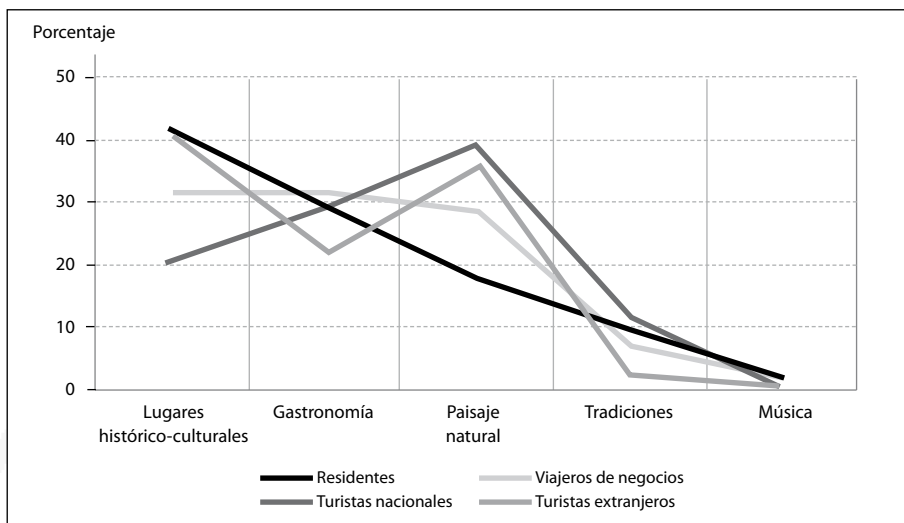


Figura 2.7. Elementos representativos de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

paisaje natural, con la gastronomía en tercer lugar. Los turistas nacionales señalan, en primer lugar, el paisaje natural; en segundo lugar, la gastronomía; y solo después los lugares histórico-culturales.

Claramente, los visitantes le dan un mayor peso al paisaje natural como representativo de la ciudad de Arequipa del que le dan los residentes. Se debe notar también que la gastronomía no está ubicada todavía entre los turistas extranjeros en igual medida que en los otros grupos.

Respecto de los lugares histórico-culturales más representativos, los encuestados prefieren el Monasterio de Santa Catalina, la catedral y la plaza de armas. Los residentes manifiestan que el Monasterio de Santa Catalina es el principal exponente de los lugares histórico-culturales; en cambio, los viajeros de negocios y los turistas extranjeros ponen un mayor énfasis en la catedral. Nótese también la importancia de la plaza de armas como elemento representativo para los turistas nacionales (cuadro 2.8).

En el caso de la gastronomía arequipeña los diversos grupos encuestados coinciden en que el rocoto relleno es el exponente principal. En cambio,

Cuadro 2.8. Lugares histórico-culturales más representativos de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)

Lugares histórico-culturales	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Monasterio de Santa Catalina	29.2	15.1	32.7	26.5
Catedral	11.3	23.7	20.3	29.4
Plaza de armas	9.0	10.8	24.8	5.9
Mansión del Fundador	7.5	6.5	0.0	1.8
Yanahuara / Mirador de Yanahuara	7.5	11.8	1.6	9.0
Cañón del Colca	5.7	0.0	0.0	1.6
Iglesias	4.7	5.4	3.2	1.6
Palacio de Goyeneche	3.3	0.0	0.0	0.0
Molino de Sabandía	2.8	2.2	0.0	0.0
Miradores	2.8	0.0	0.0	0.0
Museos	2.4	3.2	1.5	10.8
Campiña	2.4	8.6	1.5	0.0
San Lázaro / barrios antiguos / tambos	1.9	3.2	0.0	2.6
Centro histórico / arquitectura	1.4	6.5	8.7	5.8
Santuario de la Virgen de Chapi	0.0	2.2	0.0	0.0
Picanterías	0.0	0.0	5.6	0.0
Otros	6.6	1.1	0.0	4.9
No sabe	1.4	0.0	0.0	0.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(212)	(95)	(38)	(64)

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Corresponde a aquellos encuestados que eligieron «lugares histórico-culturales» como primer o segundo elemento más representativo de la ciudad de Arequipa.

las opiniones varían respecto del siguiente plato más representativo: cuy chactado para los residentes, adobo arequipeño para los viajeros de negocios, adobo arequipeño para los turistas nacionales y pastel de papa para los turistas extranjeros (cuadro 2.9).

En lo que se refiere a los paisajes naturales los más representativos de acuerdo con los residentes son la campiña, el río Chili y el cañón del Colca; los viajeros de negocios y los turistas nacionales destacan el Misti. Por su parte, los turistas extranjeros eligen el cañón del Colca (cuadro 2.10).

Cuadro 2.9. *Platos más representativos de la gastronomía de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Platos más representativos	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Rocoto relleno	53.1	34.3	42.8	39.0
Cuy chactado	19.2	9.5	9.3	5.6
Chupe de camarones	6.9	9.5	3.8	2.8
Pastel de papa	5.3	5.1	1.0	11.4
Chicharrón de chanco	4.9	8.8	9.9	5.3
Adobo arequipeño	4.1	12.4	12.3	9.0
Americano	0.4	2.9	4.5	1.8
Cauche de queso	0.0	0.7	3.5	0.0
Caldo blanco	0.0	1.5	1.0	6.1
Otro	5.7	15.3	11.9	14.5
No sabe	0.4	0.0	0.0	4.5
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(246)	(138)	(61)	(58)

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Corresponde a aquellos encuestados que eligieron «gastronomía» como primer o segundo elemento más representativo de la ciudad de Arequipa.

Cuadro 2.10. *Paisajes naturales más representativos de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Paisajes naturales	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Campiña / río Chili	33.8	14.3	27.8	6.6
Cañon del Colca / Chivay / Yanque	25.3	21.0	20.4	51.9
Volcán Misti	7.8	33.3	36.1	16.2
Miradores	6.5	2.9	3.4	0.0
Pueblos tradicionales	6.5	7.6	8.6	2.5
Sabandía / molino de Sabandía	5.8	1.9	0.0	1.6
Volcanes	3.2	5.7	1.9	13.0
Cañón de Cotahuasi	0.0	7.6	1.8	6.6
Otros	7.8	5.7	0	1.6
No sabe	3.2	0	0	0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(154)	(105)	(63)	(37)

Elaboración propia con base en encuestas.

Nota: Corresponde a aquellos encuestados que eligieron «paisaje natural» como primer o segundo elemento más representativo de la ciudad de Arequipa.

En el caso de las tradiciones, los jóvenes y los adultos jóvenes consideran las fiestas de Arequipa como el componente principal, mientras que los adultos de mediana edad y mayores eligen las peleas de toros (cuadro 2.11).

Cuadro 2.11. *Tradiciones más representativas de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Tradiciones	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Peleas de toros	42.9	33.3	24.0	16.1
Fiestas de Arequipa / corso	41.1	23.1	11.1	6.3
Quema de Judas	5.4	0.0	0.0	0.0
Danzas / bailes	1.8	2.6	1.6	28.0
Peleas de gallos	0.9	2.6	7.8	6.1
Carnavales	0.0	23.1	18.6	18.2
Picanterías	0.0	5.1	6.0	0.0
Los yaravíes	0.0	0.0	6.0	0.0
Corridos de toros	0.0	0.0	9.5	6.3
El sillar	0.0	0.0	12.0	3.4
Otras	8.0	7.7	0.0	15.6
No sabe / no responde	0.0	2.6	3.4	0.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(117)	(39)	(36)	(17)

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Corresponde a aquellos encuestados que eligieron «tradiciones» como primer o segundo elemento más representativo de la ciudad de Arequipa.

La música considerada como más representativa por los residentes es el yaraví, seguido por la pampeña y el montonero. Los jóvenes tienden a favorecer el montonero y la pampeña (generalmente se aprende en colegios y universidades para participar en el corso); los adultos consideran el yaraví y la pampeña; y los adultos mayores se inclinan más por el yaraví y la música tradicional del grupo Los Dávalos (cuadro 2.12).

Cuadro 2.12. *Música más representativa de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Música representativa	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
El yaraví	38.1	37.5	91.3	0.0
La pampeña	16.7	0.0	0.0	0.0
El montonero	11.9	0.0	0.0	0.0
Los Dávalos / El Regreso	7.1	6.3	0.0	0.0
Ayovín	4.8	0.0	0.0	0.0
Carnaval arequipeño	4.8	12.5	0.0	14.0
Criolla	4.8	0.0	0.0	0.0
Sílvia	4.8	6.3	0.0	0.0
Arequipeñita	2.4	0.0	0.0	0.0
Cholo Berrocal	2.4	0.0	0.0	0.0
Viva Arequipa	2.4	0.0	0.0	0.0
Apuman	0.0	6.3	0.0	0.0
Linda Arequipa	0.0	6.3	0.0	0.0
Errantes de Chuquibamba	0.0	12.5	0.0	0.0
Gitana	0.0	6.3	0.0	0.0
Vals	0.0	0.0	8.7	0.0
Huainos	0.0	0.0	0.0	86.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(42)	(16)	(6)	(4)

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Corresponde a aquellos encuestados que eligieron «música» como primer o segundo elemento más representativo de la ciudad de Arequipa.

#### 2.2.4. Estilo de vida

En las encuestas, para la determinación del estilo de vida se utilizó el método del diferencial semántico, con adjetivos opuestos calificados así: «mucho» (1 o 5), «bastante» (1.5 o 4.5), «algo» (2 o 4) y «neutral» (3).

Los residentes consideran que el estilo de vida de la ciudad de Arequipa es bastante activo, algo formal y algo sencillo. Puede observarse que es el NSE A/B el que presenta una calificación más marcada para el estilo de vida de la ciudad. Así, es mucho más enfático en señalar que el estilo de

vida de la ciudad es activo (en oposición a sedentario), formal (en oposición a informal) y sencillo (en oposición a refinado); asimismo, considera que el estilo de vida de la ciudad tiende a ser armonioso, conservador y reservado; mientras que los demás niveles socioeconómicos no perciben estas cualidades (figura 2.8).

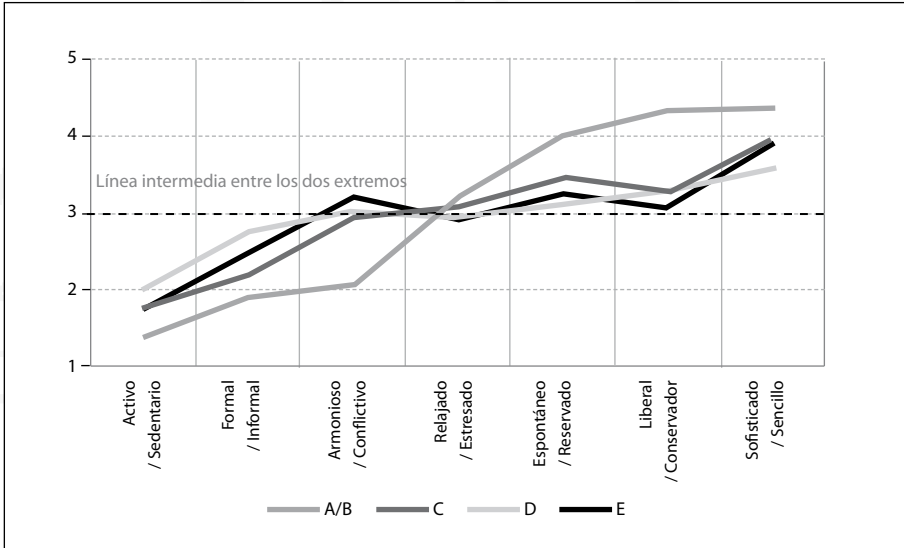


Figura 2.8. Estilo de vida de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa, por NSE

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 1 al 5 en la cual los valores extremos corresponden a características opuestas.

En cuanto a los distintos grupos de interés, los visitantes perciben el estilo de vida de la ciudad como mucho menos activo de lo que los residentes imaginan, y menos formal. Asimismo, los visitantes lo consideran mucho más armonioso y relajado que lo señalado por los residentes. Por último, lo estiman menos sencillo (más refinado) de lo que perciben los residentes (figura 2.9).

De las entrevistas que recogieron las percepciones de diversas personalidades arequipeñas puede resumirse que la ciudad de Arequipa es como alguien de mediana edad, con personalidad cuajada, centrada, que conoce su identidad y la valora, sabe quién es, lo que quiere y hacia dónde va.



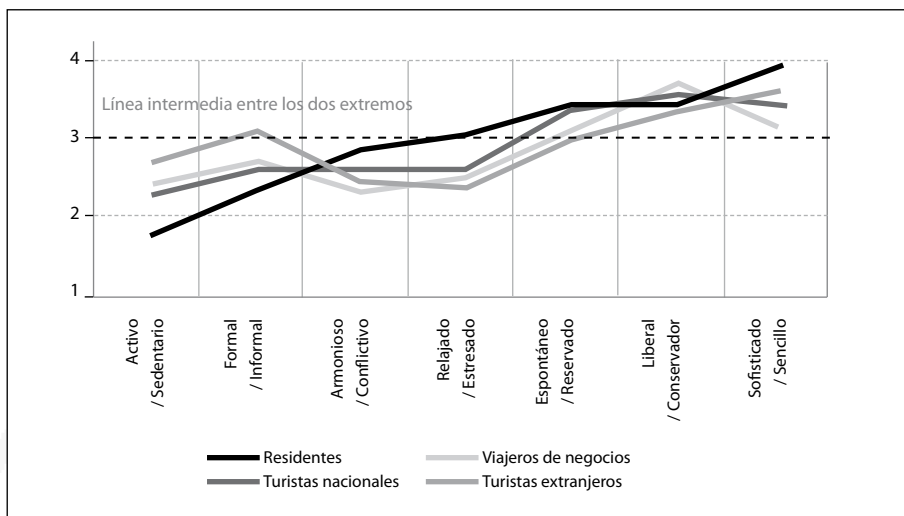


Figura 2.9. Estilo de vida de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 1 al 5 en la cual los valores extremos corresponden a características opuestas.

### 2.3. Imagen actual de la ciudad

De alguna manera, la primera imagen de una ciudad la construyen sus propios habitantes, quienes no siempre tienen la mejor opinión del lugar donde viven. Para el análisis de la imagen actual de la ciudad de Arequipa se tomó como referencia la evaluación de la imagen de diversas ciudades latinoamericanas publicada por *América Economía* (González & Díaz, 2009), la cual presenta los porcentajes de aceptación y rechazo de acuerdo con una muestra de los residentes de cada ciudad. En la figura 2.10 se observa que en el caso de Arequipa el porcentaje de percepción negativa es 25.7%, mayor que el porcentaje de percepción positiva, 21.2% (figura 2.10).

Para el diagnóstico de la imagen actual de la ciudad de Arequipa se consideran los resultados de las encuestas a residentes, turistas y viajeros de negocios; a partir de ellos se obtienen los hexágonos de Anholt para la ciudad. Esta herramienta es útil para conocer los aspectos positivos y negativos de la ciudad y así lo que se debe mejorar. Siguiendo a Anholt, las variables que corresponden a los componentes del hexágono se tratan

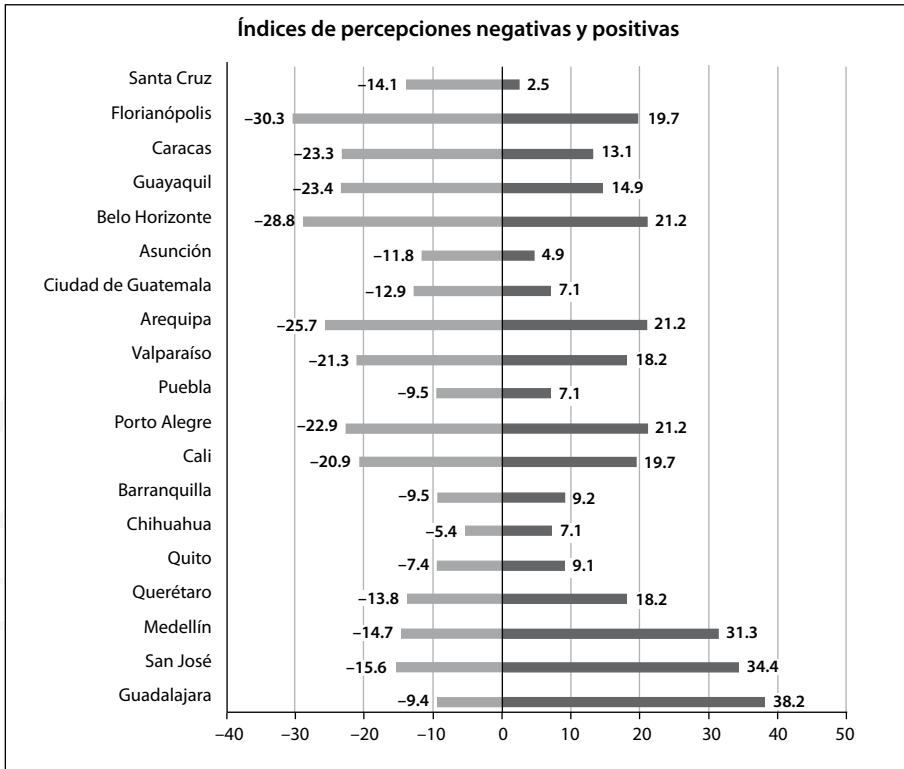


Figura 2.10. Imagen de ciudades de América Latina, 2009

Fuente: González & Díaz, 2009.

como de escala de intervalo, lo que permite obtener un indicador promedio para cada componente y un resultado final que es la calificación de la imagen actual o «atractividad» de la ciudad. La escala considerada para la calificación de los componentes del hexágono de Anholt (presencia, lugar, potencial, pulso, gente y prerequisites) tiene un rango de 0 a 4 puntos, donde 0 es el valor mínimo, 2 el valor intermedio y 4 el valor máximo.

En el hexágono de Anholt de los residentes (figura 2.11) puede observarse que todos los valores de los componentes son mayores a 2.5, es decir, están por encima del valor intermedio. El aspecto con calificación más baja es «gente», con 2.3, y la calificación más alta corresponde a «lugar», con 2.99. El resultado general para la imagen actual de la ciudad de Arequipa de acuerdo con los residentes es 2.61. Se debe mencionar que los valores

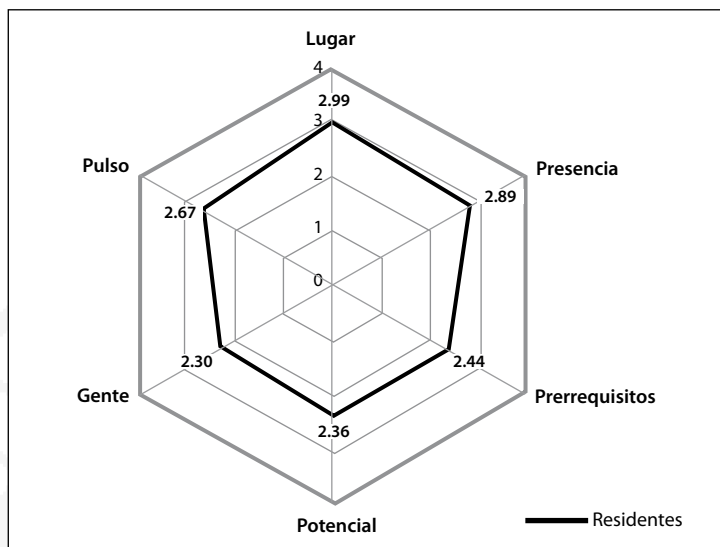


Figura 2.11. Hexágono de Anholt de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

de cada componente son el promedio ponderado de varios aspectos, los que se revisan a continuación.

Sobre la «presencia», los residentes consideran que la ciudad de Arequipa es importante dentro y fuera del Perú. En cuanto a la percepción que se tiene de la ciudad, consideran que es positiva y que la contribución de la ciudad o de algún arequipeño es importante (cuadro 2.13).

En cuanto al «lugar», casi todos los aspectos considerados, como atractivo para visitar, atractivo para vivir, arquitectura y paisaje atractivos, fueron calificados con valores alrededor de 3 y 4. Sin embargo, se aprecia que la contaminación presente en la ciudad, considerada como un aspecto negativo con puntajes entre 0 y 1, hace que el valor ponderado del componente lugar baje a 2.99. Así, si no se considerase contaminación la ciudad en su conjunto obtendría un promedio ponderado de 3.26 (cuadro 2.14).

El «potencial» de la ciudad para desarrollar proyectos de vida y encontrar empleo es calificado como regular y aquel para realizar estudios

Cuadro 2.13. *Valoración del componente presencia según residentes en la ciudad de Arequipa*

Presencia	0	1	2	3	4	Indicador
	Nada	Poco	Más o menos	Bastante	Mucho	
Importancia dentro del Perú	0	3	9	63	25	3.10
Es conocida fuera del Perú	1	10	24	55	10	2.63
Tiene percepción positiva	0	2	14	78	6	2.88
Importancia de su contribución	1	2	15	64	18	2.96
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>65</b>	<b>15</b>	<b>2.89</b>

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

Cuadro 2.14. *Valoración del componente lugar de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa*

Lugar	0	1	2	3	4	Indicador
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente / indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Atractivo para visitar	0	1	3	48	48	3.43
Atractivo para vivir	0	1	8	57	34	3.24
Arquitectura atractiva	0	1	8	40	51	3.41
Paisaje atractivo	0	1	4	38	57	3.51
Diseño urbano ordenado	0	7	29	41	24	2.81
Clima agradable	0	2	3	53	42	3.35
Ubicación geográfica buena	0	3	10	66	21	3.05
Libre de contaminación	29	45	16	7	3	1.10
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>44</b>	<b>35</b>	<b>2.99</b>

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

universitarios y hacer negocios es considerado alto (cuadro 2.15). En cuanto al «pulso», se aprecia que las actividades de entretenimiento y ocio y aquellas culturales reciben la calificación de regulares (cuadro 2.16).

En cuanto a la «gente», se considera que la ciudad ofrece al inmigrante una adaptación relativamente fácil y que es algo pacífica con gente relativamente amable y acogedora. Sin embargo, el aspecto seguridad es calificado

Cuadro 2.15. *Valoración del componente potencial de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa*

Potencial	0	1	2	3	4	Indicador
	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto	
Desarrollar proyectos de vida	5	19	66	9	1	1.82
Realizar estudios universitarios	0	5	18	61	16	2.88
Encontrar empleo	5	22	43	27	3	2.01
Hacer negocios	1	5	35	39	19	2.71
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>41</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>2.36</b>

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

Cuadro 2.16. *Valoración del componente pulso de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa*

Pulso	0	1	2	3	4	Indicador
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente / indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Actividades al aire libre	1	10	26	47	17	2.68
Lugares interesantes	0	1	17	52	30	3.11
Entretenimiento y ocio	0	9	42	45	4	2.44
Actividades interesantes	1	4	31	59	5	2.63
Actividades culturales	0	9	38	48	5	2.49
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>2.67</b>

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

como negativo, con un puntaje muy bajo, el cual influye en el promedio ponderado, al hacerlo bajar a 2.30. Si se omitiera seguridad, el resultado ponderado del componente gente sería 2.71 (cuadro 2.17).

Respecto de los «prerrequisitos» se aprecia que la mayoría de servicios básicos son considerados como buenos, excepto el servicio de transporte público que es calificado con puntaje bajo, lo que afecta la calificación del componente prerrequisitos en su conjunto (cuadro 2.18).

Cuadro 2.17. *Valoración del componente gente de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa*

Gente	0	1	2	3	4	Indicador
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente / indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Fácil adaptación del inmigrante	1	4	16	71	8	2.81
Ciudad segura sin delincuencia	33	38	20	8	1	1.06
Pacífica (sectores sociales conviven en paz)	2	17	31	44	6	2.35
Gente amigable y acogedora	2	6	12	53	27	2.97
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>11</b>	<b>2.30</b>

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

Cuadro 2.18. *Valoración del componente prerrequisitos de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa*

Prerrequisitos	0	1	2	3	4	Indicador
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente / indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo	
Limpia y ordenada	4	16	26	42	12	2.42
Luz, agua, desagüe funcionan bien	6	23	29	37	4	2.10
Salud y educación básica buenos	2	19	34	40	5	2.27
Transporte público bueno	10	36	29	19	5	1.73
Buen servicio de comunicaciones	2	9	29	54	6	2.53
Buena oferta de hoteles y restaurantes	1	5	17	47	31	3.01
Fácil acceso por avión y carretera	1	7	16	43	32	2.99
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>2.44</b>

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Escala del 0 al 4.

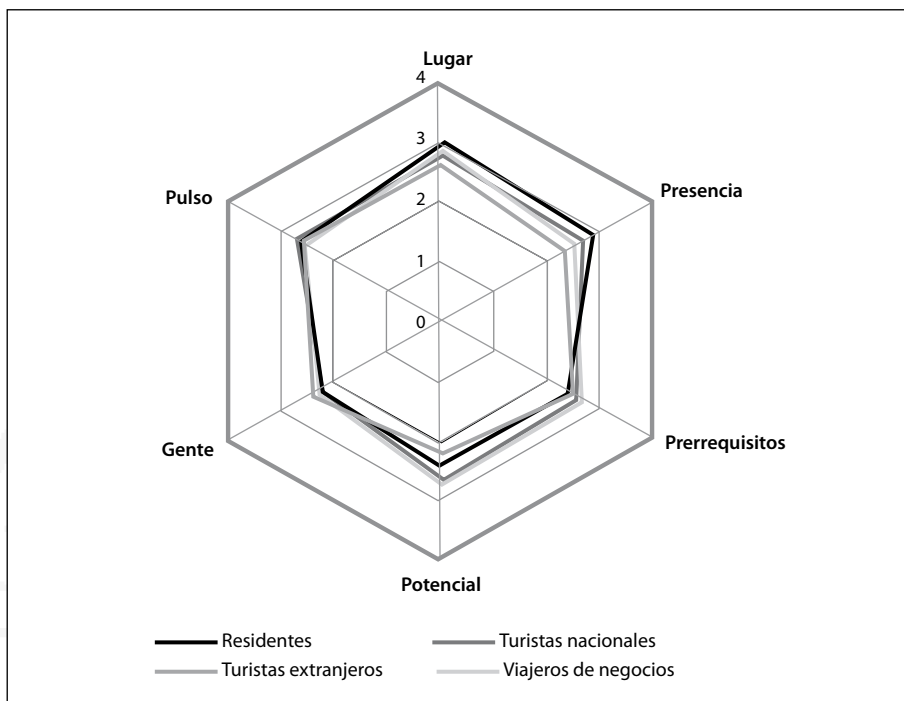


Figura 2.12. Hexágono de Anholt de la ciudad según residentes y no residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

La figura 2.12 muestra los hexágonos de Anholt de los diversos grupos encuestados. Los resultados de residentes, turistas nacionales, turistas extranjeros y viajeros de negocios muestran una mayor coincidencia en la calificación de los componentes pulso, prerrequisitos y gente. En cambio, se observan diferencias en las percepciones de los encuestados para los componentes presencia, potencial y lugar.

Para los residentes, la presencia de la ciudad es calificada con 2.89, cercana a buena, principalmente por la presencia de la ciudad dentro del país; en cambio, los turistas extranjeros califican la presencia con 2.34, cercana a regular, puesto que consideran que es poco conocida fuera del Perú.

En cuanto al potencial, para los viajeros de negocios recibe un 2.66, cercano a alto, debido a la posibilidad de hacer negocios en la ciudad; mientras

que los turistas extranjeros le otorgan 2.15, cercano a regular, puesto que consideran que son menores las posibilidades de desarrollar proyectos de vida y estudios universitarios en ella.

Los entrevistados también respondieron a la pregunta «¿Qué tan de acuerdo está usted en que Arequipa posee las siguientes características?». Las posibilidades de respuesta eran «Muy en desacuerdo», «En desacuerdo», «Indiferente», «De acuerdo» y «Muy de acuerdo». Como se aprecia en el cuadro 2.19, las características mejor calificadas son clima, oferta de hoteles y restaurantes, ubicación geográfica, fácil acceso por avión y carretera, lugares interesantes por conocer y amabilidad de la gente. En cambio, las características peor calificadas son transporte público, contaminación ambiental, seguridad ciudadana, alternativas de entretenimiento y ocio, y oferta de actividades culturales.

Cuadro 2.19. *Calificación de las características de la ciudad según residentes en la ciudad de Arequipa*

Características	Resultado promedio
Tiene un clima agradable	4.65
Tiene una buena oferta de hoteles y restaurantes	4.35
Está bien ubicada geográficamente	4.09
Es de fácil acceso por avión y carretera	4.09
Tiene muchos lugares interesantes para conocer	4.06
La gente es amigable y acogedora	4.00
Permite realizar muchas actividades interesantes	3.79
Es saludable para actividades al aire libre	3.57
Posee buenos servicios de comunicación	3.47
Las personas de los diferentes sectores sociales conviven en paz	3.03
Es una ciudad limpia y ordenada	2.91
Los servicios básicos (luz, agua y desagüe) funcionan bien	2.88
Los servicios de salud y educación básica son buenos	2.85
Tiene una amplia oferta de actividades culturales	2.79
Tiene muchas alternativas de entretenimiento y ocio	2.71
Es una ciudad segura, sin delincuencia	2.56
Es una ciudad libre de contaminación ambiental	1.88
El servicio de transporte público es bueno	1.47

Elaboración propia con base en encuesta.



Estos resultados tienen coincidencias con los obtenidos mediante las encuestas a los residentes, especialmente en la determinación de características que son una debilidad de la ciudad.

Como se puede observar, en comparación con la percepción negativa de la imagen de la ciudad de Arequipa publicada por la revista *América Economía* en 2009 (González & Díaz, 2009), actualmente la mayoría de los residentes de la ciudad tiene una percepción positiva, si bien manifiestan que existen aspectos en los que se necesita mejorar.

### **3. Análisis externo de la ciudad**

Este incluye la identificación de tendencias y acontecimientos importantes y el análisis de competitividad.

#### **3.1. Identificación de tendencias y acontecimientos importantes**

Entre los acontecimientos importantes se tiene en cuenta, en el corto plazo, el cambio de gobierno del periodo 2011-2016. (Al momento de elaborar este documento estaba próxima la segunda vuelta electoral de las elecciones generales de 2011.)

En el mediano plazo, en el año 2021 el Perú celebrará el bicentenario de su independencia. En este contexto, el Ceplan publicó en 2011 el *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*, el cual contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú en los próximos 10 años.

#### **3.2. Análisis de competitividad**

En el ámbito nacional las ciudades que compiten con Arequipa son ciudades intermedias, capitales de departamento con población mayor a 500 mil habitantes. De acuerdo con el Ceplan (2011a), estas son Trujillo y Chiclayo (figura 2.13). En cuanto al índice de competitividad regional en el Perú, para el año 2009 el departamento de Arequipa se ubicaba en segundo lugar después de Lima (figura 2.14).

En el ámbito sudamericano, para determinar los competidores de la ciudad se pueden considerar diversos puntos de vista. Como indican Pancorbo,

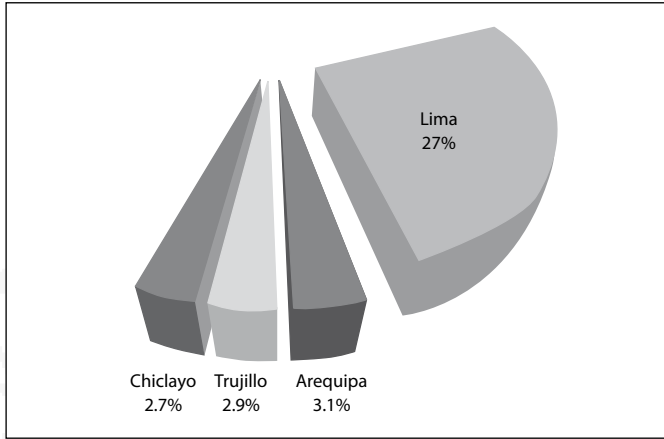


Figura 2.13. Distribución de la población en el Perú: ciudad principal y tres siguientes (porcentaje de la población nacional)

Fuente: Ceplan, 2011a.

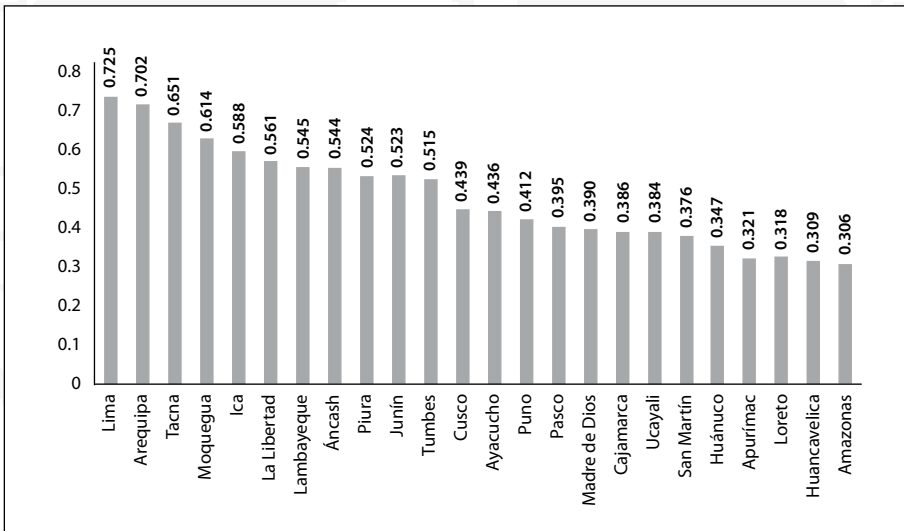


Figura 2.14. Índice de competitividad regional en el Perú, 2009

Fuente: Ceplan, 2011a.

Hevia y Anguiano (2005), la mayoría de la población urbana de América Latina vive en ciudades fundadas en el siglo XVI. Ha sido en los últimos 50 años que la rápida urbanización ha expandido las áreas metropolitanas

fuera de los límites de los centros históricos. Desde esta perspectiva, compiten con Arequipa las ciudades intermedias que tienen centros históricos como Cuenca (Ecuador) y Cartagena de Indias (Colombia).

Otra referencia de competitividad es el *ranking* de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina publicado por la revista *América Economía*. En 2009, Lima se ubicó en el puesto 7 del *ranking*; Arequipa, en el puesto 28; y Trujillo, en el puesto 40 (América Economía, 2011).

Puesto que las ciudades intermedias sudamericanas pueden ser consideradas competidoras de los visitantes y los recursos que desea atraer Arequipa conviene destacar algunas ciudades específicas sugeridas por el *ranking*. Se ha seleccionado ciudades con población comparable a Arequipa (0.88 millones de habitantes): Valparaíso (Chile), en el puesto 18 con 0.89 millones de habitantes; Florianópolis (Brasil), en el puesto 21 con 0.85 millones de habitantes; Concepción (Chile), en el puesto 24 con 0.68 millones de habitantes; y Mendoza (Argentina), en el puesto 48 con 0.86 millones de habitantes.

Sin embargo, en el año 2010 la ciudad de Arequipa no fue incluida en el *ranking*, solo apareció Lima en el puesto 10. Almeida (2010) señala que el tamaño de las ciudades es cada vez menos determinante en América Latina para ser competitivo, pues la diferencia la pueden marcar la mejor gestión del espacio urbano y el claro liderazgo edilicio.

#### **4. Diagnóstico de la ciudad**

Este diagnóstico se elaboró considerando la imagen de la ciudad, las expectativas económicas, los gustos, aquello que disgusta, las carencias para ser un lugar ideal de negocios y, finalmente, un análisis FODA.

##### **4.1. Imagen deseada de la ciudad**

La imagen deseada se refiere a la manera en que la ciudad quiere ser vista. Es la imagen mental que los ciudadanos y las autoridades desean que los distintos públicos objetivo tengan de la ciudad. Esta imagen deseada debe ser construida y fundamentada en la ciudad real. Además de las opiniones

de los residentes, también los visitantes por motivo de turismo o negocios aportan con su visión sobre este tema al sugerir en qué aspectos la imagen deseada corresponde o no con la imagen mental que los visitantes tienen de la ciudad.

La figura 2.15 presenta un resumen de distintos aspectos de la imagen deseada para la ciudad de Arequipa por los residentes y de la medida en que se identifican con estos aspectos viajeros de negocios, turistas nacionales y turistas extranjeros. En el eje de las abscisas, de izquierda a derecha, se ha ordenado los aspectos considerados, de mayor aceptación a menor aceptación, de acuerdo con la opinión de los viajeros de negocios. Obsérvese que, en general, los residentes de la ciudad son entusiastas respecto de todas las imágenes presentadas, con excepción de la opción «vida nocturna y alternativas de entretenimiento», que encuentra un claro rechazo.

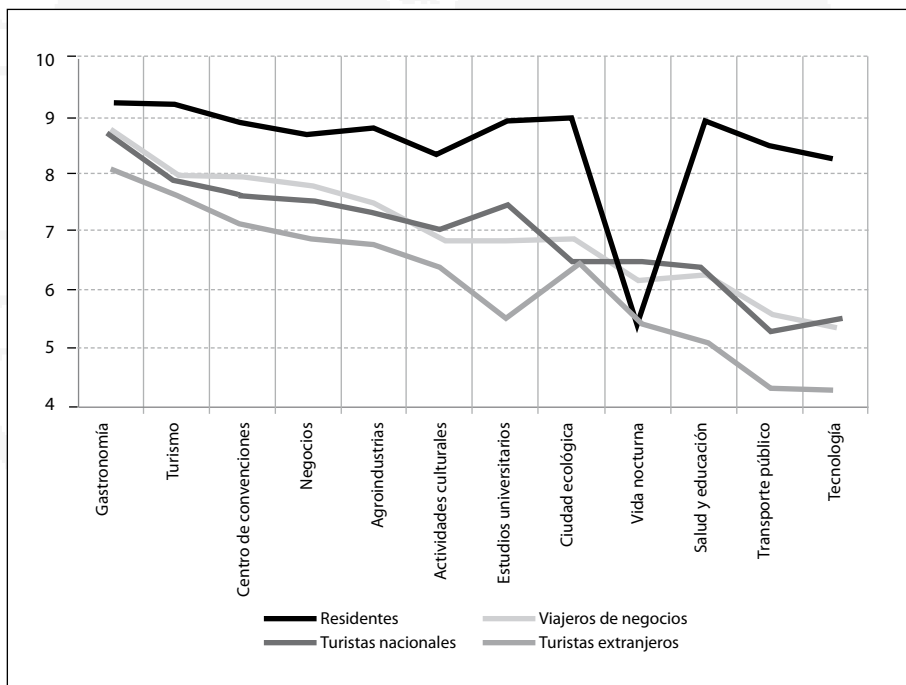


Figura 2.15. Imagen deseada de la ciudad con la que se identifican residentes y no residentes de la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

Nota: Grado de identificación en una escala de 1 a 10.

Los resultados sugieren el interés de los residentes en que Arequipa mejore y llegue a ser reconocida en todos los aspectos que hacen que una ciudad sea atractiva para propios y extraños. En todos los niveles socioeconómicos, la opinión general es que Arequipa podría construir una imagen en el exterior en una variedad de frentes, con el NSE A/B como el más entusiasta respecto de las diversas posibilidades consideradas. Por su parte, las percepciones de los visitantes, tanto turistas como viajeros de negocios, tienen la ventaja de ofrecer una visión más objetiva del posicionamiento al que la ciudad de Arequipa puede aspirar razonablemente en el mediano plazo. Nótese que en la calificación relativa de los diversos aspectos considerados para una posible imagen de Arequipa se observa fuerte coincidencia entre los distintos grupos de visitantes.

El aspecto más destacado como imagen deseada por todos los grupos es la gastronomía, seguido por el turismo, en diversas modalidades: histórico-cultural, de aventura y naturaleza. Inmediatamente después aparecen las posibilidades de posicionarse como centro de convenciones internacionales, ciudad ideal para los negocios y centro agroindustrial. Solo después aparece la imagen de Arequipa como ciudad famosa por sus actividades culturales.

Mención aparte merece la imagen de Arequipa como lugar ideal para seguir estudios universitarios de alto nivel; esta posibilidad la destacan los turistas nacionales y se explica en gran medida por las opiniones de los turistas procedentes de la misma región Arequipa. En este sentido existe un largo camino por recorrer para desarrollar y consolidar a Arequipa como un centro para estudios superiores reconocido más allá de las fronteras regionales.

Otras posibilidades de posicionamiento se perciben como mucho más lejanas: ciudad ecológica, ciudad famosa por su vida nocturna y alternativas de entretenimiento, ciudad modelo en servicios de salud y educación, ejemplo a seguir en servicios de transporte público, y potencia tecnológica.

En síntesis, los resultados sugieren que Arequipa podría apuntar a desarrollar y consolidar, en los ámbitos nacional e internacional, un posicionamiento claro en los aspectos gastronomía y turismo, por un lado, y también centro de convenciones y lugar de negocios, por otro. Los esfuerzos

institucionales deberían orientarse a promover la imagen de la ciudad en este sentido y fortalecer los productos y los servicios que ofrece para satisfacer a los distintos tipos de público objetivo que visiten o decidan establecerse en la ciudad, con particular énfasis en los aspectos ya mencionados: gastronomía, turismo, centro de convenciones, ciudad ideal para hacer negocios, y, potencialmente, centro para estudios superiores de alto nivel, por lo menos en la región sur del Perú.

Al mismo tiempo, algunos aspectos que reciben una calificación relativamente baja manifiestan debilidades importantes. Se trata de elementos en los que Arequipa no puede pretender diferenciarse en el corto o el mediano plazo. Esto no implica que deban descuidarse, sino que conviene reconocerlos como importantes áreas de mejora para que la oferta de la ciudad sea viable en su conjunto y cada vez más atractiva: servicios de salud y educación, transporte público y aspectos ecológicos.

#### 4.2. Expectativas económicas

Respecto de las expectativas de la situación económica de la ciudad de Arequipa existe una percepción muy positiva por parte de todos los grupos encuestados. El optimismo es alto, con un mayor número de encuestados que opinan que la situación será «Mucho mejor» entre los viajeros de negocios que entre los turistas. Y, al interior de los turistas, el optimismo es mayor entre los turistas nacionales que entre los extranjeros (cuadro 2.20).

Cuadro 2.20. *Expectativas sobre la situación económica de la ciudad en el mediano plazo según residentes y no residentes de la ciudad de Arequipa (porcentaje)*

Situación económica esperada	Residentes	Viajeros de negocios	Turistas nacionales	Turistas extranjeros
Mucho peor	0.5	0.5	2.1	0.0
Peor	5.4	1.5	0.0	0.0
Igual	23.3	7.0	10.5	16.1
Mejor	60.9	55.8	63.4	65.3
Mucho mejor	9.8	35.2	24.0	18.6
<b>Subtotal de «mejor» y «mucho mejor»</b>	<b>70.7</b>	<b>91.0</b>	<b>87.4</b>	<b>83.9</b>
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(386)	(199)	(102)	(105)

Elaboración propia con base en encuesta.

Los menos optimistas son los propios residentes de la ciudad; sin embargo, conviene analizar este resultado con mayor desagregación. Si bien 71% espera que en el mediano plazo la situación económica de la ciudad será mejor o mucho mejor, el optimismo respecto del futuro es especialmente elevado en los niveles socioeconómicos más altos y se reduce fuertemente en el NSE D y, sobre todo, en el NSE E (cuadro 2.21). Por su parte, los resultados por rangos de edad muestran un mayor optimismo entre los residentes menores de 45 años que entre aquellos con 45 años o más (cuadro 2.22).

Cuadro 2.21. *Expectativas sobre la situación económica de la ciudad de Arequipa en el mediano plazo según residentes en la ciudad de Arequipa, por NSE (porcentaje)*

Situación económica esperada	A/B	C	D	E	Total
Mucho peor	0.0	0.8	0.0	1.5	0.5
Peor	1.4	3.3	4.7	14.9	5.4
Igual	12.7	15.0	29.7	37.3	23.3
Mejor	64.8	67.5	63.3	40.3	60.9
Mucho mejor	21.1	13.3	2.3	6.0	9.8
<b>Subtotal «mejor» y «mucho mejor»</b>	<b>85.9</b>	<b>80.8</b>	<b>65.6</b>	<b>46.3</b>	<b>70.7</b>
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(71)	(120)	(128)	(67)	(386)

Elaboración propia con base en encuesta.

En cuanto al deseo de quedarse a vivir en Arequipa o emigrar, sea dentro del país o al extranjero, los resultados muestran que 81% de los residentes preferiría quedarse en la ciudad de Arequipa. Este deseo es especialmente generalizado en el NSE A/B, con 94% a favor de quedarse en la ciudad. Entre los residentes que preferirían vivir en otro lugar, el 19% de los encuestados, la mayoría lo haría buscando mayores oportunidades de trabajo. Asimismo, se debe notar que el deseo de continuar viviendo en Arequipa se mantiene alto para todos los grupos de edad: en todos ellos más de 75% de los residentes declara preferir seguir viviendo en Arequipa (cuadro 2.23).

La proporción de encuestados que desea quedarse se eleva aún más entre los residentes de mayor edad. Así, mientras que en los grupos más jóvenes se observa que alrededor de 76% de los encuestados desea seguir viviendo en la ciudad de Arequipa esta proporción se eleva a 85% al pasar al grupo de 35 a 44 años y alcanza 91% en el grupo de mayores de 55 años (cuadro 2.24).

Cuadro 2.22. *Expectativas sobre la situación económica de la ciudad en el mediano plazo según residentes en la ciudad de Arequipa, por edad y sexo (porcentaje)*

Situación económica esperada	Rangos de edad					Sexo	
	18-24	25-34	35-44	45-54	55 o +	Hombre	Mujer
Mucho peor	1.3	0.0	1.3	0.0	0.0	0.5	0.5
Peor	2.5	6.1	4.0	5.2	9.5	6.5	4.5
Igual	21.3	22.2	22.7	29.3	23.0	20.0	26.4
Mejor	66.3	61.6	57.3	58.6	59.5	63.8	58.2
Mucho mejor	8.8	10.1	14.7	6.9	8.1	9.2	10.5
<b>Subtotal «mejor» y «mucho mejor»</b>	75.0	71.7	72.0	65.5	67.6	73.0	68.7
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(80)	(99)	(75)	(58)	(74)	(185)	(201)

Elaboración propia con base en encuesta.

Cuadro 2.23. *Preferencia por quedarse en la ciudad o vivir en otro lugar según residentes en la ciudad de Arequipa, por NSE (porcentaje)*

Lugar para vivir	A/B	C	D	E	Total
Permanecer en la ciudad de Arequipa	94.4	83.3	73.4	77.6	81.1
Vivir en otro lugar del país	2.8	2.5	10.9	11.9	7.0
Vivir en el extranjero	2.8	14.2	15.6	10.5	11.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(71)	(120)	(128)	(67)	(386)

Elaboración propia con base en encuesta.

Cuadro 2.24. *Preferencia por quedarse en la ciudad o vivir en otro lugar según residentes en la ciudad de Arequipa, por edad y sexo (porcentaje)*

Lugar para vivir	Rangos de edad					Sexo	
	18-24	25-34	35-44	45-54	55+	Hombre	Mujer
Seguir viviendo en la ciudad de Arequipa	76.3	75.8	85.3	79.3	90.5	78.4	83.6
Vivir en otro lugar del país	8.8	6.1	6.7	8.6	5.4	8.7	5.5
Vivir en el extranjero	15.0	18.2	8.0	12.1	4.1	13.0	11.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(80)	(99)	(75)	(58)	(74)	(185)	(201)

Elaboración propia con base en encuesta.



En el caso de los visitantes por motivo de negocios la pregunta se modificó ligeramente: en lugar de preguntar por la preferencia por quedarse a vivir en la ciudad de Arequipa se consultó sobre las preferencias por seguir haciendo negocios en la ciudad de Arequipa, y se puso como alternativa dejar de hacer negocios en Arequipa y hacerlos en otro lugar, sea del país o el extranjero. Un 95% de los visitantes por motivo de negocios se pronunció a favor de seguir haciendo negocios en la ciudad de Arequipa, con especial entusiasmo entre los visitantes del sur del Perú (cuadro 2.25).

Cuadro 2.25. *Preferencia por seguir haciendo negocios en la ciudad de Arequipa o en otro lugar según viajeros de negocios, por lugar de procedencia (porcentaje)*

Lugar para hacer negocios	Sur del Perú	Departamento de Lima	Otros departamentos del Perú	Extranjero	Total
Seguir haciendo negocios en la ciudad de Arequipa	94.0	89.0	92.9	89.7	95.2
Dejar de hacer negocios en Arequipa y hacerlos en otro lugar del país	5.0	8.0	5.7	6.9	4.8
Dejar de hacer negocios en Arequipa y hacer negocios en el extranjero	1.0	3.0	1.4	3.5	0.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
Número de casos	(70)	(87)	(21)	(22)	(200)

Elaboración propia con base en encuesta.

En cuanto a las inversiones que se podrían realizar en la ciudad de Arequipa se debe notar que existen dos sectores de actividad económica que presentan buenas calificaciones, tanto por su potencial de desarrollo, de acuerdo con los visitantes por motivo de negocios, como por su atractivo como sector donde trabajar, de acuerdo con los residentes. Se trata de los sectores minería y comercio. En cambio, otros sectores que presentan un importante potencial de desarrollo, como construcción y agricultura, los perciben los residentes como relativamente menos atractivos como ámbitos en los que trabajar (figura 2.16).

### 4.3. Gustos

La figura 2.17 muestra los aspectos que más gustaron a los visitantes a la ciudad de Arequipa. Estos aspectos están ordenados, de izquierda a

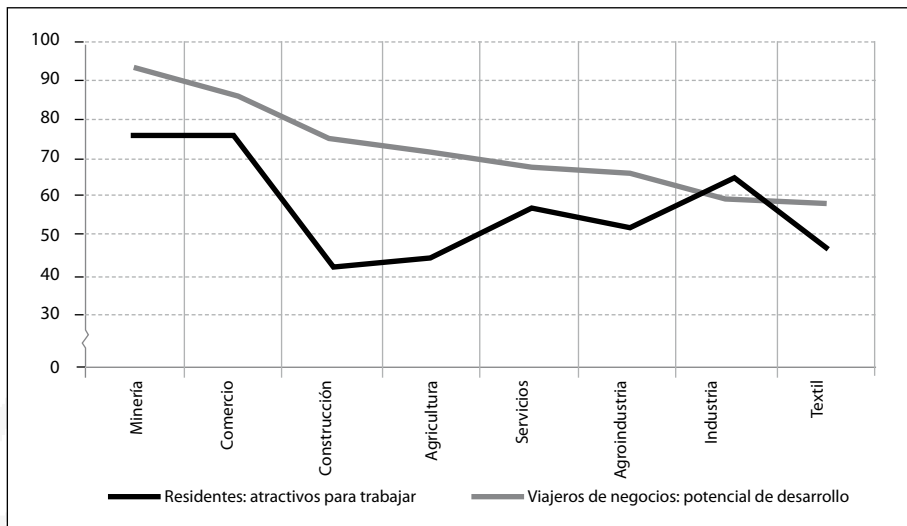


Figura 2.16. Sectores económicos con potencial de desarrollo y atractivo como ámbito donde trabajar según residentes y viajeros de negocios en la ciudad de Arequipa (porcentaje de respuestas positivas)

Elaboración propia con base en encuesta.

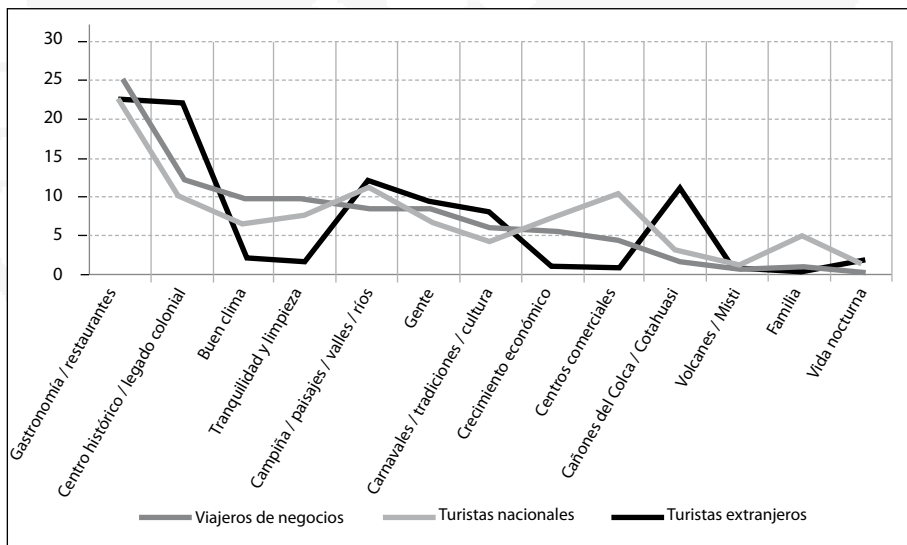


Figura 2.17. Lo que más gustó de la ciudad según no residentes en la ciudad de Arequipa (porcentaje de respuestas positivas)

Elaboración propia con base en encuesta.

derecha, según las respuestas de los visitantes por motivo de negocios. Los visitantes a la ciudad coinciden en que la gastronomía fue lo que más les gustó y, en segundo lugar, el legado colonial, especialmente visible en el centro histórico.

En el caso de los visitantes por motivo de negocios también destacaron aspectos como el buen clima, la tranquilidad y la limpieza de la ciudad. Sin embargo, los turistas extranjeros no reconocieron estos aspectos como lo que más les gustó. En el caso del clima, en este resultado probablemente haya influido el hecho de que la aplicación de la encuesta coincidiera con un periodo de lluvias. Los tres grupos considerados valoran aspectos como la campiña, los paisajes y la calidez de la gente. Se debe destacar que a algunos turistas nacionales, del departamento de Arequipa y el sur del Perú, lo que más les gustó fueron los centros comerciales, mientras que algunos turistas extranjeros enfatizaron su preferencia por los cañones del Colca y Cotahuasi.

#### **4.4. Lo que más disgustó**

La figura 2.18 muestra los aspectos que más disgustaron a los visitantes a la ciudad de Arequipa. Estos aspectos están ordenados, de izquierda a derecha, según las calificaciones promedio otorgadas por los visitantes por motivo de negocios. Los diversos visitantes a la ciudad de Arequipa coinciden en su apreciación de que lo que más les disgustó de la ciudad fue el transporte urbano desordenado, en primer lugar, a lo que se podría relacionar también la mala distribución urbana.

El segundo aspecto que disgusta a los visitantes es la contaminación ambiental. En el caso de los turistas nacionales, los altos costos aparecen como el tercer aspecto que les desagradó de la ciudad, lo que se explica más por las percepciones de los turistas del propio departamento de Arequipa.

#### **4.5. Lo que le falta para convertirse en un lugar ideal para negocios**

La figura 2.19 muestra los aspectos que le hacen falta a la ciudad de Arequipa para convertirse en el lugar ideal para hacer negocios, según los visitantes por motivo de negocios.

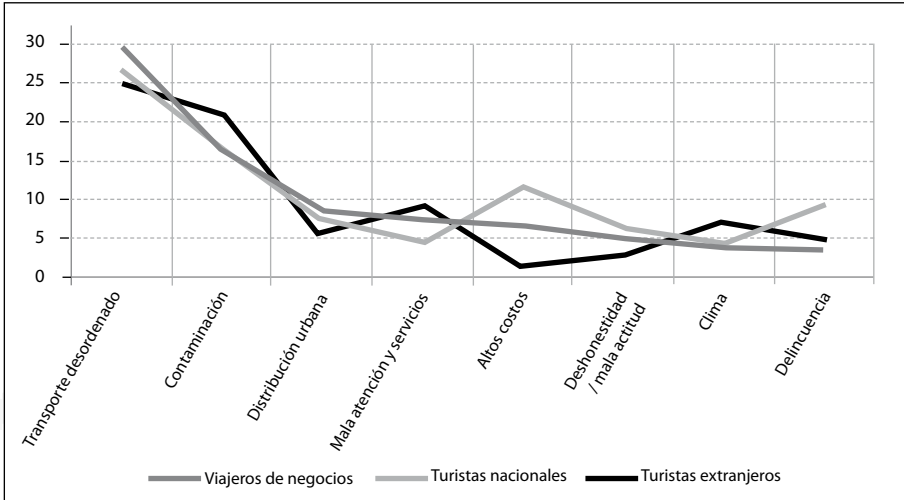


Figura 2.18. Lo que más disgustó de la ciudad según no residentes en la ciudad de Arequipa

Elaboración propia con base en encuesta.

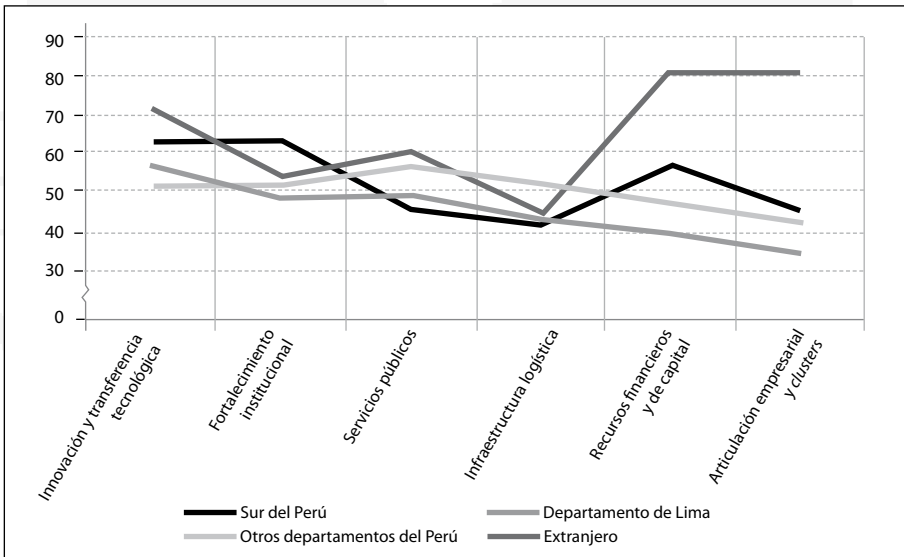


Figura 2.19. Lo que hace falta a la ciudad para convertirse en el lugar ideal para hacer negocios según viajeros de negocios en la ciudad de Arequipa, por lugar de procedencia

Elaboración propia con base en encuesta.

Se debe destacar que los viajeros de negocios provenientes de Lima y otros departamentos enfatizan las carencias en innovación y transferencia tecnológica, fortalecimiento institucional y servicios públicos. Mientras que los visitantes provenientes del departamento de Arequipa, si bien coinciden en la necesidad de innovación, transferencia tecnológica y fortalecimiento institucional, dan una importancia relativa menor a las carencias en servicios públicos y enfatizan las dificultades de acceso a recursos financieros y de capital.

Por su parte, los viajeros de negocios provenientes del extranjero se desvían notablemente de sus pares nacionales para señalar que los dos elementos que más requiere la ciudad para convertirse en un lugar ideal para hacer negocios son un mayor acceso a recursos financieros y de capital, y una mayor articulación empresarial y *clusters* (conglomerados) económicos.

En cuanto al resultado de las entrevistas, se aprecia que los miembros del grupo de planificación, los *stakeholders* y los especialistas en rubros específicos tienen una visión más concreta y definida respecto del futuro de la ciudad de Arequipa que los residentes de la ciudad. Aunque hay coincidencia sobre el potencial turístico de la ciudad, los entrevistados incluyen en la visión de futuro la proyección de desarrollo de la ciudad en otros sectores.

La primera imagen de Arequipa tiene que ser de una ciudad turística, básicamente. Tenemos un gran potencial en todos los aspectos. En segundo lugar como una ciudad desarrollada, es importante que el desarrollo llegue a todos los segmentos y a todos los sectores. Una ciudad totalmente amistosa, totalmente pacífica y una ciudad en la cual se puede hacer inversiones en todo segmento y en todo sentido (Alfredo Zegarra, alcalde de la Municipalidad Provincial de Arequipa).

Hay muchísimas cosas que podríamos hacer por el turismo, que ahora se están haciendo a nivel de los gremios de turismo; a nivel de instituciones como la OGD, por ejemplo, que es una Organización de Gestión de Destino para el turismo y con mucho énfasis en la ayuda a las comunidades que están involucradas en el turismo [...] hay muchos nichos que no se han llenado en este mercado y para un emprendedor son nichos que probablemente se puedan llenar rápidamente (Angélica de Yriberry, Organización de Gestión de Destino).

Uno de los aspectos en que los entrevistados coinciden es en que ven a la ciudad de Arequipa como un punto de confluencia, un eje de desarrollo, un centro de operaciones, o *hub*, para la región sur del Perú desde el cual se impulse el desarrollo.

Sí, porque es un punto de encuentro, es un punto turístico, es un punto culinario, es un punto cultural. Todo depende de que la gente asuma un rol más cívico, que las autoridades asuman un rol de previsión, de planeamiento del futuro (Máximo Cornejo, gerente general de Transaltisa).

Como un gran eje de desarrollo en el sector turístico, en el sector empresarial, en inversión. Como un gran destino multipropósito, como un eje de desarrollo del sur del Perú, del Pacífico sur del Perú. Que no solamente se piense en Arequipa como un centro turístico sino que, además de turístico, sea un sitio donde se haga convenciones, un sitio donde se haga empresa, donde se invierta en infraestructura, que sirva un poco para que el sur del Perú pueda ser casi autosostenido y tener a Arequipa como gran eje (Saulo Cavero, gerente de Mall Parque Lambamani).

Si congregamos gente de tantos lugares, de todo el sur del país, evidentemente. Ahora, mirando hacia afuera, los brasileños ya están, gracias a la Interoceánica, que sirve de vía de envío de las cosas que pueden producir allá. Si fueran temas mineros, indudablemente, Arequipa es ya casi un *hub* minero. En temas agropecuarios, Majes es uno de los grandes temas, va a demandar varios tipos de industria ligados a la agroindustria y probablemente sea parte de Arequipa al formar la nueva ciudad El Pedregal. Va a ser un anexo arequipeño súper interesante, que además esa gente no se va a ir a Lima a negociar, va a venir a Arequipa para hacer su centro de operaciones (Rubén Vargas, gerente de Altas Cumbres).

En general, creo que Arequipa también es una plataforma de servicios, una plataforma de servicios en términos de convenciones, en términos de eventos nacionales, eventos internacionales, un ejemplo típico por decirlo es la convención minera. Pero, además, los servicios educativos, yo creo que tenemos universidades que pueden mejorar mucho su nivel, su calidad de oferta y, por consiguiente, el nivel educativo puede igualmente ser una gran oferta de servicios. Por el lado de salud, ahora la región Arequipa está ofreciendo un servicio nuevo para la atención de cáncer, por ejemplo. Toda nuestra población que tenía que enfrentar ese mal tenía que dirigirse hacia Lima; ahora estamos concentrando todo el sur en nuestro Instituto Regional del Cáncer (Juan Manuel Guillén, presidente del Gobierno Regional Arequipa).

Desde fuera del país Arequipa se debería ver visionaria, líder dentro de las regiones del país, y que sea ejemplo para todos los demás (Julio Cáceres, gerente de comercialización de Cementos Yura).

Además, los entrevistados manifiestan que ven a la ciudad de Arequipa preservando su patrimonio arquitectónico, con modernos servicios e infraestructura y con proyección de desarrollo urbano hacia las pampas cercanas a la ciudad.

Como una ciudad del siglo XXI [...] una ciudad con servicios, infraestructura, con la conservación que esta ciudad merece [...] y tenemos unas pampas preciosas para hacer nuevas ciudades satélites, que sea con una visión de desarrollo hacia el mar (Julio Morriberón Rosas, presidente de la CCIA).

De esta manera, se tiene la visión de la ciudad de Arequipa como líder y referente para el desarrollo de la región sur del país.

#### **4.6. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

A continuación se analizan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la ciudad de Arequipa recogidas de los análisis previos e incorporando elementos de la *Agenda para el Desarrollo de Arequipa* (2010) elaborada por las universidades Nacional de San Agustín, Católica de Santa María y Católica San Pablo.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos, propios de la ciudad y sus componentes, que pueden favorecer o perjudicar el desarrollo de la marca ciudad. Las oportunidades y las amenazas (riesgos) son factores externos, no controlables por la propia ciudad, que pueden favorecer o perjudicar el desarrollo de la marca.

##### **4.6.1. Matriz de evaluación de factores externos**

El propósito de elaborar una matriz EFE es identificar una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a la marca Arequipa y de las amenazas que deben evitarse. Se trata de resumir y evaluar la información disponible para identificar las principales variables relevantes reconocibles como oportunidades y amenazas.

Las principales oportunidades identificadas de la ciudad de Arequipa son que el Perú es un destino turístico cada vez más reconocido, de manera que los visitantes desean venir al sur del Perú; la gastronomía peruana es cada vez más reconocida y valorada en el mundo; y existe una demanda por lugares con atractivos turísticos e infraestructura adecuada para realizar convenciones y eventos empresariales. Además, el desarrollo económico del Perú tiene altas tasas de crecimiento. La construcción de la represa de Angostura, como parte de la segunda etapa del Proyecto Integral Majes-Siguas es también una oportunidad. Otras oportunidades son que las empresas buscan lugares que les den facilidades para instalarse y desarrollar sus operaciones y la mayor integración con Brasil a través de la carretera Interoceánica.

Entre las principales amenazas identificadas de la ciudad de Arequipa están: cambios en la política económica que ahuyenten las inversiones; caída de precios de los minerales y otros productos de exportación; corrupción que entorpece los esfuerzos de desarrollo de marca; conmoción social; Arequipa sigue siendo polo de una atracción migratoria desordenada; desastres naturales de origen sísmico o volcánico; y la caída de la demanda interna de productos del departamento.

Se asigna a cada factor crítico identificado un peso relativo de 0.0 («Nada importante») a 1.0 («Muy importante»), el cual indica la importancia relativa del factor con relación al éxito de la marca. Luego, para señalar si las estrategias que la ciudad está siguiendo en la actualidad son eficaces, se asigna una calificación de 1 a 4 al factor, donde 1 corresponde a una respuesta pobre; 2 a una respuesta promedio; 3 a una respuesta por encima del promedio; y 4 a una respuesta superior. Finalmente, el peso de cada factor se multiplica por su calificación para determinar el peso ponderado y se suman los pesos ponderados para establecer el peso ponderado total (D'Alessio, 2008).

El peso ponderado más alto que puede obtenerse es 4.0, que indica que las estrategias implementadas permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas; y el más bajo posible es 1.0, que refleja que las estrategias de la organización no capitalizan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. El valor promedio es 2.5 (D'Alessio, 2008).



La matriz EFE mostrada en el cuadro 2.26 para la ciudad de Arequipa cuenta con 14 factores determinantes de éxito, siete oportunidades y siete amenazas. De acuerdo con D'Alessio (2008) se trata de un número adecuado de factores, ya que el autor sugiere incluir, en lo posible, un total de entre 10 y 20 factores.

Cuadro 2.26. *Matriz EFE de la ciudad de Arequipa*

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1. Perú es un destino turístico cada vez más reconocido	0.102	4	0.408
2. La gastronomía peruana es cada vez más reconocida y valorada	0.102	4	0.408
3. Existe demanda por lugares para convenciones y eventos empresariales	0.077	4	0.306
4. Desarrollo y crecimiento económico del Perú	0.061	4	0.245
5. Construcción de la represa de Angostura (Majes-Siguas II)	0.061	2	0.122
6. Demanda de empresas por lugares que ofrezcan facilidades	0.061	2	0.122
7. Integración creciente con Brasil	0.061	2	0.122
<b>Total</b>	<b>0.526</b>	<b>—</b>	<b>1.735</b>
Amenazas			
1. Cambios en la política económica	0.102	2	0.204
2. Caída de precios de minerales y productos de exportación	0.082	2	0.163
3. Corrupción entorpece esfuerzos de desarrollo de marca	0.077	2	0.153
4. Inestabilidad y conmoción social	0.061	2	0.122
5. Inmigración desordenada	0.061	2	0.122
6. Desastres naturales	0.046	2	0.092
7. Caída de demanda interna	0.046	2	0.092
<b>Total</b>	<b>0.474</b>	<b>—</b>	<b>0.949</b>
<b>Total general</b>	<b>1.000</b>	<b>—</b>	<b>2.684</b>

Elaboración propia.

El valor 2.68 en el cuadro indica una respuesta ligeramente superior al promedio en cuanto al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Una evaluación del poco aprovechamiento de las oportunidades 5, 6 y 7 es necesaria y la mínima respuesta ante la totalidad de amenazas para desarrollar las estrategias necesarias para responder mejor a la influencia del entorno, capitalizando las oportunidades y neutralizando las amenazas.

#### 4.6.2. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz EFI permite resumir las principales fortalezas y debilidades en distintos aspectos del funcionamiento de la ciudad y ofrece una base para evaluar las relaciones entre esos aspectos.

En primer lugar, se trata de evaluar la información disponible para identificar las principales variables relevantes reconocibles como fortalezas o debilidades. Las principales fortalezas identificadas de la ciudad de Arequipa son: que el centro histórico es Patrimonio Cultural de la Humanidad con monumentos destacados, en especial el Monasterio de Santa Catalina, la catedral y la plaza de armas; que la ciudad cuenta con atractivos turísticos reconocidos en los segmentos de turismo histórico-cultural, de aventura y naturaleza y una gastronomía variada y sabrosa. La gastronomía es reconocida y tiene un plato emblemático: el rocoto relleno. Al igual que los paisajes naturales, especialmente la campiña y el río Chili, el cañón del Colca, el Misti y los demás volcanes.

De otro lado, la ciudad cuenta con buen acceso aéreo y un aeropuerto operado por un concesionario; buena oferta hotelera, gastronómica y de convenciones (ha acogido la Feria Alpaca Fiesta y la Convención Internacional de Minería); y la economía regional muestra un desempeño favorable y buenas expectativas. Además, presenta sectores atractivos para la inversión en minería, comercio, construcción y agricultura. Asimismo, tiene un clima de cielo despejado y seco, sin temperaturas extremas y su altitud permite la adaptación de los visitantes.

En cuanto a lo económico, existen recursos fiscales regionales gracias, entre otras fuentes, al canon minero y recursos institucionales como consecuencia del proceso de descentralización. De otro lado, el arequipeño se considera trabajador, amable, emprendedor, optimista e identificado con su tierra, y tiene un nivel educativo superior al promedio nacional. Si bien estos rasgos se perciben con mayor énfasis en el NSE A/B, los demás niveles socioeconómicos también los tienen presentes, si bien con menor intensidad.

Los inmigrantes a la ciudad se consideran a sí mismos como arequipeños y presentan un elemento aspiracional de pertenencia, lo que sugiere

la posibilidad de orientar esta aspiración llenando de contenido el significado de la identidad arequipeña para estos residentes. Por último, la ciudad cuenta con tres importantes universidades, con estudios de pre y posgrado.

Respecto de las principales debilidades identificadas de la ciudad de Arequipa se pueden mencionar: transporte urbano desordenado; insuficiencia de infraestructura y servicios; inseguridad y delincuencia; contaminación ambiental atmosférica, principalmente por el crecimiento del parque automotor y la antigüedad de vehículos de servicio público, y del río Chili por los desechos industriales y domésticos vertidos en sus aguas.

También son factores adversos el desempleo, el subempleo y la informalidad; la radiación solar de la ciudad que es muy intensa y provoca una alta incidencia del cáncer a la piel; el diseño urbano desordenado; la desconfianza entre personas y el escaso capital social; y, por último, ser zona sísmica con presencia de un volcán activo, lo que representa un riesgo permanente.

Se asigna a cada factor crítico identificado un peso relativo de 0.0 («Nada importante») a 1.0 («Muy importante»), este peso indica la importancia relativa del factor con relación al éxito de la marca. Luego, para señalar si las estrategias que la ciudad sigue en la actualidad son eficaces, se asigna una calificación de 1 a 4 al factor, donde 1 corresponde a una debilidad mayor y 4 a una fortaleza mayor. Finalmente, el peso de cada factor se multiplica por su calificación para determinar el peso ponderado y se suman los pesos ponderados para establecer el peso ponderado total (D'Alessio, 2008).

La matriz (cuadro 2.27) cuenta con 19 factores determinantes de éxito, 10 fortalezas y 9 debilidades, un número adecuado de factores. El valor 2.67 indica una organización ligeramente más fuerte que débil. Existen seis debilidades mayores que deben mejorarse; hacerlo permitiría contar con una mayor consistencia para lograr un mejor desarrollo de la marca.

Cuadro 2.27. *Matriz EFI de la ciudad de Arequipa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1. Patrimonio Cultural de la Humanidad	0.075	4	0.299
2. Gastronomía y atractivos turísticos reconocidos en segmentos naturaleza, aventura y cultural	0.075	4	0.299
3. Buen acceso aéreo	0.075	4	0.299
4. Oferta hotelera, gastronómica y de convenciones	0.075	4	0.299
5. Economía favorable y buenas expectativas	0.060	4	0.240
6. Buen clima y altitud	0.048	4	0.192
7. Recursos fiscales e institucionales	0.036	3	0.108
8. Identificación con Arequipa y nivel educativo	0.036	3	0.108
9. Inmigrantes con aspiración de ser arequipeños	0.036	3	0.108
10. Tres universidades importantes	0.036	3	0.108
<b>Total</b>	<b>0.551</b>	<b>—</b>	<b>2.060</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Transporte urbano desordenado	0.060	1	0.060
2. Insuficiencia de infraestructura y servicios	0.060	2	0.120
3. Inseguridad y delincuencia	0.060	2	0.120
4. Contaminación ambiental	0.060	1	0.060
5. Desempleo, subempleo e informalidad	0.048	1	0.048
6. Radiación solar	0.045	2	0.090
7. Diseño urbano desordenado	0.045	1	0.045
8. Desconfianza y bajo capital social	0.036	1	0.036
9. Zona sísmica con volcán activo	0.036	1	0.036
<b>Total</b>	<b>0.449</b>	<b>—</b>	<b>0.614</b>
<b>Total general</b>	<b>1.000</b>	<b>—</b>	<b>2.674</b>

Elaboración propia.

#### 4.6.3. La matriz FODA

Para construir la matriz FODA se utilizan las oportunidades y las amenazas registradas en la matriz EFE (cuadro 2.26) y las fortalezas y las debilidades de la matriz EFI (cuadro 2.27) para crear los siguientes cuadrantes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA), como se muestra en el cuadro 2.28.

Cuadro 2.28. *Matriz FODA de la ciudad de Arequipa*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Patrimonio Cultural de la Humanidad	1. Transporte urbano desordenado
2. Gastronomía y atractivos turísticos reconocidos en segmentos naturaleza, aventura y cultural	2. Insuficiencia de infraestructura y servicios
3. Buen acceso aéreo	3. Inseguridad y delincuencia
4. Oferta hotelera, gastronómica y de convenciones	4. Contaminación ambiental
5. Economía favorable y buenas expectativas	5. Desempleo, subempleo e informalidad
6. Buen clima y altitud	6. Radiación solar
7. Recursos fiscales e institucionales	7. Diseño urbano desordenado
8. Identificación con Arequipa y nivel educativo	8. Desconfianza y bajo capital social
9. Inmigrantes con aspiración de ser arequipeños	9. Zona sísmica y volcán activo
10. Tres universidades importantes	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. El Perú es destino turístico cada vez más reconocido	1. Cambios en política económica
2. Gastronomía peruana cada vez más reconocida y valorada	2. Caída de precios de minerales y productos de exportación
3. Demanda por lugares para convenciones y eventos empresariales	3. Corrupción entorpece esfuerzos de desarrollo de marca
4. Desarrollo y crecimiento económico del Perú	4. Inestabilidad y conmoción social
5. Construcción de represa de Angostura (Majes-Siguas II)	5. Inmigración desordenada
6. Demanda de empresas por lugares que ofrezcan facilidades	6. Desastres naturales
7. Integración creciente con Brasil	7. Caída de demanda interna

Elaboración propia.

En cada cuadrante se debe tomar en consideración los factores críticos de éxito emparejados para generar los objetivos estratégicos convenientes. En el cuadrante FO las estrategias pretenden hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas; en el cuadrante DO las estrategias buscan mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades externas; en el cuadrante FA las estrategias pretenden usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas; y en el cuadrante DA las estrategias se orientan a reducir las debilidades para evitar las amenazas.

## **FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (FO)**

Las opciones estratégicas que se plantean a partir del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (cuadro 2.29) para el caso de fortalezas con oportunidades (FO) identifican seis estrategias: la promoción como producto turístico único y diferenciado en el exterior, que abarca los segmentos naturaleza, aventura, cultural y gastronómico. Esta opción estratégica se apoya en las fortalezas de Arequipa como Patrimonio Cultural de la Humanidad; gastronomía; atractivos de turismo de naturaleza, aventura y cultural; buen acceso aéreo; y buen clima y altitud para aprovechar el creciente interés mundial en el Perú como destino turístico y en la gastronomía peruana.

En segundo lugar, la promoción dentro y fuera del país como centro de convenciones, lo que se apoya en las fortalezas ya mencionadas de Arequipa para aprovechar la demanda por lugares para convenciones y eventos empresariales y en el buen crecimiento económico del Perú.

En tercer lugar, la modernización de la gestión turística, lo que parte de la existencia de recursos fiscales e institucionales, la identificación de la población con Arequipa y su nivel educativo y la presencia de universidades para aprovechar la oportunidad que significa que el Perú sea un destino turístico cada vez más conocido.

En cuarto lugar, la promoción de inversiones, que se basa en el adecuado acceso aéreo, las buenas expectativas económicas y los recursos fiscales e institucionales para aprovechar las oportunidades de crecimiento del Perú, el proyecto Majes-Siguas II, la demanda de empresas por lugares que ofrezcan facilidades y la integración creciente con Brasil.

En quinto lugar, la promoción interna de la marca, que se apoya en los recursos fiscales e institucionales, la identificación de la población con Arequipa y la aspiración de los inmigrantes de ser arequipaños para aprovechar las oportunidades en su conjunto. Esta estrategia exige un reconocimiento de la heterogeneidad de los residentes de la ciudad, no solo en cuanto a nivel socioeconómico, sino en aspectos culturales vinculados con el lugar de procedencia de los residentes y de sus padres.

Cuadro 2.29. *Matriz de opciones estratégicas provenientes de la matriz FODA*

Opciones estratégicas FO	Opciones estratégicas FA
1. Promoción como producto turístico único y diferenciado en el exterior, que abarca los segmentos naturaleza, aventura, cultural y gastronómico: F1, F2, F3, F4, F6, O1 y O2.	1. Diversificar la estructura productiva: F5, F7, A2 y A7.
2. Promoción dentro y fuera del país como centro de convenciones: F1, F2, F3, F4, F6, O3 y O4.	2. Asegurar la autonomía de los gobiernos locales y sus recursos: F7 y A1.
3. Modernización de la gestión turística; F7, F8, F10 y O1.	3. Implementar políticas anticorrupción con la participación del sector privado y la sociedad civil: F7, F8, F10 y A3.
4. Promoción de inversiones: F3, F5, F7, O4, O5, O6 y O7.	4. Desarrollar políticas inclusivas: F7, F8, F10 y A4.
5. Promoción interna de la marca: F7, F8, F9 y O1-O7.	5. Promoción de las virtudes ciudadanas: F7, F8, F9, F10 y A4.
6. Desarrollo como centro de estudios universitarios: F8, F10, O4 y O5.	6. Planificar el crecimiento: F7, F10 y A5.
	7. Desarrollar políticas (infraestructura, normas, educación) de prevención: F7, F8, F10 y A6.
Opciones estratégicas DO	Opciones estratégicas DA
1. Desarrollar proyectos para reducir el déficit en infraestructura: tratamiento de aguas servidas y residuos sólidos, hidroeléctrica en la cuenca del río Molloco, sistema vial, acceso terrestre: D1, D2, D7, O1, O4 y O6.	1. Desarrollar políticas de ordenamiento urbano y educación vial: D1, D7, A4, A5 y A6.
2. Desarrollar un sistema integral de prevención y lucha contra la inseguridad y la delincuencia para mejorar el capital social y la confianza: D3, D5, D8, O1, O2 y O4.	2. Desarrollar políticas de prevención (infraestructura, normas, educación): D9 y A6.
3. Mejorar la infraestructura y los sistemas de prevención de desastres naturales: D9 y O4.	3. Desarrollar políticas que den confianza a la ciudadanía, hacia sus autoridades y entre sí, y políticas de educación ciudadana: D8 y A4.
4. Promover medidas, infraestructura y cambios de comportamiento para protegerse de la radiación solar: D6, D4 y O4.	4. Desarrollar programas de empleo digno: D3, D5, A4 y A5.

Elaboración propia.

Por último, en sexto lugar, el desarrollo como centro de estudios universitarios, lo que parte de la presencia de tres universidades importantes y la identificación de la población con Arequipa y su nivel educativo para

aprovechar las oportunidades de crecimiento económico del Perú y el proyecto Majes-Siguas II.

### **FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)**

En el caso de las estrategias del cuadrante Fortalezas-Amenazas (FA) se identifica siete estrategias. En primer lugar, diversificar la estructura productiva. Esta opción se apoya en la economía favorable y los recursos fiscales e institucionales para contrarrestar la amenaza de caída de precios de los productos de exportación y de la demanda interna.

La segunda estrategia es asegurar la autonomía de los gobiernos locales y sus recursos; para ello se busca usar los recursos fiscales e institucionales para contrarrestar los cambios en política económica que puedan llevar a retroceder en el proceso de descentralización.

La tercera estrategia es implementar políticas anticorrupción con la participación del sector privado y la sociedad civil. Esta opción se apoya en los recursos fiscales e institucionales, la identificación de la población con Arequipa y la presencia de universidades para contrarrestar la amenaza de la corrupción que entorpece los esfuerzos de desarrollo de marca.

La cuarta estrategia es desarrollar políticas inclusivas. Esta opción estratégica se apoya en los recursos ya señalados para contrarrestar la amenaza de inestabilidad y conmoción social.

La quinta estrategia es la promoción de las virtudes ciudadanas. Esta opción se apoya en los recursos fiscales e institucionales, la identificación de la población con Arequipa, la aspiración de los inmigrantes a ser arequipeños y la presencia de tres universidades importantes, es decir las fortalezas ya señaladas para contrarrestar la amenaza de inestabilidad y conmoción social. Toma en cuenta que los niveles socioeconómicos más altos tienen una percepción más definida de la identidad arequipeña y, al mismo tiempo, todos los residentes en general comparten un fuerte sentido de pertenencia a la ciudad.

La sexta estrategia es planificar el crecimiento. Esta opción se apoya en los recursos fiscales e institucionales y en la presencia de tres universidades importantes para contrarrestar la amenaza de la inmigración desordenada.



La séptima estrategia es desarrollar políticas de prevención, considerando infraestructura, normas y educación. Se apoya en los recursos fiscales e institucionales, la identificación con Arequipa y su nivel educativo, y la presencia de tres universidades importantes para contrarrestar la amenaza de desastres naturales.

### **DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)**

En el caso de las estrategias del cuadrante Debilidades-Oportunidades (DO) se tiene cuatro posibilidades: en primer lugar, desarrollar proyectos para reducir el déficit en infraestructura: tratamiento de aguas servidas y residuos sólidos, una hidroeléctrica en la cuenca del río Molloco, y un sistema vial de acceso terrestre. Esta opción busca mejorar el transporte urbano, la infraestructura y los servicios, y el diseño urbano para aprovechar que el Perú es un destino turístico cada vez más reconocido, su crecimiento económico y la demanda de las empresas por lugares que ofrezcan facilidades.

La segunda opción estratégica es desarrollar un sistema integral de prevención y lucha contra la inseguridad y la delincuencia que mejoren el capital social y la confianza. Se busca aumentar la seguridad y reducir la delincuencia; combatir el desempleo, subempleo e informalidad; incrementar la confianza entre personas e instituciones y el capital social en la ciudad de Arequipa para aprovechar que el Perú es un destino turístico cada vez más reconocido y su crecimiento económico.

La tercera opción estratégica es mejorar la infraestructura y los sistemas de prevención de desastres naturales. Esta opción busca mejorar la capacidad de respuesta de la ciudad y reducir los efectos que podrían tener fenómenos naturales propios de una zona sísmica cercana a un volcán activo para aprovechar el crecimiento económico del Perú.

La cuarta opción estratégica es promover medidas, infraestructura y cambios de comportamiento para proteger a la población de la radiación solar. Busca reducir los efectos del exceso de radiación solar y la contaminación ambiental para aprovechar y participar mejor del desarrollo que está experimentando el Perú.

## **DEBILIDADES-AMENAZAS (DA)**

En el caso de las estrategias del cuadrante Debilidades-Amenazas (DA) también se tiene cuatro posibilidades. Primero, desarrollar políticas de ordenamiento urbano y educación vial; lo que busca el ordenamiento del transporte urbano y el diseño urbano para evitar la inestabilidad social y la inmigración desordenada, y la prevención ante los desastres naturales.

Segundo, desarrollar políticas de prevención, considerando infraestructura, normas y educación. Esta opción busca reducir los riesgos propios de encontrarse en una zona sísmica con un volcán activo y evitar los efectos de desastres naturales.

Tercero, desarrollar políticas que den confianza a la ciudadanía, hacia sus autoridades y entre sí, y políticas de educación ciudadana. Esta opción persigue reducir la desconfianza y aumentar el capital social para evitar una amenaza de inestabilidad y conmoción social. Exige tomar en consideración la estructura sociocultural de la población.

Cuarto, desarrollar programas de empleo digno. Esta opción se orienta a combatir la inseguridad y la delincuencia, y el desempleo, el subempleo y la informalidad para evitar la amenaza de inestabilidad y conmoción social y la inmigración desordenada.

## **5. Comentarios a los resultados, análisis y diagnóstico**

Los diversos actores coinciden en que la ciudad de Arequipa despierta el orgullo de sus residentes; si bien se trata cada vez más de una tierra de inmigrantes, estos nuevos residentes también comparten una fuerte percepción de pertenencia. En este sentido, se comparte en el ideario colectivo la visión del arequipeño como trabajador, amable, emprendedor y optimista. No obstante, también se reconocen posibles defectos que salen a la luz más en las entrevistas que en las encuestas: pueden ser tercios y conflictivos. Los residentes la consideran la Ciudad Blanca, del Misti, de campiña y paisajes, de herencia colonial, fuerza y orgullo. Los residentes, en especial en el NSE A/B, valoran un estilo de vida activo, formal y armonioso, y también reservado, conservador y sencillo.

La imagen que tienen de Arequipa los viajeros de negocios y los turistas también es de la Ciudad Blanca, de volcanes, herencia colonial y también comidas y restaurantes y, en el caso de los turistas extranjeros, del cañón del Colca.

En lo que se refiere a la imagen actual de la ciudad, la medición de los componentes del hexágono de Anholt permite conocer la valoración que tienen residentes, turistas y viajeros de negocios, y proporciona una línea base para medir el progreso de la ciudad en el futuro (cuadro 2.30).

Cuadro 2.30. Línea base de la imagen actual de la ciudad de Arequipa

Componentes	Residentes	Turistas nacionales	Turistas extranjeros	Viajeros de negocios
Lugar	2.99	2.78	2.65	2.84
Presencia	2.89	2.69	2.34	2.55
Prerrequisitos	2.44	2.52	2.46	2.60
Potencial	2.36	2.63	2.15	2.66
Gente	2.30	2.27	2.44	2.34
Pulso	2.67	2.73	2.62	2.58
<b>Indicador</b>	<b>2.61</b>	<b>2.60</b>	<b>2.44</b>	<b>2.59</b>

Elaboración propia.

Considerando el hexágono de Anholt, los resultados sugieren que la dimensión de lugar es adecuada, pero que la presencia es relativamente pobre y, si bien se muestra cierto potencial, la ciudad aún no cumple con los prerrequisitos esperados.

En cuanto a la imagen deseada para la ciudad destacan los aspectos de gastronomía, seguida por el turismo histórico-cultural, de aventura y naturaleza. Inmediatamente después aparecen las posibilidades de posicionarse como centro internacional de convenciones, ciudad ideal para los negocios y centro agroindustrial. Esta imagen deseada se complementa con las opiniones de los entrevistados que ven en Arequipa un posible punto de convergencia, o centro de operaciones, para diversos sectores desde el cual impulsar y liderar el desarrollo del sur del país.

Mediante el recurso a la matriz FODA se ha determinado un conjunto de opciones estratégicas. La elaboración del plan básico de *city marketing* implica la elección de un subconjunto ordenado de estos objetivos y desarrollar las estrategias y las acciones específicas correspondientes.

# 3

## **Plan básico de *city marketing* y propuesta de desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa**

Este capítulo presenta la visión, la identidad y los objetivos de la ciudad de Arequipa, las estrategias de *city marketing*, el *marketing mix*, la estrategia de la marca Arequipa y el presupuesto requerido que proponemos como resultado del análisis realizado.

### **1. Visión, identidad competitiva y objetivos**

La identidad de la ciudad de Arequipa se ha forjado a partir de dos elementos importantes: su territorio y su herencia histórica y cultural. Del primero destacan principalmente el volcán Misti que le confiere a la ciudad su carácter firme y enérgico, así como una personalidad activa; además, la ubicación de la ciudad entre el desierto costero y los Andes le da características de oasis acogedor, como indica Quiroz:

Arequipa no sólo es una ciudad con fisonomía original, sino una ciudad donde se ha producido una admirable síntesis cultural entre lo español y lo andino dentro de una comunidad regional de alguna manera aislada del conjunto del Perú colonial (Quiroz, 2011: 57).

El aislamiento geográfico cuyo análisis ha sido confirmado sólidamente por Wibel y Fisher al postular la existencia de comunidades regionales fuertemente aisladas al interior del Imperio colonial español, unido a la

condición del paisaje geográfico propio del Valle del río Chili y sus tributarios que configuran una especie de oasis en medio de un seco desierto (Quiroz, 2011: 67).

Lejos de la costa y lejos de las alturas, desarrolló el orgullo de una comunidad en la que los cambios eran más lentos que en el resto del país y donde el ritmo de la vida tenía mucho que ver con el de las actividades agrícolas de los valles que la rodeaban y de la campiña que la circunda (Quiroz, 2011: 68).

Como parte de su herencia histórica y cultural la ciudad de Arequipa posee liderazgo e iniciativa. Al respecto Quiroz refiere:

Factores como el orgullo por un caudillo, el sagrado honor de la ciudad o el profundo ideal religioso han desempeñado un rol determinante en la actuación histórica, social y política de Arequipa en el contexto nacional durante su existencia republicana. Una unidad social entre sus diversas clases hace del pueblo y sus caudillos un cerrado núcleo que da vigor y fuerza a Arequipa como conjunto y hace escuchar su palabra, hasta 1955 por lo menos (Quiroz, 2011: 67).

Además, en el contexto actual, la ubicación de la ciudad de Arequipa dentro de la región sur del país hace de ella un posible punto de confluencia y articulación de dicha región.

Por otro lado, de acuerdo con lo precisado por Zegarra (2010), para la Municipalidad Provincial de Arequipa la visión de la ciudad es la de una ciudad moderna, competitiva, democrática, de categoría mundial y que ofrezca oportunidades para todos sin distinción de clase, religión, color político o género. Es decir, Arequipa aspira a ser una ciudad con infraestructura, servicios, telecomunicaciones y transporte de estándares mundiales; lo cual implica también que tiene muchos aspectos por mejorar. Además, siguiendo su imagen aspiracional, la ciudad de Arequipa se ve como un centro de confluencia, articulación y promoción del desarrollo para la región sur en los sectores turismo, negocios y servicios.

De la identidad de la ciudad aunada a su visión de futuro se desprende la identidad competitiva: la ciudad de Arequipa aspira a ser un referente y a impulsar el desarrollo del sur del Perú.

La definición de los objetivos de *city marketing* para la ciudad de Arequipa considera un horizonte de 10 años, el cual coincide con el bicentenario

de la independencia del Perú en 2021, y la línea base establecida al final del capítulo anterior. Los objetivos son: potenciar la *atracción* de la ciudad para el incremento del turismo, la captación de inversiones y el fomento de las exportaciones e incrementar la presencia de la ciudad de Arequipa dentro y fuera del Perú. El cuadro 3.1 muestra los valores meta considerados para los objetivos establecidos.

Cuadro 3.1. *Valores meta de mediano y largo plazo de los componentes del hexágono de Anholt de la ciudad de Arequipa*

Componentes	Indicador actual	Valor meta mínimo (a 5 años)	Valor meta mínimo (a 10 años)
Lugar	2.99	3.04	3.10
Presencia	2.89	2.90	2.91
Prerrequisitos	2.44	2.47	2.50
Potencial	2.36	2.38	2.41
Gente	2.30	2.38	2.46
Pulso	2.67	2.68	2.69
<b>Indicador</b>	<b>2.61</b>	<b>2.64</b>	<b>2.68</b>

Elaboración propia.

## 2. Estrategia de *city marketing*

La estrategia de *city marketing* comprende la segmentación, el *targeting* y el posicionamiento de la ciudad.

### 2.1. Segmentación

La segmentación incluye dos aspectos: la macro y la microsegmentación. En el caso de la macrosegmentación, el mercado de referencia de ciudades tiene tres dimensiones: necesidades, clientes y tecnologías (figura 3.1). En cuanto a la microsegmentación, el mercado de referencia de ciudades tiene cuatro dimensiones: residentes, turistas, inversionistas y mercados de exportación. Los residentes son parte de la oferta de la ciudad de Arequipa, pero también son clientes internos de ella.

La dimensión *necesidades* puede definirse a través de los beneficios que los clientes buscan en las funciones urbanas de las ciudades. La dimensión *clientes* toma en cuenta el criterio del tipo de usuario de la ciudad:

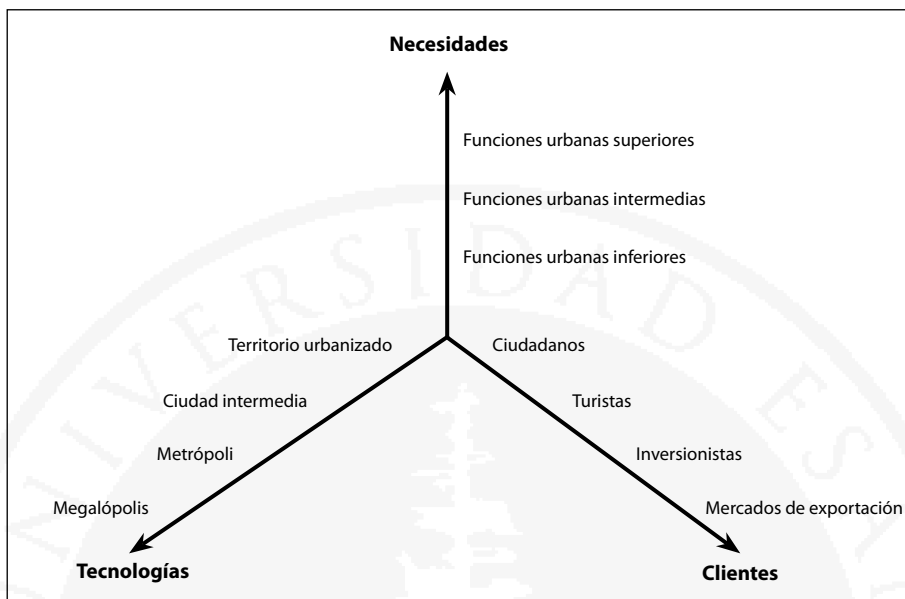


Figura 3.1. Macrosegmentación

Elaboración propia.

ciudadanos o residentes, turistas nacionales y extranjeros, viajeros de negocios nacionales y extranjeros, inversionistas y mercados de exportación. La dimensión *tecnologías* considera las maneras alternativas en que se puede satisfacer las necesidades del cliente. En este caso se utiliza como criterio las categorías de ciudades basadas en número de habitantes.

Como indican Jordan y Simioni (1998), las ciudades pueden clasificarse así: megaciudades (más de 10 millones de habitantes), metrópolis (más de 4 millones de habitantes); ciudades grandes (entre 1 y 4 millones de habitantes) e intermedias (de 50 mil a 1 millón de habitantes). A su vez, las ciudades intermedias se subdividen en dos categorías: aquellas con menos de 500 mil habitantes y las que tienen entre 500 mil y 1 millón de habitantes.

De acuerdo con Bellet y Llop (2011), además del criterio de tamaño es necesario considerar el papel y las funciones urbanas que la ciudad tiene en su territorio más o menos inmediato de influencia. Se considera ciudad intermedia a aquella que se constituye en un centro que brinda bienes y servicios más o menos especializados, de interacción social, económica y

cultural, ligados a redes de infraestructura que se conectan a redes locales, regionales, nacionales e inclusive internacionales.

Considerando la situación de la ciudad de Arequipa, se trata de una ciudad intermedia; en primer lugar por su número de habitantes y en segundo lugar por su ubicación geográfica, pues no es costa ni puna y cumple funciones de intermediación con las otras ciudades del país que están en su entorno.

De las entrevistas a *stakeholders* y las encuestas aplicadas a los residentes de la ciudad de Arequipa se observa que los rangos de edad pueden agruparse en tres generaciones con características propias: de 55 a más años, son los que han vivido la tradición y la quieren conservar como tal (las picanterías, la campiña, el «loncco» (hombre típico del campo), los arequipeñismos, etc.) puesto que ven que se están perdiendo con el paso del tiempo. Son personas «de palabra». Para ellos, la ciudad es principalmente tradicional y conservadora. De 35 a 54 años, es la generación de la transición entre la tradición y la modernidad, que ha vivido parte de la tradición, pero también experimenta el rápido cambio de la modernidad y está familiarizada con las nuevas tecnologías de comunicación, si bien las conocieron ya como adultos jóvenes; valora el aspecto tradicional a la vez que considera que no se debe permanecer únicamente arraigado al pasado, sino que se debe mirar también hacia el desarrollo futuro.

De 18 a 34 años, es la generación que desde temprana edad tuvo contacto con las nuevas tecnologías de comunicación y tiene otros referentes; conoce las tradiciones por lo que les cuentan sus mayores y participa de algunos aspectos de ellas, como la gastronomía y las fiestas del aniversario de la ciudad; y quiere vivir en una ciudad moderna. Como declaró el presidente regional: «... tenemos todavía sectores que han heredado el estilo de vida de las viejas familias arequipeñas, que incluso viven todavía en casonas en Arequipa; hasta lo más nuevo, con nuestra juventud, que está en la onda de la informática» (Juan Manuel Guillén Benavides).

En el caso de los turistas, de acuerdo con el BCRP (2010), en 2010 el número de turistas nacionales se incrementó en 13.1%, respecto del año anterior, mientras que el número de turistas extranjeros disminuyó en 2.2%. En 2010 llegaron a Arequipa 1'413,565 turistas de los cuales 1'160,079



(82.1%) fueron nacionales y 253,486 (17.9%), extranjeros. El promedio de permanencia de los turistas nacionales es de 1.37 días y de los turistas extranjeros, 1.57 días (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2. *Indicadores de turismo en la ciudad de Arequipa, 2009-2010*

Rubro	2009	2010	Variación (%)
<b>Llegadas a la ciudad</b>	<b>1'284,950</b>	<b>1'413,565</b>	<b>10.0</b>
Visitantes nacionales	1'025,730	1'160,079	13.1
Visitantes extranjeros	259,220	253,486	-2.2
<b>Promedio de permanencia (días)</b>	<b>1.33</b>	<b>1.38</b>	
Visitantes nacionales	1.30	1.37	
Visitantes extranjeros	1.53	1.57	

Fuente: BCRP, 2010.

Los turistas nacionales provienen principalmente de las ciudades de Lima, Puno, Cusco y Tacna. Por su parte, los turistas extranjeros que visitan Arequipa provienen en su mayoría de Europa (56%), Norteamérica (22%) y Sudamérica (12%), como se observa en la figura 3.2. En el caso de los europeos, la mayoría de turistas proviene de Francia, España, Alemania, Reino Unido, Italia y Holanda.

Respecto de Norteamérica, la mayoría de turistas viene de Estados Unidos y, en menor proporción, de Canadá; en cuanto a América del Sur, proviene principalmente de Chile, Brasil, Argentina, Ecuador y Colombia.

Sobre los inversionistas, de acuerdo con Ceplan (2011b), en el departamento de Arequipa existen proyectos para el trienio 2010-2012 por un total de 6,037'774,169 dólares, lo que incluye proyectos de inversión privada, proyectos de inversión público-privada con estudios de factibilidad y proyectos de inversión pública del sector transportes y comunicaciones con estudios de factibilidad. Los proyectos de inversión privada ascienden a 93.3 millones de soles y 5,010 millones de dólares. Los mayores montos corresponden a proyectos de los sectores minero e industrial (cemento y acero), como se aprecia en el cuadro 3.3. Los proyectos de inversión público-privada con estudios de factibilidad ascienden a 1,715'345,536 soles y el proyecto más importante es Majes-Siguas II (cuadro 3.4).

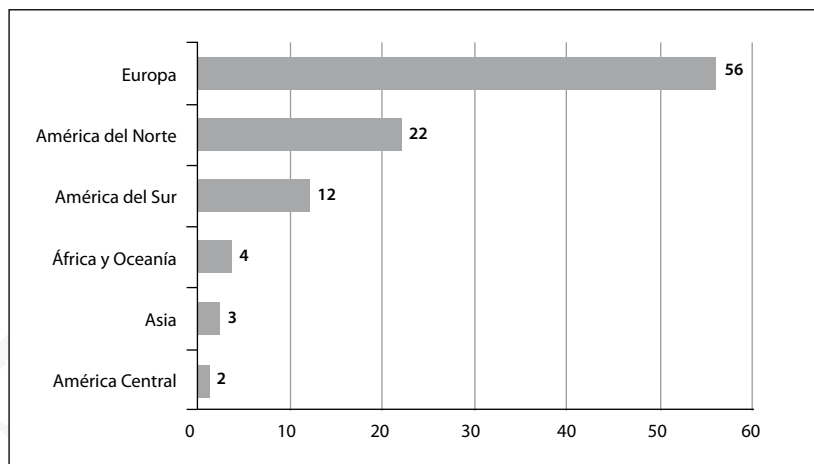


Figura 3.2. Procedencia de los turistas extranjeros que visitan Arequipa

Fuente: Aurum & CCIA, 2009.

Cuadro 3.3. *Proyectos de inversión privada en la región Arequipa, 2010-2012*

Proyecto	Entidad promotora	Ubicación (provincia)	Inversión (soles)	Inversión (dólares)
Planta de pasta de tomate	Gobierno Regional Arequipa	Islay	51'450,000	
Implementación de una planta de cal	Universidad Católica de Santa María	Caylloma	37'264,063	
Instalación de un centro de acopio y procesamiento de aceituna	Municipalidad Provincial de Caravelí	Caravelí	2'445,506	
Ec lodge Willka Lodge	Willka Lodge	Caylloma	2'052,649	
Pampa de Pongo	Nanjinzhao Group	Caravelí		3,280'000,000
Ampliación de Cerro Verde	Sociedad Minera Cerro Verde	Arequipa		1,000'000,000
Ampliación y modernización de planta	Aceros Arequipa	Arequipa-Ica		385'000,000
Planta cementera	Cementos Yura	Arequipa		220'000,000
Planta cementera	Cementos Otorongo	Islay		125'000,000
<b>Total</b>			<b>93'212,218</b>	<b>5,010'000,000</b>

Fuente: Ceplan, 2011b.

Cuadro 3.4. *Proyectos de inversión público-privada en el departamento de Arequipa: estudios de factibilidad*

Proyecto	Entidad promotora	Ubicación (provincia)	Inversión (soles)
Etapa II Majes	Autodema	Caylloma	1,338'419,640
Sistema de regulación hídrica de la cuenca del río Sumba y presa Challhuanca	Egasa	Caylloma-Lampa	12'790,490
Mejoramiento y construcción de la carretera Ayo-Huambo	Gobierno Regional Arequipa	Castilla y Caylloma	53'016,506
Carretera Camaná-Quilca-Matarani-Ilo-Tacna	Gobierno Regional Arequipa	Camaná, Islay	311'118,900

Fuente: Ceplan, 2011.

Los proyectos de inversión pública del sector transportes y comunicaciones con estudios de factibilidad ascienden a 1,069'209,918 soles. Destacan los proyectos de la vía troncal de interconexión de varios distritos de la ciudad de Arequipa, el mejoramiento del transporte público y la construcción de la autopista La Joya (cuadro 3.5).

Respecto de la dimensión de los mercados de exportación, de acuerdo con el BCRP (2010), el total de exportaciones en 2010 creció en 47.9%, debido principalmente al incremento de despacho de productos del sector minero (51.3%) y, en menor medida, el sector pesquero (11.9%). Los productos tradicionales representaron 89.7% y los no tradicionales, el 10.3%. En cuanto a los productos tradicionales, los productos mineros representaron 98.3%, los pesqueros el 1.7% y los agrícolas el 0.1%. Respecto de los productos no tradicionales, los textiles representaron 32.3%, los agropecuarios 26.5%, los químicos 17%, los sidero-metalúrgicos 14.6% y otros productos 9.6%.

Las exportaciones del departamento de Arequipa tienen como principales países de destino Japón (20.6%), China (19%), Canadá (15%), España (10.4%) y Estados Unidos (8.3%). Los principales productos de exportación a estos países provienen del sector minero (cuadros 3.6 y 3.7).

## 2.2. Segmentos meta

La selección de segmentos meta se ha determinado considerando el alcance geográfico, el cual será cubierto en etapas sucesivas.

Cuadro 3.5. *Proyectos de inversión pública con estudio de factibilidad en el departamento de Arequipa: sector deportes y comunicaciones*

Proyecto	Entidad promotora	Ubicación (provincia)	Inversión (soles)
Construcción de vía troncal de interconexión entre Miraflores, Alto Selva Alegre, Yanahuara, Cayma y Cerro Colorado	Gobierno regional	Arequipa	369'518,316
Mejoramiento integral y sustentable de servicios de transporte público en la ciudad de Arequipa	Gobierno local	Arequipa	277'893,197
Construcción autopista La Joya	Gobierno regional	Arequipa	248'739,646
Mejoramiento de carreteras	Gobierno local	Arequipa, Caylloma	63'617,956
Mejoramiento de aeropuerto Rodríguez Ballón	Gobierno nacional	Arequipa	49'967,588
Construcción de intercambio vial en intersección entre Av. Lambramani y Av. Los Incas	Gobierno local	Arequipa	17'191,849
Mejoramiento de vía Metropolitana Cerro Colorado	Gobierno local	Arequipa	16'695,922
Construcción del puente Balcones de Chilina	Gobierno local	Arequipa	15'395,574
Construcción de terminal terrestre en Camaná	Gobierno local	Camaná	10'189,870

Fuente: Ceplan, 2011.

Cuadro 3.6. Exportaciones del departamento de Arequipa, por grupo de productos, 2009-2010  
(valor FOB en miles de dólares)

Exportaciones por grupo de productos	2009	2010	Variación (%)
<b>1. Tradicionales</b>	<b>2'093,092</b>	<b>3'148,301</b>	<b>50.4</b>
Pesqueros	47,024	52,624	11.9
Agrícolas	1,800	2,065	14.7
Mineros	2'044,268	3'093,612	51.3
<b>2. No tradicionales</b>	<b>281,808</b>	<b>363,285</b>	<b>28.9</b>
Agropecuarios	71,167	96,182	35.2
Pesqueros	2,501	4,179	67.1
Textiles	92,144	117,259	27.3
Maderas, papeles y manufacturas	951	1,257	32.2
Químicos	38,357	61,821	61.2
Minerales no metálicos	7,893	9,967	26.3
Sidero-metalúrgicos	57,021	53,116	-6.8
Metal-mecánicos	6,847	12,591	83.4
Otros	4,927	6,913	40.3
<b>Total</b>	<b>2'374,900</b>	<b>3'511,586</b>	<b>47.9</b>

Fuente: BCRP, 2010.

Cuadro 3.7. Países de destino y productos exportados del departamento de Arequipa, 2010

País de destino	Porcentaje	Productos exportados
Japón	20.6	Minerales de cobre
China	19.0	Minerales de cobre, cobre refinado, cátodos, minerales de zinc
Canadá	15.0	Minerales de oro, metales preciosos, oro
España	10.4	Minerales de cobre
Estados Unidos	8.3	Cobre refinado, cátodos, minerales de cobre y molibdeno
Suiza	5.6	Minerales de oro
Alemania	5.2	Harina de pescado, minerales de cobre, cobre refinado
Corea del Sur	3.7	Minerales de cobre
Países Bajos	2.5	Cátodos de cobre
Bolivia	2.3	Barras de hierro y acero, perfiles
Italia	1.3	Pelo fino cardado y peinado
Bulgaria	1.3	Minerales de cobre, concentrados
Bélgica	1.1	Minerales de plata
Chile	0.7	Agua con y sin gas, artículos de ferretería
Suecia	0.5	Minerales de cobre
Colombia	0.5	Productos agrícolas
Reino Unido	0.3	Harina en polvo, hilados y carmin de cochinilla
Otros	1.7	Otros productos
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: BCRP, 2010.

El primer segmento meta está constituido por los residentes de la ciudad de Arequipa, hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A/B, C, D y E, entre 18 y 65 años, puesto que sus requerimientos deben ser satisfechos primero, de manera que, al ser parte del producto ciudad, estén en condiciones de satisfacer a su vez los requerimientos de los otros segmentos objetivo.

El segundo segmento meta está constituido por los turistas e inversionistas nacionales, empresarios y viajeros de negocios de las principales capitales de departamento del país: Piura, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Iquitos, Huancayo, Huaraz, Ica, Cusco, Puno, Moquegua y Tacna.

Una vez que se haya posicionado la marca ciudad en estos segmentos se apuntará con mayor intensidad al segmento de turistas e inversionistas extranjeros y a los mercados de exportación, principalmente de los países sudamericanos. En el caso del turismo, considerando que los turistas provenientes de América del Sur solo representan 12% del total de turistas que visitan la ciudad, y en el de los mercados de exportación se apunta a América del Sur, principalmente a Brasil, por las oportunidades que se presentan para los productos no tradicionales por la carretera Interoceánica.

### **2.3. Posicionamiento**

Arequipa es conocida como la Ciudad Blanca, sin embargo esta característica física solo la describe como algo estático, sin mostrar que está trabajando por su futuro. Por ello, la estrategia de posicionamiento se basa en los atributos que diferencian a la ciudad de Arequipa, incluyendo elementos que reflejan la visión de futuro de esta.

El posicionamiento de la ciudad de Arequipa es el de una ciudad líder, acogedora y de carácter, que además es un motor de desarrollo del sur del país por ser punto de confluencia, articulación e irradiación, es decir, un centro de operaciones y un *hub* de la región sur del Perú (figura 3.3).

### **3. Marketing mix de la ciudad de Arequipa**

Su objetivo es establecer las estrategias necesarias para mejorar y fortalecer los aspectos débiles que se identificaron a partir de la información de las

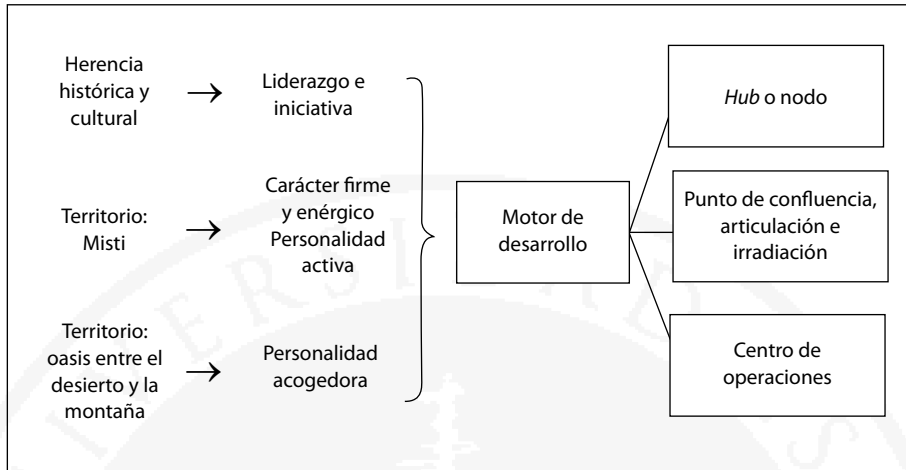


Figura 3.3. Atributos de la ciudad de Arequipa y posicionamiento

Elaboración propia.

entrevistas, los resultados del hexágono de Anholt y la información de fuentes secundarias, de tal manera que la promesa de la ciudad, plasmada en la marca, sea consistente, tenga sustento y pueda concretarse. Por otro lado, también se toman en cuenta las opciones estratégicas FA, DO y DA, provenientes del análisis FODA.

Debido a restricciones de tiempo y recursos, las estrategias funcionales se desarrollan hasta la identificación de los elementos que deben mejorarse. No se incluye la forma en que dichos elementos deben desarrollarse, lo cual corresponde a otros estudios especializados en estos temas.

## PRODUCTO

La oferta territorial de la ciudad de Arequipa comprende principalmente los aspectos turístico y de negocios. En cuanto al primero, la ciudad ofrece alternativas en los segmentos cultura, gastronomía, naturaleza y aventura, pues cuenta con un centro histórico reconocido como Patrimonio Cultural de la Humanidad, gran variedad de restaurantes que ofrecen los diversos platos de la gastronomía arequipeña y se encuentra ubicada cerca del cañón del Colca y otros atractivos naturales. Sin embargo, es necesario que se realice una modernización de la gestión turística.



Además, en el capítulo anterior se determinó que los aspectos débiles que deben mejorar son principalmente la contaminación ambiental, en el componente lugar, y una mayor oferta de actividades culturales y de entretenimiento, en el componente pulso.

El centro histórico de Arequipa fue inscrito el año 2000 por el World Heritage Committee de la Unesco, con el número 1016, en la lista de lugares Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Asimismo, de acuerdo con el Plan de Gestión del Centro Histórico de Arequipa (Unesco, 2000), incluido originalmente como parte de la documentación presentada a la Unesco para la inscripción del centro histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad, se consideró que, además de su conservación, también es importante mantener y fomentar el desarrollo cultural.

No obstante, aunque los residentes de la ciudad declaran que el centro histórico es uno de los elementos más representativos de la ciudad de Arequipa, no siempre son partícipes de su conservación, como indican reportes de monitoreo de la Unesco.

Por ejemplo, en el reporte de la Misión de Monitoreo Reactivo (Unesco, 2008a), se expresó la preocupación por la conservación de las propiedades registradas como parte del patrimonio, algunas de las cuales requieren ser restauradas y protegidas contra demoliciones. Además de las acciones de tipo legal emprendidas por parte de la Municipalidad Provincial de Arequipa, el Comité de la Unesco recomendó el desarrollo de un programa en el cual la sociedad civil participe activamente en la conservación de dicho patrimonio.

En este contexto es posible considerar como parte de la oferta cultural de la ciudad la producción de documentales que difundan con mayor detalle las razones que hacen del centro histórico de Arequipa parte del Patrimonio Cultural de la Humanidad y la importancia que tiene su conservación y protección. Una versión corta del documental puede exhibirse en salas de cine y la versión completa podría formar parte de la oferta de los museos de la ciudad, la biblioteca municipal y la oficina de información turística. Asimismo, es necesario también que el residente y los visitantes vivan el

presente cultural de la ciudad, por ejemplo con actividades artísticas periódicas en teatros y auditorios.

En cuanto al aspecto de negocios, la ciudad cuenta con infraestructura para eventos, posee una variada oferta de hoteles, servicios bancarios, servicios de telecomunicaciones y también conectividad física y una adecuada ubicación territorial dentro de la región sur. Sin embargo, es necesario que se amplíe la oferta de infraestructura y se aumente la accesibilidad y la calidad de los servicios, de tal manera que se apunte hacia una plataforma de servicios necesaria para que la ciudad pueda constituirse en un centro de operaciones.

Asimismo, como parte del producto ciudad Arequipa, requiere de una marca ciudad que represente y transmita su identidad competitiva.

#### **PLAZA**

En cuanto a infraestructura y vías de acceso a la ciudad, un aspecto que debe mejorarse es el transporte público, dentro del componente prerrequisitos. Por otro lado, considerando que existe poco espacio para la expansión de la ciudad, es necesario que se cuente con políticas de ordenamiento urbano y planificación del crecimiento. Al respecto, algunos entrevistados declararon la posible proyección del desarrollo urbano de la ciudad de Arequipa hacia ciudades satélite en zonas cercanas, como La Joya y Majes, que tendrían como acceso la autopista Yura-La Joya.

#### **PRECIO**

Aunque es necesaria la revisión de precios de productos y servicios relacionados con los aspectos turismo y negocios en la ciudad de Arequipa, para determinar cuan competitivos son respecto de otras ciudades, esta no se ha incluido pues depende de muchos factores que escapan al alcance del presente estudio.

#### **COMUNICACIÓN TERRITORIAL**

Los resultados del componente presencia del hexágono de Anholt de la ciudad de Arequipa muestran que, a pesar de que la ciudad es conocida

e importante en el ámbito nacional, tiene poca presencia en el ámbito internacional. Este aspecto está relacionado con la comunicación territorial de la ciudad.

Aunque en el presente estudio no se propone un plan integral de comunicación territorial, se incluye el plan de comunicación de la marca ciudad Arequipa orientado a los segmentos prioritarios del mercado objetivo.

## **PROCESOS**

Es necesario mejorar las condiciones que permitan a la ciudad de Arequipa ser un lugar con el potencial adecuado para realizar negocios. De acuerdo con Morriberón (2010), Arequipa es la segunda ciudad más cara para instalar un negocio en el país. Asimismo, a partir del diagnóstico se determinó que es necesario el fortalecimiento institucional, brindar mayor acceso a recursos financieros y de capital, y una mayor articulación empresarial en la ciudad y en la región sur.

## **GENTE**

Los residentes de la ciudad de Arequipa son parte de la oferta territorial de la ciudad, por ello es necesario que se sientan representados por la marca ciudad propuesta, de tal manera que sus acciones se orienten a dar soporte a la promesa plasmada en dicha marca, la que sintetiza la identidad y la visión de futuro de Arequipa. Conviene también considerar que el componente gente del hexágono de Anholt mostró que la debilidad de la ciudad se encuentra en la seguridad ciudadana.

Se debe mencionar que, de acuerdo con Zegarra (2010), la Municipalidad Provincial de Arequipa ya tiene establecidas líneas estratégicas de acción en los aspectos contaminación ambiental, transporte público y seguridad ciudadana.

## **4. Estrategia de la marca ciudad Arequipa**

El objetivo de la marca ciudad Arequipa es fortalecer la imagen de la ciudad con la finalidad de aumentar el turismo, captar inversiones y potenciar las

exportaciones. Este objetivo se basa en los objetivos estratégicos FO provenientes del análisis FODA realizado en el capítulo anterior. Para ello es necesario que los residentes y los *stakeholders* de todos los sectores —público, empresarial y académico— de la ciudad se sientan representados por una misma marca.

#### 4.1. Determinación de la identidad de marca

Como producto, la marca ciudad Arequipa es una marca paraguas para tres pilares: turismo, inversiones y exportaciones.

Como organización, la marca se basa en la herencia cultural e histórica de la ciudad, tiene como valores el liderazgo y la iniciativa que le permiten evolucionar hacia el progreso y el desarrollo. Su relación con las otras localidades del departamento de Arequipa es la de un elemento integrador y con las otras ciudades de la región sur se relaciona como un *hub* en campos como el turismo y los negocios.

La personalidad de la marca es acogedora, activa, con un carácter firme y enérgico. Como símbolo, la marca tiene una imagen visual contundente e imponente, puesto que tiene conexión con los elementos de la identidad de la ciudad de Arequipa: el Misti, la arquitectura barroca andina (Escuela Arequipeña) construida con sillar, y la gente que tiene orgullo por lo propio y carácter (fuerza, firmeza y energía) para trabajar por el logro de sus metas. Se debe destacar el papel predominante del Misti como elemento que da origen al sillar utilizado en la arquitectura de la ciudad y el carácter firme de su gente.

#### 4.2. Posicionamiento de marca

La estrategia de posicionamiento de la marca ciudad se basa en los beneficios que se desprenden de los atributos diferenciadores de la ciudad de Arequipa. Así, la propuesta de valor de la marca ciudad Arequipa es la siguiente: «Arequipa ciudad acogedora, para visitar y sentirte como en casa».

También «Arequipa ciudad motor de desarrollo, donde el sur converge, donde el sur se articula y desde donde se irradia y propulsa el desarrollo, donde se puede establecer un centro de operaciones o un *hub* para los negocios».

### 4.3. Estrategias de marca propuestas por segmentos objetivo

A continuación se presentan las estrategias de marca que se proponen por segmento objetivo, las cuales permitirán desarrollar los eslogans de comunicación específicos que acompañarán al isologotipo de la marca ciudad.

#### 4.3.1. Turistas

El objetivo general es incrementar el flujo turístico hacia la ciudad de Arequipa. Las estrategias propuestas en este caso son las siguientes: posicionar a la ciudad de Arequipa como Patrimonio Cultural de la Humanidad con gastronomía sabrosa y variada. Los factores diferenciales son el centro histórico, representado principalmente por el Monasterio de Santa Catalina, la plaza de armas y la catedral, y la gastronomía típica de la ciudad, representada por el rocoto relleno.

Otra estrategia sería posicionar a la ciudad de Arequipa como puerta de entrada a la región sur del país, considerando como factores diferenciales la ubicación geográfica a una altura intermedia de 2,350 m. s. n. m., lo que permite la aclimatación para visitar lugares de mayor altitud como Cusco y Puno, así como la variedad de operadores turísticos existentes. También, posicionar a la ciudad de Arequipa como faro cultural del sur, considerando como factores diferenciadores la existencia de infraestructura para actividades culturales, como teatros, auditorios y museos, y la herencia cultural de la ciudad.

Se debe mencionar que la página oficial de la marca país Perú tiene un vínculo para las páginas de cada pilar. En el caso de turismo, la página <peru.travel><sup>1</sup>, incluye a la ciudad de Arequipa y dice: «Prepárese para quedar hechizado por el encanto de Arequipa, su solemne arquitectura e impactante geografía».

#### 4.3.2. Inversionistas, empresarios y viajeros de negocio

El objetivo general en el caso de inversionistas, empresarios y viajeros de negocios es incrementar las inversiones, los negocios, las ferias y las convenciones en la ciudad de Arequipa.

1. Ver <www.peru.travel/es/donde-ir/arequipa-648-3.4-1-1285-ci4>.

La estrategia propuesta es posicionar a la ciudad de Arequipa como capital de ferias internacionales y convenciones en el ámbito sudamericano. Son factores diferenciadores la conectividad física de la ciudad en la región sur, la infraestructura para eventos y la oferta de hoteles y restaurantes.

Además, posicionar a la ciudad de Arequipa como centro de operaciones o *hub* de negocios de la región sur. Los factores diferenciadores son la ubicación de la ciudad y que cuenta con servicios financieros, empresariales, conectividad física y telecomunicaciones dentro de la región sur.

Por último, posicionar a la ciudad de Arequipa como *hub* minero de la región sur. Los factores diferenciadores son que la ciudad es sede de empresas proveedoras de servicios mineros y centros de educación técnica y superior.

#### **4.3.3. Mercados de exportación**

En el caso de los mercados de exportación el objetivo general es incrementar el volumen de exportaciones a los mercados internacionales.

La estrategia propuesta en este caso es posicionar a la ciudad de Arequipa como el proveedor de la fibra más fina de camélidos andinos.

Posteriormente, en caso se desarrollen los proyectos de expansión de la frontera agrícola, como Majes Siguan II, se podría elaborar otra propuesta que considerase a la ciudad como base de operaciones de la agroexportación del departamento de Arequipa.

#### **4.4. Integración de la marca ciudad con la marca país Perú**

La marca ciudad Arequipa está alineada con la marca país Perú, puesto que su conceptualización y diseño consideran criterios consistentes con dicha marca. Se utiliza un único isologotipo con eslogans de comunicación diferentes para cada uno de los tres pilares: turismo, exportaciones e inversiones.

De manera similar a la marca país, se considera una paleta multicolor que representa las diversas facetas de la ciudad, así como su carácter firme y enérgico. En cuanto a las imágenes, se priorizan los primeros planos.

Se considera utilizar la estrategia de *co-branding* con la marca Perú; en estos casos, la marca ciudad asume la paleta de colores de la marca país.

Además, los productos de la ciudad de Arequipa podrán utilizar el logotipo, de acuerdo con las condiciones del manual de uso de la marca ciudad, la cual considerará la calidad como requisito principal. El otorgamiento de la licencia de uso de la marca ciudad Arequipa toma como referencia los lineamientos establecidos en la solicitud de uso de la marca país Perú (peru.info, 2011b).

#### **4.5. Investigación creativa, diseño y validación de la marca ciudad**

Sobre la base de la identidad de la marca ciudad y los criterios de alineamiento con la marca país se realizaron la investigación creativa, el diseño del isologotipo y la validación correspondiente, en dos etapas: piloto y definitiva.

En la etapa piloto se elaboraron cinco propuestas de isologotipo considerando los elementos más representativos de la ciudad, las cuales fueron evaluadas en el primer taller de validación que se realizó el 27 de marzo de 2011. Este taller permitió elegir los isologotipos de referencia más prometedores y sirvió para destacar algunos elementos como los más adecuados para transmitir aspectos destacables de la identidad de Arequipa valorados por los 36 participantes del taller y que también fuesen aceptados por el público objetivo. En la etapa definitiva, considerando los resultados de la etapa piloto se elaboraron cinco propuestas adicionales de isologotipo para la marca ciudad, las cuales se sometieron a validación el 10 de mayo de 2011, en el segundo taller.

En los dos talleres se evaluaron propuestas monocromáticas de isologotipo. En el segundo taller varios participantes observaron lo monocromático de las propuestas, que encontraron monótono y sin vida; además, señalaron que el fondo rojo con letras y diseño del isologotipo en blanco era una propuesta bicolor que asociaban con la marca país Perú pero no con la ciudad de Arequipa.

Tomando en cuenta los resultados del segundo taller se seleccionó la propuesta sobre la base de la cual se desarrolló la versión final del diseño del isologotipo propuesto para la marca ciudad Arequipa (figura 3.4).



Figura 3.4. Isologotipo propuesto para la marca ciudad Arequipa

Elaboración propia.

#### 4.6. Manual de uso de la marca

La marca ciudad Arequipa tiene una imagen visual imponente que se basa en dos elementos fundamentales de la identidad de la ciudad de Arequipa: el Misti, elemento representativo del aspecto natural o territorial de la ciudad; y una de las torres de la catedral, elemento representativo del aspecto arquitectónico típico del centro histórico.

##### 4.6.1. Configuración del isologotipo

En cuanto a los componentes, el diseño del Misti se integra con la palabra Arequipa mediante la línea que parte de la letra A mayúscula y, a la vez, esta misma línea hace que el Misti abrace a la ciudad, representando así el carácter firme pero también acogedor. El elemento Sol también contiene una línea circular al mismo estilo de la línea del Misti; este elemento, además del aspecto climático, representa el punto de confluencia e irradiación de liderazgo e iniciativa de la ciudad (figura 3.5).

Respecto de la tipografía, las letras de la palabra Arequipa tienen un estilo menos convencional, para indicar que la ciudad no es estática y también apunta hacia el desarrollo; además, las letras del lema son cursivas para representar su carácter activo. El isologotipo de la marca ciudad Arequipa puede ir sin lema, o con lema en letras de color azul, o con lema en letras de color rojo.



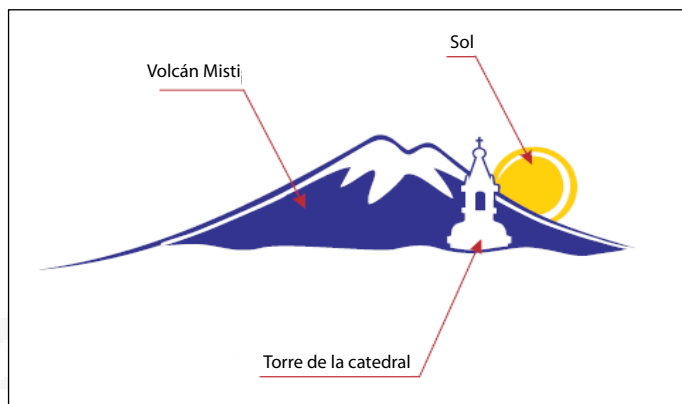


Figura 3.5. Componentes del isotipo de la marca ciudad Arequipa

Elaboración propia.

El lema que acompaña al isotipo es el lema de uso general de la marca paraguas; puede ir acompañado del lema de cada área, pilar o sector que se desea promocionar: turismo, exportaciones, inversiones (figura 3.6).



Figura 3.6. Isologotipo con texto para lema de un sector

Elaboración propia.

Además, el isologotipo de la marca ciudad Arequipa también puede ir acompañado de un elemento gráfico de apoyo constituido por líneas curvas paralelas que forman parte de la propuesta de identidad en el manejo de sus piezas gráficas; por ejemplo, papelería, trípticos de promoción turística,

etcétera. Estas líneas curvas paralelas son las fumarolas que emanan del volcán Misti (figura 3.7), las cuales representan el elemento articulador que nace de la ciudad de Arequipa y se difunde por la región sur, inspirando e impulsando el desarrollo.



Figura 3.7. Isologotipo con elemento gráfico de apoyo

Elaboración propia.

#### 4.6.2. Especificaciones de color

En cuanto a los colores, el azul proviene del color del volcán Misti; el blanco, del color del sillar propio de la arquitectura arequipeña tradicional; y el amarillo, del color del Sol, parte del clima de la ciudad durante casi todo el año. Los colores utilizados por la marca ciudad Arequipa se obtienen de las fórmulas de color que se indican en la figura 3.8.

Estos son los únicos colores que se deben utilizar para identificar el isologotipo de la marca ciudad Arequipa; para cualquier aplicación no se debe incluir colores adicionales ni matices. Como alternativas de color, a continuación se muestra el isologotipo en blanco y negro (figura 3.9). En este caso el fondo es blanco, el volcán y la tipografía están en color negro al ciento por ciento y el sol en negro al 30% (gris).

#### 4.6.3. Mensaje de la marca

El mensaje de la marca ciudad como paraguas se resume en el lema: *fuerza inspiradora*. La fuerza de la ciudad proviene del liderazgo y la iniciativa de



Figura 3.8. Paleta de colores del isologotipo de la marca ciudad Arequipa

Elaboración propia.



Figura 3.9. Isologotipo en blanco y negro

Elaboración propia.

su gente trabajadora; es esta fuerza la que inspira y mueve a los lugares ubicados en la zona de influencia de la ciudad a trabajar en forma coordinada en pos del desarrollo.

El mensaje de la marca ciudad por sectores —turismo, inversiones y exportaciones— se debe desarrollar en coordinación con los representantes de esos sectores.

#### **4.6.4. Uso de la marca**

El procedimiento para autorizar la licencia de uso de la marca ciudad Arequipa se realiza a través de la página en Internet de la marca, en la cual se encuentra la solicitud de uso de la marca ciudad Arequipa. Es deseable que los interesados puedan contar con la licencia de uso en un tiempo máximo de 15 días útiles posteriores a la fecha de su solicitud, siempre y cuando suministren la información básica que demuestre la idoneidad de la empresa, la calidad de sus productos o servicios, y su compromiso de utilización de la marca en el contexto de asociaciones positivas con la ciudad de Arequipa.

El procedimiento de autorización de la licencia de uso considera los siguientes requerimientos: datos de la empresa solicitante, incluyendo giro y tamaño de la empresa (microempresa, pequeña empresa, mediana empresa o gran empresa), en función del número de trabajadores y la facturación anual; razones por las cuales la empresa solicitante considera que es idónea para el uso de la marca ciudad Arequipa y cómo dicha empresa contribuye con la imagen positiva de la ciudad; tipo de uso que la empresa solicitante quiere darle a la marca ciudad Arequipa (eventos, productos, páginas en Internet, folletos, *merchandising*, etc.); mensaje que transmite la empresa y cómo este se alinea con el concepto y los atributos de la marca ciudad Arequipa; y público objetivo al cual impacta la empresa, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y por sectores. Además, la licencia de uso de la marca ciudad Arequipa tiene un año de validez.

#### **4.7. Plan de comunicación de la marca**

Los objetivos de la comunicación son dos: primero, dar a conocer la marca ciudad Arequipa en el plazo de un año y, segundo, posicionar la marca

ciudad Arequipa en el ámbito nacional durante el segundo año y en el ámbito sudamericano en el tercer año.

En cuanto al público objetivo de la comunicación se consideran dos públicos generales: interno y externo a la ciudad de Arequipa. Esto permite definir dos etapas en el plan de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

#### **4.7.1. Comunicación interna**

La comunicación interna está dirigida a los residentes de la ciudad de Arequipa. Tiene como propósito lograr que los ciudadanos conozcan, se sensibilicen, se identifiquen con su marca ciudad y se sientan representados por ella. Es necesario que los residentes de la ciudad establezcan vínculos emocionales con la visión que la ciudad espera lograr y así participen en la construcción de ese futuro. Considerando que los residentes de la ciudad son parte del producto ciudad, una vez que hayan hecho suya la marca estarán en condiciones de hacer realidad la promesa de la marca ciudad.

La estrategia de comunicación interna es atraer a los residentes de la ciudad de Arequipa y lograr la participación del sector privado. Considera dos etapas: el lanzamiento de la marca ciudad y su difusión.

En cuanto a la mezcla de medios para la comunicación interna se consideran dos fases: lanzamiento de la marca ciudad y difusión de esta.

La fase de lanzamiento de la marca ciudad Arequipa incluye aspectos de relaciones públicas y publicidad. En cuanto a las relaciones públicas, se considera realizar una conferencia de prensa y un evento masivo de lanzamiento en las instalaciones de Cerro Juli como actividad preliminar al aniversario de la ciudad, con asistencia de los residentes. Respecto de la publicidad, se plantea contratar un publrreportaje en los diarios de la ciudad y el desarrollo del portal en Internet de la marca. Además, actividades *below the line* (BTL) en la Feria Internacional Arequipa (FIA) para que los residentes de la ciudad puedan conocer la marca, se sientan identificados con ella y puedan luego transmitirla.

La fase de difusión de la marca ciudad Arequipa se realiza para que pueda posicionarse. Para ello se considera realizar publicidad mediante piezas de televisión en noticieros locales, prensa, radio y en las redes sociales (Facebook, Twitter); además, realizar eventos de promoción de la marca ciudad en universidades y centros de educación superior, al igual que eventos empresariales.

#### **4.7.2. Comunicación externa**

En el caso de la comunicación externa se considera dos tipos de alcance: a escala nacional e internacional.

En el ámbito nacional la comunicación está dirigida a los segmentos de turistas nacionales e inversionistas nacionales. En el ámbito internacional se orienta a los turistas extranjeros de Norteamérica, Europa y Sudamérica; los inversionistas sudamericanos; y los mercados de exportación de Sudamérica (principalmente por la carretera Interoceánica).

La estrategia de comunicación externa (atraer) está dirigida a los usuarios finales del sector turístico nacional para motivarlos a visitar la ciudad de Arequipa. La estrategia de comunicación externa (empujar) se dirige a los intermediarios, como agencias de viajes para los turistas extranjeros, cámaras de comercio y eventos en los que participan inversionistas nacionales y extranjeros, y ferias internacionales especializadas para los mercados de exportación.

En cuanto a la mezcla de medios para la comunicación externa se considera que tiene dos tipos de alcance: en el ámbito nacional y en el internacional.

En el ámbito nacional la comunicación se realiza en Lima y las capitales de los principales departamentos: Piura, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Iquitos, Huancayo, Huaraz, Ica, Cusco, Puno, Moquegua y Tacna. En este caso, la mezcla de medios de comunicación incluye relaciones públicas: conferencias de prensa y eventos en las cámaras de comercio departamentales y en las asociaciones de agencias de viaje departamentales; y publicidad: publinreportajes en diarios locales departamentales.

En el ámbito internacional la comunicación se realiza en las capitales de la mayoría de países de Sudamérica: Brasil, Chile, Argentina, Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela. En el caso de Brasil se incluye además el estado amazónico de Acre, debido a la conexión que tiene proyectada a través de la carretera Interoceánica Sur. En este caso, la mezcla de medios de comunicación incluye relaciones públicas: eventos para cámaras de comercio y asociaciones de agencias de viaje y la participación en ferias de los países mencionados.

## **5. Presupuesto de la marca ciudad Arequipa**

El presupuesto tiene dos partes: para el desarrollo de la marca y para la comunicación de esta. Se considera el aporte de recursos del sector público (Municipalidad Provincial de Arequipa) y el apoyo del sector privado, de tal manera que la marca ciudad Arequipa continúe y sea consistente en el tiempo, sobre todo mientras se posiciona en el ámbito nacional.

### **5.1. Presupuesto de desarrollo**

El desarrollo de la marca ciudad sobre la base del modelo propuesto requiere de un presupuesto estimado de 200 mil soles. Este monto comprende el desarrollo de la propuesta de marca ciudad, la validación de esta propuesta y los ajustes a la propuesta de acuerdo con los resultados que se obtengan en la validación (cuadro 3.8).

### **5.2. Presupuesto de comunicación**

El presupuesto de comunicación se basa en la mezcla de medios considerada tanto para la comunicación interna como para la comunicación externa. El presupuesto de comunicación interna es de 765,673 soles, e incluye el presupuesto de lanzamiento de la marca en Arequipa, con un monto de 99,500 soles, y el presupuesto de difusión de la marca ciudad, con un monto de 666,173 soles (cuadro 3.9).

Cuadro 3.8. *Presupuesto de desarrollo de la marca ciudad Arequipa (soles)*

DESARROLLO DE LA PROPUESTA	MONTO	VECES	SUBTOTAL
1. Investigación de mercado	11,500	1	11,500
2. Análisis y diagnóstico	38,500	1	38,500
3. Talleres de validación	2,000	2	4,000
4. Diseño de marca y manual de uso	8,000	1	8,000
5. <i>Reel</i> de la marca	20,000	1	20,000
<b>Subtotal</b>			<b>82,000</b>
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA			
1. Validación de la propuesta con residentes	15,000	1	15,000
2. Validación de la propuesta con turistas	45,000	1	45,000
3. Validación de la propuesta con inversionistas	50,000	1	50,000
<b>Subtotal</b>			<b>110,000</b>
AJUSTES A LA PROPUESTA			
1. Ajustes al diseño y el manual de uso	2,000	1	2,000
2. Ajustes al <i>reel</i>	6,000	1	6,000
<b>Subtotal</b>			<b>8,000</b>
<b>Total</b>			<b>200,000</b>

Elaboración propia.

Cuadro 3.9. *Presupuesto de comunicación interna de la marca ciudad Arequipa (soles)*

LANZAMIENTO DE LA MARCA	MONTO	VECES	SUBTOTAL
1. Desarrollo del portal en Internet	15,000	1	15,000
2. Evento de lanzamiento en Cerro Juli	50,000	1	50,000
3. Publireportaje	13,500	2	27,000
4. Folletos	1,000	2	2,000
5. Conferencia de prensa	500	1	500
6. Evento en CCIA	5,000	1	5,000
<b>Subtotal</b>			<b>99,500</b>
DIFUSIÓN DE LA MARCA			
1. Artículos de <i>merchandising</i> de la marca	5,000	6	30,000
2. Publicidad en noticieros de televisión local	356	1,080	384,653
3. Publicidad en radios locales	33	1,440	47,520
4. Mantenimiento de portal en Internet y redes sociales	2,000	12	24,000
5. Eventos de promoción	15,000	12	180,000
<b>Subtotal</b>			<b>666,173</b>
<b>Total</b>			<b>765,673</b>

Elaboración propia.



Después del lanzamiento de la marca ciudad en Arequipa, a medida que se vaya posicionando se espera empezar a tener ingresos por el otorgamiento de la licencia para su uso a empresas de diferentes sectores. Esta fuente de ingresos permitirá financiar parte del presupuesto requerido para la comunicación externa.

El presupuesto total de comunicación externa es 2'054,956 soles. Comprende el presupuesto de comunicación en el ámbito nacional, 457,584 soles, y el presupuesto de comunicación a escala internacional, 1'597,372 soles (cuadro 3.10).

Cuadro 3.10. *Presupuesto de comunicación externa de la marca ciudad Arequipa (soles)*

COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO NACIONAL		MONTO	VECES	SUBTOTAL
1.	Conferencia de prensa	3,900	13	50,695
2.	Folletos	1,000	13	13,000
3.	Publirreportaje en diarios	13,500	13	175,500
4.	Eventos en cámaras de comercio	8,400	13	109,195
5.	Eventos para agencias de viaje	8,400	13	109,195
<b>Subtotal</b>				<b>457,584</b>
COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL				
1.	Folletos (español, inglés)	2,000	7	14,000
2.	Ferias en América del Sur	176,812	7	1'237,684
3.	Eventos para cámaras de comercio	24,692	7	172,844
4.	Eventos para agencias de viaje	24,692	7	172,844
<b>Subtotal</b>				<b>1'597,372</b>
<b>Total</b>				<b>2'054,956</b>

Elaboración propia.

Se debe mencionar como referencia que en el caso de la marca país Perú: «... el monto total invertido en esta campaña —y para los efectos de promoción en territorio nacional de la marca país— es de 5 millones de soles [...] Este monto cubrirá la realización de los comerciales, así como las actividades de difusión que se realizarán durante el periodo de lanzamiento» (peru.info, 2011c).

Es necesario tomar en cuenta que el presupuesto disponible puede ser un factor limitante que puede llevar a modificar el plan de comunicación propuesto para la marca ciudad Arequipa.

### 5.3. Presupuesto de ingresos y evaluación económica

Actualmente, la solicitud de uso de la marca país Perú indica que su licencia de uso no tiene costo alguno; sin embargo, para que la marca ciudad sea sostenible en el tiempo el modelo propuesto considera el cobro por la licencia de uso, el cual garantiza la difusión de dicha marca. Para ello se establece una tarifa por licencia de uso de la marca ciudad Arequipa en función del tamaño de la empresa. Este considera para la clasificación el artículo tercero del Decreto Legislativo 1086 para la micro y la pequeña empresa (mype) y los datos referenciales de la clasificación de empresas del Ministerio de la Producción (Produce). Así, las empresas de la ciudad se encuentran clasificadas de acuerdo con su nivel de ingresos por ventas en los grupos que se muestran en el cuadro 3.11.

Cuadro 3.11. *Demanda estimada de licencia de uso de marca ciudad Arequipa en función del tamaño de las empresas afiliadas a la CCIA*

Tamaño de la empresa	Facturación anual en miles de soles	Empresas afiliadas a la CCIA	Demanda estimada en el año 1	Demanda estimada en el año 2	Demanda estimada en el año 3
Grande	> 56,000	36	7	11	18
Mediana	> 6,120 y < 56,000	62	12	19	31
Pequeña y micro	< 6,120	269	27	40	67

Fuente: CCIA y *Peru: The Top 10,000 Companies 2008*.

Elaboración propia.

En cuanto a la estimación de la demanda de licencias de uso de la marca ciudad Arequipa se espera captar gradualmente a los asociados de la CCIA. De las 367 empresas afiliadas se estima realizar un proceso gradual de incorporación de empresas al uso de la marca ciudad, de tal manera que en el tercer año la demanda de licencias de uso sea de 50% de las empresas grandes, 50% de las empresas medianas y 25% de las pequeñas y las microempresas. Se considera que en el año 1 la demanda es 40% de la meta del tercer año, y en el año 2 esta será el 60% de la meta del tercer año. Desde luego que, aunque la estimación de la demanda de licencias de uso de la marca ciudad se realiza sobre la base de las empresas afiliadas a la CCIA, esto no restringe la posibilidad de que otras empresas no afiliadas también adquieran la licencia.

Respecto del precio de las licencias de uso de la marca ciudad, se toma como referencia las tarifas de la marca país *Colombia es Pasión*, cuyos valores de licencia de uso, de acuerdo con Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior (2011), oscilan entre 1,102 y 231,405 dólares. Para el caso de la marca ciudad se hace un ajuste considerando la diferencia de escala entre territorios. Así, las tarifas de licencia de uso de la marca ciudad Arequipa se establecen en función del tamaño de la empresa y tienen los siguientes valores: 75 mil soles para empresas grandes, 25 mil soles para empresas medianas y 2,500 soles para empresas pequeñas y microempresas.

Durante los tres primeros años el precio de la licencia de uso de la marca ciudad Arequipa está sujeto a descuentos, los cuales disminuyen a medida que esta se difunde, adquiere el posicionamiento propuesto y un mayor valor como marca. Este es un enfoque similar al utilizado en la marca ciudad Trujillo propuesto por Regalado y otros (2009). Se debe precisar que los montos de las tarifas se deben revisar a medida que se posicione la marca y adquiera mayor valor (cuadro 3.12).

Cuadro 3.12. *Tarifas de licencia de uso de la marca ciudad Arequipa (soles)*

Tamaño de empresa	Tarifa anual	Descuento en el año 1 (%)	Descuento en el año 2 (%)	Descuento en el año 3 (%)	Tarifa con descuento en el año 1	Tarifa con descuento en el año 2	Tarifa con descuento en el año 3
Grande	75,000	30	15	5	52,500	63,750	71,250
Mediana	25,000	30	15	5	17,500	21,250	23,750
Pequeña y micro	2,500	40	20	10	1,500	2,000	2,250

Elaboración propia.

El presupuesto de ingresos se proyecta para cinco años y se basa en la estimación de la demanda de licencias de uso por parte de las empresas de la ciudad y las tarifas establecidas, a partir de lo cual se estima la proyección de los ingresos por ventas (cuadro 3.13). Este presupuesto se administrará a través de la asociación civil creada para la marca ciudad Arequipa.

En cuanto al estado de ganancias y pérdidas (cuadro 3.14), se considerarán los ingresos por ventas de las licencias de uso de la marca ciudad, los costos de comunicación, tanto interna como externa, y los gastos operativos de la asociación. Por tratarse de una asociación civil sin fines de lucro está

Cuadro 3.13. *Ingresos por ventas de licencia de uso de la marca ciudad Arequipa (soles)*

Tamaño de empresa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grande	378,000	688,500	1'282,500	1'350,000	1'350,000
Mediana	217,000	395,250	736,250	775,000	775,000
Pequeña y micro	40,350	80,700	151,313	168,125	168,125
<b>Total</b>	<b>635,350</b>	<b>1'164,450</b>	<b>2'170,063</b>	<b>2'293,125</b>	<b>2'293,125</b>

Elaboración propia.

Cuadro 3.14. *Estado de ganancias y pérdidas del proyecto marca ciudad Arequipa, primeros cinco años (soles)*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	635,350	1'164,450	2'170,063	2'293,125	2'293,125
Costo de comunicación	-666,173	-511,584	-1'693,833	-269,305	-269,305
Interna	-666,173	-54,000	-54,000	-54,000	-54,000
Nacional	0	-457,584	-42,461	-42,461	-42,461
Internacional	0	0	-1'597,372	-172,844	-172,844
Utilidad bruta	-30,823	652,866	476,229	2'023,820	2'023,820
Gastos operativos	-147,800	-127,800	-117,800	-85,800	-85,800
Sueldo de gerente de marca	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000
Servicio de asesoría	-50,000	-30,000	-20,000	0	0
Monitoreo de la marca	-24,000	-24,000	-24,000	-12,000	-12,000
Otros gastos	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800	-7,800
Utilidad operativa	-178,623	525,066	358,429	1'938,020	1'938,020
Impuesto a la renta	0	-157,520	-107,529	-581,406	-581,406
<b>Utilidad neta</b>	<b>-178,623</b>	<b>367,546</b>	<b>250,901</b>	<b>1'356,614</b>	<b>1'356,614</b>

Elaboración propia.

Nota: Escenario sin exoneración del pago del impuesto a la renta.

exonerada del pago del impuesto a la renta solamente hasta el 31 de diciembre del año 2011, como señala el Estudio Caballero Bustamante (2011), por lo cual se considera para la evaluación económica una tasa de 30%, en el caso hipotético de que no se prorrogue la vigencia de esta norma.

El flujo de inversiones considera el costo de desarrollo de la marca ciudad Arequipa, de su lanzamiento en el ámbito local, la implementación de la oficina de la asociación y el capital de trabajo, corresponde a seis meses de costos operativos y la mitad del costo de la comunicación

interna durante el primer año. El flujo económico del proyecto se muestra en el cuadro 3.15.

Cuadro 3.15. *Flujo económico del proyecto marca ciudad Arequipa primeros cinco años (soles)*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta de licencias		635,350	1'164,450	2'170,063	2'293,125	2'293,125
Costo de comunicación		-666,173	-511,584	-1'693,833	-269,305	-269,305
Gastos operativos asociación		-147,800	127,800	-117,800	-85,800	-85,800
Impuesto a la renta		0	-157,520	-107,529	-581,406	-581,406
Flujo de operaciones	0	-178,623	367,546	250,901	1'356,614	1'356,614
Desarrollo de la marca ciudad	-200,000	0	0	0	0	0
Lanzamiento de la marca ciudad	-99,500	0	0	0	0	0
Implementación de la oficina	-6,000	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	-406,986	0	0	0	0	0
Recuperación del capital de trabajo	0	0	0	0	0	406,986
Flujo de inversiones	-712,486	0	0	0	0	406,986
Flujo económico	-712,486	-178,623	367,546	250,901	1'356,614	1'763,600

Elaboración propia.

Nota: Escenario sin exoneración del pago del impuesto a la renta.

Por otro lado, la Asociación Civil Marca Ciudad Arequipa se encargará de gestionar y obtener recursos de promotores, como la Municipalidad Provincial de Arequipa, la CCIA u otras empresas, por lo cual no se considera financiamiento mediante deuda. De esta manera, el costo promedio ponderado de capital (CPPC) es igual al costo de oportunidad del accionista (Ke). Para su determinación se considera el caso hipotético de un costo explícito de deuda (Ki) de 24% (tasa de interés bancaria en moneda nacional para créditos a instituciones) y una prima de riesgo de 10%; de esta manera el valor de Ke es 36.4%.

En cuanto a la evaluación económica, para un horizonte de evaluación de cinco años y una tasa de descuento de 36.4% se obtiene un valor actual

neto económico (VANE) de 218,433 soles y una tasa interna de retorno (TIR) de 45%.

Además, se ha realizado la evaluación económica en el escenario bajo el cual la vigencia de la exoneración del pago del impuesto a la renta continúa después del 31 de diciembre de 2011; en él, con igual tasa de descuento de 36.4%, se obtiene un VANE de 636,580 soles y una TIR de 59%.

Por lo tanto, la marca ciudad Arequipa genera ingresos suficientes para ser autosostenible en el tiempo considerado en el horizonte de evaluación.

## **6. Comentarios al plan básico de *city marketing* y a la propuesta de marca ciudad Arequipa**

Al determinar la identidad competitiva se observa que la ciudad de Arequipa aspira a ser un referente que impulse el desarrollo del sur del Perú. Por ello, como objetivos del plan básico de *city marketing* se establecen los siguientes: primero, potenciar la «atractividad» de la ciudad y, segundo, incrementar su presencia dentro y fuera del país.

Además, el análisis estratégico de *city marketing* permite determinar que Arequipa se encuentra en el mercado de ciudades intermedias y que los segmentos meta a los que se orienta son: los residentes de la ciudad, los turistas y los inversionistas nacionales, y también los turistas, los inversionistas y los mercados del extranjero, con especial énfasis en América del Sur. El posicionamiento deseado de la ciudad se basa en atributos que la distinguen como una ciudad acogedora y de carácter, que también es motor de desarrollo del sur del país.

Las estrategias funcionales de *márketing*, o *marketing mix* territorial, se orientan a mejorar los aspectos débiles de la ciudad de Arequipa que fueron identificados con el hexágono de Anholt.

Asimismo, la estrategia de marca ciudad tiene como objetivo fortalecer la imagen de la ciudad de Arequipa con la finalidad de incrementar el turismo, captar inversiones y potenciar las exportaciones.

Se debe destacar que la marca ciudad Arequipa está alineada con la marca país Perú, puesto que se trata de una marca paraguas cuyo concepto y diseño considera el uso de un único isologotipo con lemas de comunicación diferentes para cada uno de sus tres pilares: turismo, inversiones y exportaciones. Además, la licencia de uso de la marca ciudad considera la calidad como requisito principal.

Respecto de la marca ciudad Arequipa, esta se desarrolla a partir de la definición de la identidad de la marca, la cual se plasma en el diseño de un isologotipo cuya imagen visual es contundente e imponente. Una vez desarrollada la marca ciudad, la comunicación de esta tiene un importante papel para lograr obtener el posicionamiento propuesto en el público objetivo seleccionado.

Es necesario considerar, igualmente, que la comunicación de la marca ciudad sea, en primer lugar, interna, es decir, dirigida a los residentes de la ciudad para que estos la conozcan y se lleguen a sentir representados por ella, de tal manera que, al ser ellos parte del producto ciudad, se sientan motivados a hacer realidad lo que la marca ciudad promete.

En cuanto a la evaluación económica, se asume que es probable que la ley de exoneración del impuesto a la renta sea prorrogada, por lo cual se ha realizado el análisis de sensibilidad para el escenario sin este impuesto. Para una reducción del ingreso por venta de licencias de 10%, el VANE es 322,083 soles y la TIR, 48%. Para una reducción de 20%, el VANE es 12,586 soles y la TIR, 37%. En ambos casos el VANE es positivo.

# Conclusiones y recomendaciones

---

## 1. Conclusiones

La identidad competitiva de la ciudad de Arequipa se basa en dos elementos que la caracterizan: su territorio y su herencia histórica y cultural. El carácter firme y enérgico aunado a una personalidad activa se asocia al volcán Misti. Su aspecto acogedor proviene de su ubicación a una altitud intermedia entre la costa y la sierra. El liderazgo y la iniciativa son parte de su herencia histórica y cultural. Así, la identidad competitiva de la ciudad de Arequipa se plasma en su aspiración de ser un referente que impulsa el desarrollo del sur del Perú.

Esta aspiración de la ciudad de Arequipa se manifiesta desde dos puntos de vista. En el caso de los encuestados, el aspecto más destacado como imagen deseada por todos los grupos, incluyendo los propios residentes, es que la ciudad sea un referente en gastronomía; seguido por el turismo en diversas modalidades —histórico-cultural, de aventura y naturaleza—. Inmediatamente después aparecen las posibilidades de que la ciudad sea vista como centro internacional de convenciones, ciudad ideal para los negocios y centro agroindustrial. En el caso de los especialistas entrevistados la imagen deseada de la ciudad de Arequipa es la de un centro de operaciones para diversos tipos de negocios, es decir, un motor de desarrollo,



por ser la ciudad un punto de confluencia, articulación e irradiación en la región sur del país.

En cuanto a la propuesta de marca ciudad, esta se puede desarrollar mediante la aplicación de un modelo basado en la revisión de los conceptos y los modelos de *city marketing* y *city branding*. Se debe mencionar que la mayoría de modelos de *city branding* proviene de estudios de caso de ciudades europeas y estadounidenses con infraestructura y servicios con estándares de países desarrollados.

En el caso del Perú es necesario tomar en cuenta que las ciudades que se encuentran a lo largo y ancho del territorio nacional todavía no cumplen con estos estándares. Por ello es importante no prescindir de los aspectos básicos y del marco de referencia que un plan de *city marketing* incluye, de tal manera que la marca ciudad esté en condiciones de cumplir con su promesa y, a la vez, sirva como recordatorio de la visión de futuro que la ciudad quiere alcanzar. Así, se propone un modelo para la elaboración de un plan básico de *city marketing* y desarrollo de la marca ciudad.

A partir de la aplicación del modelo propuesto al caso de la ciudad de Arequipa se determina la conveniencia de que las personas que participen en el desarrollo y la sostenibilidad de la marca ciudad Arequipa sean representantes nombrados por la Municipalidad Provincial de Arequipa, la CCIA y la OGD de Arequipa. Estas personas deberían formar el directorio de una asociación civil llamada Asociación Civil Marca Ciudad Arequipa.

En cuanto a la percepción que tienen los actores públicos y privados de la ciudad de Arequipa se aprecia que todos coinciden en señalar que se trata de una ciudad por la cual los residentes sienten un gran orgullo. Si bien es cada vez más tierra de migrantes, estos nuevos residentes también comparten una fuerte percepción de pertenencia. En este sentido, se comparte en el ideario colectivo la percepción de la personalidad del arequipeño como trabajador, amable, emprendedor y optimista. No obstante, se reconocen igualmente posibles defectos, que salen a la luz más en las entrevistas que en las encuestas: el arequipeño puede ser terco y conflictivo. Los residentes consideran a Arequipa como la Ciudad Blanca, la ciudad del Misti, ciudad de campiña y paisajes, de herencia colonial, fuerza y orgullo. Los residentes, en especial los pertenecientes al nivel socioeconómico A/B, consideran

que el estilo de vida de la ciudad es activo y formal, y también reservado, conservador y sencillo.

La imagen que tienen de la ciudad de Arequipa los viajeros de negocios y los turistas también es la de Ciudad Blanca, de volcanes, herencia colonial y, además, comidas y restaurantes. En el caso de los turistas extranjeros también la asocian con el cañón del Colca.

En lo que se refiere a la imagen actual de la ciudad de Arequipa, al aplicar el hexágono de Anholt para residentes se obtiene un indicador de 2.61. Todos los componentes obtienen valores mayores al valor intermedio de 2 en una escala de 0 a 4. De esta manera, la ciudad de Arequipa consigue las siguientes calificaciones: lugar, 2.99; presencia, 2.89; prerequisites, 2.44; potencial, 2.36; gente, 2.30; y pulso, 2.67. Estos resultados sugieren que la ciudad se encuentra en una buena situación en la dimensión de lugar, pero que tiene relativamente poca presencia y, si bien muestra cierto potencial, aún no cumple adecuadamente con los prerequisites que le corresponden a una ciudad desarrollada. Se debe mencionar que la menor calificación que obtiene el componente gente se debe al bajo nivel de seguridad ciudadana. Estos resultados sirven como línea base de la imagen actual de la ciudad.

Por otro lado, los públicos objetivo hacia los cuales se debe orientar la marca ciudad Arequipa son los residentes, hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A/B, C, D y E entre 18 y 65 años de edad, y los turistas y los inversionistas nacionales, incluyendo empresarios y viajeros de negocios, de las principales capitales de departamento del país. Una vez que se haya posicionado la marca ciudad en estos segmentos se puede orientar al segmento de turistas extranjeros, inversionistas extranjeros y mercados de exportación, principalmente de los países de América del Sur.

Las estrategias funcionales de marketing, o *marketing mix*, territorial de la ciudad de Arequipa se basan en el diagnóstico obtenido mediante el hexágono de Anholt y sintetizan la identificación de los aspectos que la ciudad debe mejorar e implementar. Estas estrategias son:

- *Estrategia de producto*: la oferta territorial de la ciudad de Arequipa se enfoca en los aspectos turismo y negocios. En cuanto al aspecto turístico es necesario que la ciudad garantice la conservación de su

centro histórico, mejore la prevención y el control de la contaminación ambiental (componente lugar) y brinde una mejor atención a la necesidad de una mayor oferta de actividades culturales y de entretenimiento (componente pulso). En cuanto al aspecto negocios es necesario que la ciudad amplíe la oferta de infraestructura para eventos y eleve la accesibilidad y la calidad de los servicios requeridos para que pueda constituirse en un centro de operaciones. Además, como parte del producto ciudad, Arequipa requiere de una marca ciudad que represente y transmita su identidad competitiva.

- *Estrategia de plaza*: un aspecto resaltante por mejorar es el transporte público (componente prerrequisitos). Asimismo, es necesario que la ciudad de Arequipa cuente con políticas de ordenamiento urbano y, puesto que tiene poco espacio para su expansión, es pertinente considerar la proyección de su desarrollo urbano hacia ciudades satélite en zonas cercanas, como La Joya y Majes.
- *Estrategia de precio*: es necesario realizar la revisión de los precios de los productos y los servicios relacionados con los aspectos turismo y negocios en la ciudad de Arequipa para determinar su competitividad respecto de otras ciudades.
- *Estrategia de comunicación territorial*: a pesar de que la ciudad de Arequipa es conocida e importante en el ámbito nacional, es necesario incrementar su presencia en el ámbito internacional, en especial en el ámbito sudamericano.
- *Estrategia de procesos*: es necesario mejorar las condiciones que permitan a la ciudad de Arequipa ser un lugar con el potencial adecuado para realizar negocios, incluyendo los aspectos fortalecimiento institucional, articulación empresarial y mayor accesibilidad a recursos financieros y de capital.
- *Estrategia de gente*: los residentes de la ciudad son parte de la oferta territorial; por ello es necesario que se identifiquen con la marca ciudad para que sus acciones estén orientadas a concretar la promesa plasmada en ella. Además, considerando la evaluación del componente gente del hexágono de Anholt, es necesario mejorar la seguridad ciudadana.

La marca ciudad que puede desarrollarse para Arequipa es una marca paraguas para tres pilares o sectores: turismo, inversiones y exportaciones. Tiene como valores el liderazgo y la iniciativa que le permiten evolucionar hacia el progreso y el desarrollo. La relación de la ciudad con las otras localidades del departamento de Arequipa es la de un elemento integrador; asimismo, con las otras ciudades de la región sur se relaciona como *hub* en campos como el turismo y los negocios. La personalidad de la marca ciudad Arequipa es acogedora, activa, con carácter firme y enérgico, y tiene una imagen visual contundente e imponente.

La estrategia de comunicación conveniente para la marca ciudad Arequipa comprende la comunicación interna, que se dirige a los residentes de la ciudad de Arequipa, y la comunicación externa, que se orienta a los turistas y los inversionistas nacionales y, también, a los turistas, los inversionistas y los mercados de exportación extranjeros, particularmente en el ámbito sudamericano.

El presupuesto necesario para desarrollar la marca se estima en 200 mil soles. El presupuesto estimado para la comunicación de la marca es 765,673 soles para la comunicación interna y 2'054,956 soles para la comunicación externa.

Finalmente, la evaluación económica de la marca ciudad Arequipa, en el escenario sin exoneración del pago del impuesto a la renta, tiene resultados positivos con un VANE de 218,433 soles y una TIR de 45%, que es mayor a la tasa de descuento de 36.4% considerada para dicha evaluación. Este resultado sugiere que la marca ciudad puede ser autosostenible en el tiempo.

## **2. Recomendaciones**

Si bien se ha planteado la conveniencia de formar una asociación civil sin fines de lucro que funcione como promotora de la marca ciudad, el arreglo institucional específico dependerá de las propuestas y el grado de compromiso que deseen asumir las distintas personas e instituciones convocadas o por convocarse. En este sentido, se recomienda flexibilidad para adaptar el modelo propuesto a las circunstancias particulares de los diversos actores involucrados.

En el caso específico de la marca ciudad Arequipa el interés demostrado por la CCIA, en conversaciones informales con su presidente, Julio Morriberón Rosas, sugiere la conveniencia de que en lo sucesivo sea esta institución la que asuma como propio el proyecto de marca ciudad para Arequipa y busque activamente convocar a los demás miembros del grupo de planificación.

Se debe tomar en cuenta que la propuesta de marca ciudad Arequipa necesita ser validada antes de su lanzamiento mediante un estudio complementario que considere con mayor profundidad y amplitud la aceptación y el impacto de la propuesta de marca ciudad, tanto entre los residentes de la ciudad como entre los demás *stakeholders*. Respecto de los residentes es conveniente que ese estudio considere explícitamente la diversidad socioeconómica y cultural de los pobladores de la ciudad.

Es pertinente desarrollar con mayor detalle los componentes del *marketing mix* de la ciudad hasta llegar al planteamiento de acciones específicas que complementen el modelo propuesto.

Asimismo, es recomendable evaluar el valor de la marca en el tiempo, a partir de lo cual se puede revisar y modificar o ratificar los precios considerados en las tarifas para su uso.

Finalmente, es muy conveniente implementar procedimientos de medición de la imagen de la ciudad a lo largo del tiempo, para lo cual serían de gran utilidad los indicadores del hexágono de Anholt, tomando como línea base los resultados de este estudio.

## Bibliografía

---

- Aaaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Deusto.
- Almeida, A. (2010). A escala humana. *América Economía*, n.º 387: 22-31.
- América Economía. (2011). *Ranking de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Recuperado de <<http://rankings.americaeconomia.com/2010/mejoresciudades/>>.
- Andréu, J. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Documento del Departamento de Sociología. Granada: Universidad de Granada.
- Anholt, S. (2007a). *The Anholt City Brand Index. How the world views its cities* (3.ª ed.). Recuperado el 1 de diciembre de 2010 de <[www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/EspecialInformativo/RelacInternac/MadridGlobal/Ficheros/NavegacionGlobal/QuienesSomos/Rankings/SimonAnholt/Anholt2007.pdf](http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/EspecialInformativo/RelacInternac/MadridGlobal/Ficheros/NavegacionGlobal/QuienesSomos/Rankings/SimonAnholt/Anholt2007.pdf)>.
- Anholt, S. (2007b). *Competitive identity. The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ashworth, G. J. & Goodall, Brian. (1990). *Marketing tourism places*. Londres / Nueva York, NY: Routledge.
- Ashworth, G. J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Belhaven.
- Aurum & Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA). (2009). *Compendio Estadístico Socioeconómico del Departamento de Arequipa*. Arequipa: Aurum.

- Baker, D. & Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Santa Fe de Bogotá: Planeta Colombiana.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2010, diciembre). *Síntesis económica de Arequipa*. Arequipa: Sucursal Arequipa, BCRP.
- Blanco, J. (2010). *Zaragoza, una ciudad «de marca» para poder venderse en el mundo*. Elche: IV Congreso City Marketing Elche 2010.
- Bedregal, J. & Martínez, A. (2008). *La Ruta del Loncco. Raíces del hombre arequipeño*. Arequipa: El Taller.
- Bellet, C. & Llop, J. M. (2011). *Las líneas de trabajo del programa UIA-CIMES: ciudades intermedias y urbanización mundial*. Serie Medio Ambiente y Desarrollo N.º 48. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado el 3 de marzo de 2011 de <[www.eclac.org/publicaciones](http://www.eclac.org/publicaciones)>.
- Benko, G. (2000). Estrategias de comunicación y márketing urbano. *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, XXVI(79): 67-76.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Márketing (ESIC).
- Comité Provincial de Seguridad Ciudadana. (2010). *Plan Estratégico de Seguridad Ciudadana*. Arequipa: s. ed.
- Consortio de Investigación Económica y Social (CIES). (2011). *Tarifario medios*. Recuperado el 25 de abril de 2011 de <<http://cies.org.pe/files/elecciones/documentos/Arequipa/directorios/medioscomu.pdf>>.
- Crilley, D. (1993). Architecture as advertising: Constructing the image of development. En G. Kearns & C. Philo (Eds.), *Selling Places: The city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon.
- Cruz, D. & Pérez, J. (2011, 11 de marzo). Una marca que vale un Perú. *El Comercio* (Lima): A2.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México, D. F.: Pearson Educación.
- Ebrópolis. (2007). *La influencia de los eventos internacionales en las ciudades. Conclusiones del XI Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos*. Recuperado el 10 de octubre de 2010 de <[www.ebropolis.es/files/File/Encuentros/2007/conclusiones.pdf](http://www.ebropolis.es/files/File/Encuentros/2007/conclusiones.pdf)>.

- Esteban, A., García, J., Narros, J., Olarte, C., Reinares, E. & Saco, M. (2008). *Principios de Márketing* (3.ª ed). Madrid: ESIC.
- Estudio Caballero Bustamante. (2011). Tratamiento tributario de las asociaciones civiles sin fines de lucro (Primera Parte). *Informativo Caballero Bustamante*. Lima: Estudio Caballero Bustamante.
- Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior. (2011). *Tarifario de venta de licencia de uso de la marca Colombia*. Recuperado el 22 de mayo de 2011 de <[www.fiducoldex.gov.co](http://www.fiducoldex.gov.co)>.
- Font, J. (2011). *Plan de city marketing de Córdoba, Argentina*. Recuperado el 25 de octubre de 2010 de <[www.bm30.es/intranet/inter/cordoba.html](http://www.bm30.es/intranet/inter/cordoba.html)>.
- Garayar, C. (2004). *Atlas Regional: Arequipa*. Arequipa: Peisa.
- Gold, J. R. & Ward, S. V. (1994). *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gómez, J. (2011, enero-febrero). Convertir el aeropuerto de Arequipa en un hub regional. *Arequipa Empresarial*, n.º 6: 18-19.
- González, A. P. & Sánchez, M. F. (2005). *Conceptos y enfoques de city marketing al turismo: el caso de la Ciudad de México*. Tesis Licenciatura en Administración. Puebla: Universidad de las Américas. Recuperado de <[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/gonzalez\\_g\\_ap/referencias.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/gonzalez_g_ap/referencias.html)>.
- González, D. & Díaz, R. (2009). Selvas y cemento. *América Economía*, n.º 375: 22-29.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2): 109-121. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de <<http://caledonianblogs.net/events/globalising/files/2009/02/hankinson2004.pdf>>.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). México, D. F.: McGraw Hill.
- Jordan, R. & Simioni, D. (1998). *Ciudades intermedias de América Latina y El Caribe: propuestas para la gestión urbana*. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado el 21 de noviembre de 2010 de <[www.eclac.org/publicaciones/xml/7/4497/lcl1117.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/4497/lcl1117.pdf)>.
- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding. An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest, and Athens*. Países Bajos:



University of Groningen. Recuperado el 26 de octubre de 2010 de <<http://dissertations.uib.ro/faculties/rw/2008/m.kavaratzis>>.

- Kearns, G. & Philo, C. (1993). *Selling places. The city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon.
- Keller, K. (2008). *Branding. Administración estratégica de marca* (3.<sup>a</sup> ed). México, D. F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Lee, N. (2007). *Márketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. & Haider, D. (2007). *Márketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México, D. F.: Pearson Educación.
- León, R. (2010). *Guía de la Región Arequipa*. Lima: Planeta Perú.
- Llaque, P. (2008). *Manual de estilo para la redacción de la tesis*. Lima: Universidad ESAN.
- Logan, J. & Molotch, H. (1987). *Urban fortunes: The political economy of place*. Los Ángeles, CA: University of California.
- Magaña, M. & Ramos, M. (2008, marzo). Marca ciudad: antídoto contra la uniformidad. *Diálogo Político* (Buenos Aires, Konrad Adenauer Stiftung), 25(1) 101-129.
- Matlovičová, K. (2007). *Place marketing process. Theoretical aspects of realization*. Eslovaquia: University of Presov. Recuperado el 14 de noviembre de 2010 de <[www.fhvp.unipo.sk/~matlovicova/index.htm](http://www.fhvp.unipo.sk/~matlovicova/index.htm)>.
- Morriberón, J. (2010). *Crecimiento económico y la ola de inversiones*. Arequipa: Congreso Anual de la Región Arequipa (CARA). Recuperado de <[www.cara.org.pe/exposiciones.php](http://www.cara.org.pe/exposiciones.php)>.
- Occipinti, R. (2003). *Marca país*. Buenos Aires: Bibliográfika de Voros.
- O'Guinn, T., Allen, C. & Semenik, R. (2007). *Publicidad y comunicación integral de marca* (4.<sup>a</sup> ed.). México, D. F.: International Thomson.
- Pacheco, C., Justo, G. & Tejada, G. (2010, mayo). *Identidad de marca región Arequipa: propuesta de gestión estratégica de marca*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Negocios. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

- Paredes, S. & Postigo, F. (2010). *Propuesta estratégica de city branding*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Negocios. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Pancorbo, J., Hevia, A. & Anguiano, R. (2005, primavera). El márketing urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos. *Diseño y Sociedad*. Recuperado de <<http://cyad.xoc.uam.mx/revistadys/03marketing.pdf>>.
- Perú. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2011a). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado el 5 de marzo de 2011 de <[www.ceplan.gob.pe/documents/10157/2209067a-bbe2-4fdf-b37d-9d6db45d8762](http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/2209067a-bbe2-4fdf-b37d-9d6db45d8762)>.
- Perú. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2011b). *Síntesis regional: recursos, potencialidades y crecimiento*. Recuperado el 9 de mayo de 2011 de <[www.ceplan.gob.pe/publicaciones](http://www.ceplan.gob.pe/publicaciones)>.
- Perú.info. (2011a). *La marca Perú*. Recuperado el 16 de mayo de 2011 de <<http://peru.info/#brand>>.
- Perú.info. (2011b). *Solicitud de uso de la marca país Perú*. Recuperado el 16 de mayo de 2011 de <<http://muchoperuparatodos.peru.info/>>.
- Perú.info. (2011c). *Campaña lanzamiento nacional marca país Perú*. Recuperado el 16 de mayo de 2011 de <<http://muchoperuparatodos.peru.info/>>.
- Peru Top Publications. (2008). *Peru: The top 10,000 companies 2008*. Lima: Peru Top Publications.
- Precedo, A., Orosa, J. & Miguez, A. (2010a). *Una experiencia de participación ciudadana para la creación del producto ciudad: el caso de A Coruña*. Elche: IV Congreso City Marketing Elche 2010.
- Precedo, A., Orosa, J. & Miguez, A. (2010b). Márketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Urban Public Economics Review* (Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela), n.º 12: 13-39. Recuperado el 11 de diciembre de 2010 de <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/504/50414006001.pdf>>.
- Promperú. (2011). *Presentación de marca país Perú*. Recuperado de <[www.slideshare.net/travelupdate/dossier-marca-pais-peru-promperu](http://www.slideshare.net/travelupdate/dossier-marca-pais-peru-promperu)>.
- Quiroz, E. (1991). *Visión histórica de Arequipa 1540-1990*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín (UNSA).

- Quiroz, E. (2011). La identidad cultural arequipeña como camino de la identidad nacional peruana. *Persona y cultura*, 4(4). Recuperado el 21 de abril de 2011 de <[www.ucsp.edu.pe/nep/archivos/ARTICULO03.pdf](http://www.ucsp.edu.pe/nep/archivos/ARTICULO03.pdf)>.
- Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Tesis para obtener el grado de Doctor of Science in Technology. Helsinki: Helsinki University of Technology. Recuperado el 14 de setiembre de 2010 de <<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/>>.
- Regalado, O. (2011). *Las fases del lanzamiento de la marca Perú*. Recuperado de <[www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/03/](http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/03/)>.
- Regalado, O., Castañeda, G., Rodríguez, J. & Saavedra, G. (2009). *Programa de city marketing y creación de marca para Trujillo*. Serie Gerencia para el Desarrollo N.º 12. Lima: Universidad ESAN.
- Riesco, G. (2011, enero-febrero). Infraestructura y gestión logística en Arequipa. *Arequipa Empresarial*, n.º 6: 10-11.
- Rivera, E. (2010, junio-julio). Una nueva ciudad para Arequipa. *Arequipa Empresarial*, n.º 4: 16-17.
- Sáinz, J. (2008). *El plan de márketing en la práctica* (12.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Salas, L. (2011, 11 de marzo). *En dos meses productos peruanos usarán marca país*. *Gestión* (Lima): 2.
- Schwab, K. (Ed.). (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Davos: World Economic Forum.
- Seisdedos, H. (2004). *City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora*. *Revista de Empresa*, n.º 8: 54-64.
- Seisdedos, H. (2006, setiembre-octubre). La marca ciudad como antídoto para la «bonsainización» del 'city marketing'. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, n.º 76: 72-79.
- Seisdedos, H. (2007). *State of the art of city marketing in European cities*. Ponencia presentada al 43º Congreso de la International Society of City and Regional Planners (Isocarp). Estambul: Isocarp.
- Seisdedos, H. (2009). *City marketing y cultura: catedrales, museos y «artefactos»*. Ponencia presentada en el Foro Plan Estratégico de la Cultura de Burgos. Recuperado de <[http://youtu.be/o\\_BbItbhZ0](http://youtu.be/o_BbItbhZ0)>.

- Soldi, M. (2010). *La marca país: herramienta de promoción*. Presentación realizada en el Foro Marcas Colectivas y Marca País: Implicancias para el Agro. Lima: Agraria.pe. Recuperado de <<http://vimeo.com/16891404>>.
- Soto, G. (2009). *Arequipa en Números 2009*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Sperling, D. (1991). *Le marketing territorial*. Toulouse: Milan-Midia.
- Trueman, M. & Cornelius, N. (2006). *Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration*. Working Paper N.º 6/13. Bradford: Bradford University School of Management. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de <[www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet\\_06-13.pdf](http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet_06-13.pdf)>.
- Unesco. (2000). *Historical Centre of the City of Arequipa*. World Heritage Convention. Recuperado de <<http://whc.unesco.org/en/list/1016/documents/>>.
- Unesco. (2008a). *Report on the reactive monitoring mission Historical Centre of the City of Arequipa. World Heritage Site, Peru, from 28<sup>th</sup> April to 1<sup>st</sup> of May*. Recuperado de <<http://whc.unesco.org/en/list/1016/documents/>>.
- Unesco. (2008b). *Decision 32COM 7B.127 – Historical Centre of the City of Arequipa (Peru) (C 1016)*. Recuperado de <<http://whc.unesco.org/en/decisions/1734>>.
- Unesco. (2009). *Decision 33COM 7B.142 – Historical Centre of the City of Arequipa (Peru) (C 1016)*. Recuperado de <<http://whc.unesco.org/en/decisions/1935>>.
- Universidad Católica de Santa María / Universidad Nacional de San Agustín / Universidad Católica San Pablo. (2010). *Agenda para el Desarrollo de Arequipa*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- World Economic Forum. (2011). *Reporte de Competitividad Global 2010-2011*. Recuperado de <[www.weforum.org](http://www.weforum.org)>.
- Zegarra, A. (2010). *Arequipa para los próximos años*. Arequipa: Congreso Anual de la Región Arequipa (CARA). Recuperado el 9 de abril de 2011 de <[www.cara.org.pe/exposiciones.php](http://www.cara.org.pe/exposiciones.php)>.
- Zenker, S. & Braun, E. (2010). *The place brand centre. A conceptual approach for the brand management of places*. 39<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, Copenhagen. Recuperado el 30 de octubre de 2010 de <[www.placebrand.eu](http://www.placebrand.eu)>.

## Sobre los autores

### **Otto REGALADO PEZÚA**

oregalado@esan.edu.pe

Doctor en Ciencias Administrativas y máster en Investigación por la Université de Nice Sophia-Antipolis, Niza, Francia, máster en Márketing Cuantitativo por la Université Pierre Mendès France, Grenoble, Francia, magíster en Administración (MBA) por la Universidad ESAN y bachiller en Ciencias Administrativas por la Universidad de Lima. Actualmente profesor e investigador del área de Mercadeo de la Universidad ESAN. Ha sido profesor visitante en el CERAM Sophia-Antipolis, la Université de Nice Sophia-Antipolis y la École Supérieure de Commerce de Troyes; todas instituciones francesas. Actualmente es profesor visitante en México del Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla, y de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (Egade) del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara. Autor del libro: *La planificación estratégica sostenible en turismo: conceptos, modelos y pautas para gestores turísticos* (Cengage Learning, 2011).

### **Carlos BEROLATTI TALAVERA**

carlosberolatti@gmail.com

Magíster en Dirección de Empresas por la Universidad ESAN e ingeniero mecánico por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Actualmente se desempeña como planificador en Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S. A. A. Experiencia profesional en el sector textil, en el Grupo Michell & Cía. S. A., y como asistente operativo en Quimera Holding Group, entre otros sectores.

### **Roxana MARTÍNEZ DELGADO**

network.rmd@gmail.com

Magíster en Dirección de Empresas por la Universidad ESAN, maestría en Ingeniería Industrial por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, en convenio con la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil, e ingeniero industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experiencia profesional en elaboración, proyección y control de costos y presupuestos; planificación y programación de mantenimiento en el sector minero; y gestión de calidad, trabajo en equipo, capacitación de personal y optimización de procesos en áreas de servicio. Actualmente labora en la Sociedad Minera Cerro Verde S. A. A.

**Gustavo RIESCO LIND**

[griesco@aurumperu.com](mailto:griesco@aurumperu.com)

Magíster en Dirección de Empresas por la Universidad ESAN y licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico. Experiencia profesional en estudios de mercado, evaluación de proyectos, análisis estratégico, microeconomía y econometría aplicada. Es coautor de los libros *Inversión social para un buen gobierno en el Perú* y *La pequeña agricultura piurana: evidencias sobre ingreso, crédito y asistencia técnica*. Ha sido profesor e investigador del Programa Académico de Economía de la Universidad de Piura y ha trabajado en el área de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Es socio gerente de Aurum Consultoría y Mercado.



Impreso por  
Cecosami Preprensa e Impresión Digital S. A.  
en marzo de 2012  
Calle Los Plateros 142, Ate  
Lima, Perú  
Teléfono 625-3535  
ventas@cecosami.com  
www.cecosami.com