

LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LAS CIUDADES ESPAÑOLAS Y SU PRESENCIA EN *INTERNET*. UN ESTUDIO COMPARATIVO.

Victoria de Elizagarate

victoria.elizagarate@ehu.es

Lucía Mediano

lucia.mediano@ehu.es

Lucía Sáez

lucia.saez@ehu.es

Universidad País Vasco

RESUMEN:

A partir de la creciente importancia otorgada a la utilización de herramientas de marketing en la gestión de las ciudades, el objetivo de este trabajo¹ es investigar la importancia que está adquiriendo la utilización de un enfoque de marketing en las ciudades. El trabajo analiza las dimensiones de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades por medio de un análisis de contenido de la *web* municipal de ciudades españolas, representadas por las que son capital de su respectiva Comunidad Autónoma. El trabajo analiza también, si como consecuencia de la orientación al mercado en la gestión, las ciudades objeto de estudio han impulsado estrategias de marketing. Desde esta perspectiva, se analizan diferentes estrategias de marketing, como son la estrategia de segmentación, la estrategia de marca, o la internacionalización de la ciudad, entre otras, partiendo del enfoque de la intensificación de la competencia entre ciudades a escala global. Se expone, así mismo, el resultado del análisis multivariable efectuado con las variables objeto de estudio. Así, mediante un análisis factorial de correspondencias con tabulación cruzada de valores medios, se analizan las asociaciones entre las dimensiones de la orientación al mercado de las ciudades y los grupos de ciudades generados mediante la técnica estadística del “cluster analysis”. Este estudio permite analizar y comparar el enfoque de la orientación al mercado de las ciudades objeto de estudio, que son un total de diez, de las diez y siete capitales de las respectivas Comunidades Autónomas españolas. A partir de este análisis, es posible también conocer la importancia que las ciudades españolas están otorgando al marketing de ciudades a través de *Internet*, de igual manera a lo que ocurre en el ámbito de la gestión empresarial.

PALABRAS CLAVE Marketing de ciudades, Orientación al Mercado, Marketing No Lucrativo.

ABSTRACT

Based on the increasing importance placed on the use of marketing tools in city management, the objective of this work² is to research into the growing importance of using a marketing focus in cities. The work analyses the extent of market orientation in city management by analysing the contents of the municipal websites of Spanish cities, represented by the cities which are the capital of their respective autonomous communities. The work also analyses whether, as a result of market orientation in management, the cities studied have fostered marketing strategies. Based on this perspective, we analyse different marketing strategies, such as the segmentation strategy, the brand strategy, or city internationalisation, among others, based on the focus of intensified competition between cities at global level. Furthermore, we present the result of the multivariate analysis carried out with the variables studied. Thus, by means of a correspondence factor analysis with tabulation of mean values, we analyse the associations existing between the extent of the market orientation of the cities and the groups of cities generated by means of the “cluster analysis” statistical technique. This study makes it possible to analyse and compare the market orientation focus of the cities studied, 10 in total, of the 17 capitals of the respective Spanish autonomous communities. Based on this analysis, it is also possible to learn the importance placed by Spanish cities on marketing their cities on the internet, in the same way as occurs in the business management world.

KEYWORDS City marketing, Market orientation, Marketing Non-Profit.

1. INTRODUCCIÓN

Ante una economía globalizada y a medida que los procesos de integración se intensifican, el papel de las ciudades y la competencia entre ellas se vuelve más significativa. Ante este contexto las ciudades se enfrentan al reto de ser capaces, no sólo de gestionar los recursos de los que disponen, sino de atraer nuevos recursos, obligando a los responsables locales a tomar decisiones que optimicen sus estilos de intervención, para así conseguir una mayor competitividad a escala regional, nacional, y/o internacional. En este marco, los gobiernos locales han tenido que ampliar su esfera de actuación añadiendo a sus funciones tradicionales, tales como, obras

¹Este trabajo forma parte del proyecto de investigación financiado por la Universidad del País Vasco EHU 009/048

²This work is part of the research project funded by the University of the Basque Country, EHU 009/048.

públicas, o provisión de servicios básicos para la vida comunitaria, el diseño e implementación de estrategias que no solo afectan al desarrollo local o regional, sino también, estrategias destinadas a la generación de ventajas competitivas sostenibles en entornos turbulentos y altamente competitivos.

Además, la utilización de herramientas de marketing en la gestión de las ciudades europeas ha sido creciente desde los años 80 del pasado S.XX, pero todavía es necesario llevar a cabo investigaciones empíricas sobre diverso ámbitos de aplicación a las ciudades. Investigaciones como las realizadas en el ámbito empresarial sobre la orientación al mercado, ampliamente analizadas en la literatura científica de marketing, son también necesarias en el ámbito de la gestión pública. Entre otros, las investigaciones realizadas sobre la orientación al mercado de la Administración Pública Local. Desde este enfoque, analizar la orientación al mercado de la gestión de las ciudades, y en particular la situación de las ciudades españolas, trata de contribuir desde otra faceta, a los estudios realizados sobre la orientación al mercado de la Administración Local. En este estudio se ha considerado también el papel que desempeña en este contexto Internet, por medio de la página oficial del ayuntamiento; es decir la web municipal como herramienta para el intercambio de información con el mercado urbano integrado por, los ciudadanos, los inversores, los turistas, o las empresas instaladas en la ciudad en diversos sectores. La interactividad de este medio resulta de suma importancia para que la ciudad pueda mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los diferentes segmentos del mercado urbano.

2. ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LA GESTIÓN DE LAS CIUDADES.

La revisión de la literatura científica sobre la orientación al mercado revela la existencia de una multiplicidad de visiones o enfoques en su estudio, Si bien entre las perspectivas desde las que se aborda el concepto de orientación al mercado, los trabajos más recientes tienden a sintetizarlas todas ellas en no más de cuatro. Autores como Cervera *et al.* (1999), Tuominen y Möller (1996) consideran estos cuatro enfoques: cognitivo, comportamental, cultural y la orientación al mercado desde la teoría de los recursos y capacidades. La importancia de que una organización se dote de este enfoque de orientación al mercado implicará el desarrollo de procesos de recopilación, interpretación, diseminación y uso de la información de mercado sobre clientes, competidores, distribuidores, y proveedores es llevado a cabo de forma más sistemática y previsible en las organizaciones que tienen un mayor grado de adopción de la orientación al mercado (Martín Armario *et al.*, 2002). Estas actuaciones conducen a que las organizaciones sean capaces de elaborar respuestas al mercado que satisfacen de forma superior las necesidades y deseos actuales de los clientes, y permitirán anticiparse a las necesidades y deseos futuros de los mismos (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

Sin embargo, desde el ámbito de las investigaciones realizadas en el ámbito de las organizaciones empresariales se ha respaldado el deber de trasladar los principios del marketing a otras áreas diferentes al ámbito empresarial. Así, son pocos los trabajos que aplican la orientación al mercado en la Administración Pública. Ajena a las presiones del mercado, hasta hace muy poco la Administración Pública no había experimentado la misma urgencia por atender a los dictados de la economía, eficacia y eficiencia; sus principios de organización y funcionamiento se orientaban a satisfacer el imperativo burocrático de la aplicación universal y uniforme de las normas, sin reparar demasiado en recursos y resultados.

En este ámbito se muestra la aplicación de ciertas herramientas de marketing como resultado de la adopción de una filosofía de acercamiento al ciudadano para la satisfacción más efectiva de sus necesidades, en lo que se ha denominado “*orientación al mercado u orientación al servicio del público*” (Cervera, 2004).

La orientación al ciudadano cliente es considerada una condición necesaria, pero no suficiente, para la mejora de la prestación de los servicios en el sector público (Wanna, O’Fairchiallaigh y Weller, 1992), dado que dicha orientación no tendrá ningún impacto si ésta no permeabiliza todas las actividades a todos los niveles de una organización. Así, un enfoque de la orientación al ciudadano cliente limitado a la satisfacción de sus necesidades, y que no contemple, en consecuencia, todos los aspectos de la orientación al mercado u *orientación al servicio del público* resulta insuficiente, siendo necesario el desarrollo del concepto en todas sus dimensiones (Cervera, 2004). Esta filosofía y las acciones consecuentemente desarrolladas, tanto desde el plano teórico como desde un punto de vista práctico, plantean las condiciones necesarias para la introducción del concepto de marketing en el ámbito público, así como la consiguiente orientación al mercado de sus instituciones, para así reflejar las dos características esenciales de cualquier organización pública: ser un ente *prestador de servicios* y tener *carácter público*. (Cervera, 2004). En este contexto, y siguiendo el modelo básico de Kohli y Jaworski (1990) de orientación al mercado desde una perspectiva comportamental, entendemos que los tres pilares básicos de dicha orientación son : *generación de información*, es decir el compromiso de los distintos departamentos con las actividades emprendidas para

desarrollar y comprender mejor las necesidades actuales y futuras del mercado (ciudadano/cliente) y de los factores que le afectan; *diseminación* o distribución de dicha información entre los distintos departamentos para compartir ese conocimiento y por último *dar respuesta* a la información para satisfacer las necesidades del mercado (ciudadano/cliente). Esto es válido tanto en el ámbito lucrativo como en el no lucrativo (Balabanis *et al*, 1997), en el sector privado, y en el sector público. Dicho modelo además es de probada aplicación en contextos político-económicos y culturales diversos (Selnes, Jaworski y Kohli, 1996; Subramanian y Gopalakrishna, 1999), así como no empresariales (Wood y Bhuian 1993; Bennett 1998; Siu y Wilson, 1998 Caruana, Ramaseshan y Ewing 1998; Voss y Voss, 2000; Flavián y Lozano, 2002), y nos permitirá plantear las distintas actividades a desarrollar en el marco de la gestión urbana, así como estudiar su efecto sobre el desarrollo de la marca ciudad.

Así mismo, las acciones de orientación al mercado en los gobiernos locales consideradas acciones reales de generación, diseminación y respuesta a las necesidades de los públicos objetivo (Cervera, 2000) han sido realizadas en ayuntamientos de municipios de la Comunidad Valenciana. Las acciones de orientación al mercado analizadas en estos gobiernos locales se han centrado en las siguientes cuestiones:

- Generación de la información:

Autores como Wilkie y Gardner (1974); Ritchie y LaBrèque (1975); Dyer y Shimp (1977) y Cowell, (1981) defienden el uso de la investigación de mercados y su función en la toma de decisiones en el ámbito de los servicios públicos. Si bien, Cowell (1991) advierte de la posibilidad de que los resultados de la investigación de mercado en el sector público se desvíen hacia fines privados, sí como también, del uso político que pueda hacerse de la información obtenida, generando por lo tanto problemas de carácter ético.

Sin embargo, la realización de encuestas a través de empresas de estudios de mercado (Cervera *et al.*, 2000) ya ha sido analizada en municipios de la Comunidad Valenciana, al encuestar a los alcaldes de dichos municipios sobre las dimensiones de la orientación al mercado. En esta investigación la realización de encuestas como soporte de la generación de información en los municipios era escasamente utilizada.

- Diseminación de la información:

La organización ha de contar con los mecanismos necesarios y adecuados para asegurarse de que la información fluya por las diferentes áreas funcionales de manera efectiva y que permita la toma de decisiones. Esta diseminación de la información se hará tanto por procedimientos formales como informales, siendo de especial relevancia la comunicación horizontal que es la que se produce dentro y entre departamentos y que permite su coordinación a la hora de alcanzar objetivos comunes. Kohli y Jaworski (1990), proponen el uso de métodos formales como cartas, boletines periódicos, reuniones, etc, así como de métodos informales con el objetivo de difundir la información a lo largo y ancho de la organización, tanto de manera vertical (en sentido ascendente o descendente) como horizontal. Además, Maltz y Kohli (1996), analizan la efectividad de la diseminación de la información. Para ello estudian el efecto de dos variables del proceso de diseminación, su frecuencia y su grado de utilización. Concluyen que la frecuencia con que se disemina la información del mercado está relacionada con la distancia entre las funciones, el poder de los emisores, el compromiso organizacional de los receptores y la confianza de los emisores. Sugieren que tanto la frecuencia como la formalización con la que se desarrolla la diseminación tienen efectos no lineales en la calidad percibida de la información de mercado repartida. Además, señalan que la información recibida por canales formales parece utilizarse más que la recibida por canales informales. En la misma línea que estos autores (Cervera, 2000), analiza la diseminación de información como acción de los gobiernos locales, por medio de la comprobación sobre si tienen publicaciones periódicas municipales como son, boletines, periódicos, o revistas, al menos trimestrales, sobre asuntos del municipio. Así mismo, se analizaron aspectos de accesibilidad cognitiva como poner a disposición de los públicos objetivos del municipio el organigrama del ayuntamiento con sus concejalías correspondientes. En el marco de esta misma dimensión de la orientación al mercado, se analizaron acciones de diseminación de información como son, poseer un servicio de atención telefónica al ciudadano, y un servicio de atención por internet, así como también, la diseminación de la información del ayuntamiento hacia los públicos objetivo, al menos en dos idiomas.

- Respuesta a la información:

Kohli y Jaworski (1990) definen la *respuesta a la información* como “la acción que se desarrolla en respuesta a la inteligencia generada y diseminada”. Así, la generación de información y la diseminación de la misma no tendrán ningún valor si la organización no es capaz de responder, por lo que son acciones necesarias pero no suficientes. Una vez que la información haya sido generada y diseminada será necesario llevar a cabo una serie de actuaciones encaminadas al diseño y puesta en marcha de estrategias que tengan como finalidad dar respuesta a las demandas de los distintos públicos objetivos. La implantación de una respuesta válida requiere con frecuencia el uso de herramientas e instrumentos de marketing, como pueden ser, la segmentación de

mercados, búsqueda de la diferenciación y un posicionamiento adecuado o la definición de una imagen y una marca. Un gobierno local orientado al mercado, en definitiva, debe ser receptivo en el sentido propuesto por los diversos autores analizados. Es decir, diseñar sus planes, e implantar sus estrategias en base a la información generada y diseminada acerca de los ciudadanos, teniendo en cuenta la búsqueda de la calidad, así como irradiando accesibilidad (temporal, cognitiva, y espacial), fomentando la equidad, capacitando la elección, fomentando la participación, y promocionando la ciudadanía (Cervera, 2004).

2.1. Características fundamentales de Internet como herramienta de la orientación al marketing

La utilización de Internet y en general de las nuevas tecnologías de información como herramienta de marketing ha sido estudiada en numerosas investigaciones (Ju-Pak, 1999; Wilkie y Kollmann, 1998; Alet, 2001; Kuster, 2002; Currás y Kuster, 2005). Sin embargo, desde el ámbito del marketing en la gestión de las ciudades las investigaciones entorno al papel que desempeña Internet como entorno de intercambio de información con el mercado no son tan numerosas (Sicilia y Pérez, 2007). Desde esta perspectiva, se exponen a continuación las dimensiones que ofrece el espacio *web* como instrumento de marketing (Küster, 2002; Currás y Kuster, 2005): 1.- Accesibilidad, como posibilidad que ofrece el sitio *web* para el acceso a la información. En el caso del sitio *web* oficial del Ayuntamiento, ofrece la posibilidad a los diferentes públicos de la ciudad de obtener la información deseada. 2.- Obtención de información relevante; es decir, hace referencia al hecho de que el sitio *web* puede ofrecer informaciones de interés para los usuarios. Esta dimensión depende del grado de conocimiento que se tengan de las necesidades de los públicos objetivo. Se incluye en esta característica aspectos como el grado de detalle de la información, su actualización, la vida útil de la información y la exclusividad de la misma. 3.- Gestión de las reclamaciones. La posibilidad que ofrece Internet para la gestión de las quejas y reclamaciones de forma rápida y eficiente, hace de este medio una herramienta orientada al cliente, y en consecuencia un instrumento de marketing. 4.- Ventajas de coste (Sicilia y Pérez, 2007). Hace referencia a que el sitio *web* ofrece una gran cantidad de información a bajo coste. Solo es necesario tener un dominio en el que se cuelga la información destinada a los públicos objetivo. 5.- Servicio al cliente. El espacio *web* está orientado a dar servicio al cliente, siendo este medio un instrumento adecuado para analizar las dimensiones de la orientación al mercado de la gestión, tanto de organizaciones empresariales como en este caso de la gestión de las ciudades. Además este medio accesible las 24 horas del día y desde cualquier lugar, aumenta la amplitud de la comunicación con el mercado urbano.

A partir de la consideración de ambos enfoques, la investigación sobre la orientación al mercado de la gestión de las ciudades y el papel que desempeña el espacio *web* como herramienta de marketing, se plantean los objetivos de esta investigación.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se presenta tiene como objetivo general analizar la orientación al mercado de las ciudades españolas desde el contenido ofrecido por la página oficial del ayuntamiento de las ciudades españolas, por medio del análisis de un conjunto de variables representativas de las diferentes dimensiones que configuran dicha orientación al mercado. Es decir, se propone aportar a los estudios realizados sobre la orientación al mercado de la gestión municipal mediante la recogida de información mediante entrevistas a alcaldes, un enfoque diferente, como es el que proporciona el análisis del contenido de la *web* municipal. La investigación se propone como objetivos específicos, el comprobar las diferencias respecto a las dimensiones de la orientación al mercado en las ciudades españolas que son capital de su Comunidad Autónoma respectiva, así como también, su consecuencia en el desarrollo de estrategias de marketing como son, entre otras, la diferenciación por medio de la marca ciudad. Como punto de partida, se puede considerar que la *web* municipal de las ciudades con más recursos económicos y de mayor dimensión podrán disponer de páginas *web* más completas y con mayor información disponible. Por tanto, es también un objetivo específico de esta investigación el analizar si se comprueban estas diferencias entre las ciudades, o si hay dimensiones de la orientación al mercado independientes de los recursos económicos de las ciudades.

El estudio se propone también como objetivo específico, analizar si las ciudades que manifiestan una mejor orientación al mercado, utilizan estrategias de marketing como el impulso de la marca ciudad, con el fin de mejorar su competitividad en un contexto global. Las ciudades objeto de estudio en esta fase de la investigación son las siguientes: Madrid, Barcelona, Las Palmas de Gran Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona, Santander, Santiago de Compostela, Valencia, Vitoria y Zaragoza, sobre un total de 17 Comunidades Autónomas que representan un 59% de la población objeto de estudio. El estudio se completará también con el análisis de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Ver tabla 1.

TABLA 1
Ciudades capitales de Comunidades Autónomas

CIUDADES ANALIZADAS	DIRECCIÓN WEB OFICIAL
AYUNTAMIENTO DE BARCELONA	www.bcn.es (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE MADRID	www.munimadrid.es (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	www.laspalmasgc.es (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	www.sctfe.es (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE PAMPLONA	www.pamplona.net (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE SANTANDER	www.ayto.santander.es (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE S. DE COMPOSTELA	www.santiagodecompostela.org (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE VALENCIA	www.valencia.es (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE VITORIA	www.vitoria-gasteiz.org (Última revisión 26.03.2010).
AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA	www.zaragoza.es (Última revisión 26.03.2010).

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología para la recogida de información de las ciudades objeto de este estudio, se ha basado en el análisis de contenido (Bigné, 1999), y su aplicación específica al análisis de páginas *web* (Dholakia y Rego, 1998; Rodríguez, 2002; Bellman *et al*, 2006). Así, el análisis de contenido de información contenida en sitios *web*, y/o páginas *web*, es un método de recogida información ampliamente extendido con el crecimiento de las tecnologías de información a través de internet, que requiere la utilización de un método cuyas características se expone a continuación:

1.-*Definir la población objeto de estudio y la selección de la muestra* (Weare y Ying Lin, 2000). La población objeto de estudio son las páginas *web* oficiales de los ayuntamientos de las ciudades españolas que son capital de su respectiva Comunidad Autónoma. La muestra analizada son un total de 10 ciudades de un total de 17 Comunidades Autónomas que representan el 59% de la población objeto de estudio. La dirección o URL se muestra en el apartado de referencias bibliográficas.

2.-*Unidad de análisis*. La unidad de análisis que se ha tomado ha sido el *sitio web* oficial del ayuntamiento de la ciudad. Es decir, se ha analizado no solo la página principal sino también las diferentes secciones que integran el *sitio web*. Esto es debido a que las variables de la orientación al mercado analizadas se encuentran en los distintos apartados que conforman el *sitio web*.

3.-*Cuantificación*. La cuantificación de las unidades de análisis se debe realizar por medio de al menos dos codificadores del contenido (Bigné, 1999). En esta investigación, el análisis de las dimensiones de la orientación al mercado en la web municipal se ha realizado también por dos codificadoras encargadas de cuantificar numéricamente las dimensiones o variables objeto de estudio. Es decir, se ha procedido a cuantificar las variables tal y como se expone en el apartado de definición de las variables del estudio. La disponibilidad de motor de búsqueda en todas las páginas analizadas ha permitido realizar esta fase de cuantificación. La recogida de información realizada en esta investigación se ha llevado a cabo entre el 9 de Enero de 2010 y el 26 de Marzo de 2010.

4.-*Forma de acceso a la información*³. La recogida de información se ha realizado con el mismo tipo de ordenador, el mismo buscador, y utilizando la misma conexión a *Internet* para garantizar así la misma velocidad, ya que puede haber diferencias en la accesibilidad a la información cuando se utilizan conexiones con una velocidad de *Internet* más lenta. También la utilización de diferentes ordenadores que llevan pantallas distintas pueden alterar la recogida de información. (Bucy *et al*, 1999) (Potter, 1999). Además, la información ha sido confirmada por responsables de la gestión municipal por medio de comunicación mediante el correo electrónico disponible en la *web*, en el caso de no quedar totalmente clarificado el contenido analizado.

5. *La metodología para el análisis de la marca ciudad*. Se ha procedido a realizar un estudio de denominaciones por medio de la localización de nombres de marcas registradas a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo⁴. La localización de nombres de marca es un servicio ofrecido a través de la *web* de la citada oficina que tiene

³ La conexión a internet utilizada para realizar la búsqueda es la disponible en los ordenadores con acceso a internet de la Universidad del País Vasco.

⁴ Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: Oficina Española de Patentes y Marcas www.oepm.es

como misión el comprobar previamente al registro aquellas marcas con denominaciones ya registradas. Un segundo análisis del nombre de marca se ha realizado a través de la OAMI⁵ agencia europea responsable del registro de marcas, dibujos, y modelos válidos en los 27 Estados miembros de la Unión Europea. En esta oficina se registran las denominadas “Marca europea” o “Marca comunitaria”. Es decir aquellas marcas cuyo registro permite la protección de marca en todos los estados miembros de la UE. El objetivo de este análisis es proporcionar información sobre los registros llevados a cabo por los ayuntamientos de las ciudades analizadas, o por sociedades en las que participa el ayuntamiento, del nombre propio de la ciudad como marca, así como también, el registro del eslogan de la ciudad, si lo hubiera.

5. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

En esta investigación se han analizado 10 variables (ver tabla 2) correspondientes a distintas dimensiones del modelo de orientación al mercado desde un enfoque comportamental, como son, la generación de información, la diseminación de información, y la acción como respuesta a la información. Las dimensiones analizadas en la *web* municipal se han cuantificado, y son por tanto variables numéricas, salvo en el caso de las variables dicotómicas 5 y 6, que por su naturaleza no es posible la cuantificación. Las variables analizadas son las siguientes.

1. *La generación de información* es la primera dimensión a considerar en el modelo de orientación al mercado. En esta investigación la generación de información implica valorar en la gestión de las ciudades la obtención y análisis de información sobre las necesidades presentes y futuras de los ciudadanos, las empresas, los inversores, y los visitantes como público objetivo de las ciudades. Así mismo, implica la obtención y análisis de información sobre otras ciudades competidoras, que podrán influir en las necesidades presente y futuras de los públicos objetivo de a ciudad. Desde este enfoque se han considerado las siguientes variables: 1.1. *Realización de encuestas*. Se ha considerado como variable si se utiliza la investigación de mercados como elemento básico para detectar las necesidades de los ciudadanos, u otros públicos objetivos de la ciudad. La variable considerada es el número de encuestas de opinión realizadas cuya información está disponible en la *web* municipal. 1.2. *Obtención y análisis de información de otras ciudades competidoras*. Se ha considerado la variable número de redes de ciudades a las que pertenece la ciudad. La participación en redes formalmente constituidas por las ciudades tienen como finalidad obtener y compartir información entre las ciudades participantes, además de constituir un marco para defender a escala nacional y/o internacional los objetivos de la red. La información sobre la pertenencia a redes disponible en la *web* municipal ha sido confirmada por correo electrónico en el caso de las ciudades analizadas.

TABLA 2
Variables del estudio

	Variables de estudio	Tipo de variable
1	Número de encuestas de opinión realizadas. (<i>Realización de encuestas. Genera información.</i>)	Numérica
2	Número de redes a las que pertenece. (<i>Orientación a la competencia Genera información.</i>)	Numérica
3	Número de revistas municipales. (<i>Disemina información.</i>)	Numérica
4	Número de Concejalías. (<i>Disemina información.</i>)	Numérica
5	Número de lenguas en la web. (<i>Disemina información.</i>)	Numérica
6	Servicio atención ciudadano por Internet. (<i>Disemina información.</i>)	Dicotómica Sí=1;No=0
7	Servicio atención ciudadano por teléfono. (<i>Disemina información.</i>)	Dicotómica Sí=1;No=0
8	Número de Planes en vigor. (<i>Respuesta a la información.</i>)	Numérica
9	Registro de marca ciudad. Titularidad del Ayto. o sociedad participada por el Ayto. (<i>Respuesta a la información.</i>)	Dicotómica Sí=1;No=0
10	Número de segmentos web. (<i>Respuesta a la información.</i>)	Numérica

2. *La dimensión de diseminar información* destinada a los públicos de la ciudad, se ha analizado por medio de las siguientes acciones. 2.1. *Poseer publicaciones periódicas* municipales como boletines, periódicos o revistas. Se ha considerado como variable el número de publicaciones periódicas municipales, tanto boletines como revistas municipales u otras publicaciones de carácter periódico(al menos anual), que posee el ayuntamiento para distribuir información de la ciudad a los diferentes públicos objetivo como ciudadanos, turismo, o empresas. Dicha información también está disponible en la *web* municipal.

⁵ Oficina de Armonización del Mercado Interior OAMI: Agencia Europea de registro de marcas <http://oami.europa.eu>.

2.2. *Poner a disposición del público objetivo de la ciudad el organigrama del ayuntamiento* con las Concejalías. Las diferentes áreas de gestión de una ciudad se muestran en las diferentes concejalías que dispone, información fácilmente visible en la *web* municipal. Se ha considerado la variable número de Concejalías como representativa de la dimensión de diseminación de la información.

2.3. *Disemina la información en diferentes lenguas* en la *web* municipal. Se ha analizado en número de idiomas en los que se disemina la información para los diferentes públicos objetivo de la ciudad.

2.4. *Posee servicio de información telefónica al ciudadano*, y disponible en la *web*. Se ha considerado como variable dicotómica, valor 1 si la ciudad posee servicio de información telefónica para ciudadano y como valor cero si no posee este servicio. 2.4. *Posee servicio de información al ciudadano por Internet*. Se ha considerado como variable ficticia valor 1 si la ciudad posee servicio de información al ciudadano por medio de la *web* municipal, y como valor cero si no posee este servicio.

3. *La implantación de una respuesta* requiere el uso de herramientas e instrumentos de gestión como son los procesos de planificación estratégica en las diferentes áreas de gestión así como también, la utilización de estrategias de marketing como acciones de respuesta, tales como la segmentación de mercados, o la búsqueda de la diferenciación y un posicionamiento adecuado medio de la identidad e imagen de marca. En este contexto, se han analizado las siguientes variables como respuesta a la información. 3.1. *La realización de planes* en las diferentes áreas de gestión de la ciudad. Se han analizado el número de planes en vigor que posee la ciudad, tales como el plan estratégico de la ciudad, plan de igualdad, plan de movilidad urbana, etc. Esta información está disponible en la *web* municipal y es un flujo de información para los públicos objetivos. 3.2. *La posesión de la titularidad de la marca* ciudad por parte del ayuntamiento o de una sociedad en la que participe como socio el ayuntamiento de la ciudad. Para obtener esta variable es necesario comprobar la titularidad de la marca por otro medio diferente a la *web* municipal, como es el acceso al registro de marca descrito en el apartado de la metodología.

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

El análisis de grupos se ha realizado mediante el algoritmo de Johnson, método de encadenamiento completo, que se ajusta mejor a muestras pequeñas que como en este caso se trata de 10 ciudades de un total de 17 capitales de Comunidad Autónoma y 10 variables (ver tabla 2).

TABLA 3
Tipo: Ascendente - Algoritmo de Johnson - Método de encadenamiento: Completo

Grupo nº	Nº de integrantes	Código numérico de los integrantes del grupo
1	1	1
2	6	2, 4, 9, 5, 6, 7
3	1	3
4	2	8, 10

TABLA 4
Varianza de las variables explicada por la partición

7Suma de cuadrados del total de variables de la muestra	2.701,70
Suma de cuadrados intragrupos (varianza que permanece)	262,50
Suma de cuadrados intergrupos (varianza explicada)	2.439,20
% de varianza explicada por la partición en 4 grupos	90,28%

En este análisis se obtiene que el grupo 1, está formado por la ciudad de Barcelona. El grupo 2 esta formado por las ciudades de Las Palmas de G. Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona, Vitoria Santander y Santiago de Compostela. El grupo 3 lo integra la ciudad de Madrid, y el grupo cuatro lo integran dos ciudades, Valencia y Zaragoza. La varianza explicada por la participación en los cuatro grupos es del 90,28%. (Ver tablas 3 y 4).

TABLA 5
Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados
(Con prueba F de Snedecor / Tabla ANOVA)

			Total muestra	Grupos originados por la partición				
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	
Nº de integrantes:			10	1	6	1	2	
Suma de cuadrados:			2.701,70	0,00	214,00	0,00	48,50	
Nº	Identificación de las variables	Estadísticos						F de Snedecor
1	<i>encuesta</i> - Genera información. Número de encuestas de opinión realizadas	Media: Desv.Std.	8,40 5,20	10,00 0,00	5,33 - 3,20	20,00 + 0,00	11,00 1,00	F(3, 6) = 6,54 p = 0,0255
2	<i>revistas</i> - Distribuye información. Número de revistas municipales.	Media: Desv.Std.	8,00 11,99	42,00 + 0,00	2,67 - 3,35	10,00 0,00	6,00 4,00	F(3, 6) = 26,95 p = 0,0007
3	<i>Concejal</i> Distribuye información. Número de Concejalías	Media: Desv.Std.	11,00 3,19	16,00 + 0,00	11,83 2,41	9,00 0,00	7,00 - 1,00	F(3, 6) = 3,54 p = 0,0879
4	<i>lenweb</i> . Distribuye información. Número de lenguas en la web.	Media: Desv.Std.	4,00 2,79	3,00 0,00	2,67 - 1,49	3,00 0,00	9,00 + 1,00	F(3, 6) = 8,17 p = 0,0153
5	<i>serinter</i> - Distribuye información. Servicio atención ciudadano por Internet	Media: Desv.Std.	0,90 0,30	1,00 + 0,00	0,83 - 0,37	1,00 0,00	1,00 0,00	F(3, 6) = 0,16 p = 0,9194
6	<i>teléfono</i> - Distribuye información. Servicio atención telefónica.	Media: Desv.Std.	0,90 0,30	1,00 + 0,00	0,83 - 0,37	1,00 0,00	1,00 0,00	F(3, 6) = 0,16 p = 0,9194
7	<i>Planes</i> . Respuesta a la información. Número de Planes.	Media: Desv.Std.	11,50 7,81	31,00 + 0,00	6,67 - 1,25	20,00 0,00	12,00 2,00	F(3, 6) = 68,44 p = 0,0000
8	<i>marca</i> . Respuesta a la información. Registro de marca ciudad.	Media: Desv.Std.	0,50 0,50	1,00 + 0,00	0,33 0,47	0,00 - 0,00	1,00 0,00	F(3, 6) = 1,75 p = 0,2561
9	<i>web</i> . número de segmentos web	Media: Desv.Std.	3,70 1,49	4,00 0,00	3,67 1,70	2,00 - 0,00	4,50 + 0,50	F(3, 6) = 0,48 p = 0,7089
10	<i>Redes</i> . Orientación a la competencia. Número de redes a las que pertenece.	Media: Desv.Std.	5,40 4,20	5,00 0,00	2,50 - 1,12	14,00 + 0,00	10,00 1,00	F(3, 6) = 35,14 p = 0,0003

+ : Grupo con media más alta; - : Grupo con media más baja

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de datos Dyane versión 4

La tabla 5 recoge la tabulación cruzada de valores medios, cuya finalidad consiste en comprobar si hay diferencias entre los valores medios de las variables utilizadas, calculas sobre el total de la muestra y para cada uno de los grupos generados en el “cluster”, que se consideran como variable columna, o variable independiente. Para determinar si estas diferencias son o no significativas, se utiliza el estadístico *F* de Snedecor con (c-1) y (n-c) grados de libertad, que permite contrastar la hipótesis nula, es decir, la no diferencia entre medias. Como puede observarse en la tabla 4, con las variables 1,2, 4,7 y 10 las diferencias entre las medias de los grupos son significativas, para un nivel de significación ($p < 0,05$); es decir, que indica el rechazo de la hipótesis nula (no diferencia entre medias). No son significativas las variables 3, 5,6 y 8 . Es decir, no hay diferencias entre las ciudades respecto a dichas variables. La tabla 5 muestra que el grupo 1 integrado por la ciudad de Barcelona muestra la media más alta en la variable revistas municipales, número de concejalías, y en la variable realización de planes como respuesta a la información. El grupo 3 integrado por la ciudad de Madrid posee la media más alta en la variable de recogida de información mediante encuestas y en pertenecía a redes de ciudades como acción de orientación a la competencia. El grupo 2 por el contrario presenta las variables con media más baja en el mayor número de variables analizadas. Mientras que el grupo 4 integrado por las ciudades de Valencia y Zaragoza presenta la media más alta en la variable número de lenguas en que se distribuye la información en la *web*. Es decir, el perfil internacional de ambas ciudades se manifiesta en esta variable, que indica la importancia que se otorga al visitante por la dimensión que ambas ciudades otorgan al turismo. Además tienen también la media más alta en el número de segmentos a los que se dirige la información, y la media más baja en el número de concejalías.

A partir de las nuevas variables generadas con el análisis “cluster”, se ha procedido a realizar un análisis factorial de correspondencias con tabulación de valores medios, siendo la variable independiente o columna, la nueva variable con los grupos generados en el “cluster”. (Ver Tabla 6). Para la realización del análisis se han considerado la totalidad de las variables; es decir las 10 variables definidas anteriormente. La varianza explicada con el factor 1 es del 63,08% y con el factor 2 el 24,55% con lo que en conjunto queda explicada por ambos ejes el 87,63% (Ver tabla 7).

TABLA 6
Tabla de valores medios

Variables fila	GRUPOS - Grupos obtenidos en el análisis «cluster»			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
encuesta	10,00	5,33	20,00	11,00
revistas	42,00	2,67	10,00	6,00
Concejal	16,00	11,83	9,00	7,00
lenweb	3,00	2,67	3,00	9,00
serinter	1,00	,83	1,00	1,00
telefono	1,00	,83	1,00	1,00
Planes	31,00	6,67	20,00	12,00
marca	1,00	,33	,00	1,00
web	4,00	3,67	2,00	4,50
redes	5,00	2,50	14,00	10,00

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de datos Dyane versión 4

TABLA 7
Valores y vectores propios

	Factor 1	Factor 2
Valor propio	0,1468	0,0571
% de varianza explicada	63,08%	24,55%
% acumulado	63,08%	87,63%
Vectores propios	1,2392	0,0316
	-0,6372	2,1385
	-0,6320	-1,2230
	-1,0708	0,2305

En el estudio de las columnas, el primer eje presenta la mayor correlación el 0,9946 con la variable grupo 1 y la segunda el 0,6915 con el grupo 4 que suponen el 59,58% y el 24,39 % respectivamente de la inercia explicada por el factor. La variable grupo 1 se sitúa en el extremo positivo del primer factor y la variable grupo 4 en el extremo negativo. (Ver tabla 8 y figura 1). El segundo eje, está explicado en mayor medida por la variable, grupo 2 con una correlación del 0,6961 y una contribución a la inercia del 58,11%. (Ver tabla 8). En cuanto a las variables filas y su relación con el primer eje, las variables número de revistas municipales, número de redes a las que pertenece la ciudad, y número de encuestas, son las que representan la mayor correlación, y también la mayor contribución a la inercia explicada; respectivamente 54,05%, 16,46% y 11,91%. La variable, número de revistas, tiene coordenada positiva. Las otras dos variables tienen coordenada negativa. El segundo eje está explicado por la variable, número de segmentos del mercado urbano a los que se dirige la *web* municipal y número de concejalías. Estas variables tienen una correlación de 0,7647 y 0,7315 respectivamente. Dichas variables tienen coordenada positiva. (Ver tabla 9 y figura 1).

TABLA 8
Estudio de las columnas

Variables columna	Eje 1			Eje 2		
	Coordenada	Correlación	% inercia explicada	Coordenada	Correlación	% inercia explicada
Grupo 1	0,4748	0,9946	59,58	0,0075	0,0003	0,04
Grupo 2	-0,2441	0,1588	5,16	0,5111	0,6961	58,11
Grupo 3	-0,2421	0,3522	10,88	-0,2923	0,5133	40,72
Grupo 4	-0,4102	0,6915	24,39	0,0551	0,0125	1,13

TABLA 9
Estudio de las filas

Variables fila	Eje 1			Eje 2		
	Coordenada	Correlación	% inercia explicada	Coordenada	Correlación	% inercia explicada
encuesta	-0,3329	0,6381	11,91	-0,2202	0,2792	13,39
revistas	0,6198	0,9693	54,05	-0,0629	0,0100	1,43
Concejal	-0,0204	0,0022	0,04	0,3745	0,7315	36,63
lenweb	-0,5385	0,5003	11,88	0,2379	0,0976	5,96
serinter	-0,2594	0,5741	0,60	0,2142	0,3913	1,05
telefono	-0,2594	0,5741	0,60	0,2142	0,3913	1,05
Planes	0,1246	0,6304	2,51	-0,0927	0,3492	3,57
marca	-0,0188	0,0007	0,00	0,4178	0,3509	2,43
web	-0,2444	0,2130	1,96	0,4630	0,7647	18,09
redes	-0,4747	0,7180	16,46	-0,2957	0,2785	16,41

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de datos Dyane versión 4

TABLA 10
Representación gráfica de los dos primeros factores

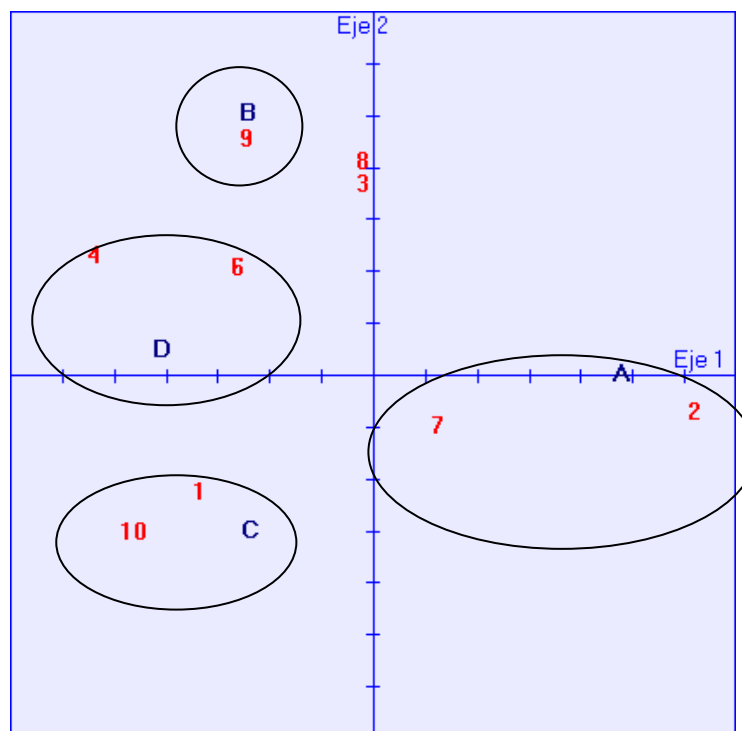
Variables	Identificación de las variables	Código en el gráfico	Coordenada Eje 1	Coordenada Eje 2
Variables columna	Grupos obtenidos en el análisis «cluster» - Grupo 1	A	0,4748	0,0075
	Grupos obtenidos en el análisis «cluster» - Grupo 2	B	-0,2441	0,5111
	Grupos obtenidos en el análisis «cluster» - Grupo 3	C	-0,2421	-0,2923
	Grupos obtenidos en el análisis «cluster» - Grupo 4	D	-0,4102	0,0551
Variables fila	encuesta - Genera información. Número de encuestas de opinión realizadas	1	-0,3329	-0,2202
	revistas - Distribuye información. Número de revistas municipales.	2	0,6198	-0,0629
	Concejal - Distribuye información. Número de Concejalías	3	-0,0204	0,3745
	lenweb - Distribuye información. Número de lenguas en la web.	4	-0,5385	0,2379
	serinter - Distribuye información. Servicio atención ciudadano por Internet	5	-0,2594	0,2142
	telefono - Distribuye información. Servicio atención telefónica.	6	-0,2594	0,2142
	Planes - Respuesta a la información. Número de Planes.	7	0,1246	-0,0927
	marca - Respuesta a la información. Registro de marca ciudad.	8	-0,0188	0,4178
	web - número de segmentos web	9	-0,2444	0,4630
	redes - Orientación a la competencia. Número de redes a las que pertenece.	10	-0,4747	-0,2957

Fuente: elaboración propia. Tratamiento de datos Dyane versión 4

La representación de los dos ejes en la Figura 1 muestran diversas asociaciones entre las variables filas y las variables de los grupos de ciudades. La ciudad de Barcelona, representada por la letra A, queda asociada a las variables que representan las dimensiones de diseminación de información por medio de poseer el mayor número de publicaciones municipales periódicas, así como también por la respuesta a la información representada por el número de planes que la ciudad realiza en las diferentes áreas de gestión de la ciudad. En el lado opuesto se encuentran la ciudad de Madrid, representada por la letra C. Esta ciudad se asocia a la dimensión de generación de información, por medio de las variables de realización de encuestas, así como también por la generación de información de los competidores, por medio de la pertenencia a redes de ciudades, en la que Madrid lidera dicha dimensión. Las ciudades de Valencia y Zaragoza representadas por la letra D aparecen asociadas a la diseminación de información, poniendo de manifiesto la dimensión turística y su perfil internacional. Las ciudades de Las Palmas de G. Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona, Vitoria y Santiago de Compostela, representadas por la letra B representan otro grupo diferenciado de ciudades asociado a variables de respuesta a la información por medio de la segmentación de la web municipal dirigida a los públicos objetivos de la ciudad.

La Figura 1 muestra también como la estrategia de diferenciación por medio de la identidad e imagen de marca representada por la variable 8 no se trata de una estrategia generalizada en las ciudades y como respuesta a la acción muestra la escasa sensibilización de las ciudades entorno a esta estrategia de marketing.

FIGURA 1



Fuente: elaboración propia. Tratamiento de datos Dyane versión 4

7. CONCLUSIONES

La investigación sobre diez ciudades españolas capital de su Comunidad Autónoma respectiva, a partir del análisis de un conjunto de diez variables representativas del enfoque comportamental de la orientación al mercado, permite obtener las siguientes conclusiones:

1. Se ha podido comprobar la existencia de grupos diferenciados de las ciudades españolas en cuanto a la importancia que otorgan a las diferentes dimensiones de la orientación al mercado desde el análisis de la *web* municipal. Los grupos muestran cuatro perfiles diferentes de las ciudades españolas, que muestran la heterogeneidad de su comportamiento respecto a la orientación al mercado. Así, mientras Barcelona lidera las diferentes dimensiones de la orientación al mercado, otras ciudades manifiestan sus prioridades respecto a determinados segmentos, como el turismo en el caso de Valencia, o Zaragoza; o el caso de Madrid que da importancia al conocimiento de los competidores por medio de la participación en redes. Las ciudades de Las Palmas de G. Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona, Vitoria, y Santiago de Compostela utilizan la *web* municipal para dar información a los diferentes clientes de la ciudad. Las *web* municipales de estas ciudades están muy segmentadas como respuesta a los diferentes públicos objetivos de la ciudad. También utilizan la *web*, al igual que las ciudades de mayor dimensión y recursos, para atender al ciudadano por Internet y ofreciendo información sobre la atención telefónica. No se han constatado en estas variables diferencias en cuanto a los recursos o dimensiones de las ciudades analizadas.
2. Se constata que se ha generalizado la realización de encuestas como método de recogida de información de los públicos objetivos, mediante la realización de estudios de mercado: El grupo de ciudades formado por Barcelona, Madrid, Valencia y Zaragoza se diferencia de las otras en una mayor utilización de esta herramienta y aplicada a todos los ámbitos de la gestión municipal.
3. De igual manera, la diseminación de información mediante la utilización de publicaciones periódicas está generalizada en el grupo de ciudades de mayor dimensión y recursos, si bien la ciudad de Barcelona lidera esta dimensión con publicaciones periódicas dirigidas a todos los públicos objetivos de la ciudad; es decir a los ciudadanos, a los inversores, a las empresas, y al visitante. Se constata una gran diferencia entre las ciudades analizadas en la dimensión de respuesta a la información mediante la realización de planes.

4. La ciudad de Barcelona lidera esta dimensión, siendo la que posee mayor diversidad de planes en todos los ámbitos de la gestión de la ciudad, estableciéndose una gran diferencia con las ciudades de menor dimensión como Las Palmas de G. Canaria, Santa Cruz de Tenerife, Pamplona, Vitoria, y Santiago de Compostela. En estas ciudades la herramienta de planificación que se ha generalizado es la realización del plan estratégico de la ciudad. Respecto a la utilización de estrategias de marca ciudad, se ha constatado que las diferencias entre las ciudades respecto a esta estrategia puede no estar ligada a la dimensión y a los recursos, como se muestra en el caso de Madrid.

Sin embargo, es necesario señalar las limitaciones que se plantean en esta investigación, ya que en la fase en la que se encuentra este estudio, el análisis se ha limitado a diez ciudades que representan el 59% del total, y a diez acciones referentes a la orientación al mercado. Sin embargo el próximo objetivo de esta investigación es completar el total de las 17 Comunidades Autónomas, así como ampliar el estudio de ciudades con las capitales de cada provincia, así como también, ampliar el número de variables de la orientación al mercado a analizar.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALET, J.(2001):*Marketing eficaz.com*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- BALABANIS, G.; STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): "Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance", *European Journal of Marketing*, vol. 31, nº 8, pp. 583-603.
- BELLMAN,S.;JOHNSON,E.;LOHSE,G.;MANDEL,N.(2006):"Desingning Marketplaces of the Artificial With Consumer Behavior in Electronic Environments", *Journal of Interactive Marketing*, 20 (1),pp.21-33.
- BENNETT, R. (1998): "Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organizations: Implications for Fund-Raising Performance". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 6, nº 1, pp. 31-45.
- BIGNÉ ALCANIZ, E.(1999): "El Análisis de contenido" en *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas* (coordina F.J.Sarabia), Ediciones Pirámide, Madrid, pp.253-263.
- BUCY, E. ; LANG,A. ;POTTER,R. ; GRABE,M.(1999) :*Formal features of cyberspace :A content analysis of the World Wide Web*. Paper presented at the International Communication Association Conference,San Francisco.
- CARUANA, A.; RAMASESHAN, F.; EWING, M.T. (1998): "The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities", *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 6, nº 1, pp. 63-82.
- CERVERA, A.; MOLLÁ, A. ; CALDERÓN, H. (1999): "Market Orientation: A Framework for Public Institutions". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 7, nº 1, pp. 3-24.
- CERVERA TAULET, A.;BEENGUER CONTRI, G. ; MOLLA DESCALS, A. (2000): "La orientación al mercado de los Gobiernos Locales como respuesta a los desafíos estratégicos para la promoción del turismo mediterráneo. El caso de la Comunidad Valenciana. Ponencia. Premier Congr s International sur le Tourisme et la Méditerranée. Universidad de Almería. Disponible en www.ual.es/congresos/tTurismo-Meiterr neo/panel1-1pdf ( ltima revisión 12.04.2010).
- CERVERA TAULET, A.(2001) : " La gestión del marketing en la administración pública local", *Revista de Dirección y Organización*. N  26, Universidad Polit cnica de Madrid, pp.113-124.
- CERVERA, A. (2004): "Orientación al Mercado Y Administración Pública Local: determinación de un modelo teórico y de medición", *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, Vol. 1, n  1, pp. 53-72
- COWELL, D.W. (1981): "The Role of Market Research in the Development of Public Policy in the Field of Recreation and Leisure". *Journal of the Market Research Society*, vol. 23, n  2, pp. 72-83.
- COWELL, D. W. (1991): "Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque : del operativo al perceptivo". *Legis. Serie empresarial*. Bogotá.
- DYER, R. F.; SHIMP, T.A. (1977): "Enhancing the Role of Marketing Research in Public Policy Decision Making". *Journal of Marketing*, vol. 41, n  1 (January), pp. 63-67.
- DHOLAKIA, U.; REGO,L. (1998):" What makes commercial Web pages popular  An empirical investigation of Web page effectiveness  ",*European Journal of Marketing*,,32 (7/8),pp.724-736.
- FLAVIAN, C.; LOZANO, F.J. (2002): "La Medici n de la Orientación al Mercado del Sistema Público de Educación." En Vázquez Burguete, J.L. y Placer Galán, J.L. (eds.) I Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo. León: Secretariado de Publicaciones.
- JU-PAK, KUEN-HEE. (1999):"Content Dimensions of Web Advertising: A Cross-National Comparison". *International Journal of Advertising*, 18,pp. 207-231.

KOHLI, A.K. ; JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 2, pp. 1-18.

KUSTER, I. (2002): *La venta relacional*. Ediciones ESIC, Madrid.

MALTZ, E.; KOHLI, A.K. (1996): "Marketig Inteligent Dissemination Across Functional Boundaries", *Journal of Marketing Research*, vol. 33(1), pp.47-61,

MARTÍN ARMARIO, J.; M.RUIZ, D.; MARTÍN ARMARIO, E. (2002): "Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, nº 4, pp. 485-512.

NARVER, J.C. ; SLATER, S.F. (1990): "The effects of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pp. 20-35.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1992): *La Reinención del Gobierno. La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público*. Ediciones Paidós, Barcelona.

RITCHIE J.R.B.; LaBRÈQUE, R.J. (1975): "Marketing Research and Public Policy: A Functional Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 49, nº 3 (July), pp. 12-19.

SELNES, F.; JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1996): "Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 12, nº 2, pp. 139-157.

SICILIA, M. ; PÉREZ, R. (2007): "Internet como herramienta de marketing de ciudades. Análisis de contenido de las webs de las capitales europeas", *Investigación y Marketing*, Nº 96, pp.3040.

SIU, N.Y.M. ; WILSON, R.M.S. (1998): "Modelan Market Orientation: An Application in the Education Sector", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 293-323.

SUBRAMANIAN, R. ; GOPALAKRISHNA, P. (2001): "The market orientation, performance relationship in the context of a developing economy. An epirical analysis", *Journal of Business Research*, nº 53, pp. 1-13.

TRUSTRUM, L.B. (1989): "Marketing: Concept and Function", *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº 3, pp. 48-56.

TUOMINEN, M. ; MÖLLER, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". J.Beracs, A. Bauer y J. Simon(eds). *Marketing for an expanded future*. 25 EMAC Conference, Budapest, 14-17 mayo.

VOSS, Z.G. ; VOSS, G.B. (2000): "Exploring the Impact of Organizational Values and Strategic Orientation on Performance in Not-for-Profit Professional Theatre", *International Journals of Arts Management*, vol. 3, nº 1, pp. 62-75.

WANNA J.; O'FAIRCHIALLAIGH, C.; WELLER, P. (1992): "Public Sector Management in Australia". MacMillan Education Australia, Sydney.

WEARE, Ch. ; WANG-YING, L. (2000) : " Content Analysis of the *World Wide Web*. Oportunities and Challenges", *Social Science Computer Review*, Vol 18, No, 3, pp. 272-292.

WILKIE, W. L. ; KOLLMANN, T. (1998): "Competitive Advantages in Virtual Markets Perspectives of Information Based Marketing Cyberspace". *European Journal of Marketing*, 32, pp. 603-615.

WEIBER, R. ; GARDNER, D.M. (1974): "The Role of Marketing Research in Public Policy Decision Making". *Journal of Marketing*, vol. 38, nº 1 (January), pp. 38-47.

WOOD, W.R.; BHUIAN, S.N. (1993): "Market Orientation and Nonprofit Organizations: Performance Associations and Research Propositions". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol 1, nº 1, pp. 7-32.