



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE ARQUITECTURA**  
**CARRERA GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA**

**“ESTADO DEL ARTE DEL MARKETING TERRITORIAL EN EL MUNDO”**

**ALUMNA: FLAVIA BELÉN HERNÁNDEZ ESPINOZA**  
**PROFESOR GUÍA: RAÚL DUVAUCHELLE ZAMORA**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRADOR TURÍSTICO CULTURAL Y GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO EN  
TURISMO Y CULTURA.**

**2018**

*A mis papás y hermanos,  
por su paciencia, apoyo y amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Probablemente me falten palabras para agradecerles a las personas que han sido parte de alguna manera de este proceso, sin embargo, el principal reconocimiento lo merece mi familia, en especial mis papás, Alejandra y Baltazar, por su amor incondicional, apoyo y paciencia durante todos estos años. Mi mamá por sus abrazos y palabras de aliento, cariño, preocupación, por creer en mí cuando ya no daba más y por ayudarme a revisar el documento junto a mi hermana. Mi papá por seguir guiando mis pasos, sé que este momento hubiera sido tan especial para él como lo es para mí. Mis hermanos, en especial a Carolina y Sebastián, por su confianza, apoyo incondicional, por ser un ejemplo para mí, por escucharme y estar ahí cuando los necesito. Mis cuñados, por su constante apoyo y motivación, a mis sobrinos por sus cálidos abrazos de amor y energía. Asimismo, le agradezco a mis mejores amigos por estar presentes durante estos años incluso cuando nos faltaba el tiempo y, también a mi Pelusa por acompañarme tantas noches de estudio.

De igual manera, agradezco a mi profesor guía, Raúl Duvauchelle, por su paciencia, buena disposición, energía, consejos, correcciones, ánimos y por depositar su confianza en mí para lograr terminar este último trabajo. A los profesores que durante la carrera me han visto crecer como persona, estudiante y profesional, por apoyarme cada vez que lo necesité desde que comencé a ser parte de esta Escuela, por su buena disposición y ánimos para ayudarme a solucionar y enfrentar cada obstáculo que se me presentó durante la carrera, por los conocimientos que me entregaron, por su cariño y confianza. Así como también a nuestras secretarías de Escuela, por recibirnos todos los días con una sonrisa, por su disposición, cariño y buena onda.

También quiero agradecerles a mis eternas compañeras de trabajos, Magdalena y Úrsula, sin ustedes todo hubiese sido más difícil, gracias a ambas por su apoyo, por soportarme, por compartir tan buenos momentos y estar ahí cuando nos necesitábamos, incluso cuando al principio no congeniábamos de la mejor manera. Además, agradecer a mis compañeros de generación por su alegría, buena onda y cariño.

Les agradezco a todos aquellos que han sido parte de mi vida durante estos años, entregándome su apoyo y compartiendo alegrías, tanto en la carrera como durante mis prácticas, inicial y profesional, las cuales me permitieron conocer personas apasionadas por lo que hacen. Así como también a aquellos que conocí en mi intercambio en Granada, en especial a la “latin connection” por ser parte de una de las mejores experiencias que pude tener durante mi etapa universitaria.

Por último, agradezco al arquitecto Edmundo Hernández Rojas por su tiempo y amabilidad al momento de responder mis preguntas sobre su experiencia y opinión en torno al Marketing de Ciudades en el país.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	ii
ÍNDICE .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS.....	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
MARCO TEÓRICO .....	x
METODOLOGÍA. ....	xxvi
CAPITULO I: ESTADO DEL ARTE. ....	1
1.1 EL MARKETING TERRITORIAL EN EL MUNDO. ....	1
1.2 BILBAO Y SU PROCESO DE REVITALIZACIÓN. ....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Análisis por categorías. ....	5
1.2.3 Conclusiones.....	22
1.3 BARCELONA Y LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE 1992. ....	24
1.3.1 Contextualización. ....	24
1.3.2 Análisis por categorías. ....	26
1.3.3 Conclusiones.....	53
1.4 LYON Y EL PROGRAMA ONLYLYON. ....	54
1.4.1 Contextualización. ....	54
1.4.2 Análisis por categorías. ....	57
1.4.3 Conclusiones.....	90
1.5 PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS, EL CASO DE TEQUILA. ....	91
1.5.1 Contextualización. ....	91
1.5.2 Análisis por categorías. ....	92
1.5.3 Conclusiones.....	121
1.6 SITUACIONES Y ASPECTOS RELEVANTES EN CHILE. ....	122
1.6.1 Contextualización. ....	122
1.6.2 Aspectos relevantes. ....	122
1.6.3 Conclusiones.....	126

1.7 REFLEXIONES Y CONCLUSIONES .....	127
CAPITULO II: ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL MARKETING TERRITORIAL.....	131
2.1 PRESENTACIÓN. ....	131
2.2 ¿QUÉ ES EL MARKETING TERRITORIAL? DEFINICIÓN Y CONSIDERACIONES. ....	132
2.3 ROL DE LA GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA. ....	134
2.4 ESTRUCTURA DE GESTIÓN. ....	136
2.5 IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA. ....	137
2.6 COMPETITIVIDAD TERRITORIAL: SOSTENIBILIDAD. ....	138
2.7 INDICADORES.....	139
2.8 FASES DE UN PLAN DE MARKETING TERRITORIAL.....	142
2.9 GLOSARIO.....	144
PROYECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES. ....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	148
Anexos .....	168
Anexo 1. Entrevista a Edmundo Hernández Rojas. ....	168
Anexo 2. Respuesta a solicitud realizada mediante transparencia, Municipalidad de Valdivia. ....	173
Anexo 3. Oficio de respuesta a solicitud realizada mediante transparencias, Municipalidad de Talcahuano. ....	174
APÉNDICES.....	175
Apéndice 1. Tabla de indicadores con sus variables diferenciadas por eje temático del Programa Pueblos Mágicos. ....	175

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura I.1 Logo "I love New York more than ever" de Milton Glaser .....	1
Figura I.2 Letras de la campaña "I Amsterdam" frente al Rijkmuseum.....	1
Figura I.3 Mapa de Bilbao Metropolitano .....	3
Figura I.4 Antes y después de Abandoibarra. A la izquierda en 1996 con la construcción del Guggenheim, a la derecha en el año 2012 con el proyecto culminado.....	9
Figura I.5 Fila de visitantes del Museo Guggenheim de Bilbao en septiembre del 2016.....	11
Figura I.6 Marcas finalistas del concurso para la marca de Bilbao Bizkaia. ....	14
Figura I.7 Marca y eslogan Bilbao Bizkaia.....	14
Figura I.8 Publicación de Bilbao Turismo en Instagram.....	18
Figura I.9 Twitter de Bilbao Turismo.....	19
Figura I.10 Publicación de Bilbao Turismo en Facebook.....	19
Figura I.11 Mapa de Barcelona dividido por distritos.....	26
Figura I.12 Campaña previa de Barcelona, posa't guapa a los JJOO de 1992.....	32
Figura I.13 Marca turística "Barcelona es mucho más" .....	36
Figura I.14 Manifestación en Barcelona por los apartamentos turísticos ilegales.....	37
Figura I.15 Pegatina en contra del turismo en el barrio de Gracia de Barcelona.....	37
Figura I.16 Zonas determinadas por el PEUAT de Barcelona.....	38
Figura I.17 Ejemplo de publicación de un alojamiento legal en la plataforma Airbnb.....	40
Figura I.18 Barcelona desde el Mirador Los Bunkers del Carmel, situado en la cima del Turó de la Rovira en el Carmel con una altura de 262 metros (Bunkers.cat) .....	42
Figura I.19 Instagram del Ayuntamiento de Barcelona.....	44
Figura I.20 Publicación de la página de Facebook Barcelona.cat.....	44
Figura I.21 Publicación de la cuenta de Instagram de Visit Barcelona.....	45
Figura I.22 Instagram de Visit Barcelona.....	45
Figura I.23 Página de Visit Barcelona en Pinterest.....	46
Figura I.24 Publicación en Facebook de Barcelona és molt més.....	47
Figura I.25 Publicación en Facebook de Barcelona és molt més.....	47
Figura I.26 Fotografía de la entrada principal de la Basílica de la Sagrada Familia.....	49
Figura I.27 Mapa de la Métropole de Lyon y los distritos de la ciudad de Lyon.....	56
Figura I.28 Exterior e interior de La Maison du Projet de Lyon Part-Dieu.....	63
Figura I.29 Gobernanza de ONLYLYON.....	65
Figura I.30 Escultura de Antoine de Saint-Exupéry con el principito realizada por Christiane Guillaubey en el 2000.....	66
Figura I.31 Estética de un Bouchon en Lyon.....	67
Figura I.32 Catedral Saint-Jean y los Pigmentos de Luz, un espectáculo de 8 minutos durante el Festival de las Luces realizado en el centro de Lyon.....	68
Figura I.33 Ejemplo de publicación de un alojamiento turístico legal en la plataforma de Airbnb.....	71
Figura I.34 Pareja en el Jardín des Curiosités.....	73

Figura I.35 Escultura ONLYLYON en el Musée des Confluences.....	75
Figura I.36 Fotografía del espacio Skyroom .....	76
Figura I.37 Fotografías de la 3era edición de ONLYLYON Buzz. ....	77
Figura I.38 Nueva imagen de la campaña visual 2017 en torno a la gastronomía. ....	79
Figura I.39 Instagram ONLYLYON .....	80
Figura I.40 Facebook ONLYLYON. ....	80
Figura I.41 Servicio de transporte NAVLY. ....	84
Figura I.42 Logo Programa Pueblo Mágico. ....	102
Figura I.43 Logo Tequila Pueblo Mágico .....	102
Figura I.44 Transporte con forma de botella gigante para realizar visitas. ....	103
Figura I.45 Paseo del Centro Histórico de Tequila.....	104
Figura I.46 Tren José Cuervo Express. ....	105
Figura I.47 Frontis del Restaurant La Posta, Tequila.....	106
Figura I.48 Página web Visit México.....	109
Figura I.49 Inicio de la página web Pueblos Mágicos de México. ....	110
Figura I.50 Twitter Pueblos Mágicos. ....	111
Figura I.51 Instagram Oficial de Pueblos Mágicos.....	111
Figura I.52 Facebook de Tequila Jalisco Pueblo Mágico.....	112
Figura I.53 Sitio Web Tequila Tourism.....	112
Figura I.54 Aplicación Tequila Inteligente. ....	113
Figura I.55 Tequila Pueblo Mágico Inteligente.....	114
Figura I.56 Campos de Análisis para un DTI. ....	120
Figura I.57 Portada del documento "Orientaciones para la Aplicación del Marketing". Territorial".....	130
Figura II.1 Elementos del Marketing Territorial. ....	133
Figura II.2 Ejemplo de Organigrama para la conformación del Equipo Técnico.....	137
Tabla II.1 Indicadores.....	140

## RESUMEN

Con el pasar del tiempo y los cambios que la globalización ha provocado en el mundo, los territorios han adquirido una mayor complejidad, convirtiéndose en escenario de un conjunto de entramados y relaciones sociales, produciendo nuevas exigencias que presionan a los gestores locales para encontrar nuevas maneras y herramientas para dar respuesta a las demandas que generan estos entramados, a la vez que se hace frente a los desafíos que implica gestionar un territorio.

Ante esta situación el marketing territorial se presenta como una herramienta de gestión y un instrumento para la búsqueda de competitividad para aquellos territorios que logran implementarlo de manera exitosa, ya que suele reducirse a la generación de campañas de promoción o confundirse con la aplicación del marketing turístico, no obstante, el marketing territorial se concibe como un proceso estratégico e integral a través del cual se desarrollan una serie de estrategias que le otorgan rasgos de competitividad al territorio y a su vez involucran a un gran número de actores sociales.

Para conocer cómo algunos territorios han logrado el éxito, se ha desarrollado esta investigación utilizando el Estado del Arte como metodología, conformado por la creación de un marco teórico y el desarrollo en sí del proceso de investigación sobre el objeto de estudio, en este caso, del marketing territorial en el mundo, con el objetivo de recuperar información sobre la experiencia de territorios que han logrado aplicar este tipo de marketing de manera exitosa, para así disminuir cualquier oportunidad de confusión sobre el concepto y aplicación del marketing territorial.

Como la realización del Estado del Arte supone su publicación para así trascender y generar nuevas reflexiones, se han desarrollado una serie de orientaciones en base a los elementos relevantes encontrados durante la investigación, para que de esta manera los gestores locales presentes en los territorios nacionales puedan guiarse al momento de utilizar esta herramienta de gestión.

### **Palabras claves:**

*Marketing territorial – Estado del Arte – Competitividad – Promoción – Turismo.*

## **ABSTRACT**

With the passing of the time and the changes that globalization has caused in the world, the territories have acquired a greater complexity, becoming a scene of a set of networks and social relationships, producing new demands which press local managers to find new ways and tools to respond to demands that generate these networks, while it faces the challenges involved in managing a territory. Faced with this situation the territorial marketing is presented as a tool of management and an instrument for the pursuit of competitiveness for those territories that manage to implement it successfully, since it tends to reduce the generation of campaigns of promotion or confused with the implementation of tourism marketing, however, territorial marketing is conceived as a strategic and comprehensive process through which a series of strategies that give you traits of competitiveness to the territory and involved many social actors.

To know how some territories have achieved success, we have developed this research using state of the art methodology, consisting of the creation of a theoretical framework and the development of the process of research on the object of study, in this case, the territorial marketing in the world, in order to retrieve information about the experience of territories that have managed to apply this kind of marketing successfully, to reduce any chance of confusion about the concept and application of territorial marketing. As the realization of the State-of-the-art publication to transcend and generate new reflections, have developed a series of guidelines on the basis of the relevant items found during the investigation, so that in this way the managers present in the national territories premises can guide at the time of using this management tool.

### **Key words:**

Territorial Marketing – State of the Art – Competitiveness – Promotion – Tourism.

## INTRODUCCIÓN

El presente Estado del Arte nace debido a la necesidad de conocer y definir el concepto de marketing territorial y así implementar su correcta aplicación en territorios nacionales. Para llevar a cabo esta investigación se realizará un marco teórico que entregará el contexto en el cual se desarrolla el marketing territorial, además de aproximarse a una definición de este.

Mientras que el desarrollo y contenido se basará en el estudio de diversos territorios en el mundo que han logrado aplicar esta herramienta de manera exitosa, para así dar paso a la elección de ciertos casos que se analizarán de manera más profunda.

El análisis de los casos recoge la experiencia de cuatro ciudades: Bilbao y Barcelona en España, Lyon en Francia y Tequila en México, las que han logrado hacer uso del marketing territorial para hacer más competitivos sus territorios, a la vez que generan mejores condiciones para sus habitantes, visitantes y turistas, e inversionistas.

Para desarrollar el análisis se revisarán planes, programas y páginas web de los municipios de cada ciudad u otros organismos involucrados en el proceso, así como sus estrategias de marketing, mecanismos de comunicación y promoción del territorio, en especial, el uso de redes sociales.

A través del estudio de nueve categorías: gobernanza, rol del sector público y privado, liderazgo, planes y programas, situación del turismo, la imagen ciudad e imagen turística, la comunicación y promoción del territorio, competitividad territorial y los indicadores, se pretende conocer cómo estos aspectos inciden en el proceso de marketing territorial.

Asimismo, se realiza un análisis de las situaciones relevantes en Chile desde la perspectiva de un arquitecto y máster urbano que ha elaborado planes de city marketing para territorios nacionales y presenta cuáles son las capacidades existentes en el país para llevar a cabo un proceso de marketing territorial.

El propósito de esta investigación es generar orientaciones que puedan ser utilizadas por los gestores locales para guiarse y desarrollar las condiciones necesarias para la implementación del proceso de marketing territorial en territorios nacionales, las cuales quedarán plasmadas en un documento guía.

## MARCO TEÓRICO

El estado del arte es un tipo de investigación cualitativa incluida dentro de las formas de investigación documental (Gómez Vargas, Galeano Higueta, & Jaramillo Muñoz, 2015). Esta metodología cuenta con diversas definiciones, no obstante, para efectos de esta investigación sobresale la definición propuesta por Galeano Marín y Vélez Restrepo (2002) quienes sugieren que el estado del arte “*es una investigación documental sobre la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio*”.

Sin embargo, esta estrategia de investigación no solo cuenta con diversas definiciones, sino que se identifican tres tendencias: recuperar para describir, comprender y recuperar para trascender reflexivamente (Gómez Vargas, Galeano Higueta, & Jaramillo Muñoz, 2015) que para efectos de este proyecto se enfoca en la utilización del estado del arte, que tiende a recuperar para trascender reflexivamente, ya que pretende dar cuenta de cuál es el nivel de conocimiento actual sobre el fenómeno a estudiar, en este caso, el marketing territorial y su utilización en el mundo, y a la vez reflexionar sobre las posibles alternativas y formas de aplicar este tipo de marketing en territorios nacionales.

Ahora bien, a fin de que el concepto y definición de marketing territorial se comprenda de mejor manera, es necesario definir una serie de conceptos, previo a conocer el fenómeno de estudio. Entre estos se encuentran “marketing” y “territorio”, términos raíces que componen el objeto de estudio.

Según Philip Kotler (2002) marketing es “*el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios*”. Mientras que la Asociación de Marketing de América (American Marketing Association, AMA) lo define como la actividad, el conjunto de instituciones, los procesos para la creación, la comunicación, el reparto y el intercambio de las ofertas que tienen valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en general. Así como también, lo define como una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos último, de manera que beneficien a toda la organización. (American Marketing Association, 2013).

Mientras que, Stanton, Etzel y Walker lo definen como un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Pastor (2016-18) lo considera un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización. (Pastor, 2016-18)

Por un lado, el concepto de marketing se entiende como un sistema compuesto por diferentes procesos que comienzan cuando una organización identifica las necesidades y/o deseos de los usuarios y clientes, crea el producto o servicio adecuado, les asigna un precio y desarrolla las actividades ligadas a la comunicación de los bienes y servicios hacia los mercados objetivo.

Mientras que el concepto de territorio se vuelve mucho más complejo de definir y comprender, el cual se tiende a confundir con espacio geográfico, entendiendo este último como el espacio físico terrestre, *“es el espacio habitable, la oikouménē<sup>1</sup> de los griegos, allí donde las condiciones naturales permiten la organización de la vida en sociedad”* (Tricart, 1969 citado en Rodríguez Valbuena, 2010)

Etimológicamente “territorio” proviene del vocablo latín *terra torium*, utilizado para señalar “la tierra que pertenece a alguien”. (Bozzano, 2004,2009)

Por consiguiente, *“el territorio es una constelación de elementos, tanto de índole objetiva (características y elementos físicos de un espacio geográfico), junto con factores simbólicos y relacionales. Vale decir, el territorio también corresponde a los significados que las personas construyen respecto del habitar un espacio y las relaciones sociales que en él establecen”*. (Cisternas Pacheco, 2011)

Asimismo, el territorio también se puede definir como una extensión terrestre con límites definidos ligada a una relación de poder que existe por parte de un individuo o un grupo (Geiger, 1996). El territorio está relacionado con la concepción de dominio o gestión dentro de un espacio determinado; se encuentra ligado a la idea de poder público, estatal o privado en todas las escalas, ya sea el territorio de un Estado o el de los propietarios en un sector rural o los condominios cerrados en las urbes. (Montañez Gómez & Delgado Mahecha, 1998)

Mientras que según Milton Santos *“el territorio no es sólo el conjunto de los sistemas naturales y de sistemas de cosas superpuestas. El territorio tiene que ser entendido como el territorio usado, no el territorio en sí. El territorio usado es el suelo más la identidad. La identidad es el sentimiento de pertenecer a lo que nos pertenece. El territorio es el fundamento del trabajo, el lugar de la residencia, de los intercambios materiales y espirituales y del ejercicio de la vida. El territorio en sí no es una categoría de análisis en disciplinas históricas, como la Geografía. Es el territorio usado que es una categoría de análisis. Por otra parte, la propia idea de nación, y después la idea de Estado Nacional, se derivan de esa relación profunda, porque uno hace el otro, a la manera de aquella célebre frase de Winston Churchill: “primero hacemos nuestras casas, después nuestras casas nos hacen”. Así es el territorio ayuda a fabricar la nación, para que la nación después lo afecte”<sup>2</sup>* (Santos, 1999). Es decir, que el territorio de por sí no es un

---

<sup>1</sup> La palabra oikouménē, de la que deriva el término “ecuménico”, significa “toda la tierra habitada”. En el griego original, reflejaba la interacción de la religión, la filosofía y la administración política en la medida en que daban forma a la sociedad. (Consejo Mundial de Iglesias, s.f.)

<sup>2</sup> Texto original: “O território não é apenas o conjunto dos sistemas naturais e de sistemas de coisas superpostas. O território tem que ser entendido como o território usado, não o território em si. O território

objeto de estudio, el territorio debe ser usado, debe ser habitado por alguien (entendiéndose alguien no como una sola persona sino como un colectivo de personas) que se sienta identificado con el territorio que habita y en el que logre generar un lazo de pertenencia con este.

De esta forma, *“el territorio se convierte en la representación del espacio, el cual se ve sometido a una transformación continua que resulta de la acción social de los seres humanos, de la cultura y de los frutos de la revolución que en el mundo del conocimiento se vive en todos los rincones del planeta”* (Llanos Hernández, 2010). Por lo tanto, el territorio se entiende como un espacio en el cual las personas ejercen cambios constantes mediante su actuar, la toma de decisiones y el proceso de globalización que se vive en el mundo.

Según Montañez y Delgado (1998) el territorio se puede analizar desde las siguientes consideraciones:

1. *“Toda relación social tiene ocurrencia en el territorio y se expresa como territorialidad. El territorio es el escenario de las relaciones sociales y no solamente el marco espacial que delimita el dominio soberano de un Estado.”*

La territorialidad se vincula con apropiación, con identidad y afectividad espacial, dichos conceptos se combinan definiendo territorios apropiados de derecho, de hecho y afectividad territorial. Los territorios se sobreponen o se complementan y derivan en diversas formas de percepción, valoración y apropiación, es decir, de territorialidades que se manifiestan cambiantes y conflictivas. La lealtad hacia un territorio se refleja mediante el grado de territorialidad, de este modo varias lealtades a diferentes actores territoriales se encaran y conviven en un mismo territorio. (Montañez Gómez & Delgado Mahecha, 1998)

2. *“El territorio es un espacio de poder, de gestión y de dominio del Estado, de individuos, de grupos y de organizaciones y de empresas locales, nacionales y multinacionales.”*

Es un espacio en el cual conviven diferentes actores sociales, entre ellas los ciudadanos, las organizaciones, empresas y el Estado, quienes desde su ámbito y en lo que su capacidad les permite, generan relaciones de poder entre ellas, gestionan los recursos disponibles y se ven sujetos a lo que el Estado como gobierno decreta para el territorio en cuestión.

3. *“El territorio es una construcción social y nuestro conocimiento de este implica el conocimiento del proceso de producción.”*

En palabras de Pirez (2009) el territorio no es únicamente un objeto dado, ni un resultado de procesos, también es un objeto por hacer: un objetivo histórico y político y, por consecuencia,

---

usado é o chão mais a identidade. A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. O território é o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício da vida. O território em si não é uma categoria de análise em disciplinas históricas, como a Geografia. É o território usado que é uma categoria de análise. Aliás, a própria ideia de nação, e depois a ideia de Estado Nacional, decorrem dessa relação tornada profunda, porque um faz o outro, à maneira daquela célebre frase de Winston Churchill: “primeiro fazemos nossas casas, depois nossas casas nos fazem”. Assim é o território que ajuda a fabricar a nação, para que a nação depois o afeição.”

objeto de gestión. Entender el territorio implica su descripción, su explicación y el hallazgo de sus ¿qué? y sus ¿por qué? Entender el territorio, “inteligencia territorial” es una tarea colectiva que de alguna manera supone el esfuerzo de abarcar de forma rigurosa la realidad desde el conocimiento y la acción. El territorio se construye y se transforma según los conocimientos que generen los mismos actores sociales habitantes del territorio.

4. *“La actividad espacial de los actores es diferencial y, por lo tanto, su capacidad real y potencial de crear, recrear y apropiar territorio, es desigual.”*

Cada actor posee diferentes capacidades en cuanto a conocimientos y poder para intervenir el espacio, cada actor se apropia del territorio de distinta forma desde su propia realidad. Por lo tanto, ningún actor social de los mencionados anteriormente se identificará de la misma manera con el territorio.

5. *“En el espacio ocurren y se sobreponen distintas territorialidades locales, regionales, nacionales y mundiales, con intereses distintos, con percepciones, valoraciones y actitudes territoriales diferentes que generan relaciones de complementación, de cooperación y de conflicto.”*

La perspectiva y sentido de pertenencia de cada actor social convive con la de los demás en un mismo territorio, esto quiere decir que en diferentes oportunidades un acontecimiento afecta los diferentes actores del territorio, éstos verán sus opiniones y percepciones encaradas, pudiendo complementarse y cooperar entre ellas, mientras que muchas otras veces se verán en conflicto de intereses. En palabras de Santos (1999) el territorio es el lugar en que desembocan todas las acciones, todas las pasiones, todos los poderes, todas las fuerzas, todas las debilidades, es decir donde la historia del hombre se realiza plenamente a partir de las manifestaciones de su existencia.<sup>3</sup> (Santos, 1999).

6. *“El territorio no es fijo, sino móvil, mutable y desequilibrado. La realidad geosocial es cambiante y requiere permanentemente nuevas formas de organización territorial.”*

Al mismo tiempo que el mundo se globaliza, el territorio va mutando, las mismas organizaciones aplicadas hace 30 años atrás no pueden ser aplicables en la actualidad, la planificación del territorio debe modificarse y amoldarse a las nuevas formas de organización para volver al equilibrio.

7. *“El sentido de pertenencia e identidad, el de conciencia regional, al igual que el ejercicio de la ciudadanía y de la acción ciudadana sólo adquieren existencia real a partir de su expresión de territorialidad. En un mismo espacio se sobreponen múltiples territorialidades y múltiples lealtades.”*

---

<sup>3</sup> Texto original: O Território é o lugar em que desembocam todas as ações, todas as paixões, todos os poderes, todas as forças, todas as fraquezas, isto é onde a história do homem plenamente se realiza a partir das manifestações da sua existência.

El espacio, entonces, no solo es contenedor de las personas, sino que las define. Los lugares entregan a sus habitantes ciertas características de identidad social producto de las cualidades particulares que le son distintivas. (Corraliza, 1987)

Por lo tanto, la definición más completa para comprender y precisar el concepto de territorio es la siguiente *“el territorio es, por tanto, un concepto relacional que insinúa un conjunto de vínculos de dominio, de poder, de pertenencia o de apropiación entre una porción o la totalidad del espacio geográfico y un determinado sujeto individual o colectivo. De ahí que cuando designamos un territorio siempre estamos asumiendo, aun de manera implícita, la existencia de un espacio geográfico y de un sujeto que ejerce sobre él cierto dominio, una relación de poder, una calidad de poseedor o una facultad de apropiación. La relación de pertenencia o apropiación no se refiere sólo a vínculos de propiedad sino también a aquellos lazos subjetivos de identidad y afecto existentes entre el sujeto y su territorio. Ese sujeto individual o colectivo contiene generalmente una porción de poder suficiente para incidir en la transformación de ese territorio. El territorio es, pues, el espacio geográfico revestido de las dimensiones política, identitaria y afectiva, o de todas ellas”*. (Red espacio y territorio, 2001)

Luego de definir el concepto de territorio, es menester definir los términos que lo rodean como sentido de pertenencia, identidad social o colectiva y globalización. Siendo el primero, un aspecto que está relacionado directamente con la identidad (colectiva), esta se forma en la medida en que se desarrolla la interacción entre los miembros de una comunidad, la cooperación y colaboración entre los mismos, la afinidad entre sus intereses y la posibilidad de compartir historia y cultura comunes. Este factor permite la movilización, la cohesión y la cooperación entre los habitantes de una comunidad. (Bustamante Vélez, 2015)

Mientras que Andrés Piqueras (1996) concibe a la identidad colectiva como la interpretación que los actores sociales hacen de sí mismos en cuanto que grupo, etnia, nación, en términos de un conjunto de rasgos que supuestamente comparten todos sus miembros y que se presentan, por tanto, objetivados, debido a que uno de los procesos de formación y perpetuación de la identidad colectiva radica precisamente en que se expresa en contraposición a otro u otros, con respecto a los cuales se marcan las diferencias. (Mercado Maldonado & Hernández Oliva, 2010)

Henri Tajfel define la identidad social como aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo social junto con el valor otorgado y el lazo emocional asociado a dicha pertenencia (Tajfel, 1984)

Tajfel considera que para lograr ese vínculo de unión entre un individuo y su grupo, la persona debe reunir tres características: percibir que pertenece al grupo; ser consciente de que por pertenecer a ese grupo, se le asigna un calificativo positivo o negativo y sentir cierto afecto derivado de la conciencia de pertenecer a un grupo (Mercado Maldonado & Hernández Oliva, 2010).

Así como la identidad rodea el concepto de territorio, ésta en la era de la globalización se ha convertido en uno de los vocablos más utilizados, desde las ciencias sociales hasta la política y el cine, para realzar la reivindicación de lo propio con el fin de no abandonar sus raíces y cultura frente a este proceso de apertura de fronteras.

Bajo este escenario, el término “globalización” es definido por la Real Academia Española como la *“difusión mundial de modos, valores o tendencias que fomenta la uniformidad de gustos y costumbres”* y *“proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos”*.

La mayoría de los autores están de acuerdo en que la globalización no es un fenómeno del todo nuevo, sin embargo, lo que es nuevo es la velocidad, la escala, el alcance y la complejidad de las conexiones globales actuales. (Habitat, 2001)<sup>4</sup>

Según James H. Mittelman, la globalización es inducida por el mercado y no por la política, de esta forma lo relaciona a procesos que traspasan las barreras de lo nacional y doméstico y permiten que los ámbitos económicos, políticos, culturales e ideológicos penetren en otro territorio.

Para efectos de este proyecto, se considera que la definición más completa es la de Held, McGrew, Golbatt y Peraton (2000) citado por Ribas Mateos como *“un proceso (o conjunto de procesos) que engloban una transformación de la organización espacial de las relaciones sociales y las transacciones valoradas en términos de su extensión, intensidad, velocidad e impacto-trascendiendo flujos transcontinentales e interregionales y redes de actividad, interacción y ejercicio de poder”*. Recogiendo así, el perfil histórico de la globalización contenido en la dimensión espacio – temporal, centrándose en la extensión de las redes globales, su intensidad y el impacto en la tendencia a la conectividad entre un sinnúmero de redes, cabe señalar la dimensión organizadora que agruparía la infraestructura de la globalización, la institucionalización de las redes globales, el ejercicio de poder, el modelo de desigualdad entre los países y el modelo dominante de interacción global.

Frente a este proceso de globalización que provoca la homogeneización en los territorios, mediante la transnacionalización de los ámbitos económicos, políticos y culturales, además de la rapidez con la que las noticias y tendencias se propagan gracias al internet y las redes sociales, ha nacido la necesidad de los territorios de diferenciarse frente a los demás y con esto se ha amplificado la competitividad territorial donde los territorios luchan por sobresalir.

En su acepción corriente, ser competitivo significa “poder soportar la competencia del mercado”. Por lo que, en primera instancia la competitividad territorial tendría un sentido estrictamente económico. (Observatorio Europeo LEADER, 1999)

---

<sup>4</sup> Texto original: Globalization is not a new phenomenon. However, what is new is the speed, the scale, the scope and the complexity of global connections today

Para Michael Porter (1990) citado por Suñol (2006) en “Aspectos Teóricos de la Competitividad” el concepto de competitividad consiste en *“la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad”*. Su definición pone a la productividad (valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital) como el determinante del nivel de vida de un país, ya que este determina los salarios del capital humano, a su vez que la productividad de este determina los beneficios de los empresarios. No obstante, pese que la competitividad de la organización sea exitosa debe existir una contribución desde el entorno para esa competitividad. Esto da noción de que la competitividad auténtica y real no se basa solamente en una inversión sostenida, sino que también en el aumento sostenido de los niveles de vida de la población y en especial todo aquello que mejore la infraestructura y estructura productiva. (Suñol, 2006)

Según Porter, ninguna nación logra ser competitiva en todos los sectores de la economía y aquellas naciones que logran sobresalir es porque han determinado en que sectores invertir para desarrollar ventajas competitivas, siendo estas las maneras de generar valor a largo plazo pudiendo ser mediante liderazgo en costos o la diferenciación del producto. Asimismo, estableció que existen cuatro atributos amplios de una nación con los que conforma el llamado Diamante de Porter o Rombo de la ventaja nacional. Estos atributos crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir y se establecen como:

- *“Condiciones de los factores. Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.”*
- *“Condiciones de la demanda. Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior”.*
- *“Sectores afines y auxiliares. Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.”*
- *“Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Las condiciones en la nación que rigen el modo con las que empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna”.* (Porter, 1990)

Además, en palabras de Porter (1990) *“las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales. La economía de una nación contiene una mezcla de agrupamientos, cuya composición y fuentes de ventaja (o desventaja) competitiva refleja el estado del desarrollo de la economía”* haciendo referencia de esta forma a la creación de clústers o aglomerados de empresas, con características en común o complementarias, pertenecientes a un espacio geográfico pudiendo ser desde un estado hasta la agrupación de países. (Suñol, 2006)

No obstante, desde una perspectiva más amplia un territorio adquiere un carácter competitivo si logra afrontar la competencia del mercado y al mismo tiempo garantizar la viabilidad

medioambiental, económica, social y cultural, utilizando lógicas de red y articulación entre territorios. La competitividad territorial supone:

- Tomar en cuenta los recursos del territorio en busca de una coherencia global.
- La participación de los actores sociales: ciudadanos, instituciones, gobiernos, empresas y organizaciones.
- Integrar los sectores de la actividad territorial en una lógica de innovación.
- Lograr la cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales y mundiales. (Observatorio Europeo LEADER, 1999)

Dentro de la competitividad territorial, aparece el concepto de capital territorial, el cual representa los elementos que se encuentran a disposición del territorio, ya sean materiales o inmateriales. Se vincula a la búsqueda de competitividad territorial, puesto que nos remite a los elementos constitutivos de la riqueza del territorio, en la perspectiva de la exploración de las especificidades que pueden llegar a destacarse para definir el territorio en virtud de su acceso al mercado y de la imagen que proyecta para atraer posibles poblaciones, empresas y su capacidad de renovación gubernamental. En algunos territorios, esto podría constituir la recuperación de elementos en vías de abandono, cuya desaparición perjudicaría la posición del territorio perdiéndose frente a los demás. (Observatorio Europeo LEADER, 1999)

Para competir frente a los demás territorios, los destinos comenzaron a desarrollar imágenes de ciudad, definido según Dowling (1986) como *“un conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”*. Es decir, se refiere al significado que despierta una ciudad en un determinado público y que los predispone ante esta ciudad o territorio.

La imagen de ciudad es un constructo multidimensional y sociohistórico, que puede analizarse como los atributos urbanísticos, económicos, culturales, sociales, entre otros, que posee un territorio e incluye los aspectos que operan en diferentes ámbitos, de forma interrelacionada y dinámica, que parten fundamentalmente desde el uso y apropiación del espacio por parte de las personas. (Cáceres Merello, 2014)

Así mismo, la imagen ciudad se complementa o incluso se confunde con el desarrollo de la imagen turística o de destinos, ya que un territorio puede concebir su imagen y utilizarla para ambos propósitos, o crear una únicamente para el ámbito turístico y otra para identificar el territorio de forma global, lo que en algunos casos podría jugar en contra y generar confusiones entre los actores que se pretenden atraer al destino.

En el ámbito de la creación de una imagen para un destino turístico adquiere relevancia la cadena de valor, que se entiende como una herramienta utilizada por los gestores de destinos turísticos para orientar sus decisiones en la dirección más adecuada y acertada posible, ya

que facilita el análisis de cada uno de los eslabones<sup>5</sup> que componen la cadena de valor del destino lo que permite realizar un diagnóstico de las fortalezas y deficiencias del territorio, pudiendo desarrollar de mejor manera una imagen turística que logre el posicionamiento deseado en el imaginario de los potenciales visitantes. (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016)

Según Gallarza, Gil y Calderón (2002) se entiende por imagen de un destino turístico la percepción que el turista potencial tiene del destino en base a criterios de conocimiento y a criterios de afinidad o afectividad. Esto es, la imagen de un destino es la manera en que un turista manifiesta su posición hacia éste e incluso sus expectativas en torno al mismo. De esta forma lo único que diferencia la imagen ciudad de la imagen turística, es que esta última se crea, piensa y destina a los turistas potenciales, mientras que la imagen ciudad considera y contempla a todos los actores sociales y las diferentes percepciones que éstos logran concebir del territorio, de este modo, los turistas estarían inmersos dentro de esta concepción de imagen ciudad. (Muñoz Mazón, 2002)

En este complejo esfuerzo realizado por parte de los territorios con el objetivo de sobresalir, estos hacen uso de la creación de marca ciudad, de destino o territorio bajo el término de city branding, haciendo referencia a la creación de marcas en marketing aplicada a la creación y gestión de las marcas ciudad. Para esto es necesario la concienciación por parte de los actores sociales sobre la marca como un bien para el territorio y no solo para el turismo, siendo estos actores quienes dirigen el proceso de creación, el cual debe iniciarse con un diagnóstico y análisis del territorio que entrega las características esenciales que sirven para la creación de la marca ciudad, las que deben ser contrapuestas con los territorios que se constituyen como una competencia, este proceso finaliza con la identificación de los segmentos de públicos, tanto internos como externos, a los que se busca llegar con la marca creada, siendo el público interno un factor de interés especial, ya que si se logran implicar en el proceso de elaboración y apropiarse de la marca ciudad se convertirán en defensores y comunicadores de esta, lo que entregara una mayor coherencia a la marca y lo que se desea comunicar, sino quedará solo como un instrumento artificial. (Huertas, 2010)

Blain, Levy y Brent Richie (2005) la definen la marca de destino como *“la creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un destino; que comporta la promesa de una experiencia memorable de viaje que se asocia exclusivamente con el destino; y que sirve para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; que reduce los costes de búsqueda del consumidor y el riesgo percibido; todo con el objetivo de crear una imagen de destino que influya positivamente en la elección del destino por parte del consumidor”*.

---

<sup>5</sup>La cadena de valor del turismo se encuentra constituida por los siguiente eslabones: posicionamiento (planificación y organización producto-destino), comercialización (comunicación y distribución) y organización (accesibilidad, consumo producto-destino y postconsumo). (Pulido-Fernández & López-Sánchez, 2016)

La marca ciudad debe basarse en los atributos reales del territorio, sin embargo, no es necesario que se centre únicamente en su identidad cultural, historia o política, sino que incluso puede comunicar características creadas en la ciudad sin necesidad de ser parte del origen de esta. (Huertas, 2010)

En cambio, para Baker (2007), la marca es el conjunto de aspectos y percepciones que se crean en la mente del consumidor, no en las mentes de los organizadores del marketing de las ciudades. Si una marca no es adoptada y asimilada por sus públicos o consumidores, no será más que un simple logotipo sobre un trozo de papel.

Una marca ciudad no existirá de forma real si no consigue concordancia entre la identidad que se desea transmitir con la recepción u opinión por parte de los públicos, lo cual es fundamental para analizar si dicha marca ha sido creada y comunicada entre sus públicos de manera efectiva. *“El objetivo de la marca ciudad, en este caso, es comunicar los atractivos de la ciudad no tan sólo como lugar turístico a visitar, sino también como importante centro de negocio y comercio, así como un lugar atractivo y cómodo donde trabajar, vivir, hacer negocios y estudiar”* (Huertas, 2010). La creación de la marca ciudad dependerá de la imagen territorial que se desee proyectar, servirá para promocionar al destino y hacer que el público pueda relacionar el logotipo e isotipo de la marca con la imagen que identifica al territorio.

No obstante, no debe confundirse marca e imagen, puesto que ésta última incluye también los aspectos que son negativos y menos deseables de ser asociados con el lugar objeto de marketing (Oliveras González, 2015).

Además, es necesario definir el concepto con el que se suele cometer mayores errores al hablar de marketing aplicado a los territorios, la promoción.

Por una parte, se encuentra el concepto de promoción y se entiende por éste que es el componente que se utiliza para persuadir e informar al mercado sobre los productos de una empresa (Romero citado en Paber Agency, 2015).

Esto es considerado uno de los aspectos fundamentales del marketing mix (plaza, precio, producto y promoción) y está formada por un conjunto de elementos, actividades, técnicas y estrategias que buscan generar y mantener la comunicación con todas las partes que integran el proceso comercial y permitan a la empresa obtener los máximos resultados esperados. Existen 5 herramientas generales de promoción: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo. (Montoya Kunsting & Vásquez Cárdenas, 2005).

Por otra parte, como se verá al definir el marketing territorial, éste considera la participación de los actores sociales involucrados en el territorio en el cual se desea aplicar este tipo de marketing, por lo que es necesario definir la participación ciudadana como concepto. Si se comienza desde el significado etimológico de “participar” éste se refiere a cuando se hace o convierte algo en propio y al mismo tiempo el individuo se hace parte de ello, mientras que otros también se hagan parte de ello.

Por lo que participar, significa al mismo tiempo tener algo y pertenecer siendo parte de ese algo. Siendo estos dos aspectos que van unidos y se complementan durante la participación. Si esto se aplica a los procesos de participación ciudadana, se entiende que el participante deja de ser un mero observador externo y extraño al proceso, se convierte en un protagonista de éste y comparte protagonismo con otros. Al adquirir protagonismo, el participante se interesa, se puede ilusionar o desilusionar, interviene e influye dentro del proceso, así como para participar se debe pertenecer, no se puede pertenecer sin incidir ni participar. Cuando se habla de participantes, se alude a los ciudadanos y actores sociales que pertenecen a una localidad y comunidad dentro de un espacio geográfico limitado, al cual le dan una configuración y forma específica. (Hernández Aristu, 2010).

Habiendo definido los conceptos esenciales que se relacionan con el marketing territorial y que facilitarán su comprensión, se puede dar paso a la historia y a las diferentes acepciones que se le atribuyen al marketing territorial, conocido también como marketing de ciudades, city marketing y place marketing.

Sus inicios se remontan a finales de los años 70' y mediados de los 80', con los casos de la creación de la marca "I LOVE NY" en Nueva York, EE. UU (1977) y Barcelona (1986) con la primera campaña de promoción con el eslogan en catalán "*Barcelona posa't guapa*"<sup>6</sup> ("Barcelona ponte guapa" en español) que luego le serviría de preparación para la organización de los Juegos Olímpicos de 1992.

En los 90' se tornó hacia una filosofía de competitividad, distinguiéndose en los territorios posibles ventajas competitivas ligadas a los atributos que poseen, ya fueran ligados a la historia, cultura, condiciones climáticas, geográficas, entre otros factores, que ante a otros territorios le daban un mayor posicionamiento económico, social, cultural y en el subconsciente de las personas, gracias a los propios recursos del lugar y de las estrategias locales aplicadas desde los gobiernos encargados.

De esta forma, en Europa se propagó la idea de la promoción de la ciudad, con la intención de favorecer la renovación urbana, siendo la cultura y el turismo los pilares fundamentales. En algunas ocasiones con la ayuda de consultoras y agencias especializadas, junto a las oficinas de turismo respectivas de cada territorio, así también fue como comenzó a impulsarse dentro de las técnicas de marketing territorial la renovación urbana basada en las alianzas público-privadas.

Así fue como el marketing territorial llegó a la etapa en la que se conoce en la actualidad, el cual se encuentra ligado a la planificación estratégica llegando a ciudades como Lisboa, Turín, Curitiba y Bilbao, siendo este último uno de los casos más destacables donde su desarrollo

---

<sup>6</sup> Barcelona posa't guapa, fue el eslogan impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona para dar a conocer el Programa de Medidas para la Protección y Mejora del Paisaje Urbano, dirigida a fomentar la rehabilitación de edificios y de otros elementos arquitectónicos de la ciudad. Se desarrolló en diversas etapas desde 1986 hasta el año 2009, restaurando alrededor de 27.000 edificios con una inversión de unos 100 millones de euros. (Wikipedia, El Periódico)

urbano es un ejemplo de la realización de un plan de marketing territorial que logró cambiar la imagen de Bilbao *“hacia una nueva visión urbana posicionándolo como una ciudad competitiva, moderna, creativa, social y cultural”* (Barrera Restrepo, 2014).

Sin embargo, en Sudamérica ha sido un proceso reciente (considerando que llegó casi en el siglo XXI a este continente), donde algunos organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Mundial han tenido cierta incidencia en Bolivia, Argentina (Plan de City Marketing: Córdoba, Argentina. 1998) y Chile (Plan Estratégico de Desarrollo Económico Valdivia y Talcahuano). (Barrera Restrepo, 2014).

Conociendo ya cómo surgió este fenómeno, es necesario conocer y comprender cómo se define y a qué se refiere este tipo de marketing, por lo que se expondrán todas las acepciones encontradas durante el proceso de investigación.

Al revisar la revista “Publicidad” de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Colombia (Velásquez Chavarriaga & Zuleta, 2013), se encuentran diversas definiciones que se muestran a continuación:

Kotler y Armstrong (2003) definen que el marketing de ciudades implica la revaluación y representación del lugar con la finalidad de crear y comercializar una nueva imagen para las ciudades, tratando de crear una posición competitiva en la atracción y mantenimiento de los recursos.

Benach (2000) destaca que el marketing de lugares implica actividades que se efectúan para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Ciudades, estados, regiones e incluso países enteros compiten para atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas y fábricas de empresas”.

Para Victoria de Elizagarate (2003) el marketing de ciudades, desde su orientación al cliente, tiene un papel fundamental, ya que se trata de que las características propias de ese lugar satisfagan las necesidades de los mercados objetivos. Pero debe tener también una orientación estratégica, en el sentido de que no se debe limitar a la satisfacción de las necesidades individuales, sino que debe lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto.

Friedmann (2003) desarrolla el marketing urbano como la actividad que permite a la ciudad estar en contacto permanente con sus grupos objetivos, reconocer sus demandas, desarrollar productos correspondientes a estas demandas y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad.

Sheden (2007) propone que el marketing de ciudad orienta su actividad hacia los ciudadanos del municipio, los visitantes, los turistas y los inventores. Destacando que *“una marca de ciudad contribuye a crear valor y a establecer diferencias gracias a los atributos y valores positivos que se transmiten al público objetivo”*.

Por una parte, para Romero (2008) las localidades ya no son sólo lugares de actividad mercantil. En cambio, cada comunidad tiene que transformarse en un vendedor de productos y servicios, en un comercializador activo de sus productos y del valor de su propio sitio. Las localidades son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Los sitios que no logren comercializarse a sí mismos con éxito enfrentan el riesgo de estancamiento económico y declinación.

Por otra parte, Malowany (2006) considera que el marketing de ciudades es el arte de desarrollar la adrenalina que genera continuamente una pasión y pertenencia a la ciudad de todos los habitantes y sus visitantes junto a las empresas que se sientan identificadas con la visión de la ciudad que los acoge. Se destaca la visión como un plan de acción de largo plazo y no con las facilidades para su instalación o proyectos de corto plazo.

Por último, se encuentra la definición propuesta por Rojano y Castilla (2007), quienes consideran que se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y al mismo tiempo desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

Así como también, es definido por García (2010) en “Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos” como *“una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando sus demandas. Es fundamental para crear la imagen de una ciudad, ha de apoyarse en unos productos dirigidos a satisfacer a sus diferentes públicos internos y externos”*. (García, 2010)

Para González y Salcines (2003) el marketing territorial contempla *“el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los procesos concebidos por los actores de un territorio, de forma más o menos concertada e institucionalizada, que tiene por finalidad, por una parte, responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones presentes en el territorio; y por otra parte, contribuir a mejorar a corto, medio y a largo plazo, la competitividad, la posición en el mercado y la calidad global del territorio o área en el marco de una sociedad competitiva”*. Haciendo énfasis en que *“se requiere un clima y ambiente de convivencia; constituye un mecanismo para hacer progresar a las empresas y a las áreas geográficas; se formaliza como una herramienta para crear y desarrollar productos y nuevas utilidades para las industrias y los servicios; y contribuye a un equilibrio y armonización de actitudes de las personas, empresas e instituciones.”* (González Laxe & Salcines Cristal, 2003)

También es definido por el Diario Información, como *“el conjunto de actividades que los gestores locales utilizan para conocer las necesidades y demandas ciudadanas, diseñar y desarrollar los productos y servicios urbanos necesarios para satisfacer dichas necesidades en relación con un determinado modelo de ciudad, y crear instrumentos eficaces de*

*comercialización y promoción para captar el interés de sus diferentes públicos.”* (Diario Información, 2011)

A la vez que la AMA, lo define como el marketing diseñado para influir en las audiencias para llevar a cabo una actitud positiva respecto a los productos o servicios asociados a un territorio específico.<sup>7</sup> (American Marketing Association, s.f.)

Por último, para efectos de este proyecto y luego de la revisión de las definiciones anteriores considera que una de las acepciones más acertadas es que *“el marketing territorial debe ser un proceso estratégico de análisis y gestión de las condiciones de competitividad de las ciudades y regiones de forma integrada, compleja y participada, presuponiendo otra forma de observar y pensar el territorio. Presenta una serie de estrategias para el desarrollo de la sostenibilidad social, económica, cultural y política pudiendo ser responsable de la regulación y planificación del espacio territorial y digital”* (Fernandes & Gama, A cidade digital vs a cidade inteligente: Estratégias de desenvolvimento sócio-económico e/ou de marketing territorial, 2006).

Por lo tanto, a partir de esto se pueden constatar las siguientes consideraciones:

- El marketing territorial es un proceso estratégico, no se debe reducir tan solo a la mera promoción o aplicación de una campaña publicitaria, sino que es solo una parte de este proceso.
- La imagen ciudad o turística, sea cual sea la que el territorio desea plantear, y la marca territorial son parte del proceso de marketing territorial, pero no es sólo eso.
- La aplicación del marketing al territorio debe considerar la participación de los distintos actores sociales involucrados y el sentido de pertenencia que estos generen con el territorio son imprescindibles para generar una estrategia e imagen exitosas. No obstante, la participación ciudadana no es fruto ni de la casualidad, ni de la buena voluntad. La participación ciudadana exige en primer lugar estructuras de carácter político y social que la posibiliten, de estrategias de participación que la garanticen y de un equipo de cambio que gestione las interacciones, los conflictos y las aportaciones de los diversos grupos y personas. (Hernández Aristu, 2010)
- Es imperante la sinergia y trabajo compartido entre el sector público y privado, entendiendo el proceso de marketing territorial como un objetivo común para el beneficio de ambos sectores y del territorio en su totalidad.
- Su aplicación implica una búsqueda de desarrollo sostenible, definido como *“el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”* (UNESCO, 1987). Esto incluye comprender que la competitividad territorial posee cuatro dimensiones que se deben tener en cuenta para lograr los objetivos. La

---

<sup>7</sup> Marketing designed to influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place.

competitividad social, considerada como la capacidad de los agentes para efectuar de manera conjunta y eficaz una base consensuada de lo que el proyecto de marketing territorial busca concretar. La competitividad ambiental, donde los agentes sociales puedan ser capaces de valorar su entorno, lo que conlleva garantizar la conservación y renovación de los recursos naturales, patrimoniales y culturales del territorio. La competitividad económica, los agentes deben tener la capacidad de producir y mantener al máximo el valor añadido en el territorio, mediante un refuerzo entre las redes y vínculos de los diferentes sectores involucrados y así desarrollar el carácter distintivo y específico de los productos y servicios locales. Por último, la localización en el contexto global, es decir, la capacidad que tiene el territorio en conjunto con sus agentes para situarse ante otros territorios y el mundo exterior en general, para lograr proyectar la imagen del territorio o proyecto y a la vez garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización. (Observatorio Europeo LEADER, 1999)

Así pues, el marketing territorial supone ser un proceso o una estrategia de comercialización aplicada al territorio, que tanto en su definición como en su aplicación se condice, relaciona y ajusta a diversos acontecimientos y conceptos entre ellos la constante globalización y rápida actualización de la información gracias a los medios de comunicación masiva y la facilidad con la que ésta se difunde a nivel mundial, por otra parte, no se puede hablar de marketing territorial sin tener en cuenta la competitividad territorial y lo primordial que significa, para los países, ciudades, localidades, etc., generar y/o desarrollar ventajas competitivas que los hagan diferenciarse del resto, de esta forma este concepto (competitividad territorial) ya no solo está ligado a la economía, sino que a una competitividad integral a nivel social, medioambiental, cultural y la capacidad de los agentes de cada territorio para situarse en relación al mundo exterior.

Así como también, no se puede hablar de territorio sin comprender que es la identidad y el sentido de pertenencia que generan los habitantes de un espacio geográfico con el territorio (entendiendo espacio geográfico como la parte física del territorio) no se puede comprender el marketing territorial sin pensar en este como un proceso de participativo y dinámico.

Es necesario volver a destacar que el marketing territorial no debe ser reducido a la promoción o campaña publicitaria de una imagen ciudad y de una marca territorial o turística, si bien estas deben ser parte del proceso, una estrategia exitosa de marketing territorial no se logra solo con la implementación de estas.

Así como también, es posible destacar que en el proceso de Marketing Territorial existen elementos de gran importancia, que según Fretter (1993) citado por Avelino Barbosa (2015) son:

- Visión a largo plazo.
- Conocimiento propio de la oferta de servicios y productos.
- Segmentación de los públicos.
- Definición y desarrollo de productos.

- Conocimientos de los territorios competidores.
- Diferenciación.
- Construcción de un plan de promoción coherente. (Avelino Barbosa, 2015)

Al hablar de visión, se hace necesario hablar de la planificación estratégica del territorio siendo esta un paso importante para comenzar un proceso de marketing territorial, ya que *“la planificación estratégica aplicada al territorio local trata de establecer una serie de objetivos, a medio y largo plazo, sobre la organización del desarrollo del territorio y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto local como externo.”* (Bitar)

Por último, del Plan de City Marketing: Córdoba, Argentina desarrollado con apoyo de la CEPAL y el Gobierno de Italia en 1998, se desprenden cuatro fases imprescindibles para el desarrollo de un Plan de Marketing Territorial coherente, que constan en:

1. Diagnóstico de la situación actual del territorio.

Según Kotler, Haider y Rein (1993) existen cuatro elementos básicos en torno a los cuales se establece el diagnóstico desde el cual parte el proceso de marketing territorial, estos elementos tienen que ver con lo que hay hasta ese momento en el territorio y se dividen en imagen actual de la ciudad percibida por los residentes, visitantes e inversores; infraestructuras de servicios básicos, de movilidad y transporte, de zonas verdes, en cuanto a tecnología, educación y conocimientos, de telecomunicaciones, de seguridad; atracciones culturales, naturales, patrimoniales, entre otros; y por último, actores sociales, siendo la identidad y personalidad factores de la imagen con la que perciben otros al territorio, asimismo, cada sector posee una imagen del territorio que se contraponen con las de los demás.

2. Definición de la visión y objetivos.

La visión debe ser establecida a largo plazo, no obstante, debe ser por un período determinado. Los objetivos se definen gracias al diagnóstico realizado y han de coordinarse con los objetivos planteados en los planes desarrollados a nivel territorial, por ejemplo en Chile serían los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), deben ser compartidos por los sectores públicos y privados, deben ser medibles de manera cuantitativa y cualitativa, deben poseer plazos determinados sobre todo si son cuantitativos, deben lograr motivar a los sectores sociales y deben ajustarse a los recursos disponibles en el territorio.

3. Determinar las estrategias de comunicación y promoción.

En esta fase se determinan las características de los segmentos a los que se desea llegar estableciendo así las acciones y estrategias de comunicación y promoción adecuadas para cada segmento, así como también se establecen las estrategias y acciones a realizar durante el proceso para realizar una evaluación constante de este.

#### 4. Implementación y evaluación de las acciones.

En esta fase se llevan a cabo las acciones y estrategias de comunicación y promoción establecidas en la fase anterior. Así como la evaluación de las acciones y del proceso para saber si se están cumpliendo los objetivos propuestos.

### METODOLOGÍA.

Realizar el Estado del Arte implica la sistematización de la información, proceso que requiere un gran cantidad de tiempo y hace referencia principalmente a clasificar, ordenar o catalogar los datos e informaciones, no obstante, como en esta oportunidad los casos de estudio se basan en las experiencias de otros territorios en la aplicación del marketing territorial no solo se busca recolectar y ordenar la información, sino que obtener aprendizajes críticos de estas experiencias y así poder cumplir el rol del Estado del Arte que es trascender de manera reflexiva. (Holliday, 2011)

Por esto para el análisis de los casos se estableció una lista de categorías que según lo establecido en el marco teórico son parte del proceso del marketing territorial y de las cuales se pueden desprender conclusiones para lograr hacer de estas un aporte para otros territorios. Las categorías son:

1. Gobernanza, definida como *“las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los ciudadanos, y para construir las instituciones y normas necesarias para generar esos cambios”*. Esto implica que las personas puedan participar en las decisiones que les aseguran una mejor calidad de vida. (Territorio indígena y gobernanza, s.f.)
2. Rol del sector público y privado, establecer cómo se involucran ambos sectores en la generación de iniciativas y acciones para el desarrollo del proceso del marketing territorial.
3. Liderazgo, establecer en quién recae, en las instituciones o en las personas.
4. Planes y programas, determinar si los planes y programas son coherentes entre sí y qué es lo que buscan con su implementación.
5. Situación del turismo, para determinar cómo el turismo es un factor esencial en el posicionamiento del territorio.
6. La imagen de ciudad e imagen turística, para conocer qué imagen proyectan los territorios y si establecen un tipo de imagen o ambas.
7. La comunicación y promoción del territorio, en esta categoría se pretende establecer cuáles son las principales acciones y medios para comunicar y promocionar el territorio, tanto a nivel interno entre los diferentes sectores como a nivel externo.
8. Competitividad territorial, buscando establecer en que sectores se desarrollan los territorios y cómo llegan o buscan acercarse a la sustentabilidad del territorio como un factor de competitividad.
9. Los indicadores, para comprender cómo es que evalúan la efectividad de los procesos y los objetivos que se plantean en los planes y programas.

La búsqueda de información se basó principalmente en el uso de internet a través del buscador de Google y Google Académico sobre diferentes elementos de estudio que se nombran a continuación a través de los pasos seguidos para la sistematización de información de los casos estudiados:

1. Revisión de páginas web de los municipios.
2. Revisión de planes y programas de diversos ámbitos que presentaran datos de las categorías de análisis, estos principalmente fueron planes estratégicos, planes de ordenamiento territorial, lineamientos de participación ciudadana, planes de acción, entre otros.
3. Búsqueda de documentos de terceros en los cuales se hayan analizado los diferentes planes y programas. Tanto como para citar como para obtener enlaces a los programas que se necesitaban.
4. Revisión de páginas web de asociaciones público – privadas.
5. Revisión de planes y programas de asociaciones que se conformaban por participantes de los sectores público y privado.
6. Revisión de redes sociales utilizadas por los diferentes organismos para el desarrollo de la promoción y del turismo de los casos de estudio.
7. Búsqueda de noticias sobre el desarrollo de los planes, inversiones realizadas, iniciativas, reconocimientos, entre otros.
8. Búsqueda de los indicadores utilizados para evaluar las estrategias aplicadas sobre todo en torno al desarrollo de la sustentabilidad como característica de competitividad territorial.

# CAPITULO I: ESTADO DEL ARTE.

## 1.1 EL MARKETING TERRITORIAL EN EL MUNDO.

El marketing territorial se ha aplicado en diversos territorios del mundo, con mayor o menor éxito, especialmente en ciudades de gran relevancia internacional que se han convertido en ejemplo para otros territorios. Algunos de los casos que se han encontrado en esta investigación son: Nueva York y su característico logo "I Love New York" para revitalizar la ciudad a fines de los años 70' que se convirtió en una marca de identidad de la ciudad y que luego del ataque a las Torres Gemelas el autor del logo, Milton Glaser, crearía la versión "I Love New York, more than ever" (Ver Figura 1.1).

En Europa se destacan los casos de Barcelona con su campaña "Posa't guapa" y su reconversión en torno a los Juegos Olímpicos de 1992; Lyon en el año 2007 creó una campaña de marketing territorial y desarrollo de la marca ONLYLYON para posicionar la ciudad internacionalmente, la cual sigue vigente en la actualidad; Bilbao y su proceso de revitalización desarrollado desde principios de los 90' partiendo con una renovación urbana para luego seguir generando una visión de la ciudad a largo plazo, entre otros de los cuales se pueden nombrar Glasgow (Escocia), Londres (Inglaterra), Viena (Austria), París (Francia), Pamplona, Madrid y Zaragoza (España), Berlín (Alemania), Ámsterdam (Ver Figura 1.2), Rotterdam y La Haya (Países Bajos).



Figura I.1 Logo "I love New York more than ever" de Milton Glaser

Fuente: Google Images.



Figura I.2 Letras de la campaña "I Amsterdam" frente al Rijkmuseum.

Fuente: Página web Disfruta Ámsterdam.

Asimismo, no solo se han desarrollado este tipo de estrategia en Europa, a lo largo del mundo se destaca Dubái y Abu Dhabi (Emiratos Árabes), Singapur (República de Singapur), Melbourne (Australia), Medellín (Colombia) debido a la necesidad de superar su pasado conflictivo y posicionarse a nivel internacional, Curitiba y Sao Paulo (Brasil), Pueblos Mágicos (México), Córdoba y Rosario (Argentina), entre otros.

A nivel nacional se puede destacar el intento de Santiago para generar una marca y lograr posicionarse como un destino turístico a nivel internacional, Talcahuano y Valdivia donde a principios del año 2000 se realizaron estudios de City Marketing elaborados por la Empresa INECON S.A bajo el proyecto denominado Plan Estratégico de Desarrollo Económico dentro del programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM). (Hernández Rojas, 2005)

Sin embargo, bajo los criterios de idioma, a los niveles de información encontrada y la accesibilidad a esta, además de reconocer en ellos diferentes niveles de producción en torno al proceso de marketing territorial, se definieron los siguiente casos de estudio:

1. Bilbao, por sus estrategias y visión a largo plazo, además de su importante liderazgo en el ámbito de colaboración público – privada.
2. Barcelona, por ser el primer territorio europeo en generar una campaña orientada al territorio en 1986.
3. Lyon, por su trabajo colaborativo entre el sector público y privado, además de su trabajo y fuerte presencia en las redes sociales gracias a una red de embajadores.
4. Tequila Pueblo Mágico, por su realidad rural y su capacidad para introducir la tecnología y hacer uso de ella en el territorio, la cual se acerca mucho más a la situación nacional.

## 1.2 BILBAO Y SU PROCESO DE REVITALIZACIÓN.

A partir de los elementos establecidos en la metodología a utilizar, se lleva a cabo el análisis del proceso estratégico de marketing territorial que aplica la ciudad de Bilbao y el área metropolitana<sup>8</sup>, para esto es necesario realizar una contextualización de la historia y de las herramientas aplicadas que intervienen en el llamado proceso de revitalización de Bilbao.

### 1.2.1 Contextualización

Bilbao es una villa y municipio ubicado al norte de España, es la capital de la provincia de Bizkaia perteneciente a la comunidad autónoma del País Vasco (Euskadi, en euskera). Es la urbe con mayor población de la comunidad autónoma con 345.110 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2017). Por otra parte, cuando se habla de Bilbao Metropolitano (Ver Figura 1.3) hace referencia al conjunto de 35 municipios: Abanto-Zierbena, Alonsotegi, Arrankudiaga, Arrigorriaga, Barakaldo, Barrika, Basauri, Berango, Bilbao, Derio, Erandio, Etxebarri, Galdakao, Getxo, Gorliz, Larrabetzu, Leioa, Lemoiz, Lezama, Loiu, Muskiz, Ortuella,

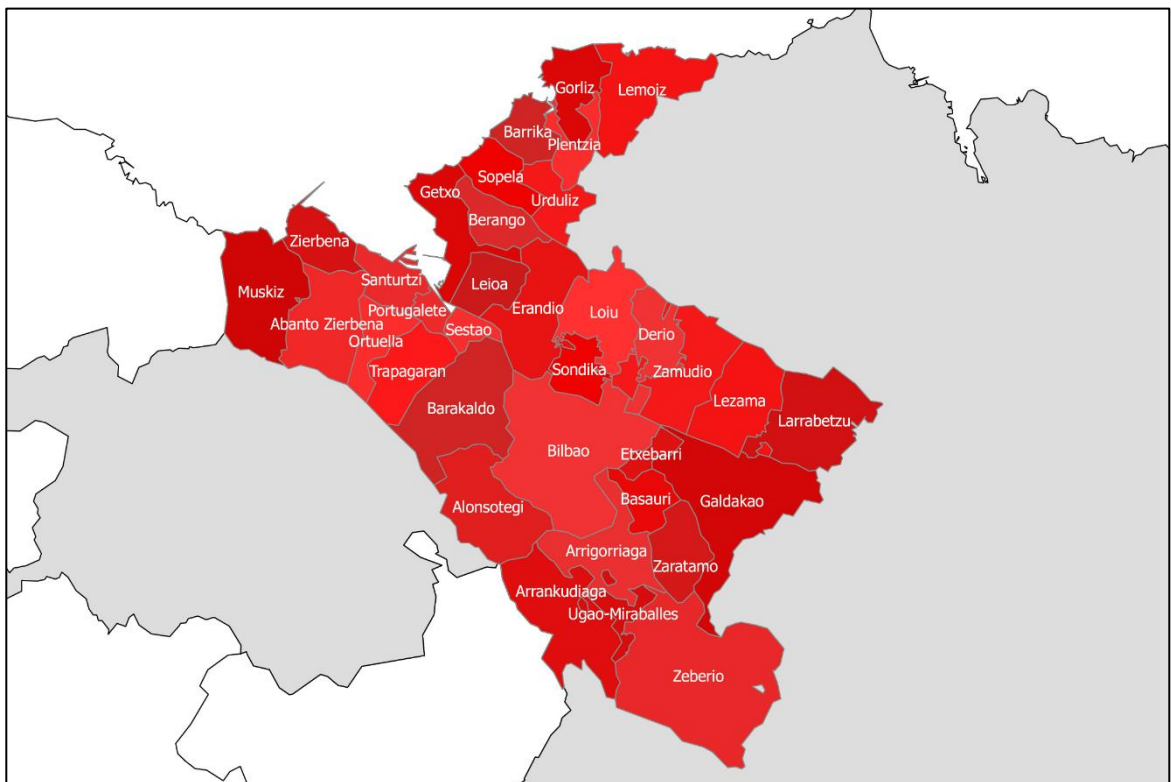


Figura 1.3 Mapa de Bilbao Metropolitano

Fuente: Página web de la Diputación Foral de Bizkaia

<sup>8</sup> El concepto de área metropolitana hace referencia a una ciudad central y un entorno urbano conectados por determinados flujos sociales y económicos que permiten identificar una unidad de funcionamiento (Universitat de Valencia). Siendo la ciudad central la llamada metrópoli, concepto que "fue inventado para designar una realidad urbana que no podía ser entendida como una ciudad autocontenida y con una estructura fija". (Magnusson, 1997)

Plentzia, Portugalete, Santurtzi, Sestao, Sondika, Sopela, Trapagaran, Ugao-Miraballes, Urduliz, Zamudio, Zaratamo, Zeberio, Zierbena. (Bizkaia, 2016)

La villa de Bilbao fue fundada en el 1300 por Diego López de Haro V mediante la Carta Fundacional, sin embargo, el territorio estuvo poblado desde mucho antes de su denominación de villa. En esta carta se concedía a la nueva villa la jurisdicción completa sobre toda la ría por lo que adquirió el nombre de “Ría de Bilbao” que junto con el puente permitía un continuado movimiento e intercambio cultural y comercial.

Luego de la invasión napoleónica, la Guerra de Independencia y las Guerras Carlistas, Bilbao no se encontraba en las mejores condiciones y su tradicional comercio se vio gravemente entorpecido. Sin embargo, luego de la última Guerra Carlista comenzaron los primeros atisbos del proceso de industrialización en la villa, así, en 1850 llega a Bilbao la Revolución Industrial con la creación del primer alto horno. A partir de este momento, la actividad económica se concentra casi exclusivamente en la siderurgia y en la industria naval.

Entre 1950 y 1975, Bilbao experimentó un mayor crecimiento demográfico y urbanístico. No obstante, luego de esto la actividad industrial sufrió una verdadera caída libre, lo que multiplicó el paro y un efecto directo en el retorno de los emigrantes que habían llegado para trabajar, que por lo demás dejó una elevada contaminación atmosférica, y fluvial.

Así fue como en la década de los 80' hacer algo era urgente y la reestructuración fue una de las prioridades, demostrando pequeños resultados hasta que España entró a la Unión Europea, mejorando así la situación económica a nivel nacional y dando paso a un nuevo foco en la actividad para mejorar la ciudad de Bilbao. (Ayuntamiento de Bilbao)

El proceso de revitalización de Bilbao, si bien comenzó en la década de los 90' ha conseguido mantener una continuidad en su renovación de acuerdo con los cambios que se han producido con el proceso de globalización, creando diferentes planes para el futuro, con ello se desarrolla en 1999 la Reflexión Estratégica que daría paso al Plan Estratégico Bilbao 2010, para luego seguir con la Reflexión Estratégica 2030 y la Reflexión Estratégica 2015 – 2035.

Lo que en el mundo se ha denominado el “Efecto Guggenheim” se debe a la asombrosa notoriedad internacional del Museo inaugurado en 1997 y a los grandes cambios e innovaciones urbanas que se han sucedido en el entorno de la Ría establecidos bajo el primer Plan Estratégico. Sin embargo, la transformación de Bilbao va mucho más allá de la construcción de un edificio simbólico, se debe a un conjunto de medidas integradas con una visión inteligente y un trabajo conjunto entre públicos y privados, junto al cambio de una ciudad industrial a una orientada a los servicios, al conocimiento y a las industrias creativas. (Ayuntamiento de Bilbao, 2010)

## 1.2.2 Análisis por categorías.

### a. Gobernanza

Desde la perspectiva de Bilbao, el liderazgo de los ayuntamientos locales (pertenecientes al área metropolitana) y el papel del gobierno ha sido fundamental en el proceso de revitalización urbanística, cultural y económica, gracias a la capacidad del gobierno local para llevar a cabo este proceso y la necesidad de aunar fuerzas entre los sectores públicos y privados, además de contar con la participación ciudadana. Sin la confluencia de todos estos sectores no habría sido un caso exitoso, por ende, desde más o menos 1990 en adelante el gobierno local y la participación ciudadana van de la mano en los procesos y estrategias aplicadas en adelante.

Por otra parte, desde la visión que propone la Estrategia Bilbao 2010 y la Reflexión Estratégica 2015-2035 donde se apuesta por una sociedad del conocimiento y tiempo de profesionales, respectivamente, se desprende el hecho de que proporcionarle los conocimientos, la oportunidad y la ventaja de profesionalizarse a los ciudadanos, provoca en estos una mayor participación en las decisiones locales, es decir, que al poseer mayores conocimientos son capaces de conocer sus derechos y exigirlos, demandan ser parte de las decisiones tomadas por el gobierno local.

Sin embargo, desde mediados de los años 80', el Ayuntamiento de Bilbao comienza un proceso de articulación en los modelos de gobernanza en cuanto a la descentralización y la participación ciudadana, razón por la que se crearon los Consejos de Distritos (CD) con el objetivo de poder establecer diálogos con la ciudadanía y acercar la gestión municipal hacia los barrios.

La creación de los Consejos de Distritos supuso un proceso lento y dificultoso, ya que existían limitaciones presupuestarias a nivel municipal, además de los problemas iniciales que se producen a la hora de llevar a cabo cualquier proceso participativo a nivel institucional, no obstante, con el transcurrir de los años se logró consolidar un sistema con materias claras estableciendo un canal de confianza y comunicación con la ciudadanía a nivel individual y de forma colectiva, trabajando con un aporte anual de hasta 1.500.000 de euros por Distrito. Ante esta situación y los procesos de cambio que se viven en Bilbao, en el año 2016 el Ayuntamiento llevó a cabo la actualización del propio reglamento de funcionamiento de los Consejos de Distrito con la participación de personas en cargos políticos, personal técnico, personas asociadas o pertenecientes a determinadas agrupaciones y la ciudadanía en general (Ayuntamiento de Bilbao, 2016).

Además, existen numerosos órganos estables de participación, entre los que se encuentran: el Consejo Cívico de la Villa, espacio de carácter consultivo y plural que recoge las opiniones sobre la planificación del desarrollo de Bilbao de los diferentes sectores y de personas de forma individual de especial relevancia; los Consejos de Distrito, como instrumentos de descentralización y participación ciudadana de colectivos vecinales y la ciudadanía en general; Comisión y Consejos Sectoriales, corresponden a órganos asesores, participativos,

consultivos, de información y propuesta de la gestión municipal en el ámbito de las políticas que le competen a las instituciones y organizaciones que son parte la comisión; Foros, espacios de debate y participación donde sectores muy específicos aportan visiones e instrumentos para mejorar el municipio en temáticas concretas; y por último, Espacios o CIBs de trabajo conjunta entre dos o más áreas de la administración con el objetivo de planificar las actuaciones municipales y trabajar con mayor eficiencia y coordinación para el logro de objetivos comunes.

Otros mecanismos de comunicación, participación e información se refieren a la realización de Estudios de percepción de la satisfacción que junto a otras herramientas sirven para conocer la valoración que la ciudadanía tiene sobre los servicios públicos que gestiona el Ayuntamiento; los Observatorios como herramientas que facilitan la información para definir estrategias y políticas para favorecer la transparencia y continua mejora del Ayuntamiento; Estudios y análisis ad hoc que cuenten con la participación ciudadana mediante técnicas de investigación social cualitativa y cuantitativa; Canales de comunicación que acerquen la gestión municipal y que permitan la información fluida y veraz para satisfacer las necesidades básicas y concretas de la población; y Cartas de servicio que se trata de documentos mediante los que las organizaciones informan de manera pública a los ciudadanos y personas usuarias sobre los servicios que gestionan. (Ayuntamiento de Bilbao, 2016)

Asimismo, el Ayuntamiento establece las formas en las que la ciudadanía puede participar, entre las cuales se encuentran los canales presenciales y online, mediante las oficinas de atención ciudadana en los centros de Distrito, Servicios de atención ciudadana, teléfono municipal, buzones de sugerencias, el sitio “tu Ayuntamiento te escucha” en el sitio web municipal, por lo que independiente del manejo de las nuevas tecnologías que posean las personas pueden hacer llegar sus aportes, opiniones y/o necesidades. Los Consejos de Distrito abren la posibilidad de asistir a las comisiones y foros que realizan ya sea de manera individual o como representantes de alguna organización o agrupación; y los procesos puntuales de participación que se abren cuando es necesario conocer la postura de la ciudadanía sobre algún tema, plan o proyecto específico, o incluso para crear de forma conjunta servicios determinados para solucionar las necesidades de la población, para estos procesos se utilizan diversas metodologías tanto presenciales como digitales (encuestas, focus group, talleres, etc.).

Junto con estas iniciativas, se crean y desarrollan otros planes y proyectos que también suponen la participación de expertos, actores sociales, Consejos de Distrito y/o de la ciudadanía en general, algunas de estas instancias siguen activas o se encuentran con procesos de participación abierta al año 2018:

- Plan estratégico comercial de Bilbao 2015.
- Plan comunitario Bilbao La Vieja, San Francisco y Zabal. Plan Especial 2016 – 2019.
- Estrategia para el desarrollo sostenible del Casco Viejo.
- Proyecto Auzokide Plana 2016 – 2019 (mejoras urbanas).

- Plan de Movilidad Urbana Sostenible 2016 – 2030.
- Programa de Participación Ciudadana en fase del Avance del Plan General de Ordenación Urbana 2012 – 2013.
- Proceso de Participación urbana en fase del Prediagnóstico de la revisión del Plan General de Ordenación Urbana, con un plazo hasta el año 2021.
- Programa Bilborock – Proceso participativo BILBOROCKLACB 2015 – 2017.
- Programa Gaztetalk, que permite el encuentro entre jóvenes y prescriptores de políticas públicas para reflexionar y generar propuestas sobre ámbitos concretos de la gestión municipal.
- IV Plan Municipal para la igualdad de mujeres y hombres 2013.
- II Plan de Bilbao Ciudad Amigable para las personas mayores 2016.
- Programa Mirada Activa.
- Propuestas nuevas denominaciones para calles 2015 – 2016. (Ayuntamiento de Bilbao, 2018)

Junto con las iniciativas de una gobernanza abierta y participativa destaca la transparencia que existe por parte del gobierno local hacia la ciudadanía, la cual se puede verificar a través de la página web del Ayuntamiento y la sección de transparencia. Esta iniciativa ha llevado al Ayuntamiento de Bilbao a situarse por sexta vez consecutiva a la cabeza del ranking de transparencia municipal elaborado por la organización Transparency International en Consistorios del Estado realizados desde el año 2008. (DEIAS, 2017)

#### b. Rol del sector público y privado.

En cuanto al rol del sector público, se puede decir que ha sido uno de los factores claves para el éxito de las estrategias planteadas para Bilbao, el cual parte con la creación de la Asociación Bilbao Metropoli-30<sup>9</sup> por parte del Gobierno Vasco, la Diputación Foral<sup>10</sup> de Bizkaia y el Ayuntamiento de Bilbao, a la cual se unieron una serie de otros agentes públicos y privados en calidad de socios fundadores y socios número llegando a ser más de 130 participantes, con el objetivo de diseñar y poner en marcha el 1er Plan Estratégico de Revitalización de Bilbao, luego de esto se orientó a impulsar actividades de promoción e investigación a mediano y largo plazo a través de la participación y colaboración público – privada. A este rasgo distintivo se le suman la naturaleza apolítica y carácter neutral que posee la Asociación lo que resulta fundamental al momento de lograr mantener una visión de futuro y trabajar con estrategias a

---

<sup>9</sup> La Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano es una asociación de promoción e investigación, con plena responsabilidad jurídica y patrimonial, constituida el 9 de mayo de 1991, habiendo sido inscrita en el Registro de Asociaciones del Gobierno Vasco el 18 de diciembre de 1991 con el número AS/B/03012/1991. (Bilbao Metropoli-30)

<sup>10</sup> Diputación Foral es el nombre asignado desde mediados del siglo XIX a las Diputaciones provinciales de Álava, Guipúzcoa y Bizkaia (País Vasco, España), ya que aún conservan parte de sus fueros (estatutos jurídicos aplicables en un lugar determinado). Es una de las principales instituciones de la Comunidad Autónoma Vasca, encabezada por el Diputado General y lleva a cabo una amplia serie de funciones como la recaudación de impuestos, urbanismo, carreteras y obras públicas, medio ambiente, patrimonio cultural o bienestar social. (Bizkaia, s.f.)

mediano y largo plazo, ya que estas no se verán entorpecidas por las interferencias de corto plazo como los ciclos electorales.

Junto con la Asociación existen otros organismos en los cuales trabajan a la par el sector público y privado como por ejemplo Bilbao Ekintza, entidad municipal que promueve la generación de riqueza económica y social para Bilbao, potenciando la ciudad como destino atractivo a la inversión, a la creación y crecimiento de empresas, mejorando las oportunidades de acceso al empleo (Bilbao Ekintza, s.f.); Bilbao Dendak, integra una amplia representación de instituciones públicas y a todas las Asociaciones de Comerciantes de Bilbao, agrupando entre todas ellas a cerca de dos mil comercios (Bilbao Dendak, s.f.); Bilbao Arte, centro de producción artística, dependiente del Área de Cultura del Ayuntamiento de Bilbao (Bilbao Arte, s.f.); Comercios Innovadores de Bilbao (CIB) espacio de encuentro entre comerciantes, consumidores, empresas de servicios, asociaciones y profesionales, que pretende crear un clima favorable a la introducción de innovaciones en comercios de Bilbao, entre otros. (Comercios Innovadores de Bilbao, s.f.)

Otra de las instituciones reconocidas es Bilbao Ría 2000, creada en el año 1992 en el marco del primer Plan General de Ordenación Urbana en el cual se abrió por primera vez el gran abanico de oportunidades que ofrecían los espacios de la ciudad, pero los propietarios de estos espacios eran empresas de la administración central, no obstante, fue esta la que propició la creación de Bilbao Ría 2000 como entidad sin ánimos de lucro en las que participasen de manera colaborativa a un 50% las administraciones vascas y las del Estado, convirtiéndose en el resultado de un compromiso de colaboración entre administraciones públicas en lo que respecta a la transformación del área metropolitana de Bilbao. (Bilbao Internacional, 2010)

Bilbao Ría 2000 fue creada gracias a una aportación de capital de 1,8 millones de euros y desde ese momento ha evitado tener que recurrir a los presupuestos públicos para lograr su equilibrio financiero. La manera de actuar se basa en que los accionistas ceden los terrenos que poseen en la zona de Bilbao y Barakaldo<sup>11</sup>, donde los ayuntamientos implicados recalifican el suelo, escogen un terreno y el resto lo venden a promotores privados. Al tratarse de suelos muy céntricos y en plena renovación su venta genera importantes plusvalías, pero al ser una asociación sin ánimos de lucro estas plusvalías se invierten en la propia regeneración de la zona. Junto con esto, procura recibir subvenciones de la Unión Europea para multiplicar sus recursos que hasta el año 2010 supusieron un 14% del presupuesto de inversión. (Bilbao Internacional, 2010)

---

<sup>11</sup> Municipio situado en la provincia de Bizkaia.

Algunas de las intervenciones realizadas son el desarrollo del sector Abandoibarra donde se encuentra el Museo Guggenheim y el Palacio Euskalduna y, el soterramiento del sistema ferroviario (Ver Figura 1.4). (Alonso, 2017)



Figura 1.4 Antes y después de Abandoibarra. A la izquierda en 1996 con la construcción del Guggenheim, a la derecha en el año 2012 con el proyecto culminado.

Fuente: Fotografía de Bilbao Ría 2000 publicada en el sitio web Deia.eus.

“El éxito de tan magnífica operación urbanística lo encontramos en el carácter pluricompetencial de todo este desarrollo. Durante toda esta fructífera década, la empresa pública y la privada han sumado fuerzas. Pero más reseñable aún ha sido la sinergia manifestada entre las administraciones públicas de diferentes ámbitos competenciales”. (Bilbao Internacional, 2010)

### c. Liderazgo.

Para Bilbao el liderazgo reside en las personas, perspectiva que se demuestra en la Asociación Bilbao Metropoli-30, ya que sus planteamientos están dirigidos a los líderes representantes de los sectores públicos y privados, quienes son los encargados de transmitir con convicción y pertinencia la visión a la comunidad para que se pueda generar confianza en los proyectos colectivos que se desarrollan bajo el alero de la asociación, donde esta última asume el rol de líder al momento de iniciar o desencadenar propuestas o pensamientos estratégicos que se concretan por sus socios en las fases siguientes. Además, Bilbao, en sus procesos estratégicos asume la idea de que la ciudad global y del conocimiento, el liderazgo y la profesionalidad son facetas de las personas que se transforman y combinan con motivación y talento fomentando la creatividad, que si se desarrolla en un entorno propicio da paso a la innovación que a su vez desencadena en una mejora de la calidad de vida de la comunidad.

Por otra parte, existe un gran liderazgo colectivo por parte del Ayuntamiento de Bilbao para poder apostar por una visión de ciudad y junto con ello lograr aunar fuerzas bajo una asociación que también ejerce un liderazgo frente a todas las instituciones y organizaciones que la componen. De esta forma se ejerce el liderazgo desde la perspectiva de las personas y desde las organizaciones, sin embargo, en estas debe haber personas capaces de liderar y traspasar una idea a la ciudadanía.

Asimismo, el Museo Guggenheim ejerce un liderazgo en cuanto a instituciones culturales y a nivel turístico, desde el momento en el que se inauguró se convirtió en el principal atractivo en la captación de visitantes y turistas a Bilbao. Debido a la repercusión que generó la inauguración del Museo Guggenheim en el primer año de funcionamiento recibiendo 1,3 millones de visitas (Seisdedos, 2014) y al proceso de cambio que generó desde una ciudad industrial, que no había recibido visitantes antes, a una ciudad con un potencial turístico y cultural es que incluso se habla del “Efecto Guggenheim”, no obstante, no solo fue la construcción del museo el factor de cambio de la ciudad, sino que fue todo el proceso relacionado al primer Plan Estratégico que se comenzó a principio de los 90’ que consideraba una serie de iniciativas y acciones, entre las cuales se adhirió el Museo Guggenheim.

En 1991 comenzaron los primeros contactos con la Fundación Solomon R. Guggenheim presidida por Thomas Krens, quien quedó maravillado con su paso por Bilbao, por lo que en 1994 se firmó el Acuerdo de Gestión entre la Fundación y las autoridades vascas por 20 años, el cual fue renovado por el mismo período en el año 2014 (Seisdedos, 2014). En un principio su construcción fue pensada como un impulso económico y urbano para la ciudad, que luego adquiriría el liderazgo cultural y turístico que posee actualmente.

Pese que en primera instancia existía un rechazo por parte de algunas instituciones y los ciudadanos de Bilbao ante la construcción con el fundamento que no era adecuado para la ciudad, el rechazo disminuyó desde la publicación de los resultados que arrojaron el primer año de funcionamiento y la repercusión que ha tenido en la generación y mantenimiento de 9.086 empleos al 2016 y el aporte que genera a la economía contribuyendo a la producción de 424,6 millones de euros de PIB del País Vasco.( B+I Strategy, 2016) (Ver Figura 1.5)



Figura I.5 Fila de visitantes del Museo Guggenheim de Bilbao en septiembre del 2016.  
Fuente: Fotografía de Fernando Gómez, El Correo.

#### d. Planes y programas.

En Bilbao se han realizado una serie de Planes Estratégicos para revitalizar y mantener la posición del Bilbao Metropolitano, entendiendo que el plan estratégico enmarca la visión y los objetivos que se desean lograr y van a moldear el proceso a seguir, el cual antecede a un plan de marketing que tiene como fin desarrollar las acciones en torno a la comunicación de los proyectos y acciones con las que se busca conseguir los objetivos propuestos en el plan estratégico, además de generar las estrategias de promoción que se utilizarán para dar a conocer un producto, o en el caso del marketing territorial un territorio y sus potencialidades tanto a nivel interno como externo. (Carballo-Mendivil, 2014)

El primer Plan Estratégico llevado a cabo por la Asociación Metropoli-30, con motivos de la reconversión industrial, Bilbao debía dar un giro radical a su economía hacia una ciudad de servicios, por lo que el plan se centraba en la inversión en recursos humanos, movilidad y accesibilidad, en la regeneración medioambiental y urbana, centralidad cultural, la gestión

coordinada de las administraciones públicas y el sector privado y, por último, la articulación de la acción social.

Para la Estrategia Bilbao 2010, se desarrolló de forma previa una Reflexión Estratégica donde se establecieron las claves principales para lograr la visión de futuro propuesta en la Estrategia, la cual implementó una perspectiva sistémica del desarrollo de la metrópoli fundamentada en tres elementos básicos: las personas, la actividad de la ciudad y el atractivo de la metrópoli, siendo la gestión del conocimiento el soporte entre los elementos para crear un sistema sostenible. Dadas las circunstancias y los elementos en los que se basa la estrategia esta fue denominada como la etapa de los Valores, donde Bilbao Metropoli-30 sostiene que es necesario aunar fuerzas para lograr consolidar y rentabilizar el cambio estratégico ya alcanzado, lo que conllevaría establecer proyectos que encajaran en estos valores de futuro identificados y con los avances logrados en el primer plan, para así completar un ciclo de revitalización para aumentar la competitividad internacional y la calidad de vida hacia el año 2010.

Asimismo, en esta estrategia aparece el conocimiento como un recurso estratégico básico, con la que se daría el paso a mayores cambios en esta nueva ciudad de servicios. Siendo el *know how* (saber hacer) un elemento con una mayor importancia al momento de añadir valor a los productos y servicios ofertados ante la disposición del capital preciso para fabricarlo, más que el trabajo de producción y comercialización. Sumándose a esto la influencia que generan el uso de las Tecnologías de la Información (TIC's) en los diversos ámbitos de la vida de las personas ejerciendo cambios y transformaciones continuas. Ambos elementos, conocimiento y TIC's marcarían un precedente para las Reflexiones Estratégicas siguientes, otorgándoles una importancia central a las personas, ya que son ellas los agentes capaces de generar el conocimiento y la capacidad de optimizar los recursos existentes.

Las Reflexiones Estratégicas 2011 – 2030 y 2015 – 2035 se desarrollan en base a la búsqueda del nuevo paradigma con la idea de que ya que estaba la infraestructura y los valores que identifican a la metrópoli es “tiempo de los profesionales”, es decir, de promover la profesionalización y de huir “... de simplificaciones reduccionistas que lo único que hacen es introducir confusión y negar la capacidad de solución de problemas complejos a quienes pueden y deben hacerlo”. (Asociación Bilbao Metropoli-30, 2016)

Actualmente la Reflexión Estratégica 2015 – 2035 se encuentra vigente en su Fase II lanzada en octubre del 2018, que plantea para el área metropolitana la siguiente visión: “Queremos una sociedad vasca integradora que cree las condiciones para que, como ciudadanía, nos enorgullecamos de pertenecer a nuestra tierra porque satisfacemos nuestras necesidades como personas, con una calidad excelente compatible con un coste aceptable. Todo ello dentro de una ética humanística basada en la honradez y la solidaridad”, y el objetivo de: “En un plazo de 20 años, debemos estar entre los cinco primeros territorios y/o países, de tamaño e índices socioeconómicos parecidos de la Unión Europea en: Empleo, PIB, Educación

*(Enseñanza Primaria, Secundaria, Formación Profesional y Universidad), Sanidad y Atención a los Mayores, entre otras variables clave". (Asociación Bilbao Metropoli-30, 2016).*

Por otra parte, en la actualidad (año 2018) se encuentra en Revisión el Plan Territorial Parcial de Bilbao Metropolitano, documento legalmente previsto para establecer la estrategia territorial del ámbito metropolitano vigente desde el año 2006, por lo que desde la Diputación Foral de Bizkaia se impulsa su revisión para renovarse y responder a los cambios producidos durante el último tiempo, para esto se encuentran generando procesos de participación públicos en los diferentes municipios que componen el área metropolitana.

Por último, para que Bilbao lograra posicionarse como un referente debió materializar un Plan de Saneamiento de la Ría que se elaboró a finales de los 70' y se comenzó en los años 80' que hasta el año 2010 aún seguía en ejecución, debido que es la columna vertebral de la ciudad en la cual la era industrial causó grandes estragos, fue tal el éxito que hoy en día en sus aguas se pueden encontrar peces y cangrejos, dejando atrás el mal olor y su color café de barro y residuos.

e. Situación del turismo.

Desde el año 2010 el Ayuntamiento de Bilbao y la Diputación Foral de Bizkaia aúnan esfuerzos en la promoción turística de la ciudad y del territorio llevando a Bilbao Bizkaia a convertirse en una apuesta firme por el sector turístico.

Así fue como en el año 2012 ambas administraciones desarrollaron un concurso público para profesionales y empresas dedicadas al sector de comunicación, publicidad y place branding para buscar la marca turística y eslogan para Bilbao Bizkaia, estableciendo votaciones para la marca y eslogan por separado (Ver Figura N° 1.6), con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la ciudad y el territorio, ganar competitividad, abrir nuevos mercados y hacer frente a la crisis. En la Figura 1.7 se puede apreciar la marca y eslogan ganadores.



Figura I.6 Marcas finalistas del concurso para la marca de Bilbao Bizkaia.

Fuente: Página web Brandemia.



Figura I.7 Marca y eslogan Bilbao Bizkaia. Fuente: Autor desconocido. Google Images.

Dentro de la misma alianza se inauguró en el año 2013 la Oficina de Turismo Bilbao Bizkaia en la Plaza Circular, ubicada en pleno centro de Bilbao en un edificio emblemático de más de 120 años de antigüedad, la cual ofrece información sobre la capital vizcaína y todas las comarcas de Bizkaia, posee señaléticas en cinco idiomas y lenguaje braille, se atiende al público en seis idiomas durante los 365 días del año, posee pantallas para proyección de videos y transmisiones mediante streaming, cuenta con seis puestos de atención, dos adaptados para personas con movilidad reducida, además cuenta con 18 ordenadores, de los cuales dos se encuentran adaptados para personas con discapacidad sensorial, e incluso cuenta con sala de conferencias para presentaciones y jornadas. (Euskadi Basque Country, 2013)

A principio del año 2018 se lanzó la Estrategia de Posicionamiento Turístico 2018 – 2025, presentada como “una nueva manera de gestionar el turismo en el territorio adaptada a los nuevos tiempos y con la voluntad de liderar este sector en Bilbao Bizkaia” (Bilbao Bizkaia, 2017). En el Diagnóstico presentado para el desarrollo de la Estrategia queda en evidencia que el Turismo en Bilbao Bizkaia supone un 5,2% del PIB del territorio y genera un impacto en la economía de más de 1.800 millones de euros, con capacidad de 573 establecimientos y alrededor de 21.000 plazas de alojamiento.

En la Estrategia se determina que existen 30 productos únicos dentro de la oferta de Bilbao Bizkaia adecuados para los 18 mercados a los que se desea acudir, identificando a aquellos que se deben mantener por ser estratégicos debido a su cercanía, los prioritarios designados como aquellos por los cuales la oferta del destino debe crecer, los mercados valiosos como aquellos que son necesarios de abrir (México y Argentina) y aquellos denominados nichos donde es necesario focalizar nuevas oportunidades.

Por otra parte, desde 1992 el Ayuntamiento de Bilbao implementó Bilbao Turismo dedicada a promocionar el turismo en la ciudad de Bilbao, que con el tiempo se configuro en una página web mostrando los tips principales para recorrer la ciudad y disfrutar de la estadía, además de mostrar información sobre la historia, la cultura vasca, redireccionar a webs “amigas” para ampliar los planes de los visitantes y sobre los alrededores.

A su vez, Bilbao Turismo dispone de un departamento llamado Bilbao Convention Bureau, que fue creado para entregar apoyo y servicio a la organización de congresos, convenciones, jornadas e incentivos, es decir, para desarrollar el producto MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions). El departamento pone a disposición de todas las personas, entidades e instituciones interesadas en Bilbao como sede de sus reuniones, para esto entrega una serie de soportes e información, tanto para desarrollar las actividades como para complementar las visitas de los asistentes y mejorar su experiencia en Bilbao. (Bilbao Convention Bureau, s.f.)

Por otro lado, el año 2016 Bilbao Bizkaia participó en Fitur Gay realizada en Madrid, presentando una oferta completamente renovada y un producto de turismo inclusivo con el que pretende que *“la escena LGBT de la ciudad y del territorio y los grandes eventos sean un*

*motivo de visita de este colectivo y de cualquier persona que quiera pasárselo bien en un entorno abierto, moderno y sin prejuicios". (Atutxa, 2018)*

Sin embargo, antes de todas las estrategias y organismos creados en beneficios del turismo de la ciudad se encuentran las edificaciones y la mejora del espacio para generar las condiciones adecuadas para el turismo, siendo un factor importante de esto la inauguración del Museo Guggenheim en el año 1997, el cual se posicionó como un producto turístico de la oferta cultural por sí solo, lo que provocó que la imagen exterior de la ciudad fuera igual a la percepción propia de los bilbaínos sobre la metrópoli, haciendo que los ciudadanos se sintieran orgullosos y quisieran enseñar, mostrar y vender la ciudad al exterior.

f. La imagen de ciudad e imagen turística.

La imagen de ciudad de Bilbao se centra en el hecho de pasar de la era industrial a ser una ciudad global, cosmopolita, de diseño, moderna, vanguardista, con un gran legado patrimonial y cultural, que resurge con fuerza, dinamismo y con un marcado espíritu emprendedor. (Rodríguez, s.f.)

La imagen de Bilbao ha logrado posicionarse a nivel internacional, de manera que incluso se ha adjudicado el premio de "Mejor ciudad europea 2018" entregado por la organización internacional "The Academy of Urbanism", que evaluó a la ciudad en aspectos de urbanismo, ambientales, sociales, innovación, gobernanza e identidad. (Ayuntamiento de Bilbao, 2017)

La imagen turística planteada por Bilbao Bizkaia se traduce en posicionarse como "un destino atlántico, vasco orgulloso de su identidad, cultura y tradiciones, sorprendentemente desconocido gracias a su insólito paisaje y con una capital vibrante". (Bilbao Bizkaia, 2017)

La imagen turística de Bilbao se construye en la diversidad de imágenes con las que desea posicionarse como un destino turístico, siendo desde una ciudad especial para desarrollar actividades laborales, hasta ser un destino que atraiga a todo tipo de turista, incluyendo una oferta especial para la escena LGTB posicionándose como un destino con espacios libres de homofobia. Consolidando así una imagen que va desde un destino turístico lleno de historia, cultura, patrimonio y arquitectura, a una ciudad ligada a las áreas científicas, de emprendimiento y conocimiento, pasando por un paisaje insólito hasta una ciudad abierta, moderna, diversa y sin prejuicios.

g. La comunicación y promoción del territorio.

En términos de comunicación por parte del Ayuntamiento se cuentan con los canales de comunicación presenciales mediante las oficinas de atención de los Consejos de Distrito y digitales mediante las páginas web habilitadas para hacer llegar su opinión, reclamos, sugerencias y aportes.

Bilbao participa activamente en diferentes organizaciones, como por ejemplo en la Red Europea de City Marketing (ECM), la cual genera instancias donde se reúnen expertos y representantes de oficinas de turismo, convention bureaus y organizaciones vinculadas al city

marketing de toda Europa. Además, en este mismo ámbito Bilbao Metropoli-30 participa en la Red Internacional de Marketing Urbano formada por diferentes organizaciones, que tiene como objetivo impulsar los conocimientos y aplicación de la planificación estratégica y cooperación siguiendo el enfoque del city marketing estableciendo plataformas comunes de colaboración e intercambio de conocimientos entre entidades y profesionales vinculados a este ámbito. (Asociación Bilbao Metropoli-30, s.f.)

También pertenece a Spain Convention Bureau, que es una red de entidades locales que agrupa a destinos de congresos que disponen de recursos humanos y técnicos suficientes para la organización de eventos y convenciones de negocios (Spain Convention Bureau, s.f.), y a ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) que se desarrolla como una comunidad global y centro de conocimientos para la industria de reuniones de asociaciones internacionales. (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, s.f.)

En cuanto a la promoción turística realizada por el Ayuntamiento de Bilbao, esta se centra en la producción de publicaciones promocionales gratuitos de la ciudad de Bilbao. Dentro de este Servicio Interno se realizan tareas como: edición de los soportes adecuados para la promoción del turismo profesional, de ocio y para los visitantes de la ciudad, apoyo a la comercialización de los productos turísticos de Bilbao Turismo y contribuir a mejorar la calidad informativa y promocional de la página web de Bilbao Turismo.

Para esto se realizan las siguientes actividades:

1. “De forma periódica, se establecen 2 o 3 reuniones anuales para analizar y estudiar las necesidades de los Departamentos de Gestión de la Visita y Promoción, con el fin de mejorar los servicios ofrecidos por ambos Departamentos.”
2. “Tras la reunión, se elabora y presenta a la Dirección de Bilbao Turismo un esquema de la nueva publicación y distintas propuestas de realización.”
3. “A partir de este momento, se lleva un control de cada proceso de realización.”
4. “El Departamento de Marketing realiza una puesta en común con el Departamento correspondiente sobre los contenidos, formatos y definición del público objetivo de la publicación, determinando, asimismo, las tiradas y los idiomas de esta.”
5. “Se solicita a una serie de agencias el envío de propuestas de realización del folleto (con su presupuesto), eligiendo el más adecuado.”
6. “Tras ello, se controla el proceso de edición (textos, imágenes, logotipos, etc.) hasta la entrega de la publicación, teniendo en cuenta los plazos establecidos.”

“Por último, el Departamento de Información y Gestión de la Visita procede a la distribución de dichos folletos a hoteles, a oficinas de información turística (locales, estatales o extranjeras), así como a aquellos nodos con tránsito de visitantes (aeropuertos, estaciones de termibus, etc.).” (Ayuntamiento de Bilbao, s.f.)

Por otra parte, existe BilbaoInternacional, un portal de información encargado de mantener la internacionalización de Bilbao, a través de la colaboración entre instituciones, organismos públicos o privados y particulares. (Bilbao Internacional, 2010)

Para promocionar la ciudad de Bilbao como destino turístico, la entidad Bilbao Turismo hace uso de las redes sociales Facebook (Bilbao Turismo) con 9447 seguidores, Instagram (@bilbaoturismo) con 7835 seguidores y Twitter (@bilbaoturismo) con 2800<sup>12</sup> seguidores, redes en las cuales se comparten fotografías y videos propios y de visitantes e incluso famosos que visitan la ciudad y la provincia de Bizkaia, las exposiciones y eventos que se realizan en la ciudad o alrededores, además de promocionar mediante fotografías diferentes alojamientos y servicios gastronómicos presentes en el territorio, todo esto publicado con descripciones en español, euskera y algunas veces en inglés cuando el contenido va principalmente destinado específicamente a los potenciales visitantes internacionales. Lo fundamental del uso de estas redes es que hacen parte a los visitantes y ciudadanos de la promoción de la ciudad mediante el reposteo de sus fotos, aunque principalmente es de fotógrafos profesionales por lo que de esta forma se mantiene una estética y fotografías de gran calidad, así como también el reposteo de fotografías de otras

Oficinas de Turismo (Ver Figura N°1.8, N°1.9 y N°1.10). Además, esto se da gracias a la sincronización que se produce entre Facebook e Instagram y al uso de los hashtags (#) por parte de los visitantes y ciudadanos, algunos de los más utilizados son #bilbao, #bilbaocity, #bilbaolovers, #bizkaia, #basquecountry, #bilbaoturismo, entre otros.



Figura 1.8 Publicación de Bilbao Turismo en Instagram.  
Fuente: Instagram Bilbao Turismo.

<sup>12</sup> El número de seguidores de todas las redes sociales nombradas es hasta el día 15 de noviembre del año 2018.



Figura I.9 Twitter de Bilbao Turismo.  
Fuente: Twitter de Bilbao Turismo.

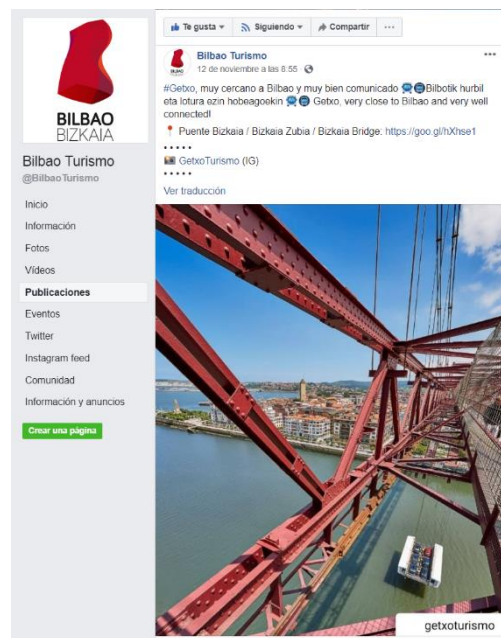


Figura I.10 Publicación de Bilbao Turismo en Facebook.  
Fuente: Facebook de Bilbao Turismo.

#### h. Competitividad territorial.

En términos de competitividad territorial, Bilbao ha desarrollado este aspecto desde diversas aristas, empezando por el momento en el que decide generar su proceso de revitalización y su nueva organización urbana alrededor de la recuperación de la Ría como un elemento emblemático del territorio, la recuperación del Casco Viejo y la construcción del Museo Guggenheim, el Palacio Euskalduna, entre otros edificios construidos a lo largo de los años que complementados con las iniciativas, planes y proyectos le han otorgado un posicionamiento a nivel nacional e internacional. Además de la generación del espacio para crear una red que permite una movilidad adecuada a través de la construcción de los nuevos puentes, el aeropuerto, el tranvía y el metro, que conecta Bilbao y sus barrios con las comunidades limítrofes y el ámbito internacional.

En el ámbito económico, Bilbao ha desarrollado su competitividad en torno a los servicios por lo que al 2014 el 67% de la actividad económica correspondía a este sector (Culture 21, 2014), apoyándose en la industria turística como un factor relevante para el sustento económico de la ciudad el cual supone un 5,2% del PIB del territorio Bilbao-Bizkaia (Bilbao Bizkaia, 2017). Además, Bilbao apuesta por las Industrias Culturales y Creativas (ICC), como un sector capaz de generar nuevos puestos de trabajos y un peso específico en el tejido económico de la ciudad, ya que al año 2008 había un total de 2.333 empresas activas pertenecientes al sector

de industrias creativas que suponían el 6,08% del total de empresas presentes en el territorio. (Bilbao Lan Ekintza, 2009)

Por lo que en el año 2011 se lanza el 1er Plan de Apoyo para el desarrollo de la Economía Creativa (2011 – 2013), de esta forma no solo se levanta como una fuente de desarrollo económico sino que también social con un amplio potencial de innovación, que se complementa con los espacios dedicados a la difusión y práctica de los sectores que pertenecen a las ICC. (Bilbao Ekintza, s.f.).

Asimismo, en Bilbao se encuentran una serie de empresas y organización que forman parte de diferentes clústers de competitividad existentes en el País Vasco, entendiéndolo por clúster, según Porter como *“una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí”* (Mitxeo Grajirena, Idigoras Gamboa, & Vicente Molina, 2004).

Desde hace más de veinte años la comunidad autónoma cuenta con una red de clústers destinados a incrementar la competitividad mediante la cooperación entre las empresas, universidad y otras instituciones, esta red comenzó en cuanto se instauró la Política Industrial para el período 1991-1995 en la cual se definió el Programa de Competitividad que contó con la colaboración de Michael Porter para su diseño poniendo como eje principal la colaboración y compromiso de todos los agentes económicos de la comunidad autónoma (Mitxeo Grajirena, Idigoras Gamboa, & Vicente Molina, 2004). Para apoyar estos clústers existe una red de Observatorios Estratégicos sectoriales, bajo el alero del Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, que tiene como *objetivos “generar un sistema de apoyo a la identificación de necesidades de conocimiento de las empresas vascas, facilitar el acceso a información estratégica, poner a disposición de los sectores mecanismos de vigilancia y prospectiva y potenciar las capacidades de los clústeres prioritarios, como elementos claves del sistema de innovación”* (Bizkaia Talent, 2015)

Actualmente, existen catorce clústers en los cuales se aglomeran más de veinticinco asociaciones pertenecientes al País Vasco, principalmente a la provincia de Bizkaia. Los clústers existentes son: Agrupación Clúster de Electrodomésticos de Euskadi (ACEDE), Agrupación Clúster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi (ACICAE), Asociación Clúster de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi (ACLIMA), Advanced Manufacturing Technologies. Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta (AFM), Clúster del Conocimiento, Asociación Clúster de Energía (ACE), Clúster del papel, Foro Marítimo Vasco (FMV), Asociación Clúster de Telecomunicaciones de Euskadi (GAIA), Asociación Clúster de Aeronáutica del País Vasco (HEGAN), Uniport Bilbao Comunidad Portuaria, Clúster Vasco de Biociencias (Basque Biocluster), Clúster Audiovisual del País Vasco (EIKEN) y Clúster de Movilidad y Logística (MLC ITS Euskadi). (Bizkaia Talent, 2015)

En cuestiones ambientales, ha logrado convertirse en un referente debido al proceso de descontaminación y saneamiento de la Ría y sus alrededores luego de la era industrial, complementado con una serie de medidas con la intención de reducir los índices de

contaminación. Sin embargo, en la actualidad sigue siendo un tema importante para Bilbao la mejora de la calidad del aire (El Mundo, 2018). Si bien la calidad del aire actual se considera buena comparada a lo que era en la época industrial de Bilbao, el gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Bilbao firmaron un convenio en el año 2018 para poner en marcha un plan para mejorar la calidad de aire con el objetivo de planificar cambios en el ordenamiento del tráfico para así reducir la contaminación y los índices de emisión de dióxido de nitrógeno (NO<sub>2</sub>) que en el año 2016 superaron en un punto el límite medio anual de contaminación atmosférica que es de 40 microgramos por metro cúbico de NO<sub>2</sub>. (Castañeda Carvajal, 2018)

La primera fase del plan consiste en recopilar datos sobre la cartografía del entorno, como anchura de las calles, altura de los edificios, meteorología, tránsito de vehículos, entre otros datos que logren entregar información sobre los efectos de la contaminación para así implantar medidas que mejoren la calidad del aire e incluso se pueda obtener una metodología de trabajo que pueda ser aplicable a cualquier municipio del País Vasco. (Castañeda Carvajal, 2018)

En el año 1998 el alcalde de Bilbao, en representación del Ayuntamiento, firma su adhesión a la Carta de Aalborg, por lo que desde ese momento comienza el proceso de implantación de la Agenda Local 21<sup>13</sup>, poniendo en funcionamiento el Modelo de la Calidad Ambiental en la Gestión Municipal 1999 – 2000, que derivó en planes de acción local aplicados hasta el año 2008. (Ayuntamiento de Bilbao, s.f.)

Por último, en el ámbito social ha logrado desarrollar una competitividad admirable gracias a la colaboración público – privada que existen en la generación de los planes y proyectos propuestos para la ciudad, complementándose con la preocupación del gobierno local por generar una mayor participación ciudadana y los esfuerzos puestos en ser una ciudad inclusiva y diversa.

#### i. Los indicadores.

De la aplicación de la Agenda 21 y el Modelo de la Calidad Ambiental en la Gestión Municipal se desprenden una serie de indicadores sobre temas relevantes relacionados, el agua; energía; transporte; aire; ruido; medio natural, biodiversidad y zonas verdes; suelo; residuos; espacio urbano; actividades económicas; sociedad; información, sensibilización y participación ciudadana. (Ayuntamiento de Bilbao, 2008)

Los indicadores para verificar si la estrategia de Bilbao ha funcionado queda expuesta en los premios otorgados a la ciudad destacando el ya nombrado premio a la “Mejor ciudad europea

---

<sup>13</sup> Agenda Local 21 “es un compromiso de actuar hacia la mejora ambiental continua del municipio que se manifiesta a través de la elaboración de un Plan de Acción Local, determinando unos objetivos y estrategias comunes en las políticas municipales”. Surge del Programa Global para el desarrollo sostenible en el siglo XXI enmarcado dentro de la mencionada Cumbre de la Tierra celebrada en Rio de Janeiro en 1992.

2018”, ganador en las categorías de Smart City<sup>14</sup> y Education Cluster en los premios FDI Strategy 2016, el premio otorgado a Iñaki Azkuna en el año 2013 al “Mejor Alcalde del Mundo”, el premio Le Kuan Yew World City Prize una especie de “Nobel” de las ciudades que Singapur le cedió en el año 2010, en la Expo Shanghái 2010 se llevó el premio a las Mejores Prácticas Urbanas, el Premio a la Transparencia Municipal otorgado por Transparency International España durante seis años consecutivos 2008, 2009, 2010, 2012, 2014 y 2017, el premio al Palacio Euskalduna como Mejor Centro de Congresos del Mundo en el año 2003. (Vázquez, 2017), entre otros premios que han dejado en manifiesto que el proceso de revitalización y planificación territorial ha funcionado a tal nivel que ha llegado a ser un referente mundial.

Por último, en el ámbito turístico uno de los indicadores se basa en el aumento de las pernoctaciones que, según los datos de la Encuesta de ocupación hotelera del INE, en agosto del 2017 se registraron 103.555 pernoctaciones aumentando a 106.731 en agosto del 2018, mientras que en septiembre del 2017 fueron 93.203 aumentando a 104.200 en el mismo mes del año 2018. (INE, 2018)

### 1.2.3 Conclusiones

Si bien el proceso de revitalización de Bilbao parte como una estrategia de planificación territorial más que una estrategia de marketing territorial como tal, se direccionó hacia esta, siendo una característica de ello el trabajo colaborativo, el desarrollo de planes estratégicos con una imagen objetivo o visión de lo que se desea para Bilbao, la generación de estrategias de posicionamiento de Bilbao a nivel nacional e internacional, la creación de la marca turística Bilbao-Bizkaia. Además, la oportunidad de los diferentes organismos de aprovechar que ya existía la infraestructura adecuada gracias al primer plan y a la colaboración público-privada para generar una imagen de Bilbao como una ciudad competitiva, cultural, moderna y atrayente para potenciales residentes, turistas e inversionistas.

Según el análisis realizado, la Asociación Metropoli-30 es el eje principal para el trabajo en red de las diferentes instituciones que apoyan y generan la imagen de Bilbao, es decir, que a través de esta asociación los organismos y programas trabajan de manera conjunta para desarrollar los proyectos y actividades con el fin de poder lograr los objetivos propuestos en los Planes Estratégicos desarrollados para Bilbao Metropolitano, asimismo, la Asociación colabora en los planes generados por las instituciones asociadas y participa de forma activa en las instancias programadas para mantener el trabajo en red. De esta forma, las iniciativas generadas en las diferentes áreas de desarrollo de la ciudad, como el turismo, la cultura, innovación, entre otras, se encuentran ligadas y bajo objetivos y ejes estratégicos en búsqueda de la consecución de un objetivo común a largo plazo.

---

<sup>14</sup> Se denomina Smart City o Ciudad Inteligente, a aquella ciudad que en la medida de lo posible ha logrado orientarse hacia la sostenibilidad, con la generación de infraestructuras, innovación y tecnologías que disminuyan el consumo energético, el impacto de los residuos producidos por el ser humano y las industrias, las emisiones de contaminantes, entre otros factores que ayudan a mejorar la calidad de vida de los habitantes. (Sostenibilidad, s.f.)

La clave principal del éxito de la estrategia aplicada en Bilbao se debe a la colaboración público – privada, donde a partir de un problema en común y de la necesidad de iniciativas para la revitalización de la ciudad, en vez de ejercer proyectos dispersos por cada organismo, surge, a partir del sector público, la creación de la Asociación Metropoli-30 como un espacio de naturaleza apolítica y con una visión de proyectos a largo plazo con la idea de no verse entorpecidos con los cambios de gobierno a nivel público, ni de gerencias a nivel privado.

Bilbao Metropoli-30 representa las buenas prácticas realizadas para la consecución de los objetivos de la ciudad, por lo que recibe a organismos de diferentes países que buscan estudiar el éxito de los planes ejercidos en Bilbao, su proceso de transformación y sus repercusiones, para así adecuar y aplicar las estrategias en sus territorios.

Por otra parte, también se destacan las alianzas que genera el Ayuntamiento de Bilbao con otros organismos como la Diputación Foral de Bizkaia para la promoción turística de la ciudad, así como el desarrollo de diferentes redes de información turística como Bilbao Turismo y Bilbao Convention Bureau para promocionar y posicionar la ciudad como un destino turístico de nivel mundial.

También es preciso destacar que la orientación a ser una ciudad donde prima el conocimiento y la apuesta por el profesionalismo ha provocado una transformación en la sociedad civil, ya que al obtener mayores conocimientos la ciudadanía comienza a ser consciente sus derechos y a reclamar por ellos, desenvolviéndose como un actor político más dentro de las decisiones de planificación y promoción de la ciudad.

Por otro lado, el hecho de apostar por las industrias creativas como un aporte económico a la ciudad proyectando un mayor profesionalismo a las áreas vinculadas a las industrias creativas, además de poner en valor la cultura, identidad y el patrimonio de la ciudad.

Por último, es destacable el trabajo realizado en las webs de promoción y las redes sociales, sobre todo por el hecho de hacer la promoción mediante fotografías que no son propias, sino que pertenecen a los mismos visitantes, famosos como cantantes y actores que han visitado el lugar, fotógrafos que llegan a la ciudad o a la provincia de Bizkaia.

### 1.3 BARCELONA Y LOS JUEGOS OLÍMPICOS DE 1992.

En la historia del marketing territorial se indica que Barcelona fue la primera ciudad europea en realizar una campaña de marketing para la rehabilitación del paisaje urbano<sup>15</sup> en el año 1985, para luego reestructurar y transformar la ciudad en torno a los Juegos Olímpicos de 1992. Según Marcos (1993) considera el estudio realizado para este evento en 1992 como una de las primeras aplicaciones a gran escala del marketing de ciudades en España y Europa, para su puesta en marcha se activaron grandes energías ciudadanas y empresariales, así como una gran campaña de comunicación con una programación adecuada al tiempo que se tenía. (Muñiz Martínez, 2009)

Así, mientras, Bilbao comenzaba a principios de los años 90' su proceso de revitalización, Barcelona se preparaba para recibir los Juegos Olímpicos.

#### 1.3.1 Contextualización.

Barcelona es una ciudad y provincia española capital de la comunidad autónoma de Catalunya. Pertenece a la comarca<sup>16</sup> del Barcelonés junto con otros cuatro municipios, Hospitalet de Llobregat, Badalona, San Adrián de Besós y Santa Coloma de Gramanet. Es la segunda ciudad más poblada de España con 1.620.809 habitantes al año 2017 según los datos del INE.

En el siglo XIX la industrialización propició que Barcelona se convirtiera en un centro político, económico y cultural. Durante este proceso fue centro del monopolio de comercio textil entre España y Cuba. En el siglo XX desde el gobierno se promovió la construcción del metro y el Puerto, no obstante, la crisis de 1929 y luego la guerra civil española provocaron la paralización del crecimiento durante una década.

En 1939 el ejército de Franco se tomó la ciudad, eliminando la autonomía catalana y prohibiendo el catalán como lengua, junto con esto la ciudad fue designada como polo de desarrollo con una intensa industrialización que dio lugar a una fuerte inmigración de personas procedentes de otras comunidades españolas, provocando una nueva dinámica social y económica transformando radicalmente la urbanización de la ciudad.

---

<sup>15</sup> El paisaje urbano posee diversas acepciones, que según Josep Armengol, subdirector general de Acció Territorial y Hàbitat Urbano de la Generalitat de Catalunya es el resultado mental establecido en las personas, así como también es definido por World Trade Technical Consulting (WTTC) como "*un bien público de interés municipal, conectado con el urbanismo, el medioambiente y la urbanidad, capaz de estructurar a la ciudadanía en torno a una imagen urbana que crea marca y genera orgullo en la ciudad*". En este contexto los habitantes son quienes definen, moldean y generan el paisaje urbano. (García, 2017)

<sup>16</sup> Se definen como un conjunto de poblaciones que por compartir ciertas características forman un territorio separado cultural, económica o administrativamente (WordReference.com). En España posee un sentido más técnico, entendida como una entidad territorial que agrupa varios municipios y se articula sobre una cabecera de comarca, de esta manera la Comunidad Autónoma puede descomponerse en una serie de comarcas (EcuRed).

Tras la muerte del general Franco, la vuelta a la democracia y la integración de España a la Unión Europea en 1986, se desencadenaron una serie de modernos proyectos culturales y urbanísticos.

Con el pasar de los años Barcelona pasó de ser una pequeña colonia romana hasta convertirse en una ciudad global valorada internacionalmente, reconocida por su importancia cultural, financiera, comercial y turística. Además, ha sido escenario de diversos acontecimientos internacionales como los Juegos Olímpicos de 1992 y el Fórum Universal de las Culturas en 2004.

Sufrió la crisis económica iniciada en el año 2008, que aumentó el desempleo, la pobreza y precariedad social, que conllevaría la realización de una serie de protestas populares. En el año 2010 desde las elecciones autonómicas creció el independentismo lo que llevó a celebrarse un referéndum de independencia en el año 2017 considerado ilegal por parte del poder ejecutivo español, por lo que, pese a que ganó el “sí” para que Catalunya se convirtiera en un estado independiente, ésta no llegó a consumarse. En el mismo año, fue escenario de un atentado, que dejó 16 muertos y un centenar de heridos. No obstante, independiente de las situaciones por las que ha sido afectada la ciudad de Barcelona, esta no ha cesado su proceso de desarrollo social, cultural y urbanístico.

### 1.3.2 Análisis por categorías.

#### a. Gobernanza

Desde el Ayuntamiento de Barcelona apuestan por ser un municipio abierto y participativo, por lo que se considera pionero en la constitución de estructuras de gobernanza participativa. Razón por la cual, en 1984, se implementó el mapa de descentralización por distritos que, en términos generales, aún rige la ciudad.

Territorialmente Barcelona está organizada en diez distritos (Ver Figura 1.11), que “son los órganos descentralizados que acercan la gestión a la ciudadanía, fomentan la participación ciudadana y representan los intereses de los distintos barrios y zonas del municipio”. (Ajuntament de Barcelona, s.f.)

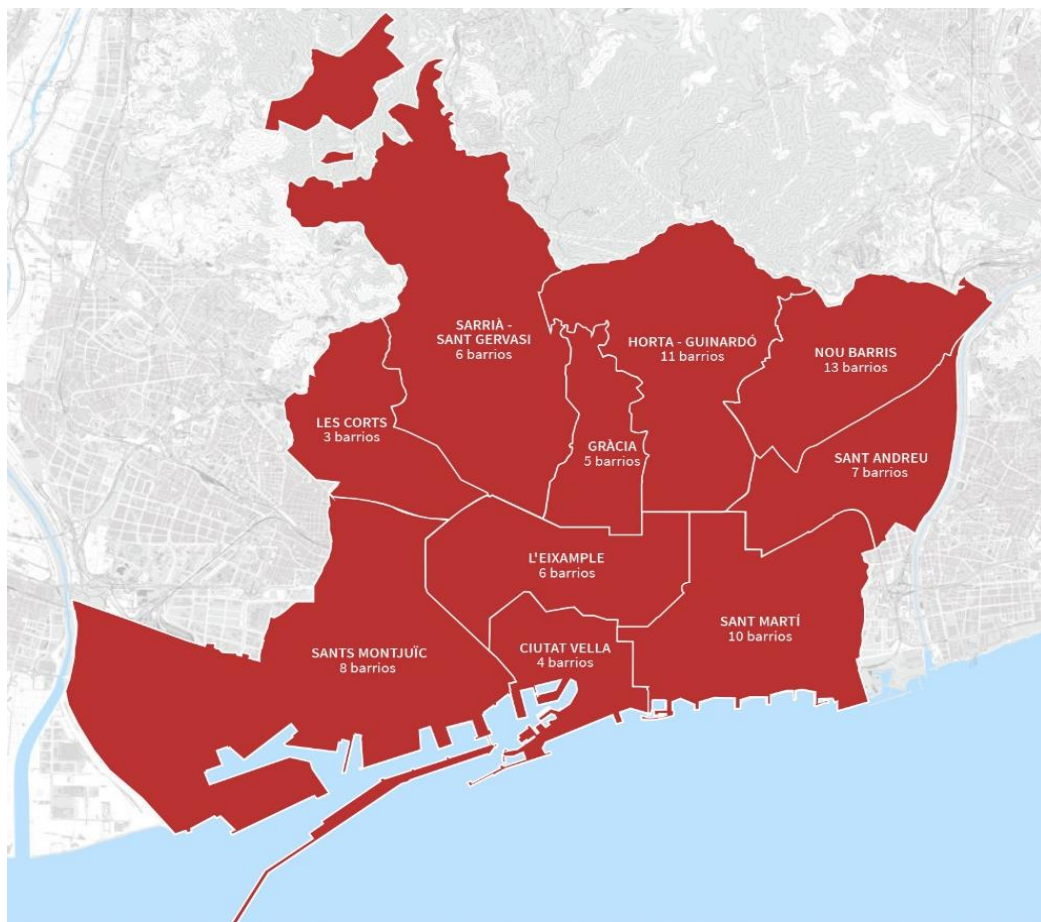


Figura I.11 Mapa de Barcelona dividido por distritos.

Fuente: Página web Barcelona.cat del Ayuntamiento de Barcelona.

Los distritos tienen autonomía, capacidad de decisión y gestión económica, su actuación debe ajustarse a los principios de eficacia, coordinación y solidaridad, para así aplicar una política municipal orientada a corregir los desequilibrios y desigualdades. La máxima representación de cada distrito es el Consejo de Distrito, así como el o la concejal y el presidente(a) de Distrito.

Las primeras normas reguladoras<sup>17</sup> de la organización de los distritos y participación ciudadana fueron aprobadas en 1986 dando así por primera vez un reconocimiento legal a la participación ciudadana. La voluntad participativa de la ciudad ha crecido y se ha desarrollado para intentar dar respuesta a las demandas ciudadanas y responder al contexto social y político del momento. Esta voluntad llevó a iniciar un proceso de renovación del reglamento de participación vigente desde el 2002.

En el año 2017 se aprobó el nuevo Reglamento de Participación ciudadana, fruto del amplio proceso entre los diversos organismos municipales, asociaciones y organizaciones, los órganos de participación y la ciudadanía lo que dio como resultado un nuevo marco que define los recursos necesarios para llevarlo a cabo y un sistema de garantías que vele por la buena utilización y eficiencia de los canales de participación política. (Ajuntament de Barcelona, s.f.) En el reglamento se declara el derecho a la participación de todas las personas residentes de la ciudad y a su vez obliga al Ayuntamiento a promover los canales para hacerla efectiva.

Con el objetivo de velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones sobre la participación emanados de las Normas Reguladoras de participación ciudadana, se establecen tres comisiones, formadas por miembros independientes del Gobierno Municipal, con la misión de garantizar que se respeten los derechos de la ciudadanía y un correcto funcionamiento de los canales de participación:

- Comisión de Amparo, encargada de resolver dudas y conflictos en las que un(a) ciudadano(a) o agrupación considere que sus derechos de participación han sido vulnerados;
- Comisión asesora de los procesos participativos, sus funciones son velar, asesorar y acompañar durante los procesos participativos para que estos sean realizados con la máxima calidad y rigor posibles, emitiendo informes y recomendaciones sobre metodologías, herramientas y mecanismos necesarios durante los procesos. De esta comisión, no puede participar ningún funcionario o directivo municipal ni cargos electos de instituciones municipales, nacionales o europeas;
- Comisión de seguimiento; son creadas para cada procesos participativo o consulta ciudadana específica, se forman con la ciudadanía y persona técnico municipal, sus funciones recaen en el seguimiento y cumplimiento de la eficacia y calidad del proceso

---

<sup>17</sup> Las normas reguladoras son una serie de códigos, métodos y disposiciones que buscan regular la actividad de alguna organización o territorio, estableciendo atributos, disposiciones generales y derechos.

o consulta participativa junto con emitir opinión, propuestas y sugerencias de mejora sobre los instrumentos y metodología utilizada. (Ajuntament de Barcelona, s.f.)

Desde el Ayuntamiento se ponen al alcance la ciudadanía diferentes canales de comunicación, mediante los cuales las personas pueden hacer consultas, comunicar sus reclamos, realizar trámites y/o recibir información sobre la ciudad, se dividen en canales presenciales, online, redes sociales municipales, telefónicos, boletín ciudadano y carta de servicios de atención ciudadana.

Por otra parte, en la página web Barcelona.cat del Ayuntamiento se encuentra la sección “Implicate” donde se promocionan las iniciativas, proyectos, programas y plataformas para que la ciudadanía pueda conocerlas y participar de ellas. Algunas de estas iniciativas es la creación de la plataforma Decidim.Barcelona, por parte del Ayuntamiento, que se constituye como una plataforma digital para la promoción de una ciudad más democrática, siendo un espacio de referencia para construir una ciudad abierta, transparente, colectiva, colaborativa y poniendo como protagonistas a los habitantes. (Ajuntament de Barcelona, s.f.)

#### b. Rol del sector público y privado.

Desde la nominación de Barcelona como sede olímpica en 1992, el gobierno local comienza un proceso de renovación y planificación urbana bajo la asociación privada sin fines de lucro “Pla Estratègic Metropolità de Barcelona” que comienza como una iniciativa de carácter público con un método y filosofía de trabajo basado en promover la participación de todos los actores implicados, en los cuales se encuentran diversas entidades públicas y privadas, siendo imprescindible la colaboración de ambos sectores, lo que con el tiempo ha dejado en claro que es un factor esencial del éxito de las estrategias planteadas.

El 2 de mayo del 2018 se celebraron los 30 años desde que se puso en marcha el primer Plan Estratégico Económico y Social de Barcelona 2000, celebrando no solo uno de los hitos más importantes en ámbitos de planificación, sino que en los ámbitos de gobernanza y colaboración público – privada como un factor clave de la transformación de la ciudad junto con el evento olímpico.

A la vez el alcalde de la época, Pasqual Maragall, pensaba en la colaboración público – privada como un mecanismo para proteger el proyecto de transformación de la ciudad, ante la tensión institucional y desconfianza que se vivía en esos años entre el gobierno municipal y los principales actores económicos de Barcelona, incluso cuando ya habían pasado ocho años de la democracia en el municipio.

La composición de la asociación entre los principales actores económicos y sociales de la ciudad permitió la transición de la industria a la sociedad del conocimiento, la renovación de las principales infraestructuras y la creciente proyección internacional que se buscaba. Asimismo, sigue siendo un factor imprescindible para el éxito de las iniciativas que cada vez adquiere mayor complejidad debido al aumento de los actores participantes al realizar un salto hacia el ámbito metropolitano implicando así a otros actores municipales y representantes

económicos y sociales, lo que se convierte en un desafío para lograr encontrar puntos comunes y llegar a consensos, para que la colaboración no se fragmente al momento de encarar los temas estratégicos que se presentan el metrópoli y sus alrededores.

Sin embargo, esta colaboración se puede ver afectada o favorecida dependiendo de las elecciones municipales en los diversos ayuntamientos que componen el área metropolitana, además de la inevitable e imprescindible incorporación de la acción ciudadana a este trabajo colaborativo para la acción a favor de objetivos en común. (Estela Barnet, 2018)

Asimismo, en palabras del exalcalde Xavier Trias “Barcelona es un interesante caso de estudio para ver cómo las ciudades pueden crear nuevas oportunidades para el crecimiento económico futuro, y éste está basado en la colaboración entre el sector público y el sector privado” (Navarro, 2014). Por lo tanto, la colaboración público – privada es considerada un motor para el crecimiento económico y social de la ciudad.

Por otra parte, en 1993 el Ayuntamiento de Barcelona, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación y la Fundación Barcelona Promoción crearon el Consorci<sup>18</sup> Turisme de Barcelona dedicado a la promoción de la ciudad de Barcelona como un destino turístico mediante varias líneas y programas para ofrecer una gama de productos y servicios dirigidos al sector turístico profesional y al turista individual (Aznar, 2017). De esta forma tras los años de colaboración público – privada el turismo en Barcelona ha crecido de manera progresiva a tal punto que sus habitantes presentan un grado de rechazo a la actividad turística.

Asimismo, bajo el alero del Ajuntament de Barcelona hace más de 30 años se creó Barcelona Activa, una organización responsable de impulsar la política económica y el desarrollo local, con el objetivo de promover la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, fomentar el empleo, promover el emprendimiento y dar apoyo a las empresas desde una visión de económica plural, especialmente la economía social y solidaria, para esto desarrolla su actividad en una serie de espacios preparados para ofrecer un servicio de calidad a personas y empresas. (Barcelona Activa, s.f.)

Por último, existe Barcelona Global, una asociación privada independiente y sin fines de lucro, formada por más de 100 empresas, centros de investigación, emprendedores, universidades, escuelas de negocios e instituciones culturales, además de contar con el aporte de más de 800 profesionales con la intención de hacer que la ciudad de Barcelona sea una de las mejores del mundo para el talento y la actividad económica, para esto también cuenta con una red de socios que residen fuera de España y socios internacionales que han escogido a Barcelona como su lugar de vida y trabajo. Por lo tanto, uno de sus valores se basa en la colaboración público – privada, entendiendo que las ciudades que logran prosperar son aquellas en las que

---

<sup>18</sup> El término consorcio se refiere a la unión o asociación de varias empresas o entes administrativas para la creación de una sola entidad interadministrativa, con el objetivo de llevar a cabo proyectos colectivos que de manera individual no serían viables. Posee una personalidad jurídica propia, no obstante, mantiene y respeta la integridad e identidad de las empresas que lo conforman, por lo tanto, lo que se busca con ellos es trabajar de manera conjunta, mas no fusionarse. (Audicas, 2017)

el gobierno y la sociedad civil se alinean para el desarrollo de objetivos a largo plazo y de interés público.

Esta asociación promueve y lidera proyectos con el objetivo de atraer talentos y negocios, por lo que apoya las iniciativas que proyectan los socios dándoles soportes para el éxito, además de identificar retos y otros proyectos para la ciudad en diferentes áreas como emprendimiento, competitividad, investigación, conocimiento, cultura, turismo e impacto social. (Barcelona Global, s.f.)

#### c. Liderazgo.

Haciendo un análisis de la importancia que ha tenido la colaboración público-privada en las variadas iniciativas para posicionar la ciudad de Barcelona nacional e internacionalmente, se infiere que el liderazgo recae en estos sectores a nivel de organizaciones, instituciones y asociaciones, además del liderazgo que ejerce la ciudadanía en los procesos participativos. De igual manera, el sector público busca mantener y ejercer un mayor liderazgo en el ámbito económico, turístico, cultural y social. Asimismo, mediante la colaboración público – privada ambos sectores buscan encontrar oportunidad de mantener y ejercer liderazgo desde todos los ámbitos en los que se desarrolla y desenvuelve la ciudad.

#### d. Planes y programas.

El Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB) es una asociación privada sin fines de lucro creada por el Ayuntamiento de Barcelona y el área metropolitana de Barcelona (AMB)<sup>19</sup> en 1988 aprovechando el impulso que produjo la nominación de la ciudad como sede de los Juegos Olímpicos del 92', para así identificar y promover de manera conjunta entre agentes públicos y privados que actúan en el territorio una serie de estrategias para apoyar el desarrollo económico y social del área metropolitana.

La asociación PEMB se encuentra compuesta por el Consejo General encargado de aprobar el presupuesto y su liquidación, además de aprobar el Plan Estratégico y sus modificaciones, es presidido por el presidente(a) del AMB y es integrado por representantes de más de 300 instituciones y entidades; el Consejo Rector es el órgano de gobierno, administración y representación de la Asociación; Comisión Ejecutiva está formada por quince personas y asume por delegación las funciones que considere oportunas para el funcionamiento de la asociación y se encarga de transmitir la información y documentación necesaria para el Consejo Rector; y, la Oficina de Coordinación encargada del funcionamiento ordinario de la asociación y de supervisar el desarrollo del Plan Estratégico, así como de actualizarlo y renovarlo, está compuesta por un equipo de once personas distribuidas en los cargos de

---

<sup>19</sup> El área metropolitana de Barcelona posee una superficie de 636 km<sup>2</sup> y más de 3,2 millones de personas, es una de las áreas metropolitanas más grandes de Europa y tiene un peso importante en el espacio mediterráneo (Àrea Metropolitana de Barcelona, s.f.). El Área metropolitana de Barcelona (AMB) es actualmente la administración pública del área metropolitana de Barcelona, una gran conurbación urbana formada por un total de 36 municipio. (AMB, s.f.)

Coordinador general (1), Secretario técnico (1), Administración (2), Gabinete técnico (4), Coordinador de comunicación y prensa (1) y Comunicación (2). (PEMB, s.f.)

El PEMB *“es un instrumento para identificar las necesidades y potencialidades del territorio a medio plazo, prever las tendencias y amenazas y hacer propuestas para afrontar el futuro en las mejores condiciones”*. (Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, s.f.)

El PEMB se encuentra dividido en tres etapas de las cuales se desprenden diferentes planes estratégicos. La primera etapa comienza con la creación de la asociación y grandes proyectos de renovación de la ciudad olímpica para el evento de 1992 además de una gran participación de las organizaciones sociales presentes en el ciudad pertenecientes al Primer Plan estratégico, durante el Segundo Plan estratégico en 1994 se pretendía consolidar la presencia internacional de la ciudad y el Tercer plan de 1999 se buscaba consolidar las grandes iniciativas propuestas en el Primer plan y posicionar a Barcelona como “ciudad del conocimiento”.

En la segunda etapa en el año 2003 el Plan se convierte en metropolitano y se presentan importantes cambios en la organización y la gobernanza, por lo que en el año 2007 se realiza una primera evaluación sistémica del Plan Estratégico Metropolitano, que llevaría a la creación de una visión de Barcelona hacia el año 2020 gracias a una voluntad de consolidación como una metrópoli global.

Por último, durante la tercera etapa se elabora el Plan Estratégico 2025 a partir del año 2014 por la necesidad de responder a los nuevos cambios, entre ellos los efectos de la larga y profunda crisis que incremento las desigualdades, la aparición de nuevas estrategias de crecimiento a nivel europeo (Europa 2020) y el nuevo contexto institucional con la creación del área metropolitana de Barcelona.

Para este Plan el primer paso fue la creación de un Documento de bases para la reflexión y debate tanto de los miembros de la asociación como de la comisión asesora, ésta última, solicitó complementarlo con una serie de diagnósticos desarrollados por una veintena de expertos sobre los distintos temas relevantes para el plan que serían debatidos en workshops. Luego en 2016, se realizó un proceso de debate participativo que junto con los workshops y seminarios se integraron en la versión definitiva del Plan 2025 presentado a principios del 2017.

Previo a la realización del PEMB, Barcelona lanzó su campaña “Barcelona, posa’t guapa” (Barcelona ponte guapa) en 1986, para la mejora del paisaje urbano, considerada uno de los primeros atisbos de la aplicación del marketing territorial en Europa. Para su realización se creó el Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida (IMPUCV)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> El Instituto Municipal del Paisaje Urbano y la Calidad de Vida (IMPUCV) es un organismo autónomo local constituido por acuerdo unánime del Consejo en Pleno del Ayuntamiento de Barcelona el 27 de junio de 1997. Sus orígenes, sin embargo, se remontan a 1986 con la campaña “Barcelona, posa’t guapa”. (Ajuntament de Barcelona, s.f.)

En el año 2003 la inversión del IMPUCV fue de 4,8 millones de euros mientras que para el 2004 fue de 5,4 millones de euros. Por cada euro que la municipalidad invertía en rehabilitar, particulares aportaban 11 euros. (Utrera, 2004)

Desde 1986 a 1992 las calles se llenaron de carteles para promocionar la campaña aprovechando el impulso de la nominación de Barcelona como sede de los Juegos Olímpicos ilusionando y haciendo parte a los ciudadanos para la rehabilitación y mejora de la ciudad (Ver Figura 1.12).



Figura I.12 Campaña previa de Barcelona, posa't guapa a los JJOO de 1992.

Fuente: Fotografía de Ricardo Cugat publicada en El Periódico.

La previsión del ayuntamiento era que la campaña finalizara en 1992, no obstante, debido a su eficacia se siguió trabajando en ella y hasta el 2016 se rehabilitaron más de 27.000 edificios (Savall, 2016). Mismo año en el que comenzaron convocatorias<sup>21</sup> para hacer renovaciones en el interior de viviendas privadas, del parque y espacio público, estos últimos con el fin de mejorar su eficiencia energética e incorporar energías renovables. Para esto se evaluó una inversión municipal de 235,8 millones de euros en el período 2016 – 2019, año en el que termina el mandato de Ada Colau, repartidos entre las ayudas a la rehabilitación del parque de vivienda privada (80 millones), del parque de vivienda pública (32,8 millones) y del espacio público (123 millones). Empezando en el año 2016 con una inversión de 6,7 millones de euros (Sust, 2016).

---

<sup>21</sup> En el siguiente enlace se encuentra el documento con las disposiciones del Programa <http://www.antenasdigital.es/descargas/ayudas%20antenas.pdf>

Para Barcelona convertirse en sede de los JJOO de 1992 fue un impulso para la realización de muchas de las iniciativas que han logrado posicionar de alguna manera a Barcelona de forma nacional e internacional, este acontecimiento supuso una gran transformación urbana donde se remodeló parte de la montaña Montjuïc, la remodelación de toda la zona marítima de la Barceloneta y Poblenou, el área destinada a la Villa Olímpica que fue donde se alojaron los deportistas durante la duración de los juegos, se soterró el ferrocarril de la costa, se construyó un Puerto Olímpico, un nuevo barrio para el cual se trazaron nuevos ejes viales, con todos estos cambios Barcelona se abrió al mar y así acercarlo a los barceloneses, modificando su forma de relacionarse con la costa.

Asimismo, se remodeló completamente el barrio la Vall d'Hebron uno de los grandes escenarios de las pruebas deportivas. Todas estas renovaciones fueron acompañadas de la creación de nuevos parques, jardines y áreas verdes, además de grandes infraestructuras de telecomunicaciones como la Torre de Comunicaciones de Collserola y la instalación de 150 kilómetros de fibra óptica en el subsuelo de la ciudad. (Ajuntament de Barcelona, s.f.)

Por último, en este mismo contexto de renovación, el año 2000 fue creado 22@Barcelona un proyecto económico, urbanístico y social para transformar el suelo industrial de Poblenou en un barrio innovador con espacios modernos para la concentración estratégica de actividades intensivas en torno al conocimiento, implementando un nuevo modelo de ciudad para dar respuesta a los retos de la sociedad del conocimiento. El proyecto que sigue en la actualidad ha sido reconocido a nivel internacional por su proceso participativo para incluir la visión vecinal, profesional e institucional, además de ser un modelo de colaboración público – privado entre administración municipal, empresas, universidad y centros de investigación. (Ajuntament de Barcelona, 2018)

Por otra parte, se encuentra el Plan territorial metropolitano de Barcelona (PTMB) aprobado en el año 2010, como uno de los planes territoriales parciales en que se desenvuelven el Plan territorial general de Catalunya, comprende el territorio que abarcan las comarcas del Alt Penedès, Baix Llobregat, Barcelonès, Garraf, Maresme, el Vallès Occidental y el Vallès Oriental, con una superficie de 3.236 km<sup>2</sup> repartidos entre 164 municipios. Algunos de los elementos a considerar dentro del plan son el fomento del desarrollo sostenible del país respecto a los usos de las tierras agrícolas y forestales, incentivar el uso eficiente de los recursos energéticos e hidráulicos, salvaguardar los espacios naturales y realizar el mínimo impacto ambiental de las actuaciones con incidencia territorial. (Generalitat de Catalunya, 2010)

Asimismo, se encuentra el Plan estratégico de Turismo 2020 encaminado a garantizar la sostenibilidad del destino, promover la responsabilidad de las actuaciones, prácticas y actividades que configuran la ciudad en la actualidad que a su vez condicionan la ciudad del futuro. Para su realización se abrió un proceso de reflexión y generación de conocimiento sobre la actividad turística y sus efectos en la ciudad mediante un proceso participativo en búsqueda del diálogo y consenso de los agentes sectoriales, políticos y vecinales, para así

establecer las políticas turísticas aplicadas desde el año 2016 al 2020. (Ajuntament de Barcelona , 2017)

En otro contexto, con el deseo de ser una ciudad inclusiva el Ayuntamiento de Barcelona elabora el Plan para la Inclusión Social de Barcelona 2012 – 2015 con el objetivo de ser el Plan que articule las políticas sectoriales y territoriales que garanticen la prestación de los servicios para la inclusión en la ciudadanía y es el principal instrumento municipal para trabajar por una ciudad inclusiva y cohesionada para niños, jóvenes, adultos mayores, inmigrantes y la comunidad LGBTI. (Ajuntament de Barcelona, 2012)

#### e. Situación del turismo.

El turismo en Barcelona es una de las actividades más importantes, ya sea desde el punto de vista de lo que aporta en la economía como de los efectos que produce en el dinamismo urbano de la ciudad, que como al igual que la ciudad en sí ha crecido como un destino turístico gracias a los JJOO de 1992, convirtiéndose en uno de los factores de transformación de la ciudad.

Ante la oportunidad del turismo como un aporte a la economía de la ciudad se crea el Consorci de Turisme Barcelona para promocionar a Barcelona como un destino turístico, y desde su creación al año 2013 se triplicó el número de turistas anuales alojados en hoteles de 2,35 millones del año 93' a 7,44 millones del año 2012. Con esto también aumentó el crecimiento en la planta hotelera en un 148% en el mismo periodo, con 26.200 plazas a 65.100 en el año 2012, este crecimiento se ha consolidado debido a la diversificación de la oferta desde ser una ciudad de ferias y congresos a un destino vacacional y de escapadas de corta duración, complementado con el turismo de cruceros que al 2012 se contabilizaban 2,4 millones de turistas en contraste con los 152.000 pasajeros del año 1993. (Hosteltur, 2013)

La internacionalización de Barcelona le permitió a la ciudad sobrellevar de mejor manera la caída de demanda nacional que sufrieron otras ciudades españolas durante la crisis, llegando a recibir 5,8 millones de turistas extranjeros durante el 2012. (Hosteltur, 2013)

Todo el crecimiento del turismo y la transformación de la ciudad en los lugares centrales y de mayor afluencia de personas como las Ramblas, el barrio Gótico, los alrededores de la Sagrada Familia y otras áreas han producido un rechazo por el turista de parte los residentes debido a masificación del turismo y a la proliferación de arriendos en departamentos de forma ilegal o mediante la plataforma Airbnb aumentando el precio y dificultad para encontrar departamentos centrales para los residentes y estudiantes, afectando así también a la planta hotelera de la ciudad.

Dadas las condiciones en las que se encontraba el turismo y el debate ciudadano sobre la sostenibilidad del desarrollo turístico en la ciudad en el año 2011 con el objetivo de que ciudadanos y turistas pudiesen disfrutar de una manera equilibrada y respetuosa con el entorno, comienza un periodo de promoción de un turismo basado en la sostenibilidad económica, social, ambiental y cultural, a través de la acreditación de Barcelona como la

primera ciudad del mundo con la Certificación Biosphere<sup>22</sup> de destino turístico responsable acorde a los criterios del Global Sustainable Tourism Council<sup>23</sup> (Ajuntament de Barcelona, 2011). Los requisitos para obtener la Certificación se dividen en cinco grupos de objetivos definidos por la Organización Mundial de Turismo (OMT) y se componen por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, como se muestra a continuación:

- Crecimiento económico inclusivo y sostenible.
  - ODS 1. Crecimiento económico inclusivo y erradicación de la pobreza.
  - ODS 2. Seguridad y calidad alimentaria.
  - ODS 3. Bienestar, seguridad y salud.
- Inclusión social, empleo y reducción de la pobreza.
  - ODS 4. Promoción de la educación y la formación inclusiva y de calidad.
  - ODS 5. Igualdad de género y empoderamiento femenino.
  - ODS 8. Promover el crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible y el empleo digno.
  - ODS 10. Reducción de la desigualdad.
- Uso eficiente de los recursos, protección ambiental y lucha contra el cambio climático.
  - ODS 6. Uso y gestión sostenible del agua.
  - ODS 7. Garantizar el acceso a la energía sostenible.
  - ODS 9. Infraestructuras turísticas sostenibles y resilientes, y fomento de la innovación.
  - ODS 12. Producción y consumo responsable.
  - ODS 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático.
  - ODS 14. Usos sostenibles de los ecosistemas acuáticos y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
  - ODS 15. Biodiversidad y protección de los ecosistemas terrestres y de los paisajes naturales urbanos.
- Valores culturales, diversidad y patrimonio.
  - ODS 11. Destinos turísticos sostenibles y patrimonio.
- Entendimiento mutuo, paz y seguridad.
  - ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible y el turismo en las ciudades.
  - ODS 17. Cooperación en turismo sostenible. (Biosphere Tourism, s.f.)

---

<sup>22</sup> En Biosphere se desarrollan certificaciones para garantizar un equilibrio a largo plazo entre las dimensiones reconocidas dentro de la sostenibilidad economía, medioambiente y sociocultural. La certificación la otorga el Instituto de Turismo Responsable creado en 1995 con el apoyo de la Unesco. (Biosphere Tourism, s.f.)

<sup>23</sup> Es una iniciativa global dedicada a promover las prácticas de turismo sostenible en el mundo mediante la adopción de principios universales y criterios como requisitos mínimos que cualquier empresa de turismo debe aspirar a alcanzar para salvaguardar los recursos naturales y culturales del mundo y a la vez el turismo alcanza su potencial como herramienta para la conservación y superación de la pobreza (Spenceley, s.f.).

Por otra parte, para continuar con la promoción y el posicionamiento de Barcelona como destino turístico la Diputación de Barcelona creó la iniciativa de la marca “Barcelona es mucho más” (Barcelona és molt més en catalán) con el objetivo de exportar el éxito turístico de la capital al resto de la provincia y “*augmentar un 30% las cifras de turismo y un 21% las de excursionistas en la provincia hasta el año 2020*” (La Vanguardia, 2012) (Ver Figura 1.13).



Figura I.13 Marca turística "Barcelona es mucho más"

Fuente: Página web Barcelona es molt mes.

La marca turística diferencia tres grandes propuestas en torno a la Costa de Barcelona, Paisajes de Barcelona y Pirineos de Barcelona. Asimismo, considera tres mercados, en primer lugar, los propios barceloneses y habitantes del área metropolitana, además del resto de los ciudadanos catalanes, turistas madrileños, del sur de Francia y del País Vasco; con una prioridad media se encuentran el resto de Francia, España, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo; por último, se encuentran los países del Este, gran parte de Europa, América y Asia (Hosteltur, 2012). Según el Perfil de los hábitos de los turistas en el Entorno de Barcelona del año 2017 de un total de 6.165 encuestados el 42,1% de los visitantes pertenece a España, el 12% a Francia, el 9,6% pertenece a Gran Bretaña, el 5,3 a los Países Bajos, 5,1% a Alemania, 3,2% a Italia, 2,3% a Bélgica, 1,4% a Rusia y un 21,8% pertenece al resto del mundo. (Observatori del Turisme a Barcelona, 2017)

En la actualidad, el turismo en Barcelona sigue enfrentando los problemas debido al rechazo que presentan los residentes sobre los efectos que ha producido la actividad turística en la ciudad demostrando su malestar a través manifestaciones, pegatinas y rayados en muros, calles y publicidades (Ver Figura 1.14 y 1.15). Por otra parte, el turismo ha debido enfrentar las consecuencias de la serie de ataques terroristas ocurridos en agosto del 2017, a esto se suman las manifestaciones y conflictos políticos producidos antes y después del Referéndum del primero de octubre del 2017.



Figura I.14 Manifestación en Barcelona por los apartamentos turísticos ilegales.

Fuente: Página web Código Nuevo.



Figura I.15 Pegatina en contra del turismo en el barrio de Gracia de Barcelona.

Fuente: Blog "Negro sobre blanco".

Por lo tanto, para enfrentar la situación actual del turismo se desarrolló por parte del Ayuntamiento el Plan Estratégico de Turismo 2020 que a su vez implica la producción de una nueva estrategia de marketing turístico que se hará pública el año 2019 para descentralizar la actividad turística que ha hecho colapsar el centro de la ciudad y minimizar así los efectos negativos del turismo en la población.

El Plan se elaboró a partir de los siguientes puntos: gobernanza, gestión turística, estrategia territorial, trabajo y empresa, promoción y marketing, que a su vez agrupan 80 retos estratégicos, por lo que se definen 10 programas estratégicos que detallan las líneas y medidas de actuación para dar respuesta a los retos planteados en torno a gobernanza y liderazgo público, sostenibilidad del destino, conocimiento, movilidad, alojamiento, gestión de espacios, desarrollo económico, comunicación y acogida, fiscalización y financiación, regulación y ordenación. Además, se creó el Consejo de Turismo, órgano de participación ciudadana, abierto y diverso para entidades ciudadanas, asociaciones y representantes políticos para debatir el modelo de ciudad que se desea y el desarrollo turístico que se adecua a este, si bien las decisiones no son vinculantes sirven de base para la toma de decisiones del Ayuntamiento. (Ajuntament de Barcelona , 2017)

Junto a esto el Ayuntamiento elaboró un Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos (PEUAT) aprobado en enero del 2017, para regular la implantación de alojamientos turísticos, así como de albergues de juventud, residencias colectivas de alojamiento temporal y viviendas de uso turístico (VUT), para así responder a la necesidad de hacer compatibles los alojamientos turísticos de la ciudad con un modelo de ciudad sostenible y garantizar una mejora en la calidad de vida de los residentes de Barcelona. El PEUAT distingue cuatro zonas específicas que poseen regulación propia (Ver Figura 1.16), en la Zona 1 se encuentra más del 60% de la oferta de plazas de Barcelona por lo que no se permiten nuevos establecimientos, en la Zona 2 se debe mantener el número de plaza y establecimientos sin opción de ampliación, la Zona 3 se establece como una zona de crecimiento porque es posible aumentar el número de plazas de acuerdo a las condiciones determinadas para la zona, por último, la Zona 4 corresponde a tres áreas de transformación de la ciudad, la Marian del Prat Vermell, la Sagrera y el ámbito norte del 22@, las cuales poseen características diversas y regulaciones específicas.

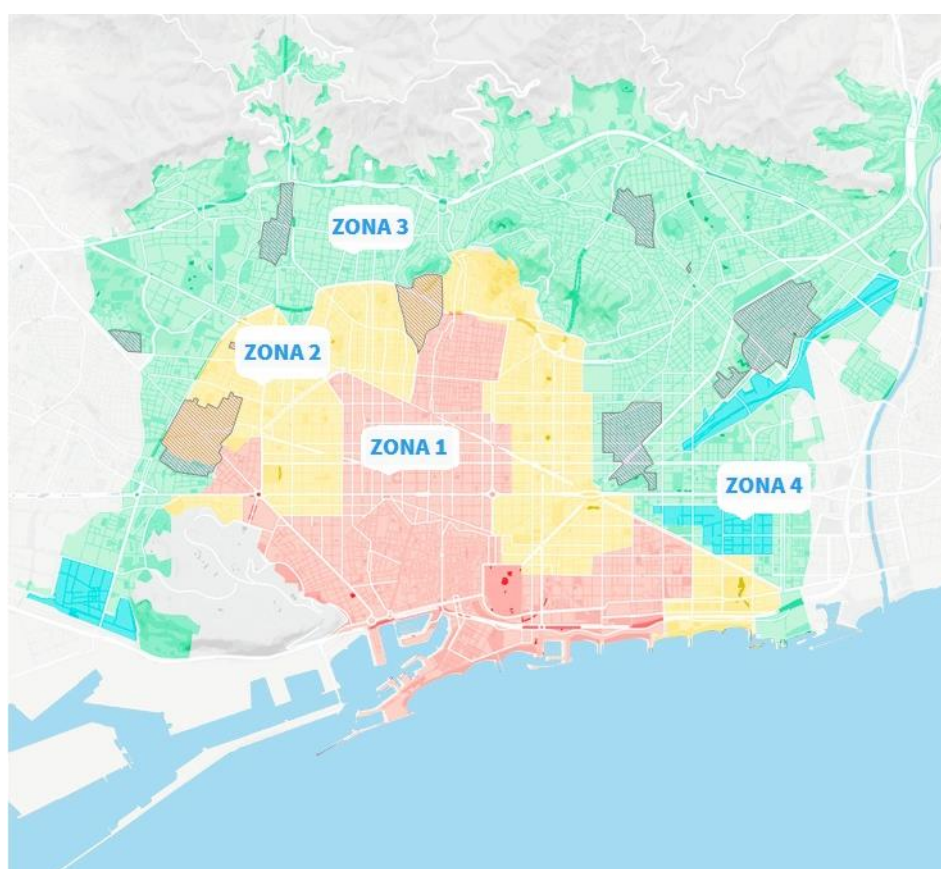


Figura I.16 Zonas determinadas por el PEUAT de Barcelona.

Fuente: Editado de la página web del Plan Especial Urbanístico de Alojamiento Turístico.

Dentro del plan se establece el crecimiento cero de las VUT, definidas como aquellas viviendas que el propietario cede a terceros de manera reiterada a cambio de una contraprestación económica por una estancia de temporada como lo son los alojamientos de Airbnb. De esta forma cuando cese una VUT de una zona congestionada, se permitirá una nueva alta en una zona descongestionada, o el reagrupamiento en la zona de mantenimiento o de crecimiento, por ejemplo, en la Zona 1 no se pueden abrir nuevas VUT, no obstante, cuando haya una baja en el censo de esta zona, se podrá abrir un nuevo establecimiento en la Zona 3 con las condiciones propias de esta zona. (Ajuntament de Barcelona, 2017)

Los pasos que se deben seguir para obtener la licencia de piso turístico son los siguientes:

1. *“Solicitud: rellenar y presentar la ficha de solicitud de licencia. Puede obtenerse información detallada en la Oficina de atención ciudadana (OAC) de los distritos del Ayuntamiento de Barcelona”.*
2. *“Licencia de uso del edificio: si se quiere destinar un piso a vivienda turística y este se encuentra en un bloque de viviendas, es necesario cambiar la licencia de uso de todo el edificio. Esto implica que todos los vecinos tendrían que estar de acuerdo en ese cambio y el fin al cual estaría destinado el edificio si saliera favorable. La tasa municipal que se ha de pagar para realizar el cambio de uso del edificio en la ciudad de Barcelona es de 227€”.*
3. *“Informe previo del Ayuntamiento de Barcelona: solicitar un informe previo al Ayuntamiento de Barcelona para que realice las comprobaciones sobre el piso que se quiere destinar al uso turístico y determinar la ubicación en la que se encuentra. Como requisitos básicos la vivienda debe cederse entera, debe disponer de la cédula de habitabilidad y satisfacer en todo momento las condiciones técnicas y de calidad exigibles a las viviendas en general, no puede ser ocupada con más plazas que las indicadas en la cédula y debe estar suficientemente amueblada y dotada de los aparatos y enseres necesarios para su ocupación inmediata, y en perfecto estado de higiene. Para su aprobación el Ayuntamiento tiene en cuenta los pisos turísticos que hay alrededor y dependerá de la zona en la que se quiera implementar. Este informe previo tiene una tasa de 57€”.*
4. *“Licencia libre: si en la zona que se quiere obtener una licencia turística no se otorgan nuevas licencias, es el mismo propietario el responsable de localizar alguna persona que quiera dar de baja su licencia turística y quiera cederla. No existe un listado público con las licencias turísticas dadas de baja, por lo que localizar directamente a un propietario es la única manera de poder obtener una licencia nueva. Una vez se haya localizado la licencia turística, se ha de verificar ante notario que una licencia se da de baja y como consecuencia otra se dará de alta”.*
5. *“Alta de licencia: si tras todo el proceso y solicitud, el Ayuntamiento de Barcelona otorga la licencia de piso turístico, se debe abonar una tasa de 227€ en concepto de Alta de Licencia. Es importante tener en cuenta que las licencias turísticas no caducan, aunque*

se ha de estar atento a los cambios de la normativa para seguir cumpliendo con todos los requisitos". (Marquez & Abogados, 2017)

Para complementar la fiscalización de las VUT ilegales es que el Ayuntamiento desarrolló una plataforma en la cual residentes y visitantes pueden verificar si la vivienda en cuestión se encuentra en regla, de no ser así facilita una sección para dar aviso de la situación y así colaborar con la regularización de estos establecimientos<sup>24</sup>. Además, en el caso de Airbnb para Barcelona entrega las especificaciones necesarias para poder incluir una vivienda en la plataforma<sup>25</sup>, siendo el principal requisito la publicación del número de vivienda entregado por el Registro de Turismo de Catalunya, el número debe aparecer en cualquier tipo de publicidad del alojamiento (Ver Figura 1.17) y la publicación del cobro de la tasa turística en el precio de alquiler.

https://www.airbnb.cl/rc

Resumen · Evaluaciones · El anfitrión · Ubicación >

Resumen · Evaluaciones · El anfitrión · Ubicación >

Ver fotos

DEPARTAMENTO ENTERO  
**Barcelona centro.  
Cerca S. Familia**

Barcelona

2 huéspedes 1 cama  
1 dormitorio 1 baño

\$29,235 por noche  
★★★★★ 354

Reservar

**El lugar**

The studio is a piece in L shape. One part is the kitchen zone. In the other side is the bedroom zone at in the middle is a comfortable coach (not convertible in a bed) to read, watch TV or just rest. Also a table for eat. There is a cupboard with enough space for your belongings, Iron and an umbrella for the beach.

You have all you need to cook. Also oil, salt, pepper, sugar, coffee, tea for your use.

The two cons of the place are the ceiling high (2 meters) and no views.

Tourist tax (2,25€ per day and host) IS INCLUDED in the price

Otros aspectos destacables

Viviréis como cualquier vecino de Barcelona. Podréis combinar el turismo con la vida local

Número de licencia o registro  
HUTB-005833  
[Obtén más información sobre este número](#)  
[Ocultar](#)

[Contacta al anfitrión](#)

Servicios

Wifi Televisión por cable

\$29,235 por noche  
★★★★★ 354

Reservar

Figura I.17 Ejemplo de publicación de un alojamiento legal en la plataforma Airbnb.

Fuente: Página web de la plataforma Airbnb.

Además, desde el año 2012 se encuentra vigente la tasa turística en Catalunya, la cual experimentó una actualización en el año 2017, este es un impuesto dirigido a los visitantes de la ciudad de Barcelona o cualquiera de perteneciente a Catalunya y es aplicado a los servicios

<sup>24</sup> En el siguiente enlace se pueden realizar las consultas sobre la legalidad de la viviendas de uso turístico: <http://meet.barcelona.cat/habitatgeuristic/es/#collapse4>

<sup>25</sup> En el siguiente enlace se encuentran las especificaciones necesarias para ser parte de la plataforma Airbnb en el caso de Barcelona: <https://www.airbnb.es/help/article/862/catalu-a---barcelona>

directamente relacionados con los turistas, en especial a los alojamientos comerciales, donde se cobra por persona y por noche, su importe varía según la categoría del servicio siendo el cobro mayor en los alojamiento de 5 estrellas<sup>26</sup>. (Sagrista, 2018)

Con todas las medidas y factores que se han producido la ocupación turística durante el año 2018 ha sufrido una caída, que afecta directamente a la planta hotelera, a los apartamentos turísticos y la plataforma Airbnb donde miles de departamentos tuvieron que ser retirados por operar sin licencia, donde la opinión se divide entre aumentar la promoción de la ciudad para recuperar el posicionamiento o comprender la situación como una holgura para el territorio que se encuentra colapsado al superar su capacidad de carga y la del propio turista perjudicando su experiencia en el destino. (Blanchar, 2018)

---

<sup>26</sup> En la siguiente página se encuentran los valores del impuesto a pagar según la categoría: <https://atc.gencat.cat/es/tributs/ieet/quota-tributaria/>

f. La imagen ciudad e imagen turística.

Barcelona ha logrado consolidarse como un destino turístico a nivel nacional e internacional a tal nivel que se habla de la marca Barcelona sin una marca visible a través de logotipo e isotipo como lo han realizado otros destinos para promocionar la ciudad. Por lo tanto, para la ciudad la expresión de marca se entiende como la imagen que se logra consolidar en el mercado objetivo. Esta imagen de ciudad es consecuencia de la suma de factores e iniciativas de promoción y transformación de la ciudad, por nombrar algunos han sido la fuerza que ha tomado el FC Barcelona a nivel mundial, la construcción del Museu d'Arte Contemporani de Barcelona en 1995, la remodelación del barrio Poblenou, la importancia cultural a nivel internacional de las construcciones de Gaudí, entre muchos otros factores nombrados anteriormente en esta investigación.

Por lo tanto, Barcelona es vista como una ciudad moderna, avanzada, cosmopolita, cultural, inspiradora, abierta y creativa en la cual profesionales, residentes, estudiantes, empresas e instituciones tienen una oportunidad y pueden alcanzar una gran calidad de vida. (Belloso, 2013)(Ver Figura 1.18)



Figura 1.18 Barcelona desde el Mirador Los Bunkers del Carmel, situado en la cima del Turó de la Rovira en el Carmel con una altura de 262 metros (Bunkers.cat)  
Fuente: Fotografía de Robinson De Jesús.

Según los datos de la Encuesta sobre la Marca Barcelona 2015/2016 realizada por BCD Barcelona Centro de Diseño<sup>27</sup> en la que se encuestaron cerca de 100 directores, fundadores y comisarios de las Design Weeks y Design Festivals de ámbito internacional que se organizan en la actualidad, dejaron como resultado que la ciudad es percibida como una ciudad de referencia internacional culturalmente dinámica, vibrante, con una gran calidad de vida, impulsada por la creatividad y el diseño, moderna, cosmopolita, innovadora, sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Además de ser considerada una ciudad adecuada para poner en marcha proyectos de innovación social y para hacer negocios. (BCD, 2015)

Esta idea de la ciudad se complementa con la visión que posee Barcelona Global, entendiendo a Barcelona como una ciudad cosmopolita, inclusiva, tolerante, próspera y responsable. (Barcelona Global, s.f.)

Por otra parte, si bien los conflictos políticos del último tiempo, los atentados y la reticencia de los ciudadanos frente a la actividad turística ha logrado deteriorar un poco la imagen de Barcelona, no solo en el ámbito del turismo, sino que frente a las inversiones por lo que alrededor de 2500 empresas trasladaron sus sedes fuera del territorio, las inversiones inmobiliarias y empresariales fueron paralizadas ante la incógnita de lo que podía suceder. Sin embargo, la marca Barcelona no se ha deteriorado por completo y aún conserva su potencialidad a nivel nacional e internacional no obstante implica una serie de retos lograr minimizar los rasgos negativos en la imagen que se está produciendo de la ciudad y evitar nuevas situaciones que perjudiquen el posicionamiento logrado. (Cortadellas, 2017)

---

<sup>27</sup> “Entidad privada sin ánimo de lucro creada en 1973 como primer y único centro de promoción y dinamización del diseño en el ámbito empresarial. BCD apuesta por el talento, la innovación y la internacionalización y organiza actividades que contribuyen a la valorización del diseño en el campo económico, social y cultural. BCD cuenta con el Club de Empresas BCD, formado por más de 150 miembros, y recibe el apoyo de entidades públicas y privadas”. (BCD, 2015).

El documento se encuentra en línea en: [https://www.bcd.es/site/unitFiles/7235/SURVEY\\_ON\\_THE\\_BARCELONA\\_CITY\\_BRAND\\_%202015\\_2016\\_cast.pdf](https://www.bcd.es/site/unitFiles/7235/SURVEY_ON_THE_BARCELONA_CITY_BRAND_%202015_2016_cast.pdf)

g. La comunicación y promoción del territorio.

El Ayuntamiento de Barcelona establece diversos canales de comunicación para mantener el contacto con los ciudadanos, una de ellas es su página web [Barcelona.cat](https://ajuntament.barcelona.cat/ca/)<sup>28</sup> que deriva a la página del municipio para la realización de trámites online, también se encuentran las oficinas de atención ciudadana, el boletín ciudadano y las redes sociales municipales como Facebook (Barcelona.cat), Twitter (@barcelona\_cat red para mantenerse al tanto de lo que ocurre en la ciudad, @bcn\_ajuntament para seguir la actividad municipal, @barcelona\_010 utilizada para recibir quejas, sugerencias y consultas), Instagram (@barcelona\_cat) y YouTube (Barcelona.cat). (Ver Figura 1.19 y 1.20)



Figura I.19 Instagram del Ayuntamiento de Barcelona.  
Fuente: Instagram del Ayuntamiento de Barcelona.



Figura I.20 Publicación de la página de Facebook Barcelona.cat

Fuente: Página de Facebook Barcelona.cat

En todas las redes sociales que manejan marcan una gran presencia en cuanto al número de publicaciones y de seguidores, en Facebook posee más de 236.017 mil seguidores, en Instagram posee 105 mil seguidores, en Twitter bajo @barcelona.cat posee 3999 mil

<sup>28</sup> Página web del Ayuntamiento de Barcelona. En línea en: <https://ajuntament.barcelona.cat/ca/>

seguidores, en la sesión de @bcn\_ajuntament tiene 200 mil seguidores y en @barcelona\_010 con 17.600 seguidores y en YouTube tiene 13.199 suscriptores.

Todas las redes bajo el título de Barcelona.cat publican fotografías y vídeos sobre las actividades, campañas y eventos que se realizan en la ciudad a nivel municipal utilizando solo el catalán para la descripción de las publicaciones.

En cuanto a la promoción turística se encuentran la página web Visit Barcelona<sup>29</sup> creada por el Consorci Turisme de Barcelona presentando 100 razones para visitar la ciudad y además se entregan consejos para planificar el viaje pudiendo comprar entradas a los diferentes museos, tours, espectáculos entre otros eventos para así obtener descuentos y ventajas, consejos sobre qué ver y cuáles son los imperdibles, cómo moverse dentro de la ciudad y el área metropolitana. No obstante, también utiliza las redes sociales para realizar promoción sobre la ciudad como Instagram con 204 mil seguidores y utilizan la etiqueta o hashtag #VisitBarcelona para que los seguidores y visitantes de la ciudad puedan compartir su experiencia mediante fotografías, que luego la cuenta VisitBarcelona publica junto a una descripción en inglés y español del lugar, y dándole créditos al autor de la fotografía, quienes suelen ser fotógrafos profesionales, bloggers o viajeros que están de paso en la ciudad. (Ver Figura 1.21 y 1.22)

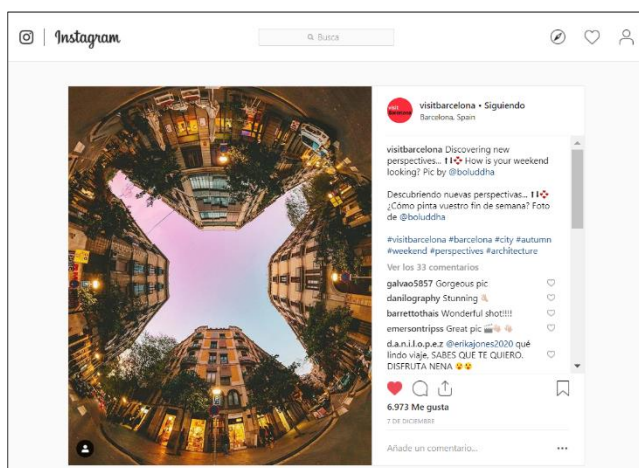


Figura I.21 Publicación de la cuenta de Instagram de Visit Barcelona.

Fuente: Instagram de Visit Barcelona.

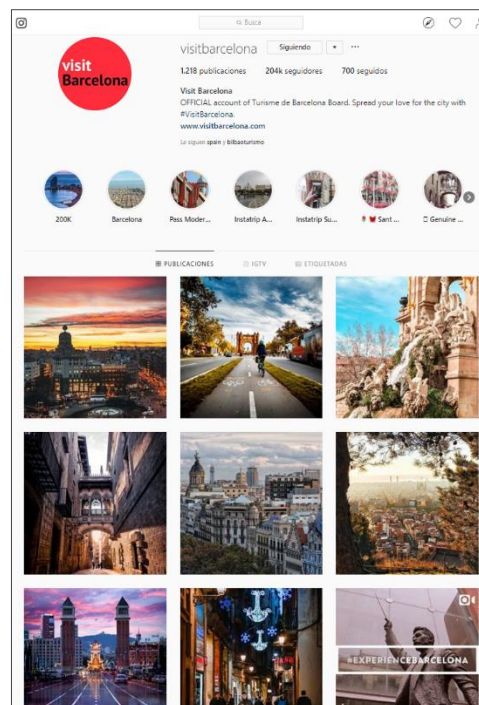


Figura I.22 Instagram de Visit Barcelona.

Fuente: Instagram de Visit Barcelona.

<sup>29</sup> Página web Visit Barcelona. En línea en: <https://www.barcelonaturisme.com/wv3/es/>

Asimismo, utiliza Facebook, red social en la que posee 110.698 seguidores y realiza publicaciones de videos y fotografías, en inglés, catalán, español y francés, de los diferentes lugares que se encuentran en la ciudad de Barcelona, ofertas y eventos, redireccionando a la página web si es necesario comprar entradas para acceder a ellos. A la vez utiliza las publicaciones de Instagram al estar ambas redes sincronizadas.

También hace uso de Twitter mediante cuentas escritas en catalán (2.363 seguidores), inglés (17.900 seguidores), español (4.727 seguidores), francés (2.383 seguidores) e italiano (2.297 seguidores). Además, utiliza YouTube para publicar los vídeos promocionales de la ciudad vinculados a diferentes ámbitos: cultura, compras, gastronomía, deporte y eventos a realizar en Barcelona, para esto mantiene una continuidad con videos distanciados con un tiempo de no más de tres o cuatro meses entre uno y otro. Sin embargo, no solo hace uso de las redes sociales tradicionales, sino que también de Pinterest (4 mil seguidores y 21.700 personas visitan el sitio al mes como se puede apreciar en la Figura 1.23) y Google+ (1.032 seguidores) esta red funciona parecido a Facebook en cuanto a las publicaciones que se realizan.

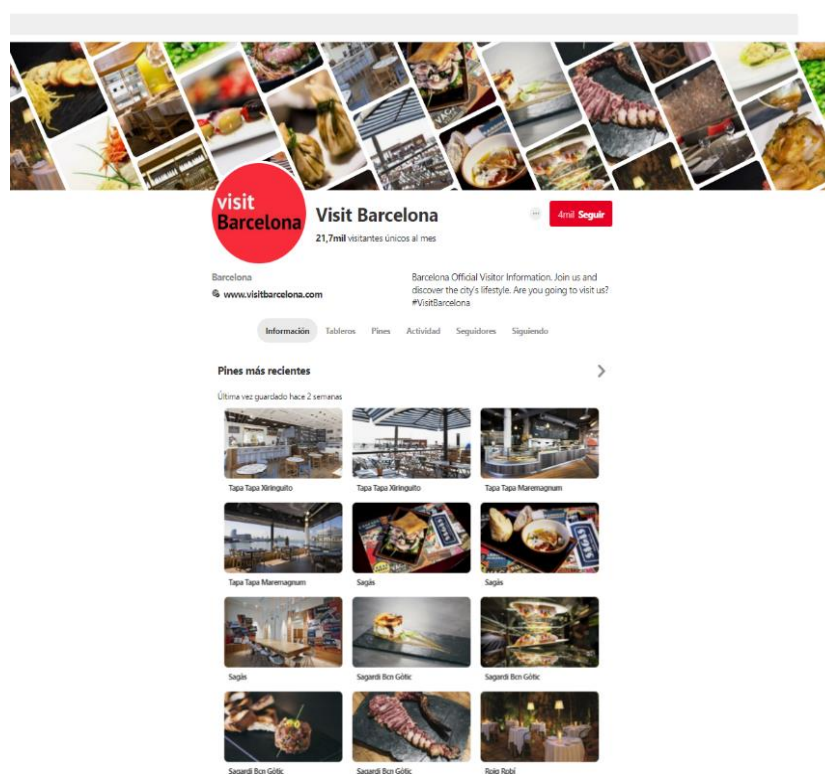


Figura I.23 Página de Visit Barcelona en Pinterest.

Fuente: Pinterest.

Por otra parte, dentro de la promoción del territorio a nivel turístico se encuentra la iniciativa “Barcelona és molt més” para descentralizar la actividad turística del centro de la ciudad, para esto utiliza Facebook (67.756 seguidores) realizando publicaciones con descripciones en catalán de fotografías de los diferentes lugares que hay en la provincia para visitar y realizando concursos para los seguidores sorteando viajes (Ver Figura 1.24), Instagram: bcnmoltmes (45.579 seguidores) publicando fotografías con descripciones en catalán e inglés siguiendo la misma lógica del reposteo de fotografías de otros usuarios de la red social, Twitter: bcnmoltmes (13.900 seguidores, Ver Figura 1.25) y Pinterest (464 seguidores y 5.900 visitantes únicos al mes).



Figura 1.24 Publicación en Facebook de Barcelona és molt més.

Fuente: Facebook.



Figura 1.25 Publicación en Facebook de Barcelona és molt més.

Fuente: Twitter.

Además, el Consorci Turisme de Barcelona realiza programas para promocionar la ciudad en diferentes ámbitos como Barcelona Convention Bureau para promover la ciudad como una sede de reuniones y congresos, Barcelona Cultura y Ocio buscando posicionar la ciudad como un destino cultural y rentabilizar el buen posicionamiento de la oferta existente en los ámbitos culturales y de ocio, Barcelona Shopping City para posicionar a Barcelona como una ciudad de compras internacional, Barcelona Food & Wine buscando promocionar a la ciudad como un referente en el ámbito gastronómico y consolidar la región vitivinícola de la ciudad como un destino etnoturístico de nivel internacional, Barcelona Sports busca promover los principales acontecimiento deportivos de la ciudad y posicionar a Barcelona como una ciudad deportiva a nivel internacional, Barcelona Premium, Barcelona Sustainable Tourism promueve el turismo sostenible de la ciudad y la mejora en las políticas de energía, Barcelona Pirineus nace para unir las promociones de la ciudad de Barcelona con los Pirineos y así extender los beneficios del turismo de la ciudad hacia el turismo de nieve y montaña, Barcelona Mar para difundir los

atributos presentes en el litoral de la ciudad, y la ya nombrada Visit Barcelona. A la vez, el consorcio es parte de la red Spain Convention Bureau y European Cities Marketing del cual también es parte Barcelona Convention Bureau.

#### h. Competitividad territorial.

Barcelona ha logrado convertirse en una ciudad de nivel internacional, debido a la voluntad de utilizar el evento olímpico del 92' para reconstruir y modernizar la ciudad, permitiéndole competir a nivel nacional e internacional con otras ciudades como Bilbao, Madrid, París o Londres.

El estudio “Observatorio de Barcelona 2014” realizado por el Ayuntamiento de Barcelona y la Cámara de Comercio, señala que a ese año la ciudad se encontraba en el puesto 19 del ranking de ciudades más competitivas del mundo, sin embargo, al año 2016 descendió al puesto número 24.

A nivel económico, Barcelona sigue generando confianza a nivel de inversión internacional y se encuentra dentro de las diez principales áreas urbanas del mundo en captación de proyectos de inversión extranjera en el periodo 2013 – 2017 con el octavo lugar. Asimismo, se posiciona como la quinta ciudad de Europa y decimoquinta del mundo en el ámbito de producción científica y en el noveno puesto a nivel europeo en el ámbito de apoyo a los emprendedores digitales. En lo que respecta, al mercado laboral en el año 2017 logró la ocupación neta por tercer año consecutivo, aunque la tasa de desempleo sigue siendo superior a la media europea. (EcoDiario, 2018)

Asimismo, la ciudad ha desarrollado su competitividad no solo gracias al mejoramiento de las infraestructuras sino que mediante la remodelación de edificios como el caso de la Casa Batlló y la Casa Milà, popularmente conocida como La Pedrera, en manos del arquitecto Antoni Gaudí o la construcción del Parc Güel y la Sagrada Familia, edificios que le han entregado un reconocimiento a nivel internacional debido al carácter cultural y patrimonial que tienen para la ciudad, gracias a la arquitectura que caracteriza a Gaudí y al tamaño de sus obras, en especial de la Sagrada Familia. (Ver Figura 1. 26)



Figura I.26 Fotografía de la entrada principal de la Basílica de la Sagrada Familia.  
Fuente: Fotografía de Robinson de Jesús.

A su vez desarrolla su competitividad a nivel ambiental buscando ser una ciudad sostenible y promover también un turismo sostenible bajo la adhesión de la Carta de Aalborg en 1995 y la dotación de una Agenda 21 local para la ciudad, lo que condujo a la creación del documento de Compromiso ciudadano por la Sostenibilidad 2002 – 2012 mediante un proceso participativo logrando una red de más de 800 organizaciones implicadas, que luego sería reemplazado por un nuevo Compromiso Ciudadano por la Sostenibilidad 2012 – 2022. Dentro de este marco también se encuentra la adjudicación de la certificación Biosphere World Class Destination en junio del 2011 revalidada en el año 2014 convirtiéndose en la primera ciudad del mundo en obtener tal certificación, por estos es que el Ayuntamiento y el Consorci Turisme Barcelona ejercen un mayor compromiso con la sostenibilidad de la actividad turística.

La certificación Biosphere y el compromiso del Ayuntamiento con la idea de ser una ciudad sostenible entendiendo que no se podía dissociar el modelo de ciudad del modelo turístico<sup>30</sup>, llevaron al municipio a firmar el convenio Barcelona - Biosphere para desarrollar los atributos de la certificación en la ciudad con el objetivo de que operadores del sector turístico implementen programas de desarrollo sostenible, se cree una marca propia que reconozca el trabajo para la mejora de la sostenibilidad del sector e impulsar y hacer crecer la comunidad Barcelona – Biosphere como una estrategia que se pueda extender a otros establecimientos para incrementar el nivel de exigencia en dirección a los lineamientos del Plan Estratégico de Turismo 2020, además de convertirse en un referente para otros destinos con la certificación Biosphere.

En el ámbito social, Barcelona ha logrado posicionarse entre las 15 ciudades más seguras del mundo. A la vez, el Ayuntamiento ha desarrollado campañas en contra del machismo y las situaciones de violencia, abuso y violación, bajo la campaña BCN Antimasclista<sup>31</sup> que comenzó en el año 2015 con el objetivo de disminuir la violencia machista en Barcelona, instruir en cómo detectar, prevenir y actuar ante estas situaciones. También, en el deseo de ser una ciudad inclusiva ha desarrollado el Plan para la Inclusión Social de Barcelona 2012 – 2015.

Para promover la competitividad y la proyección internacional del territorio y de las empresas que componen el tejido productivo de este, es que empresas, organismos públicos, centros científicos y tecnológicos se han agrupado para formar clústers en torno a los sectores considerados estratégicos para Barcelona: Media (sector audiovisual), Tecnologías de la Información (TIC's), Tecnologías Médicas (TecMed), Energía y Diseño. Respecto al gobierno de los 5 clústers se han realizado: convenios firmados con Fundación Barcelona Digital, Fundación Barcelona Media, Biocat y BCD (Barcelona Centre Disseny). También se iniciaron en el año 2009 los planes estratégicos del clúster de Diseño, la "Iniciativa de Refuerzo a la Competitividad (IRC) en Contract Manufacturing", en el clúster TecMed, "Eficiencia Energética", en el clúster de la Energía, "Diseño y Ciudad". (@22Barcelona, s.f.)

En el mismo contexto existe una Red de Clústers catalanes formada por 30 clústers que representan diversos negocios de un peso significativo dentro de la industria de Catalunya, algunos de ellos son Habitat Clúster Barcelona, Clúster Digital, Beauty Cluster Barcelona, INNOVACC Asociación Catalana de Innovación, entre otros. (Clusters.cat, s.f.)

---

<sup>30</sup> Información extraída del video "Case Study: Modelo turístico de Barcelona – sello Biosphere" en el cual se entrevista Xavier Suñol Responsable de Proyectos Estratégicos de la Dirección de Turismo del Ayuntamiento en el año 2015, en el marco del Encuentro digital Twenergy realizado en el II Congreso de Eficiencia Energética y Sostenibilidad en el Sector Turístico desarrollado en Barcelona en marzo del año 2015.

<sup>31</sup> Página web del Ayuntamiento dedicada a la campaña BCN Antimasclista. En línea en: <http://ajuntament.barcelona.cat/bcnantimasclista/es>

#### i. Los indicadores.

Algunos de los indicadores de que las cosas se están haciendo bien son el recibir premios otorgados por otros organismos o ciudades en los ámbitos que la ciudad se desea destacar, ante esto Barcelona recibió el premio a la mejor gestión turística en el contexto de la sostenibilidad de los World Responsible Tourism Awards celebrados en Londres durante noviembre del 2018 en el congreso turístico europeo World Travel Market, donde el jurado valoró el Plan Estratégico de Turismo 2020 y el trabajo en conjunto que han realizado el Ayuntamiento y el Consorcio de Turismo de Barcelona, además de reconocer la manera de abordar la promoción y la gestión del turismo de una manera transversal. (Biosphere Tourism, 2018)

Asimismo, en el año 2014 Barcelona recibió el premio iCapital que ofrece la Unión Europea con el objetivo de premiar a las ciudades que han acercado la tecnología a sus habitantes de la mejor manera, muestra de esto es el proyecto “Barcelona, la ciudad de las personas” que el municipio lanzó en el 2011 para introducir las nuevas tecnologías como impulsores del crecimiento económico y el bienestar de los ciudadanos, contemplando también iniciativas en materia de iluminación inteligente, movilidad sostenible, energía residual e innovación social para un crecimiento urbano sostenible. (Reason Why, 2014)

Por otra parte, Barcelona utiliza los indicadores de la Agenda 21 Local para evaluar la evolución de la ciudad en torno a los objetivos del Compromiso ciudadano para la Sostenibilidad 2012 – 2022 (Ajuntament de Barcelona, 2016). Los indicadores se dividen en los diez objetivos planteados en el compromiso, los cuales son:

- Objetivo 1: Biodiversidad.
  - Superficie verde.
  - Biodiversidad.
- Objetivo 2: Espacio público y movilidad.
  - Eco movilidad.
  - Seguridad vial.
- Objetivo 3: Calidad ambiental y salud.
  - Calidad del aire.
  - Calidad acústica.
  - Calidad del agua de consumo humano.
- Objetivo 4: Ciudad eficiente, productiva y de emisión cero.
  - Renovación del parque de viviendas.
  - Consumo de agua.
  - Penetración de las TIC en los hogares.
- Objetivo 5: Uso racional de los recursos.
  - Consumo responsable.
  - Generación de residuos municipales.
  - Recogida selectiva de residuos.

- Destino de los residuos municipales.
- Objetivo 6: Buen gobierno y responsabilidad social.
  - Gasto municipal en los ámbitos ambiental y social.
  - Endeudamiento del gobierno municipal.
  - Certificaciones en el ámbito de la sostenibilidad.
- Objetivo 7: Bienestar de las personas.
  - Calidad de vida.
  - Accesibilidad a la vivienda.
  - Niveles de empleo.
  - Distribución de la renta.
  - Accesos a la oferta cultural.
  - Satisfacción ciudadana.
- Objetivo 8: Progreso y desarrollo.
  - Innovación.
- Objetivo 9: Educación y acción ciudadana.
  - Nivel de estudios.
  - Escuelas que participan en proyectos de educación ambiental.
- Objetivo 10: Resiliencia y responsabilidad planetaria.
  - Cambio climático.
  - Autosuficiencia energética.

Por otra parte, el PEMB publicó en el año 2013 un informe técnico con el objetivo de identificar los indicadores económicos, sociales y ambientales más adecuados enlazados a la Estrategia Europa 2020 para el área metropolitana de Barcelona, los cuales se mantienen en cuenta para la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2025 y se encuentran relacionados a las prioridades marcadas por la Estrategia en torno a un crecimiento inteligente, un crecimiento sostenible y un crecimiento integrador<sup>32</sup>. (PEMB, 2013)

Asimismo, AMB (administración del área metropolitana de Barcelona) posee UN Sistema de Indicadores Metropolitano de Barcelona<sup>33</sup> (SIMBA) en torno a demografía, cohesión social y urbana, vivienda, convivencia y seguridad, economía, movilidad, sostenibilidad y, ecología y territorio. (AMB, s.f.)

---

<sup>32</sup> El documento técnico se puede encontrar en línea en: [https://pemb.cat/public/docs/91\\_gn\\_indicadors\\_2013\\_.pdf](https://pemb.cat/public/docs/91_gn_indicadors_2013_.pdf)

<sup>33</sup> El Sistema de Indicadores se encuentra en el siguiente enlace: <https://iermbdb.uab.cat/?ap=1>

### 1.3.3 Conclusiones

Barcelona, al igual que Bilbao, es un claro ejemplo de cómo la gestión de la ciudad se vuelve importante en todos los ámbitos del desarrollo y crecimiento de un territorio, es decir, que desde los gobiernos locales existe la iniciativa de ver ciertos acontecimientos como una oportunidad y no como un peligro o una amenaza, ver en ellos una oportunidad y apostar al éxito como lo hizo Barcelona con los Juegos Olímpicos del año 92', los que sin una buena gestión municipal, el apoyo de los ciudadanos y una sinergia en la colaboración público – privada no hubiese sido una hazaña exitosa.

Asimismo, deja entrever que un plan para el mejoramiento urbano y la arquitectura de la ciudad por sí solo no es suficiente para cumplir con una estrategia de marketing territorial adecuada o exitosa, por lo que a nivel de gobernanza Barcelona genera las capacidades y el liderazgo para promocionar la entrega de las herramientas de conocimiento a las personas y abrir los espacios para la participación ciudadana donde las personas hagan valer sus derechos para ser parte de las acciones que se llevarán a cabo en el lugar.

Barcelona, logra posicionarse a nivel nacional e internacional con respecto a otros territorios, poniendo como uno de sus principales objetivos la sostenibilidad, teniendo en cuenta su visión de ciudad sostenible en todos los ámbitos, planes y programas desarrollados para la gestión del territorio asegurando que estas políticas cumplan con el resto de los ámbitos en que la ciudad debe desarrollarse, porque no solo debe ser a nivel turístico, sino que para cumplir con los requerimientos de la sociedad debe lograr una competitividad económica en la cual sea una ciudad atractiva para inversionistas y empresas que vean en ella una oportunidad de estabilidad y éxito, de esta forma abre nuevas oportunidades laborales tanto para residentes y estudiantes como para inmigrantes, en su visión de ser una ciudad sostenible e inclusiva al mismo tiempo que asume los cambios provocados por el proceso de globalización.

## 1.4 LYON Y EL PROGRAMA ONLYLYON.

Francia es el tercer país más grande de Europa, después de Rusia y Ucrania con una superficie de 552.000 km<sup>2</sup> (675.417 km<sup>2</sup> con los territorios de ultramar, lo que le concedería el segundo lugar entre los países más grande del continente europeo). Su sistema de gobierno es de República multipartidista y de democracia parlamentaria.

La organización administrativa de la República Francesa se compone de: Francia “metropolitana” continental dividida en 13 regiones y en 96 departamentos, cinco departamentos y regiones de ultramar: Guadalupe, Martinica, Guayana Francesa, Reunión y Mayotte, cinco colectividades de ultramar: Polinesia Francesa, Wallis y Futuna, San Pedro y Miquelón, dos colectividades *sui generis*<sup>34</sup>: Nueva Caledonia y las Tierras Australes y Antárticas Francesas.

En Francia metropolitana hay 35.498 municipios y 61 unidades urbanas de más de 100.000 habitantes, Lyon se encuentra en el segundo lugar, después de París, con una población de 2.237.676 habitantes. (Embajada Francesa, 2017)

### 1.4.1 Contextualización.

Lyon es una ciudad de Francia, capital de la colectividad territorial Metròpoli de Lyon y de la región de Ródano-Alpes, es una de las ciudades más pobladas y amplias del país.

A partir de la Edad Media se transformó en una ciudad comercial, mientras que desde el Renacimiento al final del siglo XIX se convirtió en un centro financiero, esto debido al monopolio de la seda, que llevaría después a la aparición de las industrias en torno al área textil y de la química, para luego con el cierre de las industrias textiles dedicarse a las actividades como la farmacia y las biotecnologías.

En el año 1998 el casco histórico de Lyon fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, debido a su arquitectura y patrimonio histórico, ya que la ciudad tiene más de 2.000 años de historia, durante la Revolución Francesa sufrió grandes destrucciones y represiones y en la Segunda Guerra Mundial fue el centro de resistencia francesa.

Durante el siglo XX el urbanismo de Lyon no cesa y evoluciona modificando totalmente el aspecto de la ciudad considerando la Segunda Guerra Mundial y su papel de capital de la Resistencia solo como un paréntesis de su evolución, por lo que luego de la fundación de la Comunidad Europea la ciudad de Lyon comienza a adquirir la dimensión que posee en la actualidad en cuanto al desarrollo de transportes, infraestructuras y equipamientos culturales, la urbanización se potenció con las mejoras implantadas en los años 80' en torno a la revitalización de las estructuras de la ciudad con enormes obras de acondicionamiento en

---

<sup>34</sup> *Sui generis* es una expresión del latín que en su significado literal se traduce como “de su género” o “de su especie”. En castellano se usa para denotar que aquello a lo que se aplica es de un género o especie muy singular y excepcional. (Educalingo, s.f.)

lugares estratégicos acompañadas de una política de valorización del territorio que más adelante llevó a Lyon a convertirse en una ciudad armoniosa entre su pasado y su presente. (Blog Francia, 2018)

Lyon posee una superficie de 47,87 km<sup>2</sup>, que se divide en los llamados *arrondissements* o distritos, éstos son nueve y se identifican con su número correspondiente, dentro de cada distrito existen distintos barrios:

- 1er arrondissement: Pentes de la Croix-Rousse, Terreaux, Martinière/St-Vincent
- 2º arrondissement: Cordeliers, Bellecour, Ainay, Perrache, Confluence
- 3er arrondissement: Lyon Part-Dieu
- 4º arrondissement: Plateau de la Croix-Rousse
- 5º arrondissement: Vieux Lyon
- 6º arrondissement: Brotteaux, Bellecombe, Parc de la Tête d'Or, Cité Internationale
- 7º arrondissement: Guillotière (sur), Jean Macé, Gerland
- 8º arrondissement: Monplaisir (sur), Bachut, États-Unis, Grand Trou/Moulin à Vent, Grange Blanche (sur), Laënnec, Mermoz, Monplaisir-la-Plaine
- 9º arrondissement: Vaise, Duchère, Rochecardon, St-Rambert-l'Île-Barbe, Gorge de Loup, Observance, Champvert (norte).

El primero de enero del año 2015 se creó Grand Lyon: La Métropole de Lyon, la cual es una innovación institucional en Francia para que la acción pública sea más eficiente, rápida y coherente en la vida diaria y el territorio comprendido en la Métropole, que son 59 comunidades, 1.3 millones de habitantes y 538 km<sup>2</sup>. Esta nueva administración asume las competencias ejercidas antes por la Comunidad Urbana de Lyon y el Departamento de Rhône, así como las competencias adicionales que provienen de los municipios. (Ver Figura 1.27)



Figura I.27 Mapa de la Métropole de Lyon y los distritos de la ciudad de Lyon.  
Fuente: Editado del original extraído desde la página web Métro Politains.

Esta reforma responde a los objetivos de posicionar a Lyon entre las ciudades que cuentan y fabrican la economía mundial, mejorar la efectividad de la acción pública y hacerla más legible y, por último, Grand Lyon debe permitir satisfacer de mejor manera las necesidades de los ciudadanos, articular el control urbano y las habilidades sociales del Consejo General, además de crear puentes entre el desarrollo económico y las vías de integración.

Dentro de la Métropole las comunas son un componente esencial y los alcaldes se encuentran en el corazón de esta. Existe un Consejo Metropolitano que reúne a todos los representantes electos y una Conferencia Metropolitana de Alcaldes, además, para hacer de la acción pública

un quehacer más cercano y humano se les delegan distintas competencias a los municipios y grupos de municipios.<sup>35</sup> (Grand Lyon, s.f.)

#### 1.4.2 Análisis por categorías.

##### a. Gobernanza

El gobierno local de Lyon apuesta por un estilo de gobernanza participativa y democrática, apoyando el desarrollo sostenible, el acceso a la información y el conocimiento como factores fundamentales de la prosperidad social y económica de la ciudad. Por lo tanto, con el objetivo de que los ciudadanos se apropien de los cambios necesarios para mejorar su calidad de vida Lyon creó en el año 2002 los “Conseils de Quartier” (Consejos vecinales, de barrio o de distrito) en cada uno de los barrios que componen los nueve distritos en los que se divide Lyon.

Existen 36 consejos distritales, los cuales se posicionan como espacios de intercambio y reuniones en los que las personas pueden informarse, opinar y participar de los proyectos de transformación y embellecimiento de la ciudad, además de proponer y llevar a cabo proyectos para lo cual existe una convocatoria para financiar iniciativas locales de hasta 5.000€ por proyecto. Desde el año 2002 los consejos vecinales se han convertido en actores claves en el diálogo entre el gobierno local y la ciudadanía, por lo que se propone como mínimo una consulta anual para priorizar el trabajo local en la ciudad (Ville de Lyon, 2014). El Consejo de barrio es un interlocutor de la ciudad y de la metrópoli de Lyon para los proyectos de organización o desarrollo que se refieren al barrio, al distrito o a la ciudad. Los consejos de barrio *“son espacios para aprender y promover una ciudadanía activa que propicie la construcción de nuevas solidaridades entre generaciones, culturas y territorios”*. (Ville de Lyon, 2009)

Hay tres niveles de participación que puede proponer el Consejo de Distrito, uno de ellos es la información (L’information), donde el consejo es informado sobre un proyecto y ayuda a darlo a conocer a los habitantes; el siguiente es la consulta (La consultation), el consejo solicita la opinión sobre una o más propuestas de los funcionarios electos, escucha a los habitantes y busca, en la medida de lo posible, estar dentro de la opinión de interés general. Por último, se encuentra la concertación (La concertation) este es el nivel esperado para que el diálogo se vuelva una parte integral en la conducción de la acción pública, consiste en que el Consejo de Distrito trabaja en conjunto con funcionarios y técnicos electos para el desarrollo del proyecto y con los habitantes desarrollan un diálogo para debatir y confrontar sus puntos de vista e incluso de intereses que muchas veces son contradictorios para así enriquecer el proceso de la acción pública. La concertación como mecanismo de participación no busca la coproducción entre participantes (a diferencia del modelo de gobernanza que sigue Lyon que si busca la

---

<sup>35</sup> Para revisar el texto original, ingresar a la siguiente página web: <https://www.grandlyon.com/metropole/pourquoi-la-metropole.html>

coproducción entre sectores), sino que es una ayuda de diseño para los técnicos al momento de desarrollar el proyecto pudiendo enriquecerlo con los puntos de vista de los participantes y a la vez es una oportunidad para que los habitantes logren apropiarse del espacio y de sus derechos de participación. (Ville de Lyon, 2009)

Una de las principales instancias de concertación de los consejos vecinales son las reuniones con los Comités de Iniciativa y de Consulta del Distrito, desde ahora CICA por sus iniciales en francés (Comités d'initiative et de consultation d'arrondissement), en ellos se reúnen los representantes de las asociaciones locales que así lo soliciten y que operan en el distrito para interactuar con los funcionarios electos en sus campos de actividad.

Asimismo, existen 29 Consejos de interés local (Comités d'Intérêts Locaux -CIL), los cuales son miembros del CICA y participan de los Consejos de Distrito, para defender el derecho de los residentes a participar en la planificación urbana, la protección del entorno, la protección y mejora del patrimonio.

Uno de los factores principales que ponen de manifiesto la preocupación del gobierno local por la educación, el conocimiento y el acceso a la información es que al año 2009 el mayor presupuesto lo recibía este ámbito con una política educativa para lograr un éxito escolar para todos y luchar contra la exclusión. (Ville de Lyon, 2009)

Por otra parte, durante el año se realizan reuniones de trabajo entre el delegado de Lyon para la democracia local y la participación ciudadana y los diputados de los ayuntamientos a cargo de la democracia participativa pertenecientes al área metropolitana de Lyon, con el fin de difundir información sobre las iniciativas lanzadas por el Ayuntamiento de Lyon en términos de participación ciudadana y a la vez compartir las experiencias de los distintos ayuntamiento para reflexionar sobre las dinámicas.

Además, existen los consejos ciudadanos (conseils citoyens) creados por la Ley de Planificación Urbana y Cohesión Urbana del 21 de febrero del 2014. Un consejo ciudadano es un colectivo que reúne a habitantes y actores locales de barrios prioritarios<sup>36</sup> (aquellos barrios que poseen mayores dificultades sociales y económicas, que por lo tanto necesitan una intervención prioritaria, estos son 18 barrios pertenecientes a siete de los nueve distritos de Lyon).

---

<sup>36</sup> Para reducir las desigualdades territoriales se establece la geografía prioritaria, que se basa en la identificación y delimitación de los barrios más frágiles. Hay dos niveles de geografía prioritaria:

-Los barrios de política de la ciudad (QPV) que movilizan la mayor parte de los recursos de los estados, para identificarlos se utilizan el criterio único de ingreso per cápita, por lo tanto, se concentra en las poblaciones con recursos por debajo del 60% del ingreso medio.

-Los barrios de vigilancia activa (QVA), identificados por Lyon y por la Métropole de Lyon, como aquellos que tienen un estado de prioridad menor, pero donde los indicadores económicos y sociales aún muestran que es necesaria la intervención de las autoridades locales.

El 15% de la población de Lyon reside en estos barrios. En cada nivel establecido se encuentran 9 barrios. Para el texto original revisar la página web: <http://www.polville.lyon.fr/des-quartiers-lechelle-de-la-ville/developpement-territorial-et-politique-de-la-ville/la-geographie>

Cada consejo ciudadano es autónomo para organizar su trabajo y decide sobre los temas en los que sea invertir, cómo movilizarse, participar y trabajar, sin embargo, se espera que acepten al menos a dos miembros del consejo de distrito al que pertenecen. Para esto debe elaborar sus propias normas internas que especifiquen su organización, pudiendo tomar diferentes formas: colectivo independiente, colectivo apoyado por una organización miembro del colegio de actores locales, o una asociación. Cada consejo ciudadano debe estar formado por al menos 15 ciudadanos voluntarios, reuniendo a los habitantes y a diferentes actores económicos, asociaciones y miembros del consejo de distrito, respetando la paridad de género y que al menos la mitad del consejo sean habitantes. (Ville de Lyon, 2017)

Desde el año 2016 se han creado ocho consejos ciudadanos: Moncey Voltaire Guillotière, Soeur Janin, Cités sociales de Gerland, Mermoz, Etats-Unis, Moulin-à-Vent, Langlet Santy, La Duchère, y dos más se encuentran en proceso de creación Gorge-de-Loup et au Vergoin.

El éxito de la gobernanza de muchos de los proyectos y del mismo municipio se basa en un modelo de colaboración entre organismos públicos, privados, instituciones, empresas y universidades que logran trabajar y tomar decisiones en conjunto para lograr cumplir el objetivo común de una ciudad sostenible, innovadora y creativa.

Por otra parte, a nivel metropolitano con la idea de desarrollar una democracia más descentralizada y participativa, se crean una serie de organismos, entre ellos el Consejo de Desarrollo, creado en el año 2000 es una herramienta de dialogo permanente entre representantes electos de la Métropole y de la sociedad civil. Su función es asesorar a los representantes electos y producir opiniones en torno al desarrollo o a la planificación de la Métropole. Además, se crea la Comisión Asesora de Servicios Públicos Locales (CCSPL) reúne a funcionarios y representantes de asociaciones de usuarios, para facilitar el dialogo con los usuarios sobre la gestión de los servicios públicos locales, sobre todo de aquellos que son confiados a proveedores de servicios externos, para así mejorar su calidad. Otro organismo es la Comisión de Accesibilidad Metropolitana creada e instalada en el año 2015, se encuentra compuesta por 25 asociaciones que representan a personas con discapacidades, adultos mayores y representantes de otros usuarios de la ciudad, es el foro permanente de consulta para mejorar la accesibilidad y calidad del uso en las políticas públicas y los proyectos de planificación urbana de la Métropole de Lyon. Por último, se encuentra el Consejo Departamental Metropolitano de Ciudadanía y Autonomía, es un organismo asesor con el objetivo de asegurar la participación de las personas jubiladas, ancianas y personas con discapacidades en el desarrollo e implementación de políticas relacionadas a su autonomía y ciudadanía, se encuentra compuesto por alrededor de 50 representantes de adultos mayores y personas con discapacidades, que al compartir sus experiencias contribuyen a la implementación de políticas adecuadas a sus necesidades.

## b. Rol del sector público y privado.

El sector público en la ciudad de Lyon ha jugado un rol fundamental en cuanto a el método de gobernanza y participación ciudadana, utilizando de manera oportuna el ordenamiento territorial de las ciudades francesas.

Asimismo, ha logrado convertirse en un referente en cuanto al modelo de gobernanza territorial, tanto para los proyectos que propone en cuanto a remodelación de los barrios como Lyon Confluence o Lyon Part-Dieu como para las iniciativas que se levantan para posicionar el territorio a nivel internacional como lo es ONLYLYON.

Este modelo se basa en un método de coproducción público – privada, basando su dinámica de trabajo en torno a la producción, discusión y negociación de las propuestas de manera conjunta y compartida. Además de otorgar una gran relevancia a la participación ciudadana en cuanto a la perspectiva que los habitantes poseen ante las medidas, planes, proyectos e iniciativas que se pueden llegar a levantar en el territorio, tanto a nivel de barrio, ciudad o metropolitano.

Dado este modelo y el rol que ha ejercido el sector público en Lyon, es que han nacido ciertas iniciativas como lo es la creación en 1974 de Aderly la Agencia para el Desarrollo Económico de la Región de Lyon, cofundada por la Cámara de Comercio y de Industria de Lyon, el Grand Lyon, el Consejo General del Ródano y el MEDEF Lyon-Rhône (Mouvement des entreprises de France o Movimiento de empresas de Francia), con el objetivo de acompañar y asesorar a las empresas en proyectos de implantación o de desarrollo tanto en Lyon como en la región. Está compuesta por alrededor de sesenta miembros activos pertenecientes al ámbito económico público y privado de la región de Lyon. (ADERLY, s.f.)

Así como también se creó Boost In Lyon (BIL), en el año 2011 de manera asociativa, que desde el año 2018 es una sociedad cooperativa de interés colectivo. Es el primer acelerador de startups en Lyon que nace gracias a un número de empresario que vieron la oportunidad de ayudar a las nuevas empresas a surgir sin tener que ir a París para obtener un acompañamiento y asesoramiento, por lo tanto, se configura como una red de empresarios al servicio de los empresarios, que siete años después ha apoyado más de 90 startups y ha generado una sólida reputación dentro de Lyon, evolucionando en conjunto con las nuevas empresas que apoya sin cambiar sus esencia de acompañar para hacer crecer los proyectos con el objetivo de la sostenibilidad y la creación de empleo. (Boost in Lyon, 2011)

Por otra parte, Lyon ha ejercido asociaciones con seis ciudades en el mundo (Be'er Sheva, Israel; Boston, Estados Unidos; Cantón, China; Dubái, Emiratos Árabes Unidos; Montreal, Canadá; Yokohama, Japón) mediante el intercambio de prácticas de políticas públicas y el desarrollo de proyectos en diversos ámbitos, como cultura, economía, planificación urbana, movilidad, TIC's, investigación y medio ambiente. A la vez mantiene once cooperaciones de solidaridad con los siguientes territorios: Addis Abeba (Etiopía), Bamako (Mali), Ereván (Armenia), Matsiatra superior (Madagascar), Ciudad Ho Chi Minh (Vietnam), Jericó (Palestina),

Ouagadougou (Burkina Faso), Porto-Novo (Benin), Rabat (Marruecos), Sétif (Argelia) y Tinca (Rumania). En estas áreas muchas veces el acceso a servicios públicos esenciales se ve comprometido, por lo tanto, Lyon ayuda a los gobiernos locales a desarrollar políticas públicas efectivas que satisfagan las necesidades de la población, especialmente en cuanto a salud, agua saneamientos, urbanismo, patrimonio, gobernanza, entre otros. (Ville de Lyon, s.f.)

#### c. Liderazgo.

En Lyon, tanto a nivel local como metropolitano, se ejerce un liderazgo en cuanto al trabajo colaborativo, el cual han seguido los programas y proyectos desarrollados en la ciudad, entendiendo la coproducción entre públicos y privados como un modelo de gobierno territorial, ya que más allá de solo colaborar entre ellos en las instancias que sean necesarias puedan producirlas y crearlas en conjunto. Por lo tanto, el liderazgo de la ciudad proviene de las autoridades y método de gobernanza basado en la colaboración público – privada.

Ante esta situación, se desarrolla una gran institucionalidad en torno a cada proyecto que se realiza, como es el caso de las creaciones de las Maison du Projet que se desarrollan para llevar a cabo los proyectos de Lyon Confluence y Lyon Part-Dieu, temas que se tratarán en el siguiente apartado de Planes y programas. Así como también la creación de asociaciones y programas que basan su método de gobernanza en un trabajo conjunto entre actores públicos y privados, como es el caso de ONLYLYON.

#### d. Planes y programas.

Con la oportunidad de recuperar y ampliar el centro urbano, Lyon comienza el proyecto de recuperación urbana Lyon-Confluence, en el espacio de la Confluence (su nombre proviene de la confluencia entre los ríos Ródano y Saona al sur del *pesque'île*) el cual poseía un carácter industrial y obrero con grandes asentamientos de este tipo y residencias de obreros, con la pérdida de interés industrial del sector entre las décadas de los 80' y 90' comenzaron un proceso de desmantelamiento del lugar provocando nuevos vacíos en un espacio céntrico y de alto valor, por lo que el ayuntamiento comienza el proceso de puesta en valor del espacio estratégico y paisajístico para así convertirlo en el centro del Gran Lyon.

El proceso de recuperación comienza a finales de los años 90' con la asignación de SPL Lyon Confluence, una empresa local de reurbanización pública para diseñar y promover el proyecto. No obstante, es en el siglo XXI que se impulsa el proyecto mediante un Plan Director<sup>37</sup> con

---

<sup>37</sup> En este caso se hace referencia a un Plan Director Urbanístico, el cual se define como el “*máximo instrumento legal de planificación y orientación para el desarrollo de las propuestas técnico-normativas de ordenamiento urbano*”. En el cual se establece el reglamento de zonificación, vías de movilidad, habilitaciones urbanas, centros comerciales, galerías comerciales y feriales de una ciudad, entre otros. Este plan debe estar en coherencia con la planificación territorial propuesta desde el municipio. (Municipio al Día, 2016)

una proyección hasta el año 2025 que dividía el sector en dos zonas, ZAC 1<sup>38</sup> creada en 2003 y ZAC 2 creada en 2012, para que se pudiese orientar la movilización en un sector específico y evitar la dispersión del proyecto e inversión, asegurando un diseño coherente para acoger a nuevos residentes y empleados en un entorno dedicado al sector terciario de la producción y a la vez aportar a la construcción de una ciudad inteligente y sostenible. Desde entonces el barrio ha sido escenario de grandes eventos como la Bienal de Arte Contemporánea y el festival de música electrónica Nuit Sonores, además de nuevas actividades, de las cuales varias se encuentran ligadas a las industrias creativas y empresas de medios de comunicación, la inversión más reciente fue en el año 2014 con la inauguración del Musée des Confluences. Asimismo, se ha configurado como un laboratorio de innovación dentro de la ciudad con el objetivo de desarrollar la ciudad como una Smart City capaz de combinar de manera armoniosa densidad, calidad de vida y la protección de los recursos naturales, además de conocer las necesidades de las personas.

Sin embargo, Confluence no fue el único barrio que ha sufrido transformaciones, el barrio Part-Dieu corazón estratégico de Lyon, comenzó un proceso de transformación en el año 1968 para dar a la Metrópoli de Lyon un centro de servicios, negocios y administración, consolidándose como el 2do centro económico de Francia, concentra la mayor cantidad de edificios comerciales y bancos, además de las pocas torres que posee la ciudad. Hace 50 años que inversionistas, empresarios y las autoridades de la región articulan estrategias para aumentar el posicionamiento y atractivo del sector, de la ciudad y del área metropolitana. Para la realización del proyecto los actores públicos y privados adoptan como método de trabajo la coproducción, de esta forma se unen para adoptar una estrategia común liderada por AUC, una agencia de arquitectura y planificación urbana que lidera el equipo a cargo del diseño del proyecto Lyon Part-Dieu acompañando a SPL Lyon Part-Dieu en su correcta realización con el objetivo de que al año 2030 el barrio sea un estándar internacional de calidad.

En este barrio se encuentra situada la estación de tren de alta velocidad que une Lyon a las regiones vecinas, facilitando la unión entre la ciudad y el aeropuerto de Saint-Exupéry. También se encuentran el mayor centro comercial, la biblioteca pública más importante y el auditorio de la Orquesta Nacional.

En ambos proyectos, existen oficinas de proyecto, Maison de la Confluence y Lyon Part-Dieu Maison du projet, que se configuran como espacios dedicados a recibir visitantes, realizar reuniones abiertas al público para comentar el desarrollo de los proyectos y proporcionar

---

<sup>38</sup> Una zona de desarrollo concertado (ZAC) está definida por el código de planificación urbana como "un área dentro de la cual una autoridad o una institución pública con vocación, decide intervenir o llevar a cabo la planificación y equipamiento del terreno, incluido el que la comunidad o establecimiento ha adquirido, o adquirirá, con el fin de asignar u otorgarlo posteriormente a usuarios públicos o privados" Texto original: Une zone d'aménagement concertée (ZAC) est définie par le code de l'urbanisme comme « une zone à l'intérieur de laquelle une collectivité publique, ou un établissement public y ayant vocation, décide d'intervenir pour réaliser ou faire réaliser l'aménagement et l'équipement des terrains, notamment de ceux que cette collectivité ou cet établissement a acquis, ou acquerra, en vue de les céder ou de les concéder ultérieurement à des utilisateurs publics ou privés ». (Lyon-Confluence, s.f.)

información, además de mostrar modelos a escalas y documentos de los proyectos para que las personas puedan entender el proceso que se está realizando. (Ver Figura 1.28)



Figura I.28 Exterior e interior de La Maison du Projet de Lyon Part-Dieu.

Fuente: Fotografías de Laurence Danière publicadas en el sitio web Lyon Part-Dieu.

Por otra parte, en el año 2007 fue creada la iniciativa ONLYLYON, que es al mismo tiempo la marca y el programa de marketing internacional de Lyon, está constituida por 13 socios institucionales del territorio:

- Aderly.
- Aeropuertos de Lyon.
- Cámara de Comercio e Industria de Lyon (Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon).
- Cámara de Oficios y Artesanía de Rhône (Chambre des Métiers et de l'Artisanat du Rhône).
- Confederación de Pequeñas y Medianas Empresas (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises).
- Centro de Congresos de Lyon (Cité Centre de Congrès de Lyon).
- Grand Lyon: la Métropole.
- Departamento de Rhône (Département du Rhône).
- Eurexpo Centro de Exhibiciones de Lyon (Eurexpo Exhibition Centre).
- MEDEF Lyon-Rhône (Mouvement des entreprises de France).
- ONLYLYON Turismo y Congresos (ONLYLYON Tourisme et Congrès).
- Universidad de Lyon (Université de Lyon).
- Ciudad de Lyon (Ville de Lyon).

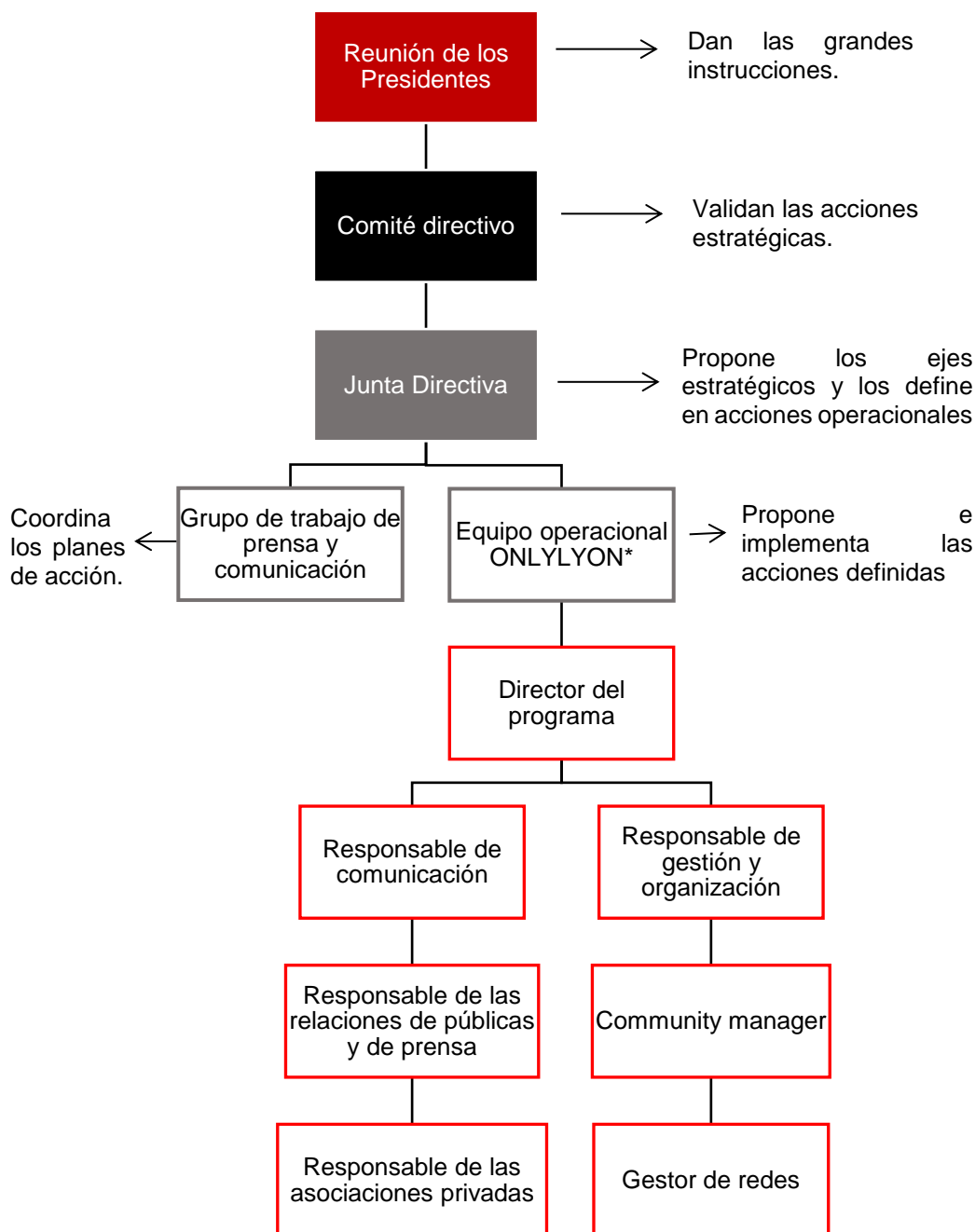
Estas instituciones se unieron con el objetivo de posicionar a Lyon a nivel internacional, este enfoque de coproducción proviene del modelo de gobierno territorial de Lyon, y que ha logrado unir a 28 socios públicos y privados (incluyendo los 13 ya nombrados).

El programa ONLYLYON, es implementado por todos sus socios cada uno dependiendo de su campo o de manera colectiva mediante las acciones coordinadas de un equipo operativo de siete personas que se encuentra adjunto a Aderly.

Para ONLYLYON la instancia de colaboración es esencial e implica que en su modo de gobernanza se implique a todos los actores y todos los niveles operacionales de manera que los objetivos y enfoques asignados puedan ser conocidos por todos y así lograr la eficiencia colectiva en los proyectos.

Los presidentes de las instituciones fundadores se reúnen dos veces al año para reconfirmar las acciones principales, mientras que el Comité Directivo se reúne trimestralmente para iniciar los planes de acción. La Junta Directiva está estructurada en torno a cuatro socios que representan la marca por tiempo indefinido y se reúnen todos los meses para confirmar las decisiones operativas. Finalmente, los equipos de los diferentes socios realizan una reunión del proyecto según su campo de competencia una vez por trimestre y los socios privados que se van integrando de forma reciente también participan en la gobernanza, debido que, su contribución es importante tanto en contenido como en financiamiento, (ONLYLYON, 2015)

A continuación, en la Figura 1.29 se presenta la manera en la que se estructura ONLYLYON.



\*39

Figura I.29 Gobernanza de ONLYLYON.

Fuente: Editado del Modelo de Gobernanza de ONLYLYON presente en el folleto de promoción.

El enfoque de ONLYLYON es transversal tanto en los sectores y mercados que interviene como en sus pilares de acción en torno a la comunicación con la misión de promover lo que hace que Lyon sea único, con el fin de dar a conocer Lyon, hacer que amen Lyon y hacer que vayan a Lyon. Para lograr esto el equipo implementa una serie de medios que fortalezcan la imagen y reputación de Lyon a nivel internacional para así respaldar a los socios y al propio

<sup>39</sup> En el esquema del equipo operativo de ONLYLYON no se establecen relaciones de dependencia en cuanto a los cargos, sin embargo, se utiliza la forma de jerarquía para representarlo de la manera más adecuada y ordenada posible.

programa, utilizando campañas de comunicación, relaciones públicas con la prensa, desarrollaron una red de embajadores y una estrategia digital que han cimentado los pilares de acción del programa (todo lo que respecta a campañas de comunicación y red de embajadores serán tratadas en el apartado “La comunicación y promoción del territorio”).

A nivel metropolitano, en el año 2016 Grand Lyon lanzó su nuevo Programa de Desarrollo Económico para el periodo 2016 – 2021, este programa se desarrolló a partir de un diagnóstico realizado por l’Observatoire partenarial lyonnais en économie (OPALE), de grupos de trabajo temáticos que involucraron a diferentes socios económicos y mediante una fase de consulta de actores territoriales (socios, empresas, políticos y sindicatos)<sup>40</sup>.

Este programa se realizó con el objetivo de dar un nuevo impulso a la economía y empleo en el territorio metropolitano, a través de la realización de acciones iniciadas o apoyadas por Grand Lyon y sus socios, o estimulando nuevas iniciativas. (Grand Lyon, 2016)

#### e. Situación del turismo.

El turismo en la ciudad de Lyon se encuentra marcado por una gran oferta cultural y patrimonial debido a su arquitectura diversa marcada por los más de 2.000 años de historia que han sido reconocidos por la UNESCO declarando alrededor de 500 hectáreas del centro de la ciudad como Patrimonio de la Humanidad en 1998. Además, de ser la ciudad natal de Antoine de Saint-Exupéry autor del libro El Principito (Ver Figura 1.30) y la ciudad en la que en 1895 los hermanos Lumière inventaron la cinematografía.



Figura 1.30 Escultura de Antoine de Saint-Exupéry con el principito realizada por Christiane Guillaubey en el 2000.

Fuente: Fotografía de José Alejandro Adamuz publicada en la página de National Geographic.

---

<sup>40</sup> El documento técnico se encuentra en línea en: [http://www.economie.grandlyon.com/fileadmin/user\\_upload/fichiers/site\\_eco/20160920\\_gl\\_programme\\_developpement\\_economique\\_lyon\\_2016-2021.pdf](http://www.economie.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/fichiers/site_eco/20160920_gl_programme_developpement_economique_lyon_2016-2021.pdf)

Asimismo, destaca la gastronomía de la ciudad gracias a los restaurantes medievales, chefs celebres, bares y cervecerías, además de los mercados al aire libre donde los visitantes pueden adquirir productos de calidad o ir al Halles de Lyon Paul Bocuse, un mercado interior permanente donde se abastecen los chefs de los grandes restaurantes y que lleva el nombre del chef Paul Bocuse (1926 – 2018) declarado ciudadano ilustre de Lyon considerado el padre de la *nouvelle cuisine* o cocina moderna. Además, existen los “*bouchons*” que son establecimientos gastronómicos en los cuales sirven platos típicos y caseros en un ambiente familiar y acogedor, ofreciendo menús de entre 12 y 18 euros que incluyen entrada, plato principal y postre, estos sitios son considerados de excelencia y deben ser certificados como “*bouchon*” con un sello de autenticidad. (Otero, 2016) (Ver Figura 1.31)



Figura I.31 Estética de un Bouchon en Lyon.  
Fuente: Página web “Les bouchons lyonnais”

Lyon sorprende con su vida nocturna, gracias a la luminosidad que se vive en la noche, con 300 edificios emblemáticos iluminados todo el año, por lo que entrega un perfecto escenario para realizar panoramas de noche como salir a cenar, para ir a un bar, para disfrutar de un espectáculo de jazz o para bailar hasta el amanecer, pero también se pueden encontrar espectáculos culturales. (ONLYLYON, 2018)

La ciudad de Lyon se destaca por encontrarse llena de eventos, espectáculos, conciertos y festivales que marcan la vida cotidiana de los ciudadanos y que atraen cada año una gran cantidad de visitantes, entre los más conocidos están el Fête des Lumières (Ver Figura 1.32), la Biennale d’art contemporain, la Biennale de la danse, les Nuits Sonores, les Nuits de

Fourvière, Quais du Polar (Festival de suspenso), le Festival Lumière en honor a los hermanos Lumière. (Only Lyon, s.f.)



Figura I.32 Catedral Saint-Jean y los Pigmentos de Luz, un espectáculo de 8 minutos durante el Festival de las Luces realizado en el centro de Lyon.

Fuente: Fotografía de Nuno Maya y Carole Purnelle publicada en la página web de Only Lyon: Tourisme.

La ciudad de Lyon también se promociona como un destino de congresos y negocios, por lo tanto, dentro del programa ONLYLYON existe la oficina de Turismo y Convenciones, como una organización sin fines de lucro de Lyon y del área metropolitana Gran Lyon, que tiene por misión promover el destino mediante el desarrollo de actividades de turismo de ocio y de negocios a nivel país e internacionalmente. De esta forma se encarga de informar y asesorar a los visitantes, desde el turista privado hasta los organizadores profesionales de congresos, ferias, viajes y a la prensa.

En el año 2017 la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés) ubicó a Lyon en la 2da posición en Francia, detrás de París y frente Montpellier. Estos resultados se deben a la estrategia activa diseñada para atraer convenciones desarrollada en conjunto por Lyon Convention and Exhibitions Bureau y GL Events Group<sup>41</sup>, pero también al comité local de promoción de proyectos, como científicos, profesores, doctores, etc., con los actores involucrados desarrollando conocimientos a nivel internacional en cada una de sus especialidades hacen posible que la ciudad logre atraer

---

<sup>41</sup> GL Events Group es un proveedor de servicios integrados para eventos que operan en tres segmentos de mercado: congresos, conferencias y convenciones; eventos culturales, deportivos, instituciones, corporativos y políticos; y, por último, ferias donde las empresas presentan sus productos a los potenciales consumidores (trade show). Se encuentra en línea en: <http://www.gl-events-venues.com/homepage>

convenciones en las áreas de medicina y ciencias, particularmente. Asimismo, un impulso para el turismo en general fue que en 2016 se crearon 20 nuevas líneas aéreas directas algunas de ellas con Montreal, Copenhague, Estocolmo, Moscú y Praga. A esto se le suma el programa Welcome<sup>42</sup> de ONLYLYON, que fue implementado para 20 eventos de ferias y convenciones en el 2016, fue un activo importante al momento de dar la bienvenida, informar y guiar a los participantes de estos eventos. (ONLYLYON, 2017)

Para el año 2018, se esperaban más de 20 mil personas para participar en una docena de conferencias importantes, donde los temas primordiales siguen estando relacionados a la medicina y la ciencia, algunos de estos eventos son el Congreso de la Sociedad Francesa de Mastología e Imagen del Seno (SIFEM) celebrados en junio reuniendo alrededor de 1.200 participantes en el Centro de Congresos de Lyon, y el 23º Congreso Mundial sobre la Enfermedad de Parkinson y los Trastornos Relacionados que reunió a 1.400 participantes.

Asimismo, Lyon Convention and Exhibition Bureau entrega las especificaciones necesarias en cuanto a viabilidad de proveedores de servicios para establecer los costos y las opciones para aquellos que quieran llevar a cabo un evento de negocios, no obstante, también existe la posibilidad de que soliciten un organizador de congresos que se encarga de gestionar la logística y el presupuesto exclusivamente para el evento (ONLYLYON, s.f.). Así como también, Lyon Convention Bureau se encuentra dispuesto a apoyar las iniciativas de organizadores de eventos que tengan que ver con el desarrollo de prácticas respetuosas con el medio ambiente ayudándoles a tener en cuenta los aspectos de sostenibilidad para planificar el evento en la ciudad, ofreciendo una gran cantidad de proveedores de servicios que cumplen con las condiciones para desarrollar este tipo de eventos y así disminuir los impactos medioambientales que tienen las instancias que reúnen a una gran cantidad de público en un mismo sitio. (ONLYLYON, s.f.)

Por otra parte, Lyon fue elegida Capital Europea de Turismo Inteligente 2019, el 24 de septiembre del 2018 junto con Helsinki (Capital de Finlandia) siendo el primer título que entrega la Unión Europea para el turismo inteligente. Los criterios utilizados fueron sostenibilidad de las acciones, desarrollo digital, patrimonio y creatividad, y accesibilidad de la ciudad en términos de transporte, discapacidad y públicos diferentes. Ambas ciudades compitieron contra Bruselas (Bélgica), Ljubljana (Eslovenia), Málaga, Palma de Mallorca y Valencia (España), Poznan (Polonia), Nantes (Francia) y Tallin (Estonia).

Además, en el año 2016 Lyon recibió el título de mejor destino de fin de semana europeo en los World Travel Awards (WTA) y en el 2018 ganó el Access City Award otorgado por la Comisión Europea a las ciudades más accesibles, en particular con respecto a la discapacidad. (Ville de Lyon, 2018)

---

<sup>42</sup> Este programa se profundiza en el apartado de Comunicación y promoción del territorio.

Según el informe de Cifras claves de Turismo en Lyon<sup>43</sup>, el año 2017 el aeropuerto de Lyon Saint-Exupéry superó los 10 millones de pasajeros anuales, gracias a la apertura de más de 10 nuevas líneas a Europa y África del Norte, además de la apertura del terminal 1B inaugurado en octubre del 2017. Este crecimiento se dio gracias al tráfico internacional que representó el 67% de la cuota de mercado.

Existen 267 alojamientos, de los cuales 228 son hoteles, ofreciendo más de 18 mil habitaciones dispuestas en la ciudad de Lyon. En el año 2017 se vendieron casi 5 millones de noches en hotel, aumentando un 4% respecto del año 2016, asimismo, con una tasa de ocupación de 69,3% aumentando en un 3,6%, del cual el 35% pertenece a hoteles entre 4 y 5 estrellas. El 79% de los clientes son nacionales y el 21% internacionales aumentando en un 3% respecto del año 2016, donde las principales nacionalidades son Alemania (17%), Estados Unidos (16%), Reino Unido (14%), Suiza (12%) y Bélgica e Italia (ambas con un 10%). (Lyon Tourisme et Congrès, 2017)

El volumen de asistencia general a atracciones y museos fue de 2,7 millones de visitantes aumentando un 3% respecto del año 2016, siendo el Musée des Confluences el museo más visitado y los barcos de Lyon el atractivo primordial.

Por otra parte, la venta de Lyon City Card aumentó en un 18% respecto del año 2016 con una venta de alrededor de 40 mil tarjetas. Lyon City Card tiene cuatro modalidades desde un día hasta 4 días donde los precios van desde 25€ a 55€, con algunas rebajas para niños y estudiantes. Con esta tarjeta se tiene acceso ilimitado a toda la red de metro, tranvía, autobús y funicular, acceso gratuito a museos y atractivos e incluso en algunos da acceso prioritario para no esperar, también entrega ofertas y descuentos en tiendas, audio guías y una visita guiada, e incluso por un monto extra se puede incluir el transporte al aeropuerto. (ONLYLYON, s.f.)

El atractivo turístico de la ciudad ha provocado que muchos de los habitantes alquilen sus apartamentos en plataformas en línea como Airbnb, representando una oferta complementaria a la industria hotelera tradicional. No obstante, el aumento de estos alojamientos plantea nuevos desafíos para las autoridades locales como proteger el mercado inmobiliario para que los residentes no tengan dificultades de vivienda, preservar la competencia justa entre hoteles y empresas de alquiler y controlar el respeto de las obligaciones de los propietarios de los inmuebles.

Ante esta situación el Ayuntamiento de Lyon y Métropole de Lyon optaron por regular el mercado de alojamientos amueblados para que su desarrollo sea controlado y en beneficio de todos con el objetivo de limitar la transformación de viviendas tradicionales en viviendas

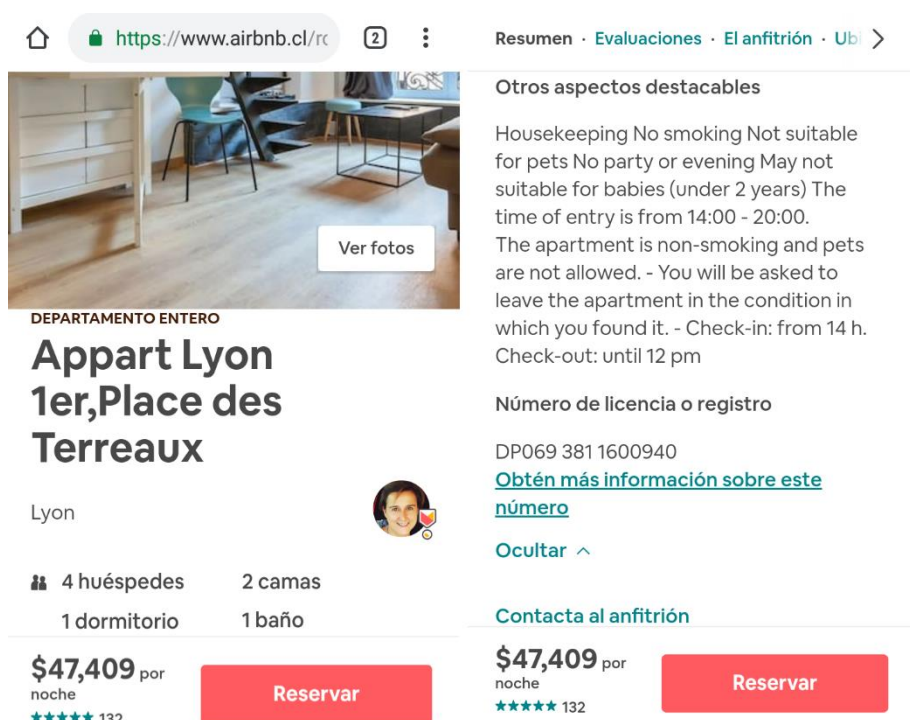
---

<sup>43</sup> El informe se encuentra en línea en: <https://pro.lyon-france.com/Communication/Les-chiffres-cles-du-tourisme-a-Lyon-2017>

amobladas para el turismo, lo que no prohíbe el alquiler ocasional de la vivienda, sino que limita la profesionalización de la actividad en el año para los multi propietarios e inversionistas.

La Métropole de Lyon voto por una modificación en la reglamentación en materia de demanda de las autorizaciones de cambio de usos para las viviendas en el centro de Lyon, la cual comenzó a aplicarse desde el primero de febrero del 2018. El cambio de uso corresponde a hacer de una vivienda convencional un apartamento de turismo.

Asimismo, la decisión tomada por las autoridades propone un registro de la declaración preliminar prevista en el artículo L 324-1-1 del Código de turismo, la cual se realiza mediante un servicio en línea y genera un número de registro que deberá aparecer en los anuncios de contratación de manera obligatoria desde abril del 2018. (Ver Figura 1.33)



The image shows a screenshot of an Airbnb listing page. At the top, there is a browser address bar with the URL 'https://www.airbnb.cl/rc'. Below the address bar is a navigation menu with links for 'Resumen', 'Evaluaciones', 'El anfitrión', and 'Ubi'. The main content area features a large photo of a modern apartment interior with a white desk, a green chair, and a small table. A 'Ver fotos' button is overlaid on the photo. Below the photo, the listing title is 'Appart Lyon 1er, Place des Terreaux' in bold black text, with 'DEPARTAMENTO ENTERO' in smaller text above it. The location 'Lyon' is listed below the title. To the right of the location is a circular profile picture of the host. Below the location and profile picture, there are two columns of information: '4 huéspedes' and '2 camas' on the left, and '1 dormitorio' and '1 baño' on the right. At the bottom of this section, the price is listed as '\$47,409 por noche' with a 'Reservar' button to the right. Below the price, there are five stars and the number '132'. To the right of the main listing, there is a section titled 'Otros aspectos destacables' which lists various rules and regulations. Below this section, there is a 'Número de licencia o registro' field with the value 'DP069 381 1600940' and a link to 'Obtén más información sobre este número'. Below this, there is an 'Ocultar' button. At the bottom of the right-hand section, there is a 'Contacta al anfitrión' link and another 'Reservar' button with the same price and rating as the main listing.

Figura 1.33 Ejemplo de publicación de un alojamiento turístico legal en la plataforma de Airbnb. Fuente: Plataforma Airbnb.

De esta forma en todos los casos se debe solicitar un número de registro y declarar el impuesto turístico recaudado. La declaración dependerá según los tipos de propietarios, la ubicación de la propiedad, lo que hará variar los impuestos<sup>44</sup> y permisos.

<sup>44</sup> En Francia el impuesto turístico existe desde 1919, es un impuesto pagado por los turistas que alojan en los alojamientos comerciales, este se paga por persona y por noche directamente al propietario o al

Algunas de las especificaciones son:

- Si se alquila la vivienda propia por más de 120 días al año o pone en arriendo otro inmueble que no es la vivienda principal, como propietario del inmueble debe realizar una declaración de cambio de uso.
- Si el inmueble se encuentra situado en el centro de Lyon:
  - Persona física:
    - Por un inmueble de menos de 60 m<sup>2</sup>, la autorización será por un periodo de 9 años.
    - Por un inmueble de más de 60 m<sup>2</sup> o un segundo inmueble, la autorización se otorgará solo si se realiza en compensación una transformación de un local en una vivienda en el mismo distrito o en el centro.
  - Persona jurídica:
    - La autorización se otorgará solo si se realiza en compensación una transformación de un local en una vivienda en el mismo distrito o en el centro.

Quedan fuera de esta reglamentación aquellos inmuebles bajo la ley del 6 de julio de 1989 que son para alquiler de un año o 9 meses para estudiantes.

---

hotel, quienes lo transfieren a la Métropole de Lyon. La tarifa varía según el tipo de alojamiento y el estándar de calidad. Más información se encuentra en la guía práctica en línea en: <https://taxe-sejour.grandlyon.com/intranet/documents/lyon/upload/gUaJsJ.pdf>.

f. La imagen ciudad e imagen turística.

La ciudad de Lyon posee un gran patrimonio cultural, se ha convertido en una ciudad creativa, innovadora, emprendedora y atrevida en todos los campos y sectores que representan a la ciudad. Ha construido un modelo urbano único que tiene como fortaleza su dinamismo económico y la promoción de una alta calidad de vida. (Ver Figura 1.34)



Figura 1.34 Pareja en el Jardín des Curiosités.

Fuente: Imágenes libres de derecho publicadas por ONLYLYON.

Está catalogada como la 2da ciudad cultural de Francia luego de París y como la 2da ciudad artística de Francia con la gran cantidad de museos que muestran la historia y patrimonio de la ciudad, además de los más de 21 mil eventos que se desarrollan a lo largo del año, entre conciertos, obras de teatro, festivales y bienales.

Se posicionó como la 1era ciudad francesa más atractiva para los ejecutivos y como la 15va ciudad más atractiva de Europa para la inversión extranjera, considerado como un destino competitivo abierto al mundo. El organismo Aderly acompañó durante el año 2017 la implementación de 103 nuevas empresas para crear 2.160 empleos en los tres años siguientes, con un promedio de 21 empleos por proyecto. La presencia internacional se refuerza con la decisión de 47 empresas que eligieron Lyon y sus alrededores para establecerse. Estados Unidos se convirtió en el primer país con mayor inversión debido al arribo de ocho empresas a Lyon, seguido por Japón y Canadá, mientras que a nivel europeo los principales inversores son Alemania, Reino Unido y Suiza. (ONLYLYON, 2018)

Su posición como un destino competitivo se complementa con la imagen de ciudad de excelencia en cuanto a enseñanza, recibiendo alrededor de 130.000 estudiantes, con un equipo de 11.500 profesores e investigadores y una presencia de instituciones de alta calidad de enseñanza, complementado con que la Universidad de Lyon es el segundo centro de investigación y formación más grande de Francia, lo que funciona como un fuerte atractivo para las empresas con la idea de encontrar profesionales altamente calificados para ser parte de sus organizaciones. A la vez que se centra en ser una ciudad de innovación continúa desarrollando centros de investigación y agrupaciones científicas posicionando a Lyon como el 2do polo científico de Francia. (ONLYLYON, s.f.)

Por otra parte, es considerada la capital gastronómica por excelencia debido a la historia y trayectoria del chef Paul Bocuse, los peculiares restaurantes “*bouchons*”, sin embargo, su posición de ciudad gastronómica se remonta a mediados del siglo XX, cuando las familias burguesas debieron dejar a sus cocineras, las que comenzaron a instalarse por su cuenta creando muchos de los famosos platos que representan a la ciudad como la “*poularde demi-deuil*”, la palabra *bouchon* deriva de la palabra *bousche* que significa paquete torcido de paja, que según la historia serían colgados en los techos para indicar que había comida caliente. (Diario de Gastronomía, 2011)

Además, posee una imagen de ciudad sostenible que ofrece un entorno de vida ideal, con un compromiso por la planificación urbana respetuosa con el medio ambiente, con espacios verdes, biodiversidad, calidad del aire y agua, energías renovables, también, se posiciona como una ciudad accesible e inteligente, gracias a las denominaciones recibidas en el World Travel Awards (WTA) y por la Unión Europea, respectivamente.

Todos estos ámbitos en los que la ciudad ha logrado posicionarse para obtener su imagen de ciudad cultural, dinámica, competitiva, innovadora, inteligente, turística, creativa y sostenible han sido gracias a los esfuerzos de coproducción público – privada puestos en la iniciativa ONLYLYON para posicionar la ciudad y la Métropole a nivel internacional, además de la intención de las autoridades y actores locales de mantener esta imagen de ciudad como eje para el desarrollo de los proyectos de ciudad.

#### g. La comunicación y promoción del territorio.

La ciudad de Lyon posee diversos mecanismos de comunicación entre el gobierno local, metropolitano y los actores sociales que se encuentran en el territorio, de los cuales se habló en el apartado de Gobernanza, junto a esto se agrega la revista mensual de información directa con los ciudadanos llamada Lyon Citoyen, la cual aparece la primera semana del mes con 10 números por año y se entregan 260.000 copias distribuidas en los buzones de los ciudadanos y se encuentra disponible en 200 lugares públicos, además se encuentran en braille, en archivos en línea para descargar y en versión audio. (Ville de Lyon, s.f.)

Sin embargo, las principales redes de comunicación y promoción del territorio las desarrolla ONLYLYON, mediante el cual la ciudad participa de instancias y de otras instituciones como

lo es European Cities Marketing. Asimismo, crea y produce campañas de promoción para posicionar a Lyon a nivel internacional.

En el año 2010 se inaugura la escultura ONLYLYON en la plaza Bellecour, con la intención de invitar tanto a los ciudadanos como turistas a apropiarse de la marca ONLYLYON y pudiesen sacarse fotografías libremente para luego ser compartidas por la web y redes sociales de la marca (Ver Figura 1.35). Fue una iniciativa liderada por la oficina de Turismo y Convenciones con la idea de que cada tres meses las letras viajaran por la ciudad, logrando ser expuestas en el barrio La Croix Rousse, en Gare Part-Dieu, Cité Internationale, frente a la ópera, en el barrio Vieux Lyon, a orillas del Rhône y en la Euroexpo, actualmente se encuentra fuera del Musée des Confluences (ONLYLYON, 2010). Para luego, en el año 2014, instalar una escultura permanente en la entrada al aeropuerto Lyon Saint-Exupéry como símbolo de bienvenida a los pasajeros de todo el mundo que arriban a la ciudad y como un reflejo del espíritu internacional de la iniciativa colectiva de ONLYLYON, sin embargo, en esta escultura no está permitido sacarse fotografías debido al lugar en el cual se encuentra ubicada. (ADERLY, 2014)



Figura 1.35 Escultura ONLYLYON en el Musée des Confluences.  
Fuente: Imágenes de libre derecho publicadas por ONLYLYON.

El plan de acción 2012 – 2014 llevó a ONLYLYON a nuevos campos con el objetivo de generar nuevos socios culturales, educativos y empresariales, direccionando las labores hacia las personas que viajaran al menos cuatro veces al año por motivos personales o profesionales y que fuesen originarios de una de las siguientes ciudades:

Campo 1: París, Londres, Frankfurt, Ámsterdam, Milán, Bruselas, Dubái.

Campo 2: New York, Boston, Montreal, Shanghái, Sao Paulo, Seúl, Tokio, Estambul, Cantón, Xi'an.

Desde el año 2012, ONLYLYON posee un espacio único de promoción internacional en la ciudad llamado Skyroom (Ver Figura 1.36), se encuentra situado en el piso número 27 de la Tour Oxi-gène, en el corazón del barrio estratégico Part-Dieu ofreciendo un panorama excepcional de 180° de la ciudad. Es conocido como un lugar prestigioso e innovador destinado a recibir las delegaciones oficiales de redes de Lyon además de los contactos estratégicos de los socios de ONLYLYON, ofreciendo una presentación exhaustiva del territorio, sus puntos fuertes y su ambición a través del diseño de este espacio. Después de su creación ha recibido más de 10.000 visitantes y 450 eventos. (ONLYLYON, 2012)



Figura 1.36 Fotografía del espacio Skyroom  
Fuente: Página web ONLYLYON.

Por otra parte, en cuanto a estrategias de comunicación, el año 2013 comenzó la campaña “Addicted to Lyon”, en la cual se retratan rostros de lyoneses de nacimiento o por adopción, personas que en general tienen una fuerte conexión con la ciudad junto con una pequeña narración de los motivos personales que les hacen ser “adictos a Lyon”, de esta manera se centra en lo humano más que en la ciudad, concibiendo a la Métropole como un lugar de realización a través de los testimonios personales de aquellos que hacen la ciudad (ONLYLYON, 2013). La campaña estuvo presente principalmente mediante carteles en los aeropuertos internacionales de París Charles de Gaulles y París Orly, Milán y Frankfurt, además de tres meses en el sitio TripAdvisor y dos meses en LinkedIn, hasta el año 2014 cuando comenzó la emisión de una serie de videos por un mes en ambos aeropuertos de París, Múnich y Ginebra, donde se transmitían tres spots de diez segundos resaltando diferentes retratos de la campaña donde cada uno presenta un aspecto de la ciudad de Lyon, como economía, cultura, calidad de vida, etc. (ONLYLYON, 2014)

Una de las estrategias que ha continuado en el tiempo es la red de Embajadores ONLYLYON, que cuenta con más de 25.000 embajadores que tienen como objetivo común hacer que Lyon

brille internacionalmente. Son parte de esta red residentes de la ciudad de Lyon o de otros lugares de Francia y el extranjero, empresarios, ejecutivos, líderes empresariales, académicos, investigadores, deportistas, personajes del mundo cultural, entre otros que buscan contribuir a la construcción y fortalecimiento de la influencia internacional de Lyon. Tienen tres misiones fundamentales que es dar a conocer Lyon en sus diferentes polos y sectores en los que se desarrolla, lograr que vayan a Lyon además de aportar al equipo ONLYLYON cuando sea detectada una oportunidad de desarrollo capaz de atraer nuevos proyectos, talentos y/o turistas; y, por último hacer crecer la red hablando sobre su función y participación a contactos personales y profesionales, todo esto con la ventaja de fortalecer la propia red de negocios, obtener información y contactos en Francia y el extranjero, conocer los activos económicos de la ciudad y su futuro desarrollo, además de estar al tanto de las noticias sobre negocios en Lyon. (ONLYLYON, s.f.)

En el año 2014 se creó la revista semestral The Only, con el objetivo de mostrar el dinamismo de la conurbación de Lyon a través de grandes eventos y dar voz a los empresarios de la Métropole de Lyon, mostrando el panorama del atractivo de la ciudad con infografías, artículos destacados y entrevistas. (ONLYLYON, 2014)

En el marco de la tercera edición<sup>45</sup> de ONLYLYON Buzz en asociación con Entre les Mailles<sup>46</sup> en el año 2015 realizó un concurso para participar en la promoción de Lyon en el extranjero, el objetivo era recopilar un máximo de retratos o selfie kiss para mostrar al mundo la felicidad de vivir en Lyon, para eso los participantes debían enviar o publicar sus fotografías Lyon de sus mejores besos con su ser querido o con la persona de su elección en Lyon, posteando en Facebook en la aplicación ONLYLYON Buzz.(Ver Figura 1.37)



Figura 1.37 Fotografías de la 3era edición de ONLYLYON Buzz.  
Fuente: Página web ONLYLYON.

---

<sup>45</sup> La primera edición fue un éxito en el año 2012 y dio paso a la creación de ONLYLYON Buzz con la 2da edición en la cual buscaba animar a estudiantes, en solitario o en equipo a hacer un video original y fuera de lo común para posicionar a Lyon a través de la gastronomía, deporte, cultura, la campaña Addicted to Lyon, entre otros.

<sup>46</sup> Es una asociación audiovisual creada en el año 2009. En línea en: <https://entrelesmailles.fr/>

En el año 2017 luego de cumplir diez años de su lanzamiento ONLYLYON reposiciona su estrategia de comunicación a través de “Lyon, choose not to compromise”, donde se propone que al poder conciliar todas las aristas de la vida en un solo lugar, elegir Lyon significa que no se renuncia a nada porque se puede vivir y desarrollarse plenamente en todas las dimensiones de la vida, de esta forma Lyon se vuelve la ciudad sin compromiso, con un trasfondo mayor aún donde se posiciona fuertemente como una ciudad de equilibrio y plenitud, todo esto bajo el siguiente manifiesto (ONLYLYON, 2017):

*“You only live once.*

*Life is about making choices, and not giving up.*

*Forget the half-ways, the almos, the in-betweens.*

*Choose not to compromise,*

*to make your own ways, to fully live your lives, all of them.*

*Choose Lyon, Only Lyon”.*

*“On ne vit qu’une fois*

*Vivre, c’est faire des choix, ne pas renoncer*

*Oubliez la demi-mesure, les à-peu-près, les entre-deux.*

*Ne faites aucun compromis, tracez votre propre route,*

*choisissez de vivre pleinement vos vies, toutes vos vies.*

*Choisissez Lyon, Only Lyon”.*

Manifiesto que en español se traduciría como:

*“Solo vives una vez.*

*La vida se trata de tomar decisiones, y no rendirse.*

*Olvídate de los a mitad de camino, de los ‘casi’, de los entrecruces.*

*Elige no comprometerte,*

*trazar tu propia ruta, vivir plenamente tus vidas, todas ellas.*

*Elije Lyon, solo Lyon”.*

La campaña será mediante un video<sup>47</sup> y una campaña “*decididamente singular, fuera de los códigos tradicionales de comunicación territorial, para sorprender y envidiar*” (ONLYLYON, 2017). En cuanto a la campaña visual primero se trabajó con las fotografías de Mathias Antoniassi, fotógrafo argentino residente de Lyon, y luego con el estudio de Lyon DMKF, con los fotógrafos reconocimiento nacional Didier Michalet y Karen Firdmann, quienes crearon una serie de imágenes presentando su visión del manifiesto “Lyon, choose not to compromise” en torno a la gastronomía, la calidad de vida y el bienestar y negocios. (Ver Figura 1.38)



Figura 1.38 Nueva imagen de la campaña visual 2017 en torno a la gastronomía.  
Fuente: Página web ONLYLYON.

En el año 2018 se realizó por segundo año consecutivo el evento de marketing Rendez-Vous en manos del Departamento de Promoción Turística de ONLYLYON, en el cual se recibieron a 45 operadores turísticos de once países europeos e incluyó visitas por la ciudad para mostrar la oferta del destino y talleres con 39 miembros profesionales locales de los sectores de hotelería, restauración y ocio con la oportunidad de hacer contactos para crear nuevas ofertas de turismo en Lyon.

Por último, en cuanto a la estrategia de promoción digital de ONLYLYON utiliza TripAdvisor para promover Lyon como un destino turístico, debido al alcance de esta plataforma fue seleccionada para lanzar la campaña Addicted to Lyon en conjunto con la oficina de Turismo

---

<sup>47</sup> El video se encuentra en línea en: <https://www.youtube.com/watch?v=9AlsYjKT5RU>.

y Convenciones durante tres meses dirigida a las ciudades europeas de París, Londres, Múnich, Frankfurt, Milán y Ginebra, así como a Dubái, Beijing, Shanghái, Melbourne y Sídney.

A la vez, en el año 2014 hizo uso de la red de LinkedIn para posicionar la ciudad como un destino económico, por lo que realizó una campaña de correo electrónico con un video en inglés del entonces vicepresidente de la Métropole Lyon invitando a los empresarios a elegir la ciudad como un destino para invertir, el correo le llegaría a 900.000 tomadores de decisiones económicas en las ciudades estratégicas de París, Londres, Múnich, Frankfurt, Milán y Ginebra, Dubái, Beijing, Shanghái, Melbourne y Sídney. Esta campaña se llevó a cabo por dos meses en conjunto con la agencia Aderly.

Asimismo, realiza una fuerte campaña a través de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

En la red social de Facebook se encuentra como ONLY LYON con 158.222 seguidores, las publicaciones se encuentran en su mayoría en inglés y son videos, fotografías y eventos a realizarse en la ciudad, así como publicaciones para promocionar a los socios de ONLYLYON y el material de la nueva campaña visual de promoción. Además, se encuentra sincronizada con Instagram en donde tiene 68.892 seguidores y un total de 7.091 publicaciones que se basan en el reposteo de las fotografías que realizan en su mayoría los embajadores, ciudadanos o visitantes de la ciudad, acompañadas de una breve descripción o frase en inglés y francés, además utiliza el hashtag #ONLYLYON para seguir las fotografías que comparte la gente en esta red social. (Ver Figura 1.39 y 1.40)

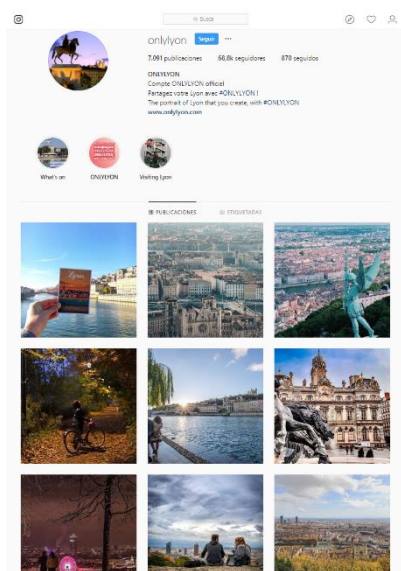


Figura I.39 Instagram ONLYLYON  
Fuente: Instagram de ONLYLYON.

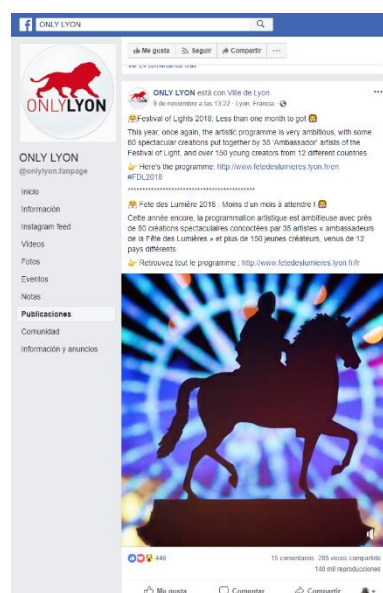


Figura I.40 Facebook ONLYLYON.  
Fuente: Página de Facebook de ONLYLYON.

En cuanto a Twitter, utiliza uno bajo la dirección @OnlyLyon (137.486 seguidores) donde las publicaciones se basan en fotografías y videos principalmente de los eventos, además de los *retweets* de los socios, y otro especial para los embajadores bajo el nombre @ONLYLYON\_Amb (937 seguidores) donde las publicaciones se basan en los eventos que se realizan para generar redes con otras ciudades o países en los que se busca agrandar la red de embajadores, así como también, *retweets* de las publicaciones de embajadores y socios.

En YouTube se encuentra bajo el nombre Aderly-ONLYLYON con 2.299 suscriptores, las publicaciones se basan en los spots de comunicación que se presentan en las otras redes sociales y en los aeropuertos, además de videos de eventos y alianzas que se realizan con diferentes ciudades y países, no obstante, su última publicación es de hace dos meses.

Por otra parte, la Oficina de Turismo de Lyon también utiliza redes sociales como es el caso de la página de Facebook Lyon gestionada por ONLYLYON, la cual posee 1.626.061 seguidores y redirecciona a la página web de la Oficina de Turismo y Convenciones de ONLYLYON. En este fan page se publican fotografías para reflejar el arte que significa vivir en la ciudad, el patrimonio y los eventos que posee. Además, invita a que los seguidores puedan enviar sus fotografías por correo electrónico. Al ser gestionada por el mismo equipo presenta una serie de publicaciones utilizando la misma lógica de ONLY LYON, mas no está sincronizada con Instagram, no obstante, publica algunas de las fotografías compartidas en esa red social. Además, utiliza Youtube bajo el nombre Lyon Tourisme con 1.716 suscriptores, donde sus últimos videos tienen que ver con el título que recibió Lyon de Capital Europea de turismo inteligente.

En la Oficina de Turismo y Convenciones el contacto con los visitantes antes, durante y después de su estadía se realiza en varios canales, la recepción física, el teléfono, por correo electrónico, pero también desde 2017 a través de un chat en línea sus sitios web con un 97% de satisfacción de los clientes. (ONLYLYON, s.f)

Además, está encargado del Centro de Información Turística, de Lyon Convention and Exhibition Bureau, de realizar el diseño de diversos productos turísticos, que se venden a través del sitio web como Lyon City Card, visitas guiadas, entre otras. También produce materiales y herramientas de comunicación como boletines y materiales impresos como mapas, guías, documentos para uso profesional, etc., y establece relaciones con los profesionales locales del turismo en la ciudad. Así como también, posee un Departamento de Promoción encargado de ayudar y asesorar a tour operadores y agencias de viajes a ofrecer Lyon como un destino turístico y es el encargado de organizar las campañas de comunicación dirigidas a las audiencias extranjeras como los spots de comunicación y las campañas visuales antes nombradas como Addicted to Lyon y Lyon, not to compromise. (ONLYLYON, 2018)

Por otra parte, ofrece una manera distinta de conocer la ciudad de Lyon a través de la iniciativa Lyon city Greeter, en la cual se invita a los turistas a llenar un formulario para conocer sus intereses y de esta forma ponerlo en contacto con un habitante voluntario "Greeter" con sus

mismos intereses que le dará la bienvenida por una caminata de dos horas para descubrir la ciudad desde la perspectiva de alguien que vive en el lugar. Es una iniciativa que ha recibido varios comentarios satisfactorios durante el último año que son posibles de ver en la página web. (ONLYLYON, s.f.)

Asimismo, ONLYLYON a través de Lyon Convention and Exhibition Bureau creó el plan de bienvenida especial llamado Welcome para eventos de negocios, el cual fue presentado en el año 2008 con el objetivo de mejorar y optimizar la acogida de las personas que asisten a grandes eventos. Siendo los puntos clave la recepción de eventos y señales de dirección en el aeropuerto Lyon Saint-Exupéry y en la estación de tren Lyon Part-Dieu, señales en transportes públicos y la bienvenida personalizada en hoteles. Todo esto se realiza con la idea de facilitar la accesibilidad de los asistentes al sitio del evento y optimizar la gestión de la circulación en las ubicaciones estratégicas, ofrecer una bienvenida personalizada que refuerce la comunicación y así la visibilidad del evento. El programa selecciona un número de eventos al año que logren cumplir con los criterios de selección para así beneficiarse con las ventajas de este. (ONLYLYON, 2018)

Por otra parte, a nivel metropolitano Grand Lyon establece relaciones internacionales a nivel de socios, redes, proyectos y reuniones con las ciudades y países asociados. En cuanto a las asociaciones internacionales se encuentran 25 ciudades socias en el mundo con las cuales desarrolla diferentes formas de cooperación como intercambios de prácticas entre profesionales expertos en políticas urbanas y coproducción en Europa, apoyo a los gobiernos locales de los países emergentes para permitir el acceso de las personas a servicios públicos esenciales, apoyo para el desarrollo internacional de los actores locales y movilización de contactos en torno a los proyectos internacionales de la Métropole. Desarrolla redes internacionales con diferentes asociaciones y actores en ciudades de todo el mundo para promover la experiencia de Lyon, además gracias al apoyo de la Unión Europea Lyon participa en proyectos piloto para diseñar una ciudad más habitable para sus ciudadanos, y establece visitas y reuniones en las cuales recibe a delegaciones extranjeras con bastante frecuencia para entablar discusiones y apoyo en torno a los principales proyectos urbanos y las políticas locales implementadas. (Grand Lyon, 2016)

Asimismo, publica la revista mensual MET en línea e impresa gratis que se puede encontrar en diferentes comercios de la Métropole y sitios públicos como el metro. Además, utiliza Facebook como Métropole de Lyon con 96.045 seguidores en donde publica a diario las noticias de la revista MET y eventos a realizar en la Métropole. Posee cuenta de Instagram bajo el nombre de @grandlyon con 15.763 seguidores y publicaciones de fotografías en su mayoría de los fotógrafos profesionales Laurence Danière y Therry Fournier. Además, utiliza Twitter como @grandlyon con 61.815 seguidores, con publicaciones parecidas a las de Facebook complementadas con retweets de otras instituciones, eventos y personas ligadas a la Métropole. Por último, tiene canal de Youtube con 1.421 suscriptores y una constante publicación de videos interactivos, de noticias, eventos y jornadas.

#### h. Competitividad territorial.

Lyon ha logrado desarrollar una competitividad territorial basada en sus proyectos urbanos y su preocupación por el medio ambiente, buscando entregar una gran calidad de vida a los habitantes.

En cuanto a la competitividad ambiental, desde el año 2001 la Dirección de Espacios Verdes del municipio ha implementado una política global para reducir y controlar el daño medioambiental a través de los campos de acción en torno a la eliminación de los plaguicidas y productos fitosanitarios objetivo logrado en el año 2008; la gestión del agua de riego, de consumo humano, de aguas pluviales junto con la elección de especies de plantas que consumen menos agua para implementar en las plazas y parques; gestión de residuos a través de un sistema de reciclaje a cargo de la Métropole desde el año 2002, además de ofrecer un servicio que permite a los pacientes en autotratamientos para deshacerse de una manera segura de las jeringas usadas; elección de suministros ecológicos y compras sostenibles incluyendo requisitos medioambientales en la política de compras y elección de proveedores del municipio; y, por último, de educación ambiental y participación ciudadana desarrollando actividades educativas y de capacitación para jóvenes, aficionados, botánicos y horticultores, complementándose con un componente llamado “ecología del paisaje” con el objetivo de preservar las identidades de los paisajes de Lyon y los recursos naturales de la ciudad. (Lyon, Ville Durable, s.f.)

En el año 2005, se convirtió en la primera ciudad de Francia en obtener la norma ISO 14001<sup>48</sup> para recompensar su gestión ambiental sostenible para el mantenimiento de los espacios verdes de la ciudad y ayuda a definir una política ambiental con objetivos para la mejora continua del desempeño ambiental, es una certificación otorgada por tres años que fue renovada en noviembre del 2017. (Lyon, Ville Durable, s.f.)

Asimismo, se encuentra aún en construcción y desarrollo del barrio Lyon-Confluence con un enfoque de desarrollo sostenible, que fue elegido para albergar el proyecto de “Comunidad Inteligente” de Lyon hasta el año 2016 implementado por la Métropole Grand Lyon y Nedo (agencia japonesa de apoyo a la innovación), que apuntaba a extender el rendimiento energético en el territorio con la construcción de edificios de energía positiva, la puesta en marcha de vehículos eléctricos con energía fotovoltaica y la instalación de medidores inteligentes para 275 hogares.

Además, con el propósito de disminuir la contaminación del aire y acústica es que en el año 2005 Grand Lyon implementó Velo'v un servicio de bicicletas simple y práctico para viajes cortos durante las 24 horas del día los siete días de la semana que ofrece diferentes modalidades y planes de pago por el día, para servicios ocasionales, para el mes o incluso

---

<sup>48</sup> “La norma ISO 14001 facilita los requisitos necesarios para poder implantar un Sistema de Gestión Ambiental. La certificación es sobre el propio Sistema de Gestión Ambiental y no sobre la actuación ambiental de la organización”. (Blog 14001, 2014)

para un año. Además, la ciudad está completamente adaptada para recorrerse en bicicleta siendo una gran experiencia para los habitantes y sobre todo para los turistas (ONLYLYON, 2018).

Así como también, Lyon ha logrado destacar en el ámbito de la movilidad urbana sostenible gracias a que posee una de las mejores redes de transporte multimodal de Francia e incluso según el nuevo índice de Movilidad de Ciudades Sostenibles a nivel mundial de Arcadis<sup>49</sup> presentado en el año 2017 ubicó a Lyon en el quinceavo lugar por delante de megaciudades como Nueva York, Berlín y Montreal. Esto es gracias al sistema de bicicletas Velo'v, al desarrollo de Bluely un parque de vehículos eléctricos a disposición de los lioneses por toda la Métropole alimentados gracias a paneles fotovoltaicos, al desarrollo de la vía aérea para la conexión internacional con dos aeropuertos que se encuentran conectados mediante una línea ferroviaria exprés con el centro de la ciudad, además del desarrollo del transporte fluvial por el río Vaporetto y las pruebas en curso de taxis con hidroplanos, asimismo, ha desarrollado la infraestructura de las carreteras principales y una aplicación que facilita y fomenta el uso compartido del automóvil, como también ha proporcionado una red de transporte público con la flota NAVLY de la empresa Navya que ofrece el primer servicio de transporte público del mundo que utiliza vehículos eléctricos autónomos (Ver Figura 1.41).



Figura 1.41 Servicio de transporte NAVLY.  
Fuente: Página web ONLYLYON: Tourisme et Congrès

---

<sup>49</sup> Arcadis es una agencia líder en el mundo en el ámbito de diseño de ingeniería y consultoría de activos naturales y construidos. Se encuentra presente en más de 70 países con un personal de 27 mil trabajadores.

También, posee una red de metro, tranvía y una estación internacional con la presencia del tren de alta velocidad de la empresa RENFE (ADERLY, 2017). Todo esto apoyado con una aplicación llamada ONLYMOOV que proporciona en tiempo real los pronósticos del tráfico, los sitios de construcción y eventos junto con las paradas y horarios del transporte público de la Métropole basado en el uso de cámaras en los ejes principales de la conurbación, un sistema central para regular el tráfico y centros de medición para entregar las condiciones del tráfico en tiempo real. (ONLYMOOV, s.f.)

Por otra parte, Lyon ocupó el cuarto lugar en el 'Greenest City Awards 2017' del Observatorio de Ciudades Verdes de Francia, y el primero en la región de Auvergne-Rhône-Alpes. Cada año, casi el 10% de las plazas y jardines de la ciudad son regenerados, y cada residente de Lyon tiene 32 m<sup>2</sup> de espacios verdes (públicos y privados) en un radio de menos de 300 metros de distancia, es una ciudad verde con 360 hectáreas de espacios verdes, paredes verdes y más de 25 jardines compartidos. (ONLYLYON, 2018)

En el ámbito económico la innovación y la promoción realizada a nivel internacional como un destino competitivo ideal para las empresas ha logrado posicionar a la ciudad por sobre otras a nivel nacional, logrando ser la primera ciudad francesa más atractiva para los ejecutivos y como la quinceava ciudad más atractiva de Europa para la inversión extranjera y el segundo polo científico de Francia, haciendo hincapié en la importancia de la enseñanza e investigación para formar profesionales capaces de liderar e innovar, tanto para emprender nuevas empresas e iniciativas en el territorio, como para desarrollarse laboralmente en las empresas extranjeras que eligen situarse en la ciudad de Lyon. Siendo el gasto de investigación y desarrollo en la región Rhône-Alpes comparable al de Finlandia, Dinamarca o a las regiones de Madrid y Barcelona juntas, siendo al año 2012 una inversión de 5.600 millones de euros en inversión regional lo que representa un 12% de la inversión nacional. (ONLYLYON, s.f.)

Además, se ha desarrollado y potenciado el proyecto lanzado en el año 2014 del barrio "Biodistrict Lyon-Gerland" en donde se concentran 5.000 empleos en salud y biotecnología, 30 laboratorios públicos y más de 2.750 investigadores en 100 hectáreas, incluyendo también un conjunto de instituciones de educación superior e investigación con infraestructuras de alto nivel y un número creciente de PYMES especializadas en salud humana y animal.

Así como también, se han generado diferentes clústers con el objetivo de innovar a través de la colaboración de diferentes empresas e instituciones como una fuente para la competitividad, para la región que se encuentran presentes en la ciudad de Lyon como Axelera que se especializa en química y medioambiente con 345 miembros; Imaginove con 160 miembros especializados en contenidos y usos digitales; LUTB-Sistemas de transporte y movilidad con 185 miembros, que al año 2017 se configura como el único clúster de Europa en torno al rendimiento de los sistemas de transporte público para personas y mercancías; Lyonbiopôle enfocado a apoyar proyectos y empresas del sector de ciencias de la vida en cuanto a enfermedad infecciosas, cáncer, problemas nutricionales y patologías del sistema nervioso, del cual son parte 197 actores; Minalogic que está orientado a las tecnologías digitales de la

región Auvergne-Rhône-Alpes que desde su creación en el 2005 ha logrado reunir a 330 miembros, también se encuentra Techtera orientado al sector de textiles técnicos que reúne a 110 miembros, CARA (Clúster Europeo para Soluciones de Movilidad) y Tenerrdis (Transición energética) ambos firmemente comprometidos con la tecnología limpia.. (ADERLY, 2017)

Por otra parte, gracias a una fuerte movilización colectiva del ecosistema digital y sus actores es que la Métropole ha sido etiquetado como “Métropole French Tech”<sup>50</sup> una especie del “Silicon Valley” en francés, dejando en claro que en Lyon se crean las condiciones para que las startups surjan y se desarrollen internacionalmente a través de diversos programas, soportes y redes. Dadas las condiciones se creó Lyon French Tech que reúne “*a todas las empresas emergentes / ampliadas de Lyon Métropole, en todos los sectores (Digital - (Software, AI, Objetos conectados, Robótica), HealthTech, CleanTech, Mobility, FoodTech, Fintech, SportTech, Retail, EdTech, Entretenimiento)*” (Lyon French Tech, s.f.)

En cuanto a la competitividad en el ámbito social, ha desarrollado variados mecanismos para la participación ciudadana y para llevar a la ciudadanía los conocimientos y potenciar la innovación en los barrios. Sin embargo, existen sectores determinados como barrios prioritarios, donde el principal desafío se centra en generar y garantizar un desarrollo equilibrado del territorio sin dejar de lado estos barrios, por lo que diferentes actores se movilizan para actuar de forma simultánea en los ámbitos de desarrollo social, acceso a la cultura, revitalización económica, empleo, salud, renovación urbana, mejora el entorno, seguridad y prevención de la delincuencia a través del desarrollo de proyectos territoriales para la geografía prioritaria de Lyon trabajando en conjunto con los residentes mediante procesos de consulta continua y públicos para mejorar las condiciones y satisfacer las necesidades específicas de cada barrio. (Polville, 2016)

Algunos de los marcadores de desigualdades desarrollados por parte del municipio basados en los datos de INSEE (L'Institut national de la statistique et des études économiques), la Casa de Empleo y Capacitación, y el CPAM (Caisse Primaire d'Assurance Maladie, en español Fondo de Seguro de Salud Primario), y las Encuestas escucha a los habitantes (2015) han dejado en evidencia las siguientes condiciones en las que se encuentran los barrios prioritarios:

---

<sup>50</sup> La etiqueta de Métropole French Tech es entregada a cualquier por French Tech, una iniciativa creada por el gobierno francés creada a finales del 2003 con el objetivo de “*mejorar la legibilidad y la coherencia de las acciones públicas en favor de las nuevas empresas*”, es una iniciativa llevada por un pequeño equipo llamado Mission French Tech que trabaja de forma coordinada con los departamentos de los Ministerios de Economía y Finanzas, donde sus socios que coordinan sus acciones en favor de las nuevas empresas, estos son el operador Caisse des Dépôts que confía en Bpifrance para invertir en aceleradores y en Business France para inversiones y promoción a nivel internacional. Bajo esta etiqueta se reúne a “*cualquier persona que trabaje en o para empresas francesas en Francia o en el extranjero. Los empresarios, en primer lugar, pero también los inversores, ingenieros, diseñadores, desarrolladores, grandes grupos, asociaciones, medios de comunicación, operadores públicos, institutos de investigación ... que están comprometidos con el crecimiento de nuevas empresas por un lado y su influencia internacional. de otra parte*”. (La FRENC TECH, s.f.)

- Una de cada cinco personas que buscan empleo, y uno de cada tres beneficiarios de RSA (Revenu de solidarité active, en español se traduce como la asignación de los ingresos de solidaridad activa para garantizar un ingreso mínimo para personas sin recursos o con recursos limitados) en Lyon, viven en un barrio de geografía prioritaria.
- Casi el 40% de los habitantes de estos barrios no tienen título, especialmente en el grupo de 15 a 24 años que no asisten a la escuela, siendo el éxito académico un tema clave en los barrios prioritarios, pese a los esfuerzos puestos en otros barrios para potenciar la enseñanza, conocimientos e innovación.
- Casi el 40 % de los encuestados que viven en los barrios prioritarios de la ciudad dicen que limitan sus gastos de salud.
- Las encuestas sobre " Habitantes que escuchan" realizadas cada año en los barrios prioritarios muestran una sensación de inseguridad más marcada (25% de los habitantes en promedio) que en el resto de la ciudad (10% de los habitantes en promedio). (Ville de Lyon, 2015)

En el ámbito cultural, Lyon es parte de la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO<sup>51</sup> en el sector de las artes digitales llevando a cabo proyectos innovadores que resaltaran el impacto de la tecnología digital en las políticas, el desarrollo de grandes eventos que integran culturas digitales (Nuits Sonoes, Fête des Lumières) y apoya el desarrollo de la escena de las artes digitales a nivel local (Festival Mirage<sup>52</sup>), todo esto complementado con el lanzamiento de numerosos programas que integran completamente la dimensión digital como lo es el plan de Lyon-Confluence y el proyecto French Tech Lyon antes mencionado. (Ville de Lyon, s.f.)

---

<sup>51</sup> La Red de Ciudades Creativas de la UNESCO (RVCU) creada en el 2004 comprende 116 ciudades en 54 países, que trabajan para lograr los objetivos comunes de colocar la creatividad y las industrias culturales en el corazón de los planes de desarrollo urbano y colaborar activamente a nivel internacional a través de asociaciones interurbanas. Las ciudades creativas se designan en una de las siete áreas creativas: artes y artesanías, diseño, cine, gastronomía, literatura, música o artes digitales.

<sup>52</sup> "El Festival Mirage propone a través de un ambicioso y multidisciplinario programa, un panorama de las culturas digitales. Para reflejar la riqueza de esta creación contemporánea impulsada por la tecnología, el festival ofrece un formato único que gira en torno a una ruta de exhibición y noches de actuaciones y conciertos. Un evento importante en la Métropole de Lyon, el festival ofrece, en relación con este programa, tiempo para la discusión y la reflexión con motivo del Creative Mirage +. Parte integral e inseparable del festival, Creative Mirage + es un espacio para la creación de redes, la transmisión de conocimientos y la reflexión común sobre temas relacionados con las culturas digitales". (Mirage Festival, s.f.)

i. Los indicadores.

Como se ha reiterado en los casos anteriores los premios que recibe el territorio en los ámbitos que desea destacarse son un indicador de que se están realizando las cosas de la manera correcta o al menos en la dirección correcta para cumplir los objetivos propuestos, así es como Lyon ha recibido por parte de la organización mundial Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) el “Premio Internacional CGLU – Ciudad de México – Cultura 21” (2018) que distingue cada año a las ciudades y personalidades por su aporte a la cultura como pilar del desarrollo sostenible, de este modo CGLU respeta la Carta de Cooperación Cultural<sup>53</sup> iniciada en el año 2004 por Lyon en relación con el Estado y 28 instituciones culturales asociadas y movilizadas para ayudar a la construcción de la Ciudad Sostenible mediante la expresión de la diversidad cultural, el intercambio de conocimientos y el acceso a la educación, por esto recibió el galardón en la categoría “Ciudad/Gobierno Local o Regional” por su política cultural desarrollada bajo la Carta de Cooperación Cultural. (Ville de Lyon, 2018)

En el 2018 Lyon recibió el Premio Fair Trade City en la categoría de Innovación Social, premio lanzado por primera vez por la Comisión Europea, con la cual se premia a las ciudades más comprometidas por el comercio justo y consumo responsable en Europa, en esta ocasión fue elogiada la etiqueta “Lyon Ville équitable et Durable -LVED” (Lyon ciudad equitativa y sostenible) creada el año 2010 que ilustra el trabajo de ocho años por fortalecer y liderar el uso de las energías y el desarrollo sostenible y que hasta la fecha ha logrado reunir más de 240 miembros entre negocios, tiendas, artesanos, asociaciones, lugares y eventos, además del compromiso histórico de la ciudad por el comercio justo (2009), la economía social y solidaria (2001) y la cooperación internacional junto con la presencia de un ecosistema local dinámico en estos ámbitos y el turismo responsable lo que le permite a la ciudad desarrollar proyectos colaborativos. Fue la única ciudad francesa seleccionada en esta primera edición de los premios Fair Trade City que distinguió a cuatro ciudades europeas, además de Lyon: Dortmund, Saarbrücken, Madrid y Gante. (Ville de Lyon, 2018)

Para medir el desarrollo sostenible del área metropolitana y bajo la Agenda 21, la Métropole de Lyon desarrollo un Observatorio de Desarrollo Sostenible que genero una lista de indicadores bajo los cinco temas establecidos en el marco nacional para las Agendas 21 locales del Ministerio de Ecología, Desarrollo y Planificación Sustentable (Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement Durable). Los temas establecidos son los siguientes:

- Cohesión social y solidaridad entre los territorios. (Grand Lyon, 2013)
  - Índice de desarrollo humano local.
  - Disparidades de género, en términos de empleo.
  - Oferta de vivienda para hogares de bajos ingresos.

---

<sup>53</sup> En el siguiente enlace se encuentra la Carta de Cooperación Cultural de la Ciudad 2017 – 2020: [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/cities/content/charte\\_cooperation\\_culturelle\\_lyon\\_ville\\_durable\\_def\\_1.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/cities/content/charte_cooperation_culturelle_lyon_ville_durable_def_1.pdf)

- Intercambio de habilidades, a través de la capacidad de leer en la edad adulta.
- Acceso al empleo con el índice de personas que buscan empleo a largo plazo.
- Acceso al empleo de personas en busca de empleo menores de 25 años.
- Interés por la vida pública local, con participación en las elecciones municipales.
- Lucha contra el cambio climático. (Grand Lyon, 2013)
  - Emisiones de gases de efecto invernadero de la aglomeración.
  - El consumo energético de la Métropole.
  - La participación del automóvil en los movimientos de los habitantes del Grand Lyon.
  - La participación del transporte público y los modos suaves en el transporte local.
  - El desarrollo de instalaciones de producción de energía renovable.
  - El desarrollo del transporte fluvial.
- Preservación de recursos. (Grand Lyon, 2013)
  - La artificialización de los suelos.
  - Agricultura periurbana.
  - La presión sobre los niveles freáticos.
  - Descartes en el Rhône y el Saône.
  - Estado de la biodiversidad a nivel local.
  - Recuperación de residuos domésticos.
- Acceso de los habitantes a una buena calidad de vida. (Grand Lyon, 2013)
  - Calidad del aire, en particular en relación con un importante contaminante urbano en el Gran Lyon, dióxido de nitrógeno.
  - El ruido.
  - Seguridad vial.
  - Apreciación de la calidad del entorno de vida por parte de los habitantes
- Promoción del desarrollo sostenible y patrones de consumo. (Grand Lyon, 2013)
  - Participación de los habitantes en prácticas sostenibles, con el ejemplo de clasificación de los residuos domésticos.
  - Gestión de la deuda de la comunidad urbana.
  - Participación de empresas y administraciones, con el ejemplo de planes de viaje de negocios y la recepción de trabajadores discapacitados.
  - Puestos de trabajo relacionados con la innovación.
  - Educación para el desarrollo sostenible en las escuelas de la Métropole.

Además, la Métropole produjo de manera complementaria, entre los años 2007 y 2011, tres publicaciones desarrolladas bajo los tres pilares del desarrollo sostenible: aspecto económico, social y ambiental<sup>54</sup>. (Grand Lyon, 2013)

---

<sup>54</sup> Cada una de las publicaciones se encuentran en francés en el siguiente enlace: <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/en-actions/observatoire-dd/observatoire-du-developpement-durable/>

### 1.4.3 Conclusiones.

El caso de Lyon es un claro ejemplo de cómo el marketing territorial va más allá de ser solo una estrategia, sino que se configura como un proceso con el cual ha sido posible lograr el posicionamiento de la ciudad e incluso del área metropolitana del Grand Lyon, lo que han logrado a través de la institucionalización de las redes de colaboración entre el sector público y privado que poseen como objetivo común fomentar el desarrollo de la ciudad y de la Métropole en diferentes ámbitos para así mejorar la calidad de vida de los habitantes, las condiciones para recibir turistas e inversiones nacionales y extranjeras, siendo así el modelo de gobernanza territorial un ejemplo para las asociaciones e instituciones presentes en el territorio.

Asimismo, una de las claves del éxito ha sido los mecanismos de comunicación entre los sectores públicos, privados y social, desarrollando los Consejos Distritales y Consejos Ciudadanos entregándoles la oportunidad y la capacidad a la sociedad civil de ser parte de los cambios demostrando que las opiniones vertidas a través de estos mecanismos son escuchadas.

Otra de las claves del éxito ha sido el programa ONLYLYON, con el cual logra posicionarse a nivel nacional a internacional no solo como un destino turístico con una oferta amplia y diversificada, sino como el lugar ideal para vivir debido a que en él conviven de manera armoniosa todas las posibilidades de desarrollo integral de una persona ofreciéndoles un ambiente de plenitud y equilibrio, haciendo énfasis en llamar la atención de potenciales residentes y estudiantes extranjeros, lo que se da a conocer especialmente a través del manifiesto de su última campaña “Lyon, choose not to compromise”, aspectos que se logran mediante una planificación estratégica, la colaboración público – privada y la participación ciudadana que han logrado generar e implementar la infraestructura adecuada en cuanto viviendas, movilidad, esparcimiento, educación, innovación, tecnologías, entre otros factores, los que han hecho de Lyon una ciudad competitiva y atractiva para empresas e inversionistas extranjeros y nacionales.

El proceso de Lyon se ha caracterizado por apostar por la sostenibilidad en sus tres pilares fundamentales, añadiendo también a la cultura, como un factor de competitividad, por lo que se convierte en un eje a tratar en las diferentes instituciones, programas, proyectos e iniciativas desarrolladas tanto en la ciudad como en el área metropolitana.

## **1.5 PROGRAMA PUEBLOS MÁGICOS, EL CASO DE TEQUILA.**

### **1.5.1 Contextualización.**

México es una República representativa, democrática y federal, se encuentra dividido políticamente en 32 entidades federativas, 31 de ellas son estados libres y soberanos en su régimen interior y un Distrito Federal en el cual residen los Poderes Federales: Ejecutivo Federal depositado en el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Legislativo reside en el Congreso de la Unión dividido en dos cámaras, el Senado y la Cámara de Diputados, y Judicial el cual recae en la Suprema Corte de Justicia de la Nación y en un conjunto de tribunales inferiores y especializados. (PNUD México, s.f.)

En el año 2001 la Secretaría de Turismo en colaboración con diversas instancias gubernamentales, gobiernos estatales y municipales comenzó el desarrollo de un programa que buscaba fortalecer y revalorar un conjunto de poblaciones del país mediante la creación de los denominados Pueblos Mágicos.

Para analizar de mejor manera cómo se ha desarrollado el programa y cómo es que ha influenciado de alguna forma el marketing territorial a los destinos es que se ha elegido el Pueblo Mágico Tequila perteneciente al estado de Jalisco, el cual ha logrado posicionarse como un destino turístico competitivo en la búsqueda de conformarse como un destino inteligente a través de un modelo de gobernanza participativo, colaborativo y activo con una gran presencia de los actores privados.

Tequila es la ciudad cabecera y la más poblada del municipio del mismo nombre, posee una población de 29.203 habitantes<sup>55</sup> (Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG), 2018). En el año 2000 aún era un territorio industrial que no recibía muchos turistas donde su principal actividad era solo la producción de tequila, no obstante, se convirtió en un polo turístico generando la Ruta del Tequila que incluye a varios municipios aledaños.

A partir del año 2003 Tequila obtuvo la denominación de Pueblo Mágico y desde el año 2006 fue nombrado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO bajo la denominación: Paisaje agavero y antiguas instalaciones industriales de tequila. Gracias a esto el pueblo comenzó a realizar acciones para conseguir un mayor posicionamiento como un destino turístico a través de una destacable coordinación y gestión público – privada, llegando a la idea de consolidarse como un Pueblo Inteligente al 2020 y como una Ciudad Inteligente al año 2040.

---

<sup>55</sup> Datos al año 2010.

## 1.5.2 Análisis por categorías.

### a. Gobernanza.

A nivel nacional, México es miembro de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA) la cual busca que los gobiernos sean más transparentes al momento de rendir cuentas y entregar respuestas a los ciudadanos con el objetivo de mejorar la eficiencia del gobierno y de los servicios que se le entregan a la sociedad civil. Asimismo, para ser parte de la AGA el país debe cumplir con los compromisos en torno a la transparencia fiscal, acceso a la información, declaraciones públicas de bienes de los responsables políticos y compromiso ciudadano.

Ante esta iniciativa el gobierno mexicano “está convencido de que la lucha contra la corrupción, el apoyo a la transparencia y la rendición de cuentas social son esenciales para la gobernabilidad democrática y constituyen elementos clave para promover la inversión, aumentar la competitividad económica y fortalecer el estado de derecho” (AGA, s.f.)

Bajo esta Alianza, México se compromete a realizar un plan de acción presentado en el año 2011 con los objetivos de aumentar la integridad pública, manejar de manera más eficiente los recursos públicos, aumentar la rendición de cuentas corporativas y mejorar los servicios públicos, con esto el gobierno buscaba fortalecer los lazos de confianza entre el Estado y los ciudadanos. (Gobierno Abierto México, s.f.)

Asimismo, el gobierno desde su página web invita a la ciudadanía mediante foros, encuestas y consultas a participar de los procesos de política pública, pudiendo votar, comentar, dar a conocer sus intereses y opinión sobre diferentes temáticas, consultar sobre documentos, proyectos y programas. (Gobierno México, s.f.)

Sin embargo, pese a los esfuerzos del gobierno mexicano por fortalecer los lazos de confianza con la ciudadanía y disminuir la corrupción, según el informe de Transparencia Internacional publicado en el año 2017, el 61% de la población encuestada cree que el gobierno no hace lo necesario para detener la corrupción. A su vez siete de cada diez mexicanos se encuentran dispuestos a apoyar acciones contra la corrupción, considerando que la participación ciudadana es una herramienta para combatir la corrupción y fomentar una gobernanza adecuada. (Martínez, 2017)

Por otra parte, desde la perspectiva de gobernanza del Programa Pueblos Mágicos contempla la participación e integración de diversos actores a nivel local y municipal, por lo que dentro de los requisitos para ser parte del programa es que la sociedad local debe estar representada por un Comité Pueblo Mágico. (Chávez Becker & Rosales Reyes, 2015)

Luego de una modificación en el reglamento del programa y de la publicación de los “Lineamientos generales para la incorporación y permanencia al Programa Pueblos Mágicos” en el año 2014, se realiza como parte del seguimiento un diagnóstico para identificar avances, problemas y oportunidades en su operación para poder mejorar y consolidar el programa de manera integral, este diagnóstico dejó en claro la existencia de problemas de comunicación,

operación e incumplimiento de acuerdos en la interacción existente entre el Comité de cada localidad con los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) y la comunidad. Antes esto la Secretaría de Turismo (SECTUR) a través de la Dirección General de Gestión de Destinos generó el Modelo de Reglamento Interno de operación para los Comités Pueblos Mágico para impulsar la cooperación entre los Comités y los tres niveles de gobierno.

En el Modelo de Reglamento Interno, Capítulo II – art. 4 se define que “el Comité Pueblo mágico está integrado por diferentes actores de la sociedad civil que no desempeñan ningún cargo público, que son representativos del turismo y de una comunidad que tiene el Nombramiento de Pueblo Mágico; y cuyo objeto es coadyuvar en la implementación de acciones necesarias para promover un desarrollo turístico equilibrado, fomentando el conocimiento, así como la valoración, conservación, cuidado y revitalización del patrimonio cultural y natural del Pueblo Mágico” (SECTUR, 2014)

Los Comités deben integrarse por un presidente, tesorero, secretario técnico (ciudadano originario o residente del Pueblo Mágico), un vocal especialista en temas de Comunidad Local, un vocal especialista en Seguridad, un vocal especialista en Educación e Investigación y un vocal en temas de Servicios Turísticos, todos ellos tendrán voz y voto en las sesiones. No obstante, también se encuentra compuesto por otros integrantes que no poseen voto dentro de las sesiones: un invitado especial, que debe ser el Presidente Municipal del Municipio donde se encuentre el Pueblo Mágico, diez invitados permanentes: un representante de la SECTUR, un representante de la Secretaría de Turismo Estatal y/o Autoridad Estatal (SEDETUR) y ocho colaboradores (dos por cada una de las vocalías nombradas anteriormente) e invitados, pudiendo ser personas físicas o morales, académicos, servidores públicos, instituciones educativas o de investigación, asociaciones, entre otros que el Comité considere necesaria su participación. (SECTUR, 2014)

Para la conformación del Comité por primera vez los miembros son electos por votación directa de los habitantes interesados que participen del proceso, siendo electos aquellos que posean la mitad más uno de los votos de los presentes. Para los casos siguientes, serán electos por votación de los integrantes del Comité, cada nombramiento deberá quedar en el acta del Comité y dada a conocer a las autoridades federales, estatales y municipales.

Para ser parte del Comité los candidatos deben cumplir los siguientes requisitos:

- “Presentar una carta motivo para participar como integrante del Comité, dirigida al presidente en turno.”
- “Participar como invitado en las actividades programadas por el Comité, donde su participación deberá ser significativa.”
- “Ser originario o residente del Pueblo Mágico y mantener interés en el desarrollo turístico del mismo.”
- “No desempeñar ningún cargo en el gobierno federal, estatal o municipal, cargo político o religioso alguno.”
- “No tener antecedentes penales.”

- “Para los cargos de vocales, se deberá ser especialista en los temas a que se refiere cada vocalía.” (SECTUR, 2014)

Además, no reciben ningún tipo de remuneración por servicios o actividades en ninguna instancia.

Dentro de las atribuciones del Comité que se encuentran relacionadas con un modelo de gobernanza colaborativo y que promueven una participación ciudadana activa son:

- “Promover la participación de la comunidad en la planeación turística del municipio, generando foros de diálogo y trabajo coordinado”;
- “Promover e implementar acciones de carácter incluyente y representativo entre los Prestadores de Servicios Turísticos, los habitantes del Pueblo Mágico y las autoridades correspondientes”;
- “Coadyuvar con las autoridades estatales y municipales para el cumplimiento de los requisitos para el mantenimiento del Nombramiento de Pueblo Mágico, conforme a los lineamientos establecidos por la SECTUR”;
- “Coadyuvar en la implementación del Modelo Integral de Gestión de Destinos en conjunto con la SECTUR, a través de la Dirección General de Gestión de Destinos, la SEDETUR y el Municipio, mediante la Dirección de Turismo, en pro de un desarrollo exitoso en el destino”;
- “Sumarse a las gestiones realizadas por las autoridades estatales y municipales, destinadas a la obtención de fondos y recursos financieros que permitan la ejecución de proyectos contenidos en el portafolio del municipio y el programa de trabajo del Comité”;
- “Promover la participación de los Prestadores de Servicios Turísticos, comunidad, instituciones privadas y academia, en coordinación con la SECTUR, SEDETUR y el Municipio, en el diseño de programas en materia de profesionalización turística, obtención de certificaciones turísticas y realización de diagnósticos en las diferentes áreas del quehacer del Pueblo Mágico”;
- “Promover la construcción y operación de espacios de información turística en conjunto con la autoridad federal, estatal y municipal”;
- “Promover que la iniciativa privada participe con la aportación de recursos económicos para la realización de eventos del sector turístico, así como en la planeación y diseño de estos;” (SECTUR, 2014)

Todas estas atribuciones se complementan con las actividades de “Coordinación social, interinstitucional e intergubernamental” descritas como importantes para la operación del Programa en la “Guía de Incorporación y Permanencia: Pueblos Mágicos” (2014) donde queda de manera expresa que para que esta acción se lleve a cabo se *“... requiere de un ejercicio de transversalidad con las instituciones públicas en sus diferentes órdenes de gobierno y del concurso de organismos privado, así como privilegiar la participación de la comunidad receptora, tanto la directamente relacionada con la actividad turística y negocios afines como*

*con la sociedad civil. En suma, se trata de una alianza (Gobernanza) entre los tres niveles de gobierno, la sociedad local y los actores económicos, empresas y organizaciones, que deberá trascender administraciones gubernamentales.” (SECTUR, 2014)*

Siendo además requisitos de permanencia la mantención de un Comité activo con seguimiento en los acuerdos tomados en las sesiones, por lo que se deben presentar minutas firmadas por los integrantes evidenciando la participación de todos los miembros, así como también, deben presentar sus programas de trabajo anual acordes a los lineamientos establecidos por la SECTUR. Además, entre los cinco Pueblos Mágicos que había al año 2013 en el Estado de Jalisco existía un Acuerdo de Hermanamiento, donde los respectivos municipios de comprometían a establecer acciones de colaboración para fortalecer el comercio, turismo, cultural, entre otros. (SECTUR; Gobierno de Jalisco; Ayuntamiento de Tequila, 2013)

En el caso de Tequila, Jalisco, comenzó un proceso para convertirse en un destino inteligente un proyecto que nace gracias al impulso estatal, municipal y a las empresas que se encuentran en Tequila. Por lo tanto, además de poseer el Comité de Pueblos Mágicos que es uno de los factores que le permite mantener la denominación, proponen este proyecto con un modelo de gobernanza público – privada a través del Consejo de Desarrollo Integral de Tequila Asociación Civil (CODIT A.C).

El CODIT A.C “es un organismo que logra la cohesión institucional y social con la finalidad de generar estrategias y acciones que lleven a la Ciudad de Tequila al desarrollo sustentable (económico, social y ambiental), todas estas estrategias integradas, por la autoridad, los empresarios, la academia y las agrupaciones sociales de la localidad para generar Políticas Públicas, velar que se apliquen y evaluar su aplicación”. (CODIT, 2013)

Este Consejo se encuentra conformado por un número ilimitado de asociados, que se dividen en: Asociados Fundadores, son los socios creadores del Consejo y forman parte de la firma de la constitución de la Asociación; Asociados Activos, son aquellos que se integraron posteriormente a la firma de la constitución del CODIT; Asociados Honorarios, son aquellos actores que participan y aportan con sus servicios y labores a favor de la sociedad en general y del CODIT; y por último, Asociados Operativos como aquellos actores encargados del desarrollo operativo además de las reuniones de trabajo de la asociación para así cumplir los objetivos propuestos.

#### b. Liderazgo.

El liderazgo del Programa de Pueblos Mágicos reside en la creencia por parte del Gobierno Federal que el turismo es un factor relevante e importante capaz de ayudar y mantener el crecimiento y desarrollo local, por ende desde la perspectiva de México el liderazgo parte desde las autoridades y es entregado a los demás departamentos y secretarías, en el caso de Pueblos Mágicos fue entregado a la Secretaría de Turismo, la cual busca ejercerlo ante los diferentes municipios que desean ser parte del programa.

De esta forma, el liderazgo reside en las autoridades y los diferentes organismos que se encuentran en los distintos niveles de gobierno del país, así como también, busca que los ciudadanos y diferentes actores tomen parte del proceso y mantención de la denominación de Pueblos Mágicos a través de su participación en el Comité.

En Tequila el liderazgo, de las organizaciones, asociaciones y de los actores sociales, es el punto de partida para que mediante el diálogo y trabajo colaborativo se logre el objetivo de hacer de Tequila un destino inteligente y sustentable, siendo el sector privado, mediante Mundo Cuervo, uno de los mayores líderes. (Orizaga, 2016)

Asimismo, el liderazgo se hace presente en el trabajo colaborativo que se genera entre públicos y privados mediante las asociaciones y la participación de los diferentes actores sociales a través de los comités y consejos.

### c. Rol del sector público y privado.

El rol del sector público y privado ha sido fundamental en el desarrollo de Tequila desde que fue denominado Pueblo Mágico, bajo este título comenzaron un trabajo conjunto para el desarrollo de actividades de mejoras urbanísticas, promoción turística y desarrollo social, aplicando el concepto de sustentabilidad, ante esta propuesta de mejoramiento continuo era necesario institucionalizar los esfuerzos públicos y privados por lo que el año 2013 nace CODIT como una asociación que trabaja con una visión a largo plazo y en conjunto con el sector público, el sector privado y el sector social<sup>56</sup> para lograr beneficios en común.

En el mismo año cuando el CODIT ya se encontraba integrado, se llevó a cabo un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)<sup>57</sup> y el Municipio de Tequila bajo el nombre de operación: “Desarrollo de un Modelo de Alianza Pública Privada para la provisión de Servicios Básicos para las familias de bajos ingresos” (CODIT, 2013). Así es como el año 2014 se conforma mediante escritura pública el CODIT A.C. lo que permitió la formalización del Consejo con el fin de velar por el desarrollo integral de Tequila, con la suerte de poseer además atribuciones como organismo gestor del destino en términos de políticas de desarrollo turístico.

Por otra parte, como se comentaba anteriormente la empresa tequilera Casa Cuervo de la familia Beckmann ha sido fundamental en el desarrollo de la iniciativa de hacer de Tequila un pueblo mágico inteligente, no obstante, no ha sido solo eso sino que mediante la Fundación José Cuervo (1998), actualmente Fundación Beckmann han contribuido al desarrollo integral de Tequila con el compromiso de trabajar en la comunidad con niños, jóvenes, mujeres, empresas familiares y la población más vulnerable.

---

<sup>56</sup> El término de sector social hace referencia a la sociedad civil en general, es decir, a los ciudadanos.

<sup>57</sup> El FOMIN funciona como un laboratorio de innovación del Grupo BID con el objetivo de promover el desarrollo mediante el sector privado, involucrándolo e inspirándolo y colaborando también con el sector público cuando es necesario. Tiene como objetivo ampliar e integrar el concepto de Asociaciones Público Privadas (APP) como un mecanismo para desarrollar infraestructura y mejorar el acceso a servicios básicos en diferentes países de América Latina y el Caribe. (FOMIN, s.f.)

A lo largo del tiempo que lleva trabajando la fundación más 230 mil personas se han visto beneficiadas por los diferentes programas que se realizan en torno a sus ejes estratégicos social, educación, desarrollo y cultura, con la finalidad de conservar el patrimonio intangible de Tequila. Además, entrega herramientas, capacitación y apoyo para mejorar la oferta turística y para que los microempresarios puedan enfrentar los cambios que implica el la evolución y el desarrollo turístico que ha logrado Tequila desde su denominación como Pueblo Mágico. Para llevar esto a cabo han desarrollado y formado alianzas estratégicas con diversas instituciones y universidades, además de colaborar con el municipio en beneficio de Tequila, ejemplo de esto son los registros que existen de entre 1771 y 1775 donde José Prudencio Cuervo comenzó el entrelazamiento entre Casa Cuervo y Tequila al apoyar y colaborar en la construcción del templo parroquial. (Fundación Beckmann, 2018)

El sector privado ha jugado un rol fundamental en el proceso para convertir a Tequila en un destino turístico inteligente, a través del Grupo JB, filial del Grupo Cuervo, aportando en inversión a través de especias, capacitación y en efectivo, además de la realización de alianzas con diferentes organismos e instituciones como Google Education, IBM, National Geographic, entre otras.

La colaboración de Juan Beckmann Vidal, actual cabecilla de la empresa Cuervo, ha sido de tal magnitud que llegó a desempeñarse incluso como presidente del Comité Pueblo Mágico de Tequila en el año 2014 y en el año 2017 la SECTUR le otorgó un reconocimiento debido a su labor para desarrollar a Tequila como un destino turístico inteligente. (Argonmexico, 2017)

Mientras que el sector público ha participado a través del establecimiento de políticas y normativas que promuevan el proyecto en beneficio de la comunidad, convenios con Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas de España (SEGITTUR), Universidades y su participación mediante dependencias gubernamentales en el CODIT como la SECTUR del Estado de Jalisco y el mismo municipio de Tequila, así como inversiones para llevar a cabo el proyecto a través de la SECTUR.

#### d. Planes y programas.

El Programa Pueblos Mágicos nace en el año 2001 en el marco del Programa Nacional de Turismo 2001 – 2006 sustentado en los Objetivos Sectoriales de apoyo al desarrollo turístico municipal, estatal y regional, de propiciar el desarrollo sustentable, de fomento de la oferta turística y de favorecer la dotación de infraestructura en apoyo al turismo. Por lo tanto, Pueblos Mágicos nace como un programa de desarrollo turístico integral para diferentes localidades que se encuentren en distintos niveles de su ciclo de vida (desarrollo, crecimiento, consolidación o riesgo de declive) y requieran una nueva orientación que logre hacer del turismo una contribución a la actividad de la localidad para elevar el nivel de bienestar de los habitantes, justificar y aumentar la inversión y el empleo, a la vez que se fortalece y optimiza el aprovechamiento racional de los recursos y atractivos. (SECTUR, 2007)

Uno de los principios básicos para lograr el objetivo de propiciar el desarrollo sustentable de los destinos se basa en la participación e involucramiento de los actores sociales presentes en las localidades denominadas Pueblo Mágico.

Se define como Pueblo Mágico a aquel pueblo "... que a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado, valorado y defendido, su herencia histórica, cultural y natural; y la manifiesta en diversas expresiones a través de su patrimonio tangible e intangible. Un Pueblo Mágico es una localidad que tiene atributos únicos, simbólicos, historias auténticas, hechos trascendentes, cotidianidad, que significa una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico atendiendo a las motivaciones y necesidades de los viajeros". (SECTUR, 2014)

Su objetivo general es "fomentar el desarrollo sustentable de las localidades poseedoras de atributos de singularidad, carácter y autenticidad a través de la puesta en valor de sus atractivos, representados por una marca de exclusividad y prestigio teniendo como referencia las motivaciones y necesidades del viajero actual". (SECTUR, 2014)

En primera instancia, con el programa se buscaba que desde los grandes centros turísticos se pudiesen acercar a las localidades y pueblos cercanos, ya que desde la perspectiva del Gobierno el turismo era una instancia para ayudarlos a revitalizar su economía, no obstante el programa se ha mantenido y en la actualidad la denominación Pueblo Mágico se ha convertido en un distintivo y una marca turística reconocida a nivel mundial que plantea como deber de todos los actores sociales favorecer el desarrollo turístico de manera sustentable y respetuosa (SECTUR, 2007). Esta situación ha llevado a que al año 2018 sean 111 Pueblos Mágicos oficiales además de otros diez reconocidos durante el año que hacen un total de 121 localidades bajo esta denominación.

Sin embargo, el hecho de que las localidades se encuentren en diferentes niveles de su ciclo de vida ha hecho que no todas posean las mismas experiencias de éxito, por lo que los efectos positivos no se pueden generalizar y no todos los destinos pese a la denominación logran disponer de las mismas condiciones para la práctica del turismo.

En el año 2014 se realizó una modificación a los Lineamientos generales para la Incorporación y Permanencia de los Pueblos Mágicos con el objetivo de establecer reglas claras y transparentes que regulen los procedimientos, además de buscar la optimización de los recursos con proyectos que permitan aumentar la atracción de nuevos mercados y generar mayor flujo de visitantes, todo esto a través de la preservación de la identidad de los pueblos.

Dentro de los Lineamientos se establecen las siguientes actividades importantes para la operación del Programa: Inversión pública para favorecer el desarrollo turístico local; Desarrollo e innovación de productos turísticos; Certificación turística; Sustentabilidad Turística; Coordinación social, interinstitucional e intergubernamental; Mercadotecnia integral; Reingeniería y Lineamientos de incorporación y pertenencia.

Por otra parte, en el año 2015 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO) que tiene como objetivo *“contribuir al fortalecimiento de las ventajas competitivas de la oferta turística, en los destinos y en las regiones turísticas, mediante la ejecución de obras y acciones para el desarrollo turístico sustentable. A su vez, contribuir en el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural de los sitios turísticos del país para su ordenado uso y aprovechamiento como producto turístico, principalmente en destinos prioritarios, o en los que cuentan con nombramiento de Pueblo Mágico vigente”*. (Parques Alegres, 2015)

PRODERMAGICO apoya proyectos en torno a infraestructura de servicios, equipamiento turístico, asistencia técnica y servicios relacionados a los proyectos, para lo que se entregan distintos montos dependiendo de la vertiente de apoyo pudiendo ser hasta 250 millones de pesos mexicanos, hasta 100 millones de pesos y hasta 25 millones de pesos<sup>58</sup>, respectivamente. Estos subsidios son entregados a los Gobiernos Estatales y de la Ciudad de México buscando impactar en la población que habita los destinos turísticos y por lo tanto, se definen como poblaciones potenciales aquellos destinos turísticos que necesitan fortalecer su oferta en las Entidades Federativas, municipios, Ciudad de México y sus demarcaciones territoriales; como población objetivo a aquellos destinos que cumplen con al menos dos de los criterios establecidos para ser seleccionados como beneficiarios; y por último, la población atendida quienes reciban el apoyo por cumplir con los criterios de selección.<sup>59</sup> En el caso de ser denominado Pueblo Mágico el destino debe poseer un Comité de Pueblo Mágico activo para poder lograr ser beneficiario del Programa.

En el caso de Tequila, obtener la denominación de Pueblo Mágico fue el detonante para que tanto el sector público como privado y la sociedad en general vieran al turismo como un factor de beneficio para el desarrollo local y comenzaran a realizarse las acciones necesarias para entregar una oferta de calidad y posicionar a Tequila como un destino turístico a nivel nacional

---

<sup>58</sup> 12.565.225 USD, 5.026.090 USD, 1.256.522 USD, respectivamente.

<sup>59</sup> En el siguiente enlace se encuentra el Acuerdo por el que se emiten la Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Regional Turístico Sustentable y Pueblos Mágicos (PRODERMAGICO) año 2018. En línea en: [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5509139](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5509139)

e internacional, desde esto surge la idea de hacer de Tequila un Pueblo Mágico Inteligente al año 2020 y una Ciudad Inteligente al 2040. Por lo que luego de la creación del CODIT y el municipio de Tequila presentaron en el año 2014 el proyecto “Tequila Pueblo Mágico Inteligente” ante el Programa de Pueblos Mágicos. Este proyecto no solo se convirtió en prioridad para el municipio, sino que también para el Estado de Jalisco.

El proyecto fue aprobado en el año 2015 y obtuvo un financiamiento de 25 millones de pesos mexicanos (1.256.522 USD) entregados mediante la SECTUR. No obstante, el proyecto requería de una mayor inversión y de un trabajo en conjunto con el sector privado, el cual comenzó a ser fundamental para encaminar las primeras acciones mediante una inversión en especie y efectivo, llegando a una cifra de 40 millones de pesos mexicanos (2.010.436 USD) para implementar el proyecto (Lara Pacheco, 2016). Con este proyecto se invita no solo a los sectores público y privado a participar, sino que también a los pobladores, con el objetivo de lograr al año 2040 la sustentabilidad ambiental, la automatización de medición en las instalaciones de salud pública, la creación del paciente virtual único y avanzar en la creación de edificios inteligentes en Tequila. (Díaz Limón, 2018)

En el año 2016, se le encomendó a SEGITTUR la elaboración de un Informe de Evaluación y Plan de Acción para la transformación de Tequila en Destino Turístico Inteligente, definido como *“un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente”* (Proyecto DTI, s.f.), incorporándose así al programa Destinos Turístico Inteligentes (DTI) con la oportunidad de posicionarse como un destino de nivel mundial. El proceso de evaluación y el plan de acción lo propuso como un área de prueba de modelos que luego podrían ser transferidas a ciudades más grandes. Al año siguiente, en la celebración de la edición XXXVII de la Feria Internacional de Turismo (FITUR) la SEGITTUR le otorgó el distintivo de Smart Destination in Progress<sup>60</sup> por el esfuerzo en mejorar su competitividad desde los ejes de actuación de un DTI en los ámbitos de accesibilidad, innovación, tecnología y sostenibilidad, dando a conocer así que se encuentra en proceso de consolidación y en búsqueda de fortalecer su desarrollo con un enfoque en el turismo.

A la par de este proyecto y la decisión de ser un destino turístico inteligente, se desarrollaron diversas actividades entre las que destacan la realización de una planificación estratégica en diversos ámbitos con un notable esfuerzo en el área del turismo, la incorporación de sistemas

---

<sup>60</sup> *“En función del grado de desarrollo del destino y de cumplimiento de los requisitos, se otorga el Sello progresivo Smart Destination in Progress, para aquellos destinos en una primera fase de adhesión al programa, que se han sometido al diagnóstico y han comenzado el camino hacia la conversión en DTI mediante la definición del Plan de Acción”.* (Orizaga, El proyecto Tequila Smart City recibe el distintivo Smart Destination in Progress por parte de SEGITTUR, 2017)

innovadores en la gestión de datos y el desarrollo de un Plan Director de Destino Turístico Inteligente en el cual se engloban otras iniciativas como la creación de una página de promoción turística online<sup>61</sup> con National Geographic (NatGeo) y empresarios tequileros del Grupo Cuervo con una inversión aproximada de 120 mil dólares (El Informador, 2016), el desarrollo de una aplicación móvil llamada Tequila Inteligente, la implementación de Red WIFI en el centro histórico de Tequila, entre otras iniciativas. Así como también, se ha impulsado el desarrollo de políticas sostenibles en torno a la gestión eficiente del consumo eléctrico y del agua, junto a políticas de conservación y mejora del patrimonio cultural y natural. (DTI, 2016)

Para modernizar y mejorar la oferta turística de Tequila, el Grupo JB en el marco del desarrollo de su proyecto “Tequila, Espíritu de México” (TEM) con una inversión de 150 mil dólares obtuvo por parte de IMB una serie de herramientas de adquisición de información y análisis a través de tecnologías de BIG DATA<sup>62</sup> y la nube<sup>63</sup>, lo que le permitió obtener un mayor conocimiento de los visitantes y clientes de las locaciones y tiendas del Mundo Cuervo, con el objetivo de utilizarlos para la toma de decisiones. Esto se realizó mediante la implementación de nueve sensores con conexión WIFI que identificaban los dispositivos móviles con previa autorización de los usuarios y detectaban los lugares donde los turistas pasaban más tiempo y adquirirían algún producto o servicio. La implementación de esta metodología fue construida para obtener resultados a corto plazo con el objetivo de ayudar también a Tequila para la toma de decisiones, lo que además al 2014 se esperaba corroborar la viabilidad de la instalación de más sensores para implementar la metodología para el municipio. (Osores, 2014)

---

<sup>61</sup> La página web es <http://www.tequilatourism.com>. Sin embargo, en este momento se encuentra suspendida.

<sup>62</sup> Big Data es un término que describe al conjunto de datos o combinaciones de estos que son de gran tamaño, complejidad y de un crecimiento acelerado, ya que son generados por negocios, empresas, instituciones, entre otros, día a día, por lo que necesitan de un procesamiento, gestión y análisis específico que ocupa una gran cantidad de tiempo. Lo importante de estos datos es el uso que se les da y lo que hacen las organizaciones con ellos, donde su principal beneficio se da al analizarlos y obtener ideas que ayuden a la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias adecuadas según el movimiento de los datos obtenidos. (Power Data, s.f.)

<sup>63</sup> Cuando se habla de la nube, se refiere al término anglosajón cloud computing, que da la posibilidad de almacenar archivos a los cuales se accede mediante internet. (PUCV, s.f.)

e. Situación del turismo.

El turismo en México comienza a abrirse paso cuando entre 1920 y 1940 el país comienza a recibir una mayor afluencia de turistas interesados por la riqueza natural y arquitectónica del país. Así es como en 1928 surge la llamada comisión mixta pro-turismo dependiente de la Secretaría de Gobernación que comienza un proceso de diagnóstico y proyectos para conformar el mercado turístico, esto llevaría a la conformación de la Secretaría de Turismo (SECTUR) en el año 1977 como una institución federal encargada de impulsar el sector turístico a nivel nacional e internacional.

En el año 2001 la misión de la SECTUR se reestructura considerando el turismo como un eje estratégico del desarrollo del país, así la meta 2030 de la SECTUR forma parte de la visión estratégica del Gobierno Federal, que mediante el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 considera al turismo como un instrumento para promover el crecimiento local, regional y nacional, que desde la perspectiva económica abre la posibilidad de crear empleos e incrementar las oportunidades de las pequeñas y medianas empresas locales, así como la obligación de preservar la riqueza natural y cultural (Núñez Camarena, 2014), complementado con la integración de una Política Turística con Perspectivas al año 2040 con un proceso de participación ciudadana que comenzó en el año 2017 para incluir en ella la visión y propuestas de los diferentes involucrados del sector turístico a fin de potenciar las fortalezas e identificar los retos y oportunidades del turismo nacional.

Uno de los principales programas de la SECTUR para el desarrollo turístico local ha sido la creación del Programa de Pueblos Mágicos en 2001, mediante el cual el Gobierno Federal buscaba poner en valor el territorio nacional e impulsar la economía nacional y local en base a la riqueza histórica y patrimonial conformada por la diversidad en origen, esencia e identidad de los paisajes patrimoniales que conforman el territorio, todo esto por medio de la diversificación y promoción de la actividad turística más allá del turismo de sol y playa que es el principal atractivo del sector costero del país mexicano. Para reconocer a las localidades pertenecientes al programa se estableció el logo que se puede ver en la Figura 1.42, y cuando un pueblo se une a este hace uso de este incluyendo el nombre del pueblo como se puede ver en la Figura 1.43 con el caso de Tequila.



Figura 1.42 Logo Programa Pueblo Mágico.  
Fuente: Página web Attitude San Luis.



Figura 1.43 Logo Tequila Pueblo Mágico  
Fuente: Página web Ayuntamiento de Tequila

En el año 2012 ya había 83 localidades de 33 estados con la denominación de Pueblo Mágico, al año 2018 se encuentran formalizados 111, a los cuales se les suman diez nuevos pueblos que se adjudicaron la denominación en el último proceso de integración del programa, conformándose una lista de 121 Pueblo Mágicos.

Es relevante destacar que en el año 2012 a través de un estudio realizado por la SECTUR 75 de las 83 localidades pertenecientes al programa recibieron un total de 3.7 millones de visitantes. (Madrid Flores, 2016)

En el caso de Tequila el turismo no fue visto como un factor de desarrollo local hasta pasado el 2000, a finales de 1974 el reconocimiento de la denominación de origen de la bebida que lleva su nombre inició un boom, convirtiendo al pueblo en un lugar en el que los visitantes llegaban a comprar la bebida y se iban lo que hizo que el desarrollo del pueblo fuera lento. (Alvarado, 2017)

Cuando Tequila adquirió la denominación de Pueblo Mágico en el año 2003 el turismo local comenzó a tener una mayor relevancia en donde la riqueza patrimonial debido a las fábricas tequileras y el paisaje agavero juegan un papel fundamental para atraer a los visitantes, en un lugar que hasta el año 2000 era un pueblo completamente industrial donde el que no era jimador<sup>64</sup> era obrero, para luego convertirse en un destino turístico reconocido al cual los turistas llegan en autobuses, tren e incluso helicóptero para recorrerlo en tranvías o en camiones en forma de botella gigante, de barril o de chile (Ver Figura 1.44).



Figura 1.44 Transporte con forma de botella gigante para realizar visitas.  
Fuente: Página web Tips para tu viaje.

---

<sup>64</sup> La denominación de jimador es particular de México y se refiere a los agricultores que se dedican a cosechar las plantas de agave para la elaboración del tequila.

Gracias a la incorporación al programa cambiaron las avenidas, las fachadas fueron uniformadas bajo una misma paleta de colores, se adoquinaron las calles y se hizo un cableado subterráneo entregando una infraestructura adecuada para el desarrollo del turismo (Ver Figura 1.45), también se certificaron guías, se implementaron puestos de artesanías y nacieron los eventos culturales de fin de semana. (Alvarado, 2017)



Figura 1.45 Paseo del Centro Histórico de Tequila.

Fuente: Página web Tips para tu viaje.

En el año 2006, el municipio recibió el reconocimiento de Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO para el paisaje agavero. Tiempo después nació el proyecto “Ruta del Tequila”, la primera iniciativa temática de México, un proyecto de cooperación liderado por el Consejo Regulador del Tequila (CRT) para complementar el desarrollo de la región como un destino turístico, así en el año 2011 se formó como una asociación civil. El proyecto nació gracias a un soporte de tres millones de dólares a fondo no reembolsable apoyado en sus inicios por el FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo, la Fundación José Cuervo, la SECTUR y otros organismos. Incluye a los pueblos de El Arenal, Amatitán, Tequila, Magdalena, San Juanito de Escobedo, Etzatlán, Ahualulco y Teuchitlán (Alvarado, 2017). Además, en el año 2009 la Ruta del Tequila con el apoyo del CRT y diferentes instituciones crearon el distintivo TT(Turismo-Tequila), un sistema de gestión de calidad que reconoce el servicio de los prestadores de servicios y artesanos integrados a la Ruta del Tequila (La Ruta del Tequila, s.f.).

Así ante la evolución turística de Tequila, en el período 2007 – 2009 el gobierno municipal de Tequila elaboró y publicó el Reglamento Municipal de Turismo de Tequila, Jalisco, debido que

existían carencias en la prestación de los servicios turísticos y la oferta turística lo que se traducía en una pérdida de competitividad ante los otros destinos similares. Con este reglamento se buscaba entregar un marco regulatorio para fomentar el desarrollo turístico de manera ordenada y regulada ajustándose a las necesidades actuales y a la normativa que se encuentre vigente en torno al turismo. (Gobierno Municipal de Tequila, 2007-2009)

En el año 2007 el destino se hizo famoso en todo el país, gracias a la filmación en alianza con el CRT de la telenovela Destilando Amor, que cuenta la historia de una jimadora y su madre que trabajan en la extracción de las plantas de agave una vez al año en el pueblo de Tequila, lo que logró atraer a varios turistas deseosos de conocer el lugar en el que se había realizado, por lo que el número de visitantes escaló desde 160.000 en 2007 a 459.000 en 2016 según cifras de la Dirección de Turismo Municipal. (Alvarado, 2017)

Como el turismo de Tequila se basa en sus destilerías y los campos de agave, existe una gran variedad de visitas guiadas y actividades en las instalaciones de reconocidas fábricas que incluso han adaptado su oferta para que los visitantes vivan la experiencia de la manera más real posible (Pueblos de México Mágicos, s.f.), siendo una de las más conocidas la de Mundo Cuervo, que es una opción que integra en un micro universo todo lo que se debe visitar en el Pueblo Mágico ofreciendo un paseo en tren en el llamado José Cuervo Express (Ver Figura 1.46) desde la localidad de Guadalajara hasta Tequila que permite conocer la experiencia tequilera de Jalisco, una visita a la fábrica más antigua La Rojeña para explorar el proceso de destilación del tequila, además de complementar su oferta con la creación del Hotel Solar de las Ánimas con una experiencia única y personalizada, con lo último en nuevas tecnologías que se fusionan con el contexto histórico del pueblo y Hacienda el Centenario, un centro de eventos y convenciones. (Mundo Cuervo, s.f.)



Figura 1.46 Tren José Cuervo Express.  
Fuente: Pinterest.

La oferta turística de Tequila se ha ido formando con el paso de los años, así en 1997 cuando Europa reconoció la denominación de origen y se popularizó el tequila en el continente europeo, el municipio solo contaba con tres restaurantes: La Posta (Ver Figura 1.47), El Mesón del Mezcal y el Callejón, en la actualidad cuenta con más de 40 ofertas gastronómicas que reciben constantemente un gran número de visitantes. (Alvarado, 2017)

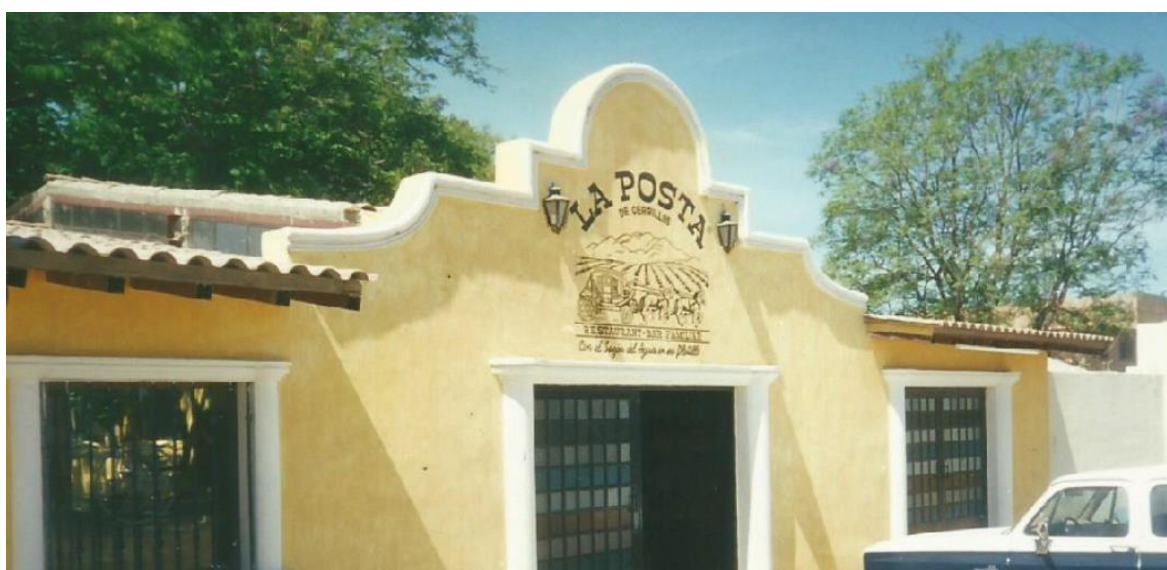


Figura 1.47 Frontis del Restaurant La Posta, Tequila.  
Fuente: Página web oficial del Restaurant La Posta.

Además, se encuentra el Museo Nacional del Tequila en el cual se expone el origen de la bebida en la época prehispánica hasta la modernidad a través de las antiguas herramientas y artefactos utilizados para el proceso de destilación. También está el Museo Los Abuelos de la familia Sauza, otra de las familias históricas ligadas a la producción de tequila del municipio que ya se encuentra en la quinta generación de tequileros, en este museo se muestra a través de imágenes el origen y la historia de la familia y el proceso de la elaboración de tequila en su método más artesanal. (González)

En su sentido patrimonial-religioso se encuentra el templo de la Purísima Concepción construido en 1649 como una edificación sobria de estilo colonial, que se complementa con una tradición cristiana, en la cual a las 21 horas el sacerdote imparte una bendición a los fieles haciendo llegar esta bendición a quienes están lejos del templo mediante un triple tañido de las campanas del templo, para esto los tequileños se voltean en dirección a este, la gente en sus casas apaga radios y televisores, paralizan sus actividades para recibir la bendición, los deseos de salud y prosperidad entregados por el sacerdote. (González)

Asimismo, es posible realizar paseos por las faldas del volcán extinto de Tequila y llegar a su cumbre a 2.930 msnm para practicar skydiving o visitar las Cascadas Los Azules a minutos del centro de la ciudad de Tequila para hacer senderismo, disfrutar de las aguas cristalinas y hacer deportes de aventura como rapel.

Con toda esta oferta turística el municipio de Tequila ha logrado mejorar la economía del lugar y aumentar el empleo, lo que ha disminuido la migración de aquellos que salían en busca de empleo a otros estados. Según el Grupo JB entre 2010 y 2015 alrededor de 5.000 personas han salido de la pobreza y la población económicamente activa aumento un 40%.

A finales del 2015 el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) dio a conocer un total de 3.855 trabajadores en Tequila, 23% más que en 2012 según el IIEG de Jalisco. Según las cifras oficiales, también en 2015 se contaba con 2.572 empresas de las cuales 46,7% pertenecían al sector servicios. (Alvarado, 2017)

Ante esta situación, se creó en el año 2013 el ya nombrado con anterioridad Consejo de Desarrollo Regional de Tequila (CODIT) como un órgano de vinculación entre los sectores público, privado y social para vigilar la continuidad de los proyectos independientemente de las administraciones de turno (CODIT, 2013). Asociación que junto a el Grupo JB, filial de Casa Cuervo, perteneciente al Consejo, han puesto fuerzas en hacer de Tequila un Pueblo Mágico Inteligente para ser en el año 2030 una Ciudad Inteligente.

Actualmente, luego del triunfo en las elecciones federales del 2018 de Andrés Manuel López Obrador, la SECTUR dio a conocer que su administración liquidará el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) que hasta el momento era el “*encargado de coordinar, diseñar y operar las estrategias de promoción turística nacional e internacional*”, no obstante el Secretario de Turismo Miguel Torruco dejó en claro que la promoción internacional continuará bajo una plataforma tecnológica próxima a presentarse (Paredes, 2018).

Esta situación ha provocado incertidumbre en torno a la continuación de los programas de desarrollo turístico, en especial de Pueblos Mágicos debido a la inversión pública que significa para las administraciones, no obstante el Secretario de Turismo de Jalisco, Ernesto Ralis Cumplido, aclaró que independiente de lo que ocurriera con el Programa Federal, el Estado de Jalisco trabaja en conjunto con la iniciativa privada y aseguró que se mantendrá el apoyo a los ocho Pueblos Mágicos de Jalisco con los fideicomisos que se hacen de manera regular junto con la inversión privada (Ramírez, 2018). Incluso el Gobierno del Estado de Jalisco aumentó 63% el presupuesto para los municipios con denominación Pueblos Mágicos pasando de 23.387.000 pesos mexicanos<sup>65</sup> en el 2013 a 38.145.000<sup>66</sup> en el año 2017. (El Informador, 2018)

---

<sup>65</sup> 1.175.452 USD.

<sup>66</sup> 1.917.202 USD.

f. La imagen ciudad e imagen turística.

Tequila posee una imagen turística basada en su denominación de Pueblo Mágico gracias a su patrimonio cultural ligado a su pasado industrial en torno a la producción de tequila, mediante el cual ha logrado desarrollar una oferta turística consolidada más allá de solo visitas guiadas por las fábricas tequileras, generando diferentes opciones en alojamiento, restauración, actividades de ecoturismo, entre otras actividades que entregan una experiencia única a los visitantes.

Actualmente posee una potencial imagen de destino turístico inteligente, debido a los esfuerzos e iniciativas desarrolladas para mejorar la ciudad en términos de accesibilidad y sostenibilidad implementando tecnologías y herramientas de innovación, con el objetivo de convertirse en un Pueblo Mágico Inteligente y posteriormente en una Ciudad Inteligente y a la vez mejorar la calidad de vida de los habitantes del lugar a través de un turismo sostenible y responsable.

No obstante, cuando se habla de imagen, esta presenta también los aspectos negativos de un territorio, por lo que la situación nacional de corrupción y seguridad afecta directa o indirectamente el posicionamiento del destino, en el Estado de Jalisco entre el año 2009 y 2010 las denuncias presentadas por delitos que afectan directamente a las personas (delitos del fuero común) aumentaron un 18% de 71.820 denuncias a 84.839, respectivamente, mientras que el año 2013 fue el que presentó más denuncias sobrepasando las cien mil. Pese a esto el panorama se muestra más alentador en Tequila ya que presentó una disminución del 14,5% en el año 2013 con respecto al año 2011, registrando 395 denuncias frente a las 462 del 2011. (Gómez Nieves & García Pérez, 2015)

g. La comunicación y promoción del territorio.

A nivel nacional para la promoción turística del territorio el Gobierno Federal dispone del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), que es el organismo encargado de coordinar, diseñar y operar las estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional de manera integral y competitiva a través del trabajo conjunto entre todos los actores de la actividad turística. (Gobierno de México, s.f.) Siendo Visit México<sup>67</sup> la página web de promoción turística del país para llegar al mundo presentando los destinos, atractivos, ofertas de alojamientos, entre otros. (Ver Figura 1.48)

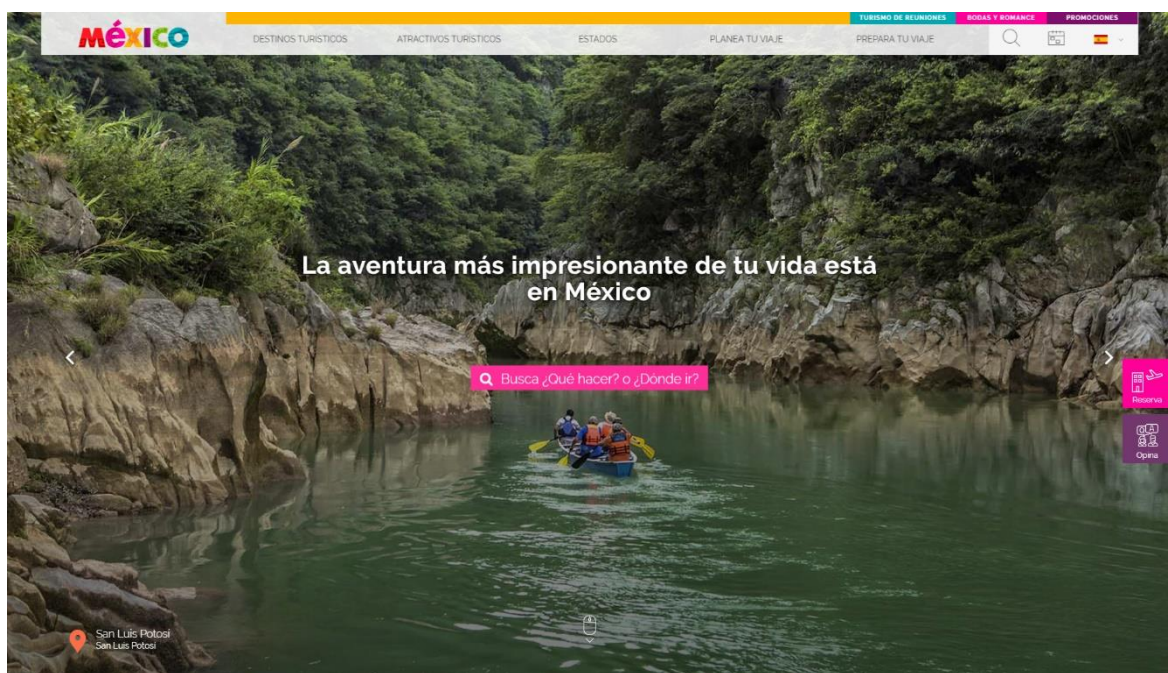


Figura I.48 Página web Visit México.

Fuente: Página web Visit México.

Gracias a la inversión y a la promoción realizada por el organismo, México ha logrado posicionarse como uno de los países más visitados del mundo. Según la OMT se posicionó en el sexto lugar durante el año 2017 con 39.3 millones de turistas internacionales aumentando en un 12% respecto del 2016. (Cortés, 2018)

No obstante, como se comentó en el apartado de Situación del Turismo el mandatario elegido en el último proceso de elecciones federales (2018) determinó que liquidará el CPTM, lo que entrega cierta incertidumbre sobre cuál será el mecanismo para seguir promocionando México y sus diferentes destinos a nivel nacional e internacional.

<sup>67</sup> En línea en: <http://www.visitmexico.com/es>

En cuanto al Programa Pueblos Mágicos, los recursos entregados por parte del Gobierno Federal son destinados para la infraestructura, como la pintura y modernización de fachadas, soterramiento de cables eléctricos u otro servicio que requiera implementar la localidad, dejando fuera cualquier posibilidad de recursos para promoción, sobre todo cuando en el año 2017 se hizo una reducción en todos los programas del gobierno. (Tinoco, 2017)

Uno de los mecanismos de comunicación más importantes del programa son los Comités de Pueblos Mágicos que debe poseer cada uno de los pueblos bajo esta denominación.

Mientras que para promoción hace uso de la página web llamada Pueblos Mágicos de México<sup>68</sup> en la cual es posible encontrar la lista de los 111 Pueblos Mágicos (que debe ser actualizada debido a la inclusión de los últimos 10 pueblos del proceso realizado este año 2018), además cuenta con mapas de los pueblos, información de cada uno de ellos, parte de su historia, actividades para realizar, rutas turísticas, reservas de hoteles y promoción de otros pueblos de México que no están dentro del Programa. (Ver Figura 1.49)



Figura 1.49 Inicio de la página web Pueblos Mágicos de México.

Fuente: Página web de Pueblos Mágicos de México.

<sup>68</sup> En línea en: <http://www.pueblosmexico.com.mx>

Así como también, utiliza Facebook (216.401 seguidores), Instagram (276.661 seguidores) y Twitter (8.997 seguidores), en la primera realiza mayoritariamente publicaciones de enlaces de la página web de Pueblos Mágicos y de otras páginas de información de México como Playas México<sup>69</sup> y Balnearios México<sup>70</sup>.

El caso de Twitter la actividad se basa en su mayoría en retweets de otros Pueblos Mágicos, de la SECTUR, del Gobierno Federal, entre otras cuentas relacionadas a organismos, instituciones o personas ligadas a estas (Ver Figura 1.50). Mientras que en el caso de Instagram es utilizado a través del reposteo de publicaciones realizadas por los visitantes que llegan a los diferente Pueblos Mágicos (Ver Figura 1.51)



Figura 1.50 Twitter Pueblos Mágicos.  
Fuente: Twitter.

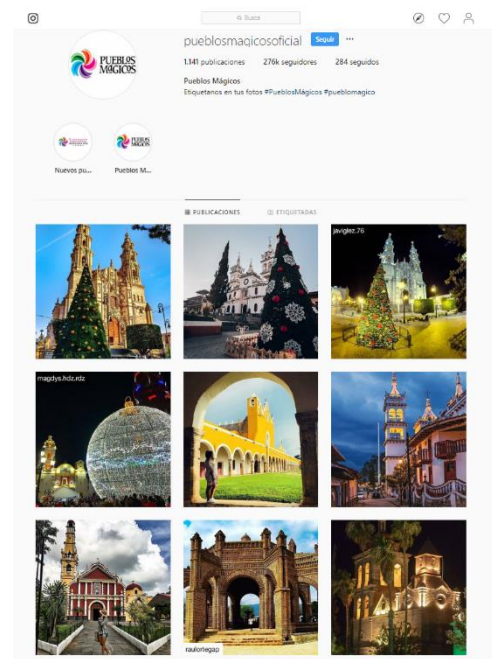


Figura 1.51 Instagram Oficial de Pueblos Mágicos.  
Fuente: Instagram.

En el caso de Tequila en el año 2016 Grupo Cuervo y NatGeo realizaron en conjunto una plataforma con el objetivo de promover Tequila mediante la geolocalización de los sitios de interés y así mostrar al público local, nacional e internacional los atractivos que se encuentran en el lugar. Sin embargo, actualmente la plataforma Tequila Tourism se encuentra suspendida, tal y como muestra la Figura 1.52.

<sup>69</sup> En línea en: <http://www.playasmexico.com.mx/>

<sup>70</sup> En línea en: <http://www.balneariosmexico.com/>

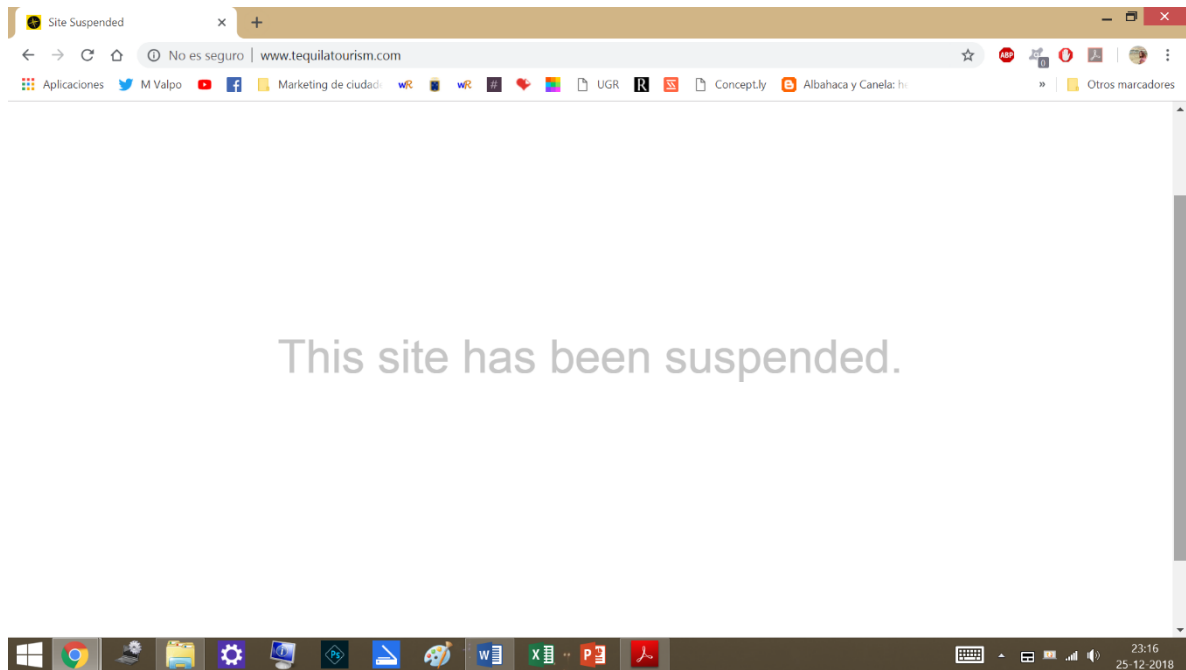


Figura I.53 Sitio Web Tequila Tourism.

Fuente: Sitio web Tequila Tourism.

En cuanto a redes sociales hace uso de Facebook a través de Tequila Jalisco Pueblo Mágico (66.913 seguidores) donde principalmente se promocionan tours diarios por Tequila. (Ver Figura 1.53)

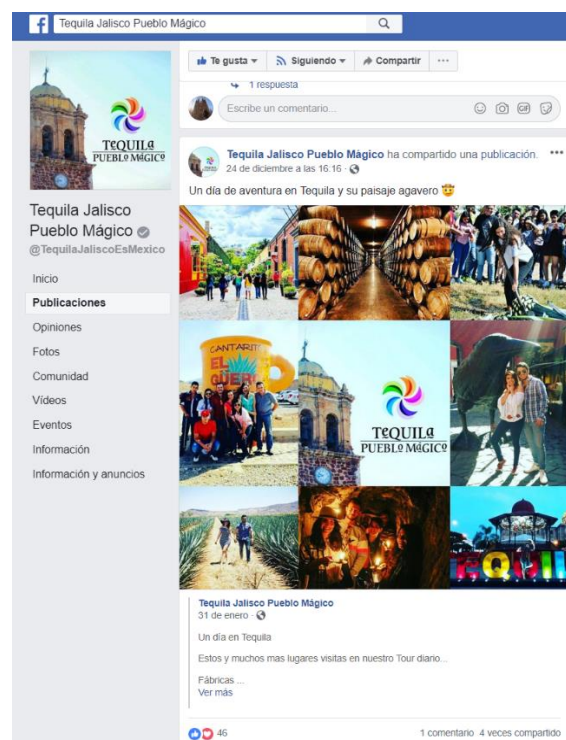


Figura I.52 Facebook de Tequila Jalisco Pueblo Mágico.  
Fuente: Facebook.

Por último, una de las estrategias utilizadas para promocionar Tequila se basa en la aplicación llamada Tequila Inteligente, en la cual existe información sobre la amplia gama de opciones gastronómicas y de alojamientos, así como atracciones y puntos de interés a visitar. (Ver Figura 1.54)

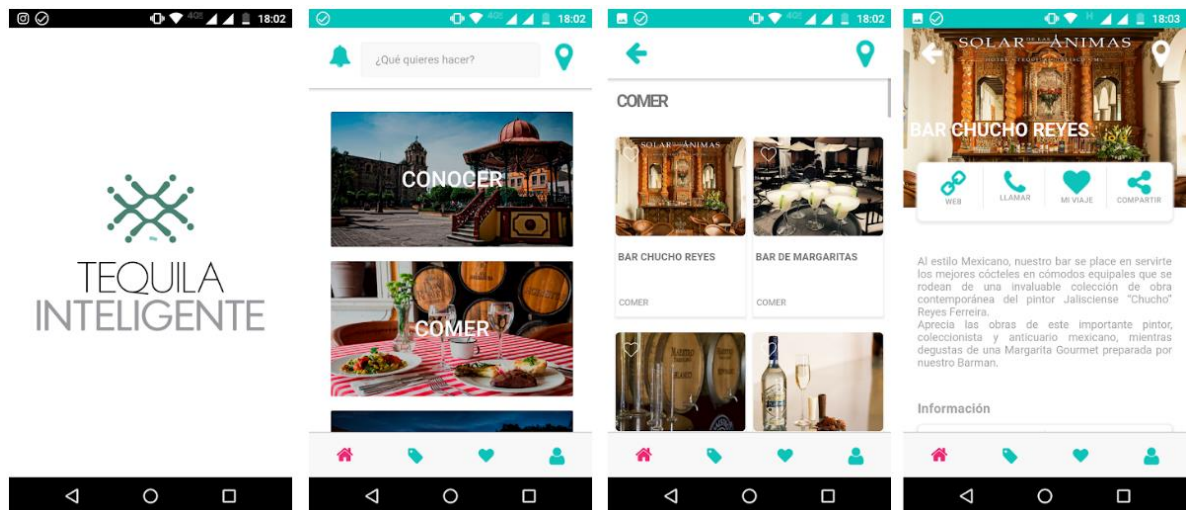


Figura 1.54 Aplicación Tequila Inteligente.  
Fuente: Aplicación Tequila Inteligente, Google Play Store.

#### h. Competitividad territorial.

A nivel nacional para aumentar la competitividad turística nacional desarrolló la página web Conéctate al Turismo donde las empresas prestadoras de servicios turísticos dan a conocer la demanda de bienes que necesitan para que las empresas que fabrican y comercializan en el país pueda ingresar la oferta de sus productos y conectar a ambas partes, con el objetivo de fortalecer la comunicación comercial entre proveedores y compradores, facilitando a la vez la promoción y búsqueda de empleos, permitiendo generar una red de más de dos mil empresas. (SECTUR, s.f.)

Desde el Programa Pueblos Mágicos se busca revalorar localidades de México, que poseen ciertas características que le otorgan *magia*, a través del rescate, reconocimiento y revalorización del patrimonio natural y vivo, de la historia y cultura que existen en ellas, para así aumentar el desarrollo local y la competitividad turística del país.

Además, la SECTUR desarrolló una serie de indicadores<sup>71</sup> que evalúan las localidades a nivel de competitividad y sustentabilidad para conocer cómo ha sido su desempeño hasta el año 2014.

En el caso de Tequila, este ha logrado aumentar su competitividad territorial económica, ambiental, institucional y turística a través de diferentes iniciativas desarrolladas gracias al CODIT que posee un modelo de gobernanza de cuádruple hélice conformado por el sector público, el sector privado, el conocimiento a través de alianzas académicas con universidades e institutos del Estado de Jalisco y el sector social, siendo este último un factor esencial para el éxito de los proyectos e iniciativas propuestas. Así como también, en torno al proyecto de Tequila Inteligente ha seguido un modelo de prevención al año 2020, el cual cubre las distintas áreas de una ciudad inteligente, los cuales son: seguridad pública, salud, educación, cultura y recreación; sustentabilidad, ambiental, energía y agua; desarrollo económico, planificación urbana y gestión de edificios; servicios sociales y transporte, para generar un desarrollo integral del municipio. (Vargas Austryjak, 2016)

El factor principal de su competitividad fue aprovechar sus características y el apoyo del sector privado para implementar un modelo que le concedió el título de Primer Destino Turístico Inteligente dentro de México con el deseo de llegar a ser un Pueblo Mágico Inteligente y en un futuro una Ciudad Inteligente, todo esto a través de la implementación de tecnologías para la sostenibilidad, la accesibilidad, movilidad, conectividad, trazabilidad y big data, sin perder el patrimonio, arquitectura y cultura que lo caracterizan, logrando que se encuentren en armonía la modernidad y la tradición. (Ver Figura 1.55)

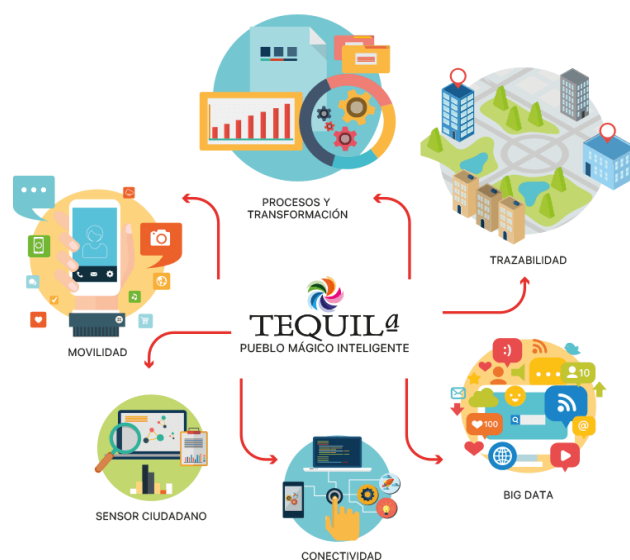


Figura 1.55 Tequila Pueblo Mágico Inteligente.  
Fuente: Página web Neurona Magazine.

<sup>71</sup> Estos indicadores se desarrollarán en el apartado f. Los indicadores.

Al ser un pueblo pequeño posee ciertas características que hicieron que fuese conveniente implantar tecnologías inteligentes y a la vez abarcar el componente social donde a través del CODIT se puedan abarcar soluciones a las necesidades de las personas, instituciones y empresas. Una de estas ventajas es el hecho de tener un tamaño reducido, ya que al momento de gestionar las iniciativas e integrar dentro del proceso a los involucrados y de evaluar los impactos del proyecto se puede abarcar un mayor espectro de personas y de factores a evaluar. Asimismo, es más fácil planificar y obtener las autorizaciones correspondientes para implementar las tecnologías inteligentes necesarias, pensando obviamente que hablar de estas se refiere más allá del uso y acceso a internet, esto demuestra que este enfoque no solo vi en dirección a las grandes ciudades como se vio en los casos anteriores. (Lara Pacheco, 2016)

Para lograr esto comenzaron por aprovechar los recursos obtenidos al estar dentro del Programa Pueblos Mágicos para generar la infraestructura adecuada embelleciendo el lugar y mejorando las vías de circulación, complementando con la implementación de Wifi gratuito en la plaza principal, fomentando la capacidad emprendedora de los habitantes a través de capacitaciones y convenios con Universidades e institutos, la creación de una aplicación para difundir los espacios turísticos de interés, implementando un Sistema de Inteligencia Turística para conocer con mayores detalles al visitante y su actuar dentro de Tequila, estableciendo convenios de colaboración sobre ciudades inteligentes con la Universidad de Cantabria y la Ciudad de Santander en España, y por último, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, Distintivo TT (Turismo-Tequila) a los servicios turísticos y artesanos integrados a la Ruta del Tequila desde el año 2009 promovido por el Consejo Regulador del Tequila (CRT).

Por último, es necesario destacar que bajo el proyecto de Tequila Inteligente se llegó a la compilación de un libro impulsado por el Grupo JB en el cual se sustenta el desarrollo de las acciones que se han realizado para convertir a Tequila en un Destino Turístico Inteligente, con esto busca poder ayudar y ser una guía para los demás Pueblos Mágicos y localidades del país.

#### i. Los indicadores.

A nivel nacional México posee un Catálogo Nacional de Indicadores (CNI) *que “es un conjunto de Indicadores Clave con sus metadatos y series estadísticas correspondientes, que tiene como objetivo ofrecer al Estado Mexicano y a la sociedad en general, información que resulta necesaria para el diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas de alcance nacional; así mismo podrán integrarse los que permitan al Estado Mexicano atender compromisos de información solicitada por organismos internacionales”*. Estos indicadores se exponen de manera pública mediante la página web del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG)<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Se encuentra en línea en: <https://www.snieg.mx/cni/acercade.aspx#1>

En el año 2008 se realizó una Evaluación de Consistencia y Resultado de Operatividad del Programa, en él se estableció que a la fecha no se contaba con estudios nacionales o internacionales que demostraran que las acciones del Programa eran adecuadas para el cumplimiento del propósito por el cual fue creado, por lo que se constituyó como el primer documento de referencia para las próximas investigaciones y evaluaciones. Esta evaluación dejó en evidencia las falencias y las necesidades, entre ellas las Reglas de Operación,<sup>73</sup> que se tradujeron posteriormente en los Lineamientos Generales del año 2014 y destacando que uno de los factores más relevantes que ha funcionado es la mejora de imagen urbana (SECTUR, 2008). En el Apéndice 1 es posible encontrar la Tabla de Indicadores utilizados para esta evaluación. (SECTUR, 2008)

En el año 2014 junto con los diagnósticos realizados en los Pueblos Mágicos se desarrollaron una serie de indicadores de competitividad y sustentabilidad para conocer cómo se estaba desarrollando cada localidad bajo la denominación de pueblo mágico. Los indicadores se dividen en diferentes áreas de atención según:

- i. Competitividad:
  - Generales del destino.
    - Habitantes.
      - Número de habitantes.
    - Perfil del turista.
      - Diversificación geográfica: Origen del turista/excursionista.
      - Diversificación demográfica: Sexo, edad.
      - Diversificación por tipo de consumo: propósito del viaje.
  - Demanda turística.
    - Satisfacción del turista.
      - Índice de satisfacción del turista (1-10)
    - Derrama turística.
      - Gasto promedio diario del turista/excursionista: pesos/día/persona.
    - Patrón de comportamiento.
      - Estacionalidad de la demanda (semanas al año).
      - Estadía promedio (días/turista).
  - Oferta turística.
    - Ocupación.
      - Porcentaje de ocupación (%).
    - Estado del atractivo.
      - Estado de los principales atractivos (alto/medio/bajo).
  - Gestión turística.

---

<sup>73</sup> En los Lineamientos generales para la Incorporación y Permanencia de los Pueblos Mágicos (2014) se establecieron las reglas de operación para regular los procedimientos, además de buscar la optimización de los recursos con proyectos que permitan aumentar la atracción de nuevos mercados y generar mayor flujo de visitantes, todo esto a través de la preservación de la identidad de los pueblos.

- Marco normativo actualizado.
    - Portal de internet del destino con información turística (rúbrica del 0 al 3).
- Infraestructura.
  - Conectividad.
    - Terrestre (carreteras/terminal de autobuses).
    - Disponibilidad de aeropuerto/pista de aterrizaje.
- Servicios.
  - Infraestructura privada.
    - Oferta de cuartos (número por categoría).
    - Establecimientos de alimentos y bebidas (número).
    - Hospitales (número).
  - Servicios (número).
    - Agencias de viaje.
    - Operadores locales.
    - Guías de turistas.
  - Otros servicios.
    - Seguridad (rúbrica)
- Recursos Naturales y Culturales.
  - Atractivos turísticos.
    - Existencia de un inventario de atractivos turísticos (rúbrica).
    - Número de zonas arqueológicas (rúbrica del 0 al 4).
    - Número de declaratorias de patrimonio material (rúbrica del 0 al 3).
    - Número de monumentos históricos (rúbrica del 0 al 3).
    - Número de áreas naturales protegidas (rúbrica del 0 al 3).
- Profesionalización.
  - Certificación.
    - Playas certificadas (%).
    - Número de planes públicos de capacitación turística (rúbrica).
    - Número de instituciones de educación turística.
  - Calidad (sí/no)
    - H (“Es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004”) (SECTUR, s.f.)
    - M (“El Programa de Calidad Moderniza es un Sistema para el mejoramiento de la calidad a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad. Establece que las empresas que alcancen su implementación exitosa recibirán el distintivo M”) (SECTUR, s.f.)

- Punto Limpio (Es un sello de Calidad higiénica. “Tiene como objetivo propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, a fin de proteger la salud de sus clientes, de sus trabajadores y de las comunidades”) (SECTUR, s.f.)
- Q (“Es un distintivo para los establecimientos turísticos que garanticen la calidad en la prestación de sus servicios, con el fin de procurar la satisfacción en la experiencia de viaje del turista. Las empresas que capaciten a todo el personal de contacto y aseguren la calidad en los servicios turísticos, la Secretaría de Turismo los reconoce otorgando el Distintivo Q”) (CCT, s.f.)

## ii. Sustentabilidad

- Agua.
  - Disponibilidad de agua.
    - Disponibilidad ( $m^3$ /habitante/año) (%)
  - Consumo de agua.
    - Consumo de agua per cápita (litros/día/habitante).
    - Consumo de agua por cuarto (litros/día/cuarto).
  - Tratamiento de agua.
    - Niveles de tratamiento de aguas residuales (%).
    - Reúsos de agua tratada (%).
- Desechos.
  - Generación de basura.
    - Generación de basura per cápita (kg/habitante/día).
    - Generación de basura por turista (kg/turista/día).
  - Manejo, disposición y reciclaje.
    - Eficiencia del sistema de recolección (%).
    - Relleno sanitario conforme a la norma (si, no).
    - Volumen reciclado de desechos (%).
    - Participación en programas de manejo de residuos peligrosos (si, no).
- Beneficios económicos del turismo.
  - Nivel de desempleo.
    - Tasa de desocupación (%).
  - Contribución a la economía local.
    - Empleo en el sector turismo (%).
    - Tasa de crecimiento del empleo en el sector turismo (%).
- Impacto social.
  - Impacto social.
    - Nivel de bienestar (1-7).
  - Ambulantaje.
    - Percepción sobre el comercio ambulante (alto, medio, bajo).

- Demanda turística.
  - Satisfacción del turista.
    - Índice de satisfacción del turista (1 al 10).
  - Derrama turística.
    - Gasto promedio diario del turista/visitante (pesos/día/turista).
  - Patrón de comportamiento.
    - Estacionalidad de la demanda (semanas del año).
    - Estadía promedio (días/turista).
- Oferta turística.
  - Ocupación.
    - Porcentaje de ocupación (%).
  - Estado del atractivo.
    - Estado de los principales atractivos (alto/medio/bajo).
- Planeación urbana y ambiental.
  - Planes y programas.
    - Plan de Desarrollo Urbano vigente (años de vigencia).
    - Programa de Ordenamiento Ecológico Local (sí, no).
- Desarrollo urbano integral.
  - Cobertura de Servicios Básicos (%).
    - Agua potable.
    - Alcantarillado.
    - Energía eléctrica.
  - Estado de la vivienda.
    - Índice de vivienda precaria (%).
- Imagen urbana.
  - Preservación de la imagen arquitectónica.
    - Reglamento de imagen urbana (sí/no).

Por otra parte, la repercusión del Programa a nivel internacional ha llevado a el país mexicano a entregar asesoramiento a Ecuador mediante la firma de un Convenio de Colaboración en Materia Turística (2018) para intercambiar procedimientos, experiencias, metodologías y las buenas prácticas sobre el desarrollo. (REPORTUR, 2018)

Sin embargo, existen estadísticas que dejan en claro que la corrupción es un problema latente en México, al menos así lo señalan los resultados de Transparencia Internacional de año 2017 y de la Encuesta Panel Nacional Defoe 2018. En esta última se ejemplifica que el 37% de los encuestados creen que el nivel de corrupción es mayor que hace un año y que *“la corrupción se ha extendido rápidamente incluso a aquellas instituciones que gozaban de cierta respetabilidad”* como las iglesias y las universidades. (Nares, 2018)

En el caso de Tequila, al poseer el distintivo de Smart Destination in Progress debe cumplir una serie de indicadores desarrollados por la SEGITTUR bajo la Norma UNE 178501 Sistemas de gestión de los destinos turísticos inteligentes, que presenta los requisitos base para mejorar la gestión de los destinos turísticos españoles dotándoles de mayor competitividad, y para mejorar su posicionamiento en el mapa turístico nacional e internacional, la cual se complementa con la norma UNE 178502 Indicadores y herramientas de los destinos turísticos inteligentes, que facilita las vías de evaluación en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la Norma UNE 178501, comparar destinos entre sí, y realizar el seguimiento de la evolución del DTI en el tiempo (AENOR, 2018). No obstante, para obtener estos documentos es necesario ser parte del Programa de DTI.

Sin embargo, en la Figura 1.56 es posible ver los campos en los cuales estos destinos se deben desarrollar.

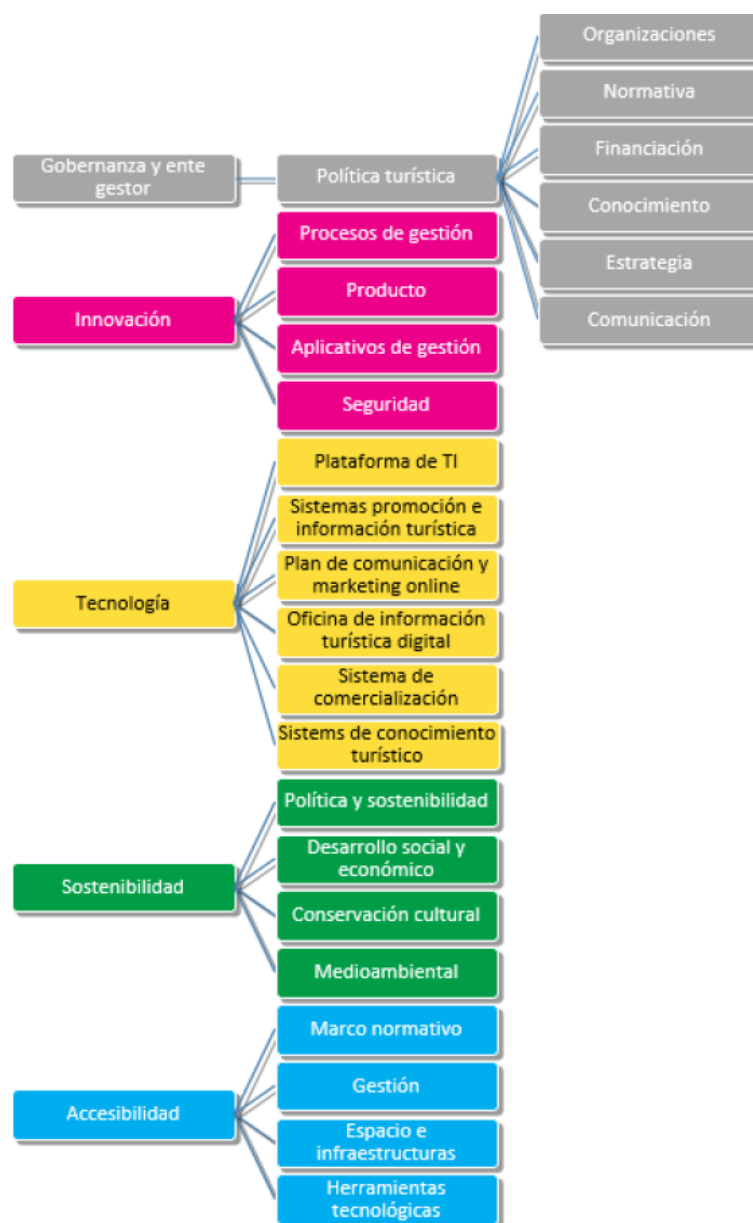


Figura 1.56 Campos de Análisis para un  
Fuente: Presentación de SEGITTUR ante el Comité de Turismo-OCDE,

### 1.5.3 Conclusiones

El éxito de Tequila comienza cuando el gobierno municipal y el sector privado ven en el turismo una posibilidad para generar competitividad y así posicionarse como un destino turístico a nivel nacional e internacional, a la vez que se establece como un factor de desarrollo local, capaz de ser un aporte en la consecución de una mejor calidad de vida para los habitantes.

Obtener la denominación de origen del tequila, el desarrollo de la Ruta del Tequila, ingresar al Programa Pueblos Mágicos y ser reconocido como Patrimonio de la Humanidad fueron los puntapiés iniciales para creer en el turismo como una clave para el desarrollo la localidad y del municipio utilizando a su favor los recursos para mejorar las infraestructuras entregados por el programa, el reconocimiento de la UNESCO y la denominación de origen para generar servicios y productos, así como para potenciar los atractivos presentes en el territorio. Ante estas situaciones la colaboración público – privada y sobre todo la inversión del sector privado, en especial del Grupo Cuervo, fueron esenciales para obtener los logros actuales.

Asimismo, para comenzar la gestión para que Tequila se convierta en un Destino Turístico Inteligente la colaboración e inversión privada junto con la creación y accionar del del Consejo de Desarrollo Integral de Tequila Asociación Civil (CODIT A.C.), fueron clave para la consecución del distintivo de Smart Destination in Progress, considerando que han logrado desarrollar iniciativas para poder implementar y adaptar un modelo europeo para la gestión de destinos en un pueblo pequeño de Latinoamérica y en un país donde aún existen situaciones de inseguridad y corrupción que ponen en riesgo las actividades turísticas y la imagen del país.

El hecho de ser considerado Pueblo Mágico y a la vez un Destino Turístico, hace que el territorio se encuentre bajo una serie de indicadores a evaluar y cumplir de manera constante, los cuales en su mayoría están direccionados a conseguir la sostenibilidad del lugar, a un uso eficiente de los recursos y al resguardo del patrimonio e historia que le ha entregado esa magia que atrae a los visitantes.

Todas estas decisiones y factores han sido claves para el éxito de Tequila, que lo han llevado incluso a ser considerado como un modelo replicable para el resto de los Pueblos Mágicos y otros pueblos del país, siendo un ejemplo a nivel de colaboración público – privada, aplicación de convenios y alianzas estratégicas, desarrollo e innovación en materias de conectividad, trazabilidad y movilidad.

Tequila se ha posicionado gracias al éxito de la actividad turística, no obstante, ha logrado desarrollar estrategias que buscan mantener un proceso integral, es decir, que va más allá de generar las condiciones para la experiencia del turista, sino que a la vez permita mantener y desarrollar nuevas iniciativas que generen las condiciones adecuadas para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

No obstante, al comparar el nivel de información o la facilidad para encontrar la información necesaria para realizar el análisis, en los casos europeos existía una mayor transparencia y la accesibilidad a la información era más expedita, menos burocrática que en el caso mexicano.

## 1.6 SITUACIONES Y ASPECTOS RELEVANTES EN CHILE.

### 1.6.1 Contextualización.

Para el desarrollo de este apartado se realizó una entrevista mediante correo electrónico al arquitecto y economista urbano Edmundo Hernández Rojas (Anexo 1) quien se ha especializado en marketing de ciudades, gestión urbana y economía urbana, además de desarrollar una serie de planes en diferentes ciudades chilenas orientados a este tipo de marketing y crear la consultora Marketing de Ciudad.

En la necesidad de conocer y comprender cuál es la situación, experiencia y desafíos de Chile en torno al marketing territorial no se utilizarán todas las categorías de análisis vistas en los casos anteriores, sino que será una revisión de los aspectos más relevantes como gobernanza, planes de marketing territorial en Chile desarrollados por Edmundo Hernández y la situación en torno a capacidades y desafíos que presenta el territorio nacional para desarrollar un proceso de marketing territorial.

### 1.6.2 Aspectos relevantes.

#### a. Gobernanza

El gobierno de Chile se declara republicano, democrático representativo y presidencial, donde el modelo de gobernanza se basa en la participación ciudadana desde la elección del mandatario presidencial, miembros del Congreso Nacional y de los alcaldes y concejales a nivel municipal. Asimismo mediante la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación ciudadana en la gestión pública, queda estipulado que el Estado reconoce el derecho de las personas de asociarse libremente para la consecución de fines lícitos y el derecho de las personas a participar en sus políticas, planes, programas y acciones estableciendo que los órganos de la Administración del Estado deberán establecer las modalidades formales para la participación de las personas y organizaciones en el ámbito de su competencia. (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2011)

Además, modifica la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, determinando la existencia de un nuevo órgano de participación: los Consejos Comunales de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC) que *“tienen como objetivo asegurar un mecanismo institucional de participación de la ciudadanía en el control ciudadano de la gestión municipal, proporcionan un espacio de carácter consultivo, asesorando en el diseño, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas comunales al igual que la gestión realizada por el municipio”* (SUBDERE, 2016), ayudando a perfeccionar así la Ordenanza Municipal de Participación Ciudadana que cada municipalidad debe establecer presentado las modalidades de participación ciudadana local según las características singulares de cada comuna.

Actualmente identificar diferentes modalidades de participación especificados en la Guía de Participación Ciudadana en la Gestión Municipal<sup>74</sup>, ya sean de carácter informativo para promover informaciones de interés público; consultivo para conocer la opinión de la ciudadanía antes de tomar decisiones; resolutivo donde los ciudadanos participan de forma directa en las decisiones públicas y de co-gestión donde funcionarios públicos y sociedad civil gestionan proyectos en conjunto.

En el año 2015 para conocer cómo se ha logrado implementar y desarrollar esta ley el Departamento de Estudios y Evaluación de Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) desarrolló un estudio utilizando encuestas enviadas a los alcaldes y Directores de Desarrollo Comunitario de un número significativo de municipalidades del país para evaluar el desempeño de las Ordenanzas de Municipales de Participación Ciudadana, de los Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC) y otros mecanismos de participación del nivel municipal.

Los resultados que arrojó el estudio son que el 98% de las municipalidades cuentan con Ordenanza de Participación Ciudadana, los mecanismos con mayor presencia se encuentran OIRS (Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias), audiencias con el alcalde, COSOC, plebiscitos comunales, Fondos de Desarrollo Vecinal brindar apoyo financiero a proyectos específicos de desarrollo vecinal presentados por las juntas de vecinos (FONDEVE). Mientras que los mecanismo con menor presencia son la Unidad Municipal de Participación Ciudadana, Presupuestos Participativos, Plan de Cultura, Fondos Concursables y Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR).

El 68% de las comunas ha constituido su COSOC, el 74,6% de ellos se reúne al menos cuatro veces al año, bajo la presidencia del alcalde, mientras que el 25% se ha reunido menos de cuatro veces al año o nunca lo ha hecho. Asimismo, el 44% de los COSOC constituido tiene una participación entre el 85% y el 100%, la participación habitual de los miembros está entre el 60% y el 84%, el 5% de los COSOC tiene una participación inferior al 30%, siendo la convocatoria más alta en los sectores rurales y semi urbanos. (SUBDERE, 2016)

En torno a la representatividad de los COSOC, los municipios presentan diferentes percepciones sobre lo que significa para ellos, siendo en algunos casos *“un canal útil de participación ciudadana, donde se representan adecuadamente los intereses y voluntades de la ciudadanía”* y como *“un organismo de baja injerencia efectiva en la gestión municipal, por el rol exclusivamente consultivo que desempeña”*.

Asimismo, la opinión de los encuestados sobre la representación de la comunidad en la Gestión Municipal, el COSOC se conforma como *“una instancia de representación ciudadana, sin problemas de compatibilidad entre las funciones del COSOC y las del Concejo Municipal”*,

---

<sup>74</sup> El documento se encuentra en línea en: [http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Guia%20Participacio%CC%81n%20Ciudadana%20en%20la%20Gestion%20Municipal\(4\).pdf](http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Guia%20Participacio%CC%81n%20Ciudadana%20en%20la%20Gestion%20Municipal(4).pdf)

*“ni el COSOC ni el Concejo Municipal son instancias propiamente de participación ciudadana, pues ambas fallan en ser una instancia de representación de la comunidad”, “los COSOC son solo un reflejo de la comunidad más organizada y no pueden considerarse como el único representante de la sociedad civil”.*

Todos los resultados dejan entrever que instalar la participación ciudadana dentro de la cultura comunitaria es un desafío para los diferentes niveles de gobierno y es necesario impulsar nuevas instancias que logren motivar la instalación más sólida de la participación ciudadana en Chile.

#### b. Planes de marketing territorial en Chile.

De la entrevista realizada a Edmundo Hernández, se desprenden una serie de diagnósticos y planes de marketing territorial que el arquitecto ha elaborado para diferentes ciudades de Chile.

##### b.1 Diagnóstico Urbano y Plan de City Marketing, comuna de Molina (2001).

En calidad de Asesor Urbanista de la Municipalidad de Molina (Provincia de Curicó, Región del Maule), Edmundo Hernández elaboró el diagnóstico y plan para la comuna, en el cual se destaca la celebración de un Convenio de Cooperación en materias de turismo y la industria vitivinícola, entre Molina (35.000 habitantes) y la Municipalidad de Hebei, China (85.000.000 habitantes).

##### b.2 Plan de City Marketing Valdivia, “La ciudad más bella de Chile” (2002).

Como consultor de la Empresa Inecón S.A en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Económico (PEDE), un proyecto PROFIM realizado con financiamiento SUBDERE y BID (Banco Interamericano de Desarrollo) se propuso mantener y posicionar a Valdivia, ciudad que en ese momento aún pertenecía a la Región de los Lagos, como “la ciudad más bella/linda de Chile”, a la vez que se buscaba situar a Valdivia junto al Puerto de Corral, en una plataforma para la llegada de cruceros, lo que derivó en la participación del municipio en la Feria de Cruceros de Miami, Florida, consiguiendo que al año siguiente llegara el primer crucero al Puerto de Corral y como consecuencia la visita a Valdivia.

A través de Transparencia se solicitó el Plan Estratégico de Desarrollo Económico a la Municipalidad de Valdivia, no obstante, debido a un error involuntario el documento recibido no fue el solicitado. (Anexo 2)

##### b.3 Plan de City Marketing Talcahuano (2003)

En el mismo contexto que el Plan de City Marketing de Valdivia, se elaboró el de Talcahuano, donde se proponía situar a Talcahuano como Ciudad Puerto Emergente, considerando todos sus avances en materia ambiental y sus fortalezas en materia portuaria, industrial y potencial turístico; junto a la posibilidad de que la ciudad fuese también puerta de entrada para la recalada de cruceros turísticos lográndose entre los años 2006 y 2010, año donde ocurrió el terremoto y tsunami del día 27 de febrero.

Al igual que con el caso de Valdivia, se solicitó mediante transparencia el Plan, sin embargo, al ser de data antigua fue extraviado durante el terremoto y tsunami del año 2010 (Anexo 3)

#### b.4 Plan de Reactivación Talcahuano 2020 (2006).

Fue elaborado en calidad de tesis de grado del Master en Economía Urbana / U. Mayor, Chile y Torcuato Di Tella, Argentina, en el año 2006. Un plan que se inicia como un Plan de Reactivación Económica y Urbana para Talcahuano donde se planteaba una visión de futuro con miras a contribuir y construir una ciudad distinta al 2020, el cual fue presentado al alcalde y al equipo municipal de Talcahuano, en abril del año 2009, que luego del desastre natural que azotó al país en febrero del 2010, logra constituirse en el Plan para la Reconstrucción de Talcahuano y el nombre Talcahuano 2020 se configura como el mensaje comunicacional y de contenidos con el que se logró reconstruir la ciudad puerto de Talcahuano.

#### b.5 Ciudades 2030. Ciudades en Movimiento.

En el año 2016 elaboró una nueva plataforma de comunicación denominada Ciudades 2030, ciudades en Movimiento, una propuesta dinámica con una visión a futuro, diseñada especialmente para implementar planes de acción y estrategias comunicacionales para ciudades sustentadas en la aplicación de nuevos Instrumentos de Marketing de Ciudad y Gestión Urbana, teniendo como marco institucional la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana impulsada por Naciones Unidas por medio de CEPAL y ONU HABITAT.

Actualmente, se está impulsando el primer plan en Chile, para la comuna de Vicuña, Valle del Elqui, Región de Coquimbo, denominado VICUÑA 2030, donde el trabajo se enfoca en una planificación del territorio al año 2030, con participación ciudadana y la mantención de la identidad local y preservación del entorno natural del territorio.

#### c. Desafíos y capacidades.

Luego de haber analizado los casos internacionales, de haber desarrollado el proceso de búsqueda sobre la situación chilena en torno al objeto de estudio y la experiencia del entrevistado, es posible determinar que en Chile el término de marketing territorial suele ser confundido con el concepto de marketing turístico, donde diferentes organismos y gestores sitúan al turismo como factor único de posicionamiento nacional e internacional de un territorio, además de reducirlo a la creación de una marca con la cual el territorio pueda ser identificado, pero el marketing territorial debe ser entendido como *“una estrategia integral que promueva todos los ámbitos del desarrollo propios de una ciudad, como es su desarrollo urbano, económico, social, medio ambiental y cultural”* (Hernández Rojas, 2018).

En cuanto a los desafíos que se presentan en Chile, la mayoría se basan en cómo llevar a cabo un proceso de gobernanza adecuado y motivar a las personas a participar de las convocatorias realizadas para lograr una representatividad en las decisiones. Así como lograr desarrollar una colaboración público – privada efectiva, donde el compromiso de generar las

instancias que permitan la consecución de una mejor calidad de vida como un objetivo en común.

Desde la perspectiva y experiencia de Edmundo Hernández, Chile presenta capacidades básicas, en torno a los elementos necesarios para el desarrollo del marketing territorial, especificados según él como: identidad e historia del territorio; planificación, estadísticas y proyecciones de inversión; diálogo y colaboración con los sectores público, privado, social y académico; creatividad y capacidad de observación de los gestores; voluntad política de las autoridades y participación ciudadana para lograr la sostenibilidad del Plan en el tiempo.

Ante esta situación expresa que Chile *“hace más de lo mismo, ya que no cuenta con instituciones que se atrevan a innovar de verdad, y con entornos favorables para promover ámbitos de innovación como este (marketing de ciudades)”*.

Asimismo, muchas de las iniciativas llevadas a cabo en el país se sustentan en replicar experiencias y el deseo de obtener los mismos resultados que otros territorios, casi perdiendo la noción de que cada uno de estos es distinto, además de no dejar paso a la oportunidad de crear experiencias propias, que claramente pueden seguir el ejemplo y experiencias de otros, pero adecuándose a las condiciones y necesidades del territorio.

Pese a que la situación del país no ha cambiado mucho durante los años de experiencia del entrevistado, ha dejado en claro que la irrupción del internet y las redes sociales permiten acceder a mayor información e interactuar de manera dinámica con las experiencias internacionales marcando diferencia en torno a lo que era la situación años atrás, permitiendo encontrar las orientaciones necesarias para aprovechar las oportunidades que se presenten y derribar las barreras que significa la aplicación del marketing territorial.

### 1.6.3 Conclusiones.

La correcta aplicación del marketing territorial en Chile presenta una serie de barreras desde la concepción y comprensión que se posee del término hasta la confianza que tiene el territorio en las capacidades de los profesionales de generar e innovar a través de experiencias propias. Además de cómo los gestores locales son capaces de generar las condiciones adecuadas y la confianza para motivar a los involucrados a ser parte del proceso, ya sea a través de colaboraciones y alianzas como participando de manera activa en las instancias de consultas, diagnóstico, toma de decisiones, aplicación y evaluación de procesos y gestión de estos.

Así como las habilidades y facultades que posean los gestores y profesionales a cargo del proceso para aprovechar en beneficio de este las herramientas de innovación, como las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), el acceso a internet y el aumento del uso de las redes sociales para la comunicación y promoción del territorio.

## 1.7 REFLEXIONES Y CONCLUSIONES

Luego de la realización del Estado del Arte que comprende el marco teórico y el análisis basado en diferentes categorías de cuatro casos que desarrollaron procesos de planificación y de marketing territorial se puede concluir que:

El marketing territorial es un proceso que abarca más allá del posicionamiento o creación de una marca o de una imagen territorial, que para su aplicación se debe tener una visión sistémica y a largo plazo, sobre lo que se desea alcanzar para lograr el posicionamiento del territorio en los diferentes ámbitos, comprendiendo que cada uno de ellos es solo una parte de este gran entramado de proyectos, iniciativas, programas e involucrados que dar forma a este proceso de posicionamiento territorial.

Para el éxito del marketing territorial es imprescindible la colaboración público – privada y la adopción de un modelo de gobernanza basado en la participación ciudadana activa, involucrada y con peso real en las decisiones tomadas desde los diferentes niveles de gobierno para el beneficio del territorio, siendo la opinión de los ciudadanos una razón para seguir, adecuar o incluso detener un proyecto.

En los cuatro casos analizados existe un fuerte trabajo colaborativo entre los sectores públicos y privados a través de la creación de asociaciones específicas para coordinar y establecer los pasos a seguir en torno a las estrategias para el desarrollo de la sostenibilidad económica, social, cultural y medioambiental, además, de alianzas estratégicas y relevantes para la generación y difusión del conocimiento como clave para inducir la participación de los ciudadanos.

La institucionalización de la colaboración mediante la creación de asociaciones, consejos o comités para el desarrollo de estrategias son de carácter apolítico, buscando que estas instancias e iniciativas sean de largo plazo y vayan más allá de los procesos electorales propios del territorio y de cambios en las administraciones.

Asimismo, consideran el liderazgo que ejercen, tanto los organismos públicos y privados como las personas que pertenecen a estas o a la sociedad en general, como un factor relevante para invitar a los actores sociales a ser parte de las revisiones e implementaciones de las estrategias, planes y programas que son parte de un proceso de marketing territorial entregan una base sólida para los procesos siguientes.

Es posible determinar que para un proceso de este tipo de marketing sea exitoso es necesario implementar y dotar al territorio en cuestión de la infraestructura adecuada mediante un plan y una correcta gestión de este, buscando la aprobación y colaboración de la mayoría de los actores sociales involucrados. O bien, que las estrategias que forman el proceso de marketing territorial logren influenciar y regular la planificación del territorio y del espacio geográfico buscando generar las infraestructuras para efectos de las estrategias generadas.

Para un territorio, independiente del tamaño de su espacio geográfico o de su población, es clave tomar la decisión de cuáles serán los ámbitos detonantes o ejes principales que abordará mediante las estrategias, ya que la inversión en dinero y tiempo para desarrollarse de manera competitiva en todos los ámbitos se vuelve imposible pudiendo llevar al territorio a un posible fracaso, pero tampoco es dedicar todos los esfuerzos a uno solo, ya que como se vio en los casos estudiados el solo dedicarse a la industria los llevo al declive. De esta forma la diversificación y la planificación de los esfuerzos es un punto esencial para que el territorio logre el posicionamiento esperado.

En los casos de Tequila y Barcelona el turismo y las tecnologías inteligentes son los principales ámbitos a potenciar desde las diferentes entidades involucradas en sus respectivos proceso; en cambio, la sostenibilidad medioambiental, la generación y difusión del conocimiento, el turismo y las industrias creativas y culturales en Bilbao fueron claves en el proceso de revitalización luego de las mejoras que se realizaron en infraestructuras; mientras que la generación de un ambiente estable y equilibrado para vivir e invertir han logrado posicionar a Lyon frente otras grandes ciudades de Francia como lo es París. Así es como estas situaciones demuestran que, mediante la gestión adecuada de los involucrados, de las condiciones en torno a la competitividad en los ámbitos que el territorio desea y se siente capaz de posicionarse, junto a la puesta en valor de los factores que le otorgan una mayor atraktividad a través de la aplicación de políticas, normativas e iniciativas logran una aplicación exitosa de las estrategias que forman el proceso de marketing territorial.

Se consideran relevantes los siguientes factores o puntos clave: gobernanza y participación ciudadana, colaboración público – privada gestionada a través de organismos apolíticos que permitan generar una visión sistémica y a largo plazo para la consecución de objetivos realistas, coherentes y alcanzables, desarrollo sostenible para la generación de competitividad y diferenciación, búsqueda y determinación de los elementos que le otorgan atraktividad al territorio, autoconocimiento del territorio y el conocimiento de los segmentos a los que busca llegar.

Luego de todo lo que significó esta investigación es posible determinar que el marketing territorial es un proceso compuesto por una planificación estratégica del territorio que presenta la visión y los objetivos que moldean el proceso a seguir; y un plan de marketing, que se convierte en la pieza clave al definir las estrategias de comunicación que ayudarán a dar a conocer las iniciativas que buscan cumplir con los objetivos propuestos a los diferentes actores involucrados dentro de este proceso para hacerlos partícipes y conocer sus opiniones, sugerencias y aportes, así como las acciones relacionadas netamente a la promoción del territorio con las cuales se darán a conocer las potencialidades que hacen que este sea único para así atraer a nuevos residentes, estudiantes, mano de obra e inversionistas.

Como se planteó dentro del marco teórico de esta investigación el enfoque que mantiene el Estado del Arte es recuperar para trascender reflexivamente, por lo tanto, con su realización se busca publicar la investigación realizada, no obstante, se cree que para propagar el término

y la aplicación del marketing territorial basándose en claves del éxito de los territorios estudiados sin perder la noción de que cada uno es diferente del otro, en vez de publicar solo el Estado del Arte se propone la realización y publicación de un documento con Orientaciones para la aplicación del Marketing Territorial, el cual se desarrollará como un Capítulo adicional.

Este documento está dirigido a los alcaldes, encargados de planificación del territorio, encargados municipales de turismo y relacionados a las áreas de promoción, medio ambiente, participación ciudadana, entre otros. Este documento busca que los gestores locales puedan desarrollar una perspectiva mucho más amplia del territorio, más allá de los límites políticos y administrativos a los que se acostumbra, pensando que un territorio es un sistema complejo en el cual son las personas y los actores sociales quienes lo construyen y transforman, abriendo paso a la idea de que sin el sentido de pertenencia y apropiación del espacio que habitan el territorio pierde su valor.

El documento se compone de las orientaciones basadas en las conclusiones que arrojo el análisis de los casos de estudio y de una serie de esquemas y definiciones que ayudarán a la comprensión del contenido.

En cuanto al formato de diseño y estructura, este es en formato apaisado de tamaño Carta (21,59cm x 27,94cm), para el fondo de portada y secciones se utiliza un mapa topográfico representado los relieves del espacio geográfico, además de hacer alusión a lo diverso y dispar que es un territorio del otro.

La tipografía utilizada es Futura, de 24 puntos para los títulos, de 18 puntos para subtítulos, de 13 puntos para el contenido y 12 puntos para esquemas, con el objetivo de hacer más agradable la revisión del documento para los lectores. A continuación, los ejemplos de las tipografías:

TÍTULO AaBbCcDd

Subtítulos AaBbCcDd

Contenido AaBbCcDd

Esquemas AaBbCcDd

A continuación, en la Figura 1.57 se puede apreciar la portada del documento.



Figura 1.57 Portada del documento "Orientaciones para la Aplicación del Marketing".  
Fuente: Diseño de Antonia Manterola, estudiante de Diseño Gráfico DuocUC.

# CAPITULO II: ORIENTACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL MARKETING TERRITORIAL.

## 2.1 PRESENTACIÓN.

Este documento se ha realizado en base al Proyecto de Título el “Estado del Arte del Marketing Territorial en el Mundo” en el cual se analizaron bajo ciertas categorías consideradas relevantes en el éxito de estos cuatro casos: Bilbao, Barcelona, Lyon y el Pueblo Mágico Tequila.

Mediante este documento se pretende dar a conocer el término de marketing territorial y los conceptos que se encuentran relevantes para ayudar a su comprensión y promover su adecuada aplicación desde lo aprendido con los casos estudiados y los materiales de estudio revisados durante la realización del Estado del Arte.

No se pretende entregar un manual debido que cada territorio posee características propias que lo hacen ser único por lo que no se puede encasillar dentro de un prototipo o las consideradas “buenas” prácticas aplicadas por un territorio, ya que estas pueden no serlo para otro, pero sí se puede guiar gracias a la experiencia de otros y es el caso de esta serie de orientaciones y definiciones necesarias para la correcta comprensión del Marketing Territorial, esperando que sean un aporte para la gestión de los territorios y su posicionamiento frente al resto.

Por lo tanto, en este documento se consideran los siguientes apartados:

- ¿Qué es el Marketing Territorial? Definición y consideraciones.
- Rol de la Gobernanza.
- Estructura de Gestión.
- Importancia de la colaboración público – privada.
- Competitividad territorial: Sostenibilidad.
- Indicadores.
- Fases para la creación de un Plan de Marketing Territorial.
- Glosario.

## **2.2 ¿QUÉ ES EL MARKETING TERRITORIAL? DEFINICIÓN Y CONSIDERACIONES.**

A menudo el marketing territorial es confundido con el desarrollo de la marca ciudad o turística, imagen territorial o meramente una campaña publicitaria, si bien estos términos tienen relación, este tipo de marketing no se limita solo al uso de estos.

El marketing territorial se define como un proceso complejo y estratégico de análisis y gestión de las condiciones de competitividad del territorio, mediante el cual los actores y/o gestores locales pretenden conocer y mantenerse en constante contacto con los públicos objetivos para poder identificar sus necesidades y potenciar los productos y servicios existentes o desarrollar otros nuevos que logren satisfacer sus necesidades y expectativas para así atraer turistas, nuevos residentes, eventos, convenciones, nuevas sucursales de empresas foráneas e inversiones. Asimismo, se compone de una serie de estrategias que buscan cumplir con una visión a largo plazo y contribuir a la consecución de la sostenibilidad económica, social, cultural y medioambiental con el objetivo de favorecer a la comunidad en su conjunto a la vez que se genera un sentido de pertenencia e identidad con el territorio, creando y manteniendo una posición competitiva a través de la generación de valor y el establecimiento de diferencias gracias a los atributos y valores positivos del territorio, que serán comercializados y promocionados a través de la creación de instrumentos que logren captar el interés de los públicos objetivos.

Este proceso se conforma por un encadenamiento de elementos que son clave para el éxito de las estrategias que lo componen, entre ellos destacan la aplicación de un modelo de gobernanza predispuesto a promover la participación ciudadana, donde los involucrados son parte del proceso y sus opiniones, objeciones, aportes y sugerencias son escuchadas, ya que son considerados como un eje fundamental.

Otro elemento clave es la colaboración público – privada, en donde ambos sectores logran apoyarse y trabajar en conjunto debido que se identifican bajo la visión a largo plazo que se propone para el territorio, más allá de los intereses individuales, de los cambios de administraciones y procesos electorales. Así como el establecimiento de alianzas y convenios con el sector generador de conocimientos como Universidad e Institutos a través de los cuales se busca difundir el conocimiento en la sociedad civil.

Por último, es necesario destacar que la sostenibilidad y sus tres pilares: económico, social y medioambiental, más la cultura como un cuarto pilar, son un factor esencial para la generación de las condiciones adecuadas para el desarrollo de una mejor calidad de vida de los habitantes y una manera de crear una posición competitiva entregando una mejor experiencia a los visitantes y un lugar ideal para la llegada de nuevas empresas e inversiones.

En el siguiente esquema (Figura 2.1) se puede ver de manera clara cuáles son los elementos y factores que son parte de este proceso de marketing territorial.



Figura II.1 Elementos del Marketing Territorial.

Fuente: Elaboración propia.

Para fortalecer la comprensión del concepto, a continuación, se presentan las consideraciones en torno al marketing territorial:

- El marketing territorial, no se debe reducir tan solo a la mera promoción o aplicación de una campaña publicitaria, sino que es solo una parte de este proceso.
- La imagen ciudad o turística, sea cual sea la que el territorio desea plantear, y la marca territorial son parte del proceso de marketing territorial, pero no se basa solo en el desarrollo de estas estrategias.
- El marketing territorial es un proceso integral, tendiente a confundirse con el marketing turístico y el posicionamiento como un destino turístico, mas es un proceso que busca desarrollar el territorio fundamentado en los pilares del desarrollo sostenible: económico, social, medioambiental y cultural.
- La aplicación del marketing al territorio debe considerar la participación de los distintos actores sociales involucrados y el sentido de pertenencia que estos generen con el territorio son imprescindibles para generar una estrategia e imagen exitosas.
- Es imperante la sinergia y trabajo compartido entre el sector público y privado, entendiendo el proceso de marketing territorial como un objetivo común para el beneficio de ambos sectores y del territorio en su totalidad.

### **2.3 ROL DE LA GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

Para desarrollar el Marketing Territorial, independiente de qué organismo sea el que impulse y/o lidere el proceso, debe poseer y mantener un modelo de gobernanza con un enfoque participativo y de colaboración, en donde los sectores público, privado y social pertenecientes al territorio en cuestión puedan mantener una relación sinérgica y armoniosa para así llevar a cabo los objetivos propuestos.

La gobernanza hace referencia a *“las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los ciudadanos, y para construir las instituciones y normas necesarias para generar esos cambios”* y por participación ciudadana se entiende que es un proceso donde los actores sociales se convierten en protagonistas de éste y comparten protagonismo con otros. Al adquirir protagonismo, el participante se interesa, se puede ilusionar o desilusionar, interviene e influye dentro del proceso, así como para participar se debe pertenecer, no se puede pertenecer sin incidir ni participar. (Hernández Aristu, 2010)

En Chile el modelo de gobernanza establece que uno de los principales espacios para dar sentido y poner en práctica la participación ciudadana es el municipio, debido que es donde se da la puesta en marcha y la ejecución de las políticas públicas y, a la vez es el organismo más cercano a los ciudadanos donde pueden dar a conocer sus opiniones, sugerencias, aportes y objeciones.

A través de la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2011) se establece la participación ciudadana como un derecho y a la vez presenta el marco

jurídico para la creación de asociaciones para así facilitar la organización entre ciudadanos, factores que le dan forma al modelo de gobernanza y construyen el tejido social. Para garantizar el derecho de participación ciudadana y perfeccionar los mecanismos existentes en la Ley 20.500, el Ministerio Secretaría General de Gobierno a través de la División de Organizaciones Sociales publicó la Guía de Participación Ciudadana en la Gestión Municipal (2016).

Actualmente el principal desafío es cómo lograr motivar a los involucrados a ser parte del proceso y ejercer su derecho a participar, en este contexto de incertidumbre, el conocimiento y difusión de este es primordial, es necesario dar a conocer cómo la participación y el diálogo, tanto entre pares como entre los sectores involucrados, se configuran como un beneficio comunitario esencial para generar las condiciones adecuadas para mejorar la calidad de vida.

Algunas maneras de afrontar este problema que han utilizado las ciudades europeas, es a través del uso de las redes sociales e internet, utilizando estas herramientas para motivar a las personas e incluso hacer llegar a ellas encuestas online para aumentar su participación, así como en el caso de adultos mayores, intentar llegar a ellos a través de los lugares que frecuentan como centros de adulto mayor, consultorios, plazas, entre otros.

La idea es llevar el proceso a las personas, por lo que uno de los mecanismos utilizados es desarrollar información didáctica, e incluso si los recursos lo permiten interactivos, a través de paneles situados en lugares frecuentados por los habitantes como supermercados, plazas, parques, centros comerciales, estaciones de transporte público, entre otros, donde los habitantes puedan conocer el proceso de manera pública y transparente el proceso y así interesarse en ser parte de este. Muchas veces será necesario que haya encargados capaces de explicarle a las personas lo que se está realizando y entregarle información sobre los próximos pasos y cómo pueden participar, la idea no es planear ni establecer horarios fijos sino ir rotando para así el equipo a cargo también pueda tener la oportunidad de observar qué tipo de personas, viven, caminar y ocupan el lugar generando diálogos informales, pero que enriquecerán el proceso y motivarán a las personas. No obstante, para esto se debe ser conscientes que es un proceso al cual se le debe dedicar bastante tiempo y que los encargados deben hacer uso del espacio e integrarse en el territorio.

Es necesario que los gestores locales y encargados de llevar a cabo el proceso tengan en cuenta que *“la participación ciudadana no es fruto ni de la casualidad, ni de la buena voluntad. La participación ciudadana exige en primer lugar estructuras de carácter político y social que la posibiliten, de estrategias de participación que la garanticen y de un equipo de cambio que gestione las interacciones, los conflictos y las aportaciones de los diversos grupos y personas”*. (Hernández Aristu, 2010)

## **2.4 ESTRUCTURA DE GESTIÓN.**

Para el éxito del proceso es necesaria la existencia de una estructura de gestión bajo la posible conformación de un comité, consejo o asociación pública o privada, en donde se concentre la colaboración y el trabajo en conjunto de los sectores público, privado, social y generadores de conocimientos. De esta forma es necesaria la participación de representantes de los diferentes sectores, esto dependerá del territorio que se pretende abarcar, si se pone como ejemplo la aplicación a nivel comunal deberá ser parte de esta estructura el Alcalde, los organismos municipales relacionados a planificación territorial, turismo, promoción, relaciones públicas, fomento productivo, innovación, cultura, medio ambiente y todo aquel que se estime pertinente y se encuentre vinculado al proceso; el sector privado debe representar a las empresas, a los prestadores de servicios turísticos, a las industrias y el comercio; el sector social debe estar representado por miembros de los Consejos Comunales de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC), presidentes de las Juntas de Vecinos, Sindicatos, Federaciones de estudiantes y la sociedad civil en general si alguna de las iniciativas propuestas desde la estructura de gestión lo ameritara. Por último, la generación de alianzas con las Universidades e Institutos entrega la posibilidad y las herramientas para capacitar en diferentes dominios a medianas y pequeñas empresas, a prestadores de servicios turísticos o cualquier otro ámbito en el cual se desarrolle la actividad económica del territorio.

Para que el proceso sea efectivo es primordial que esta estructura de gestión sea autónoma y poseer un carácter apolítico, por lo tanto, no debe verse afectada por los cambios de administración ni por los procesos electorales municipales ni presidenciales, debe poseer una visión a largo plazo coherente y consecuente con la del territorio y un equipo técnico encargado de coordinar y velar por el cumplimiento del plan y las acciones propuestas en este, así como generar y llevar a cabo las estrategias de comunicación y promoción del territorio.

La unidad de gestión debe encargarse de llevar a cabo proyectos de planificación, estudio y promoción del territorio; de promover la colaboración público – privada para alcanzar los objetivos propuestos, además generar actividades que deriven en beneficios para los involucrados.

Independiente del tipo de conformación que se decida (comité, consejo o asociación), deberá poseer un equipo técnico. Como ejemplo se propone el siguiente organigrama (Figura 2.2) para el equipo técnico, el cual se encuentra basado en los casos de Barcelona y Lyon donde los equipos se encuentran conformados por siete a once personas.

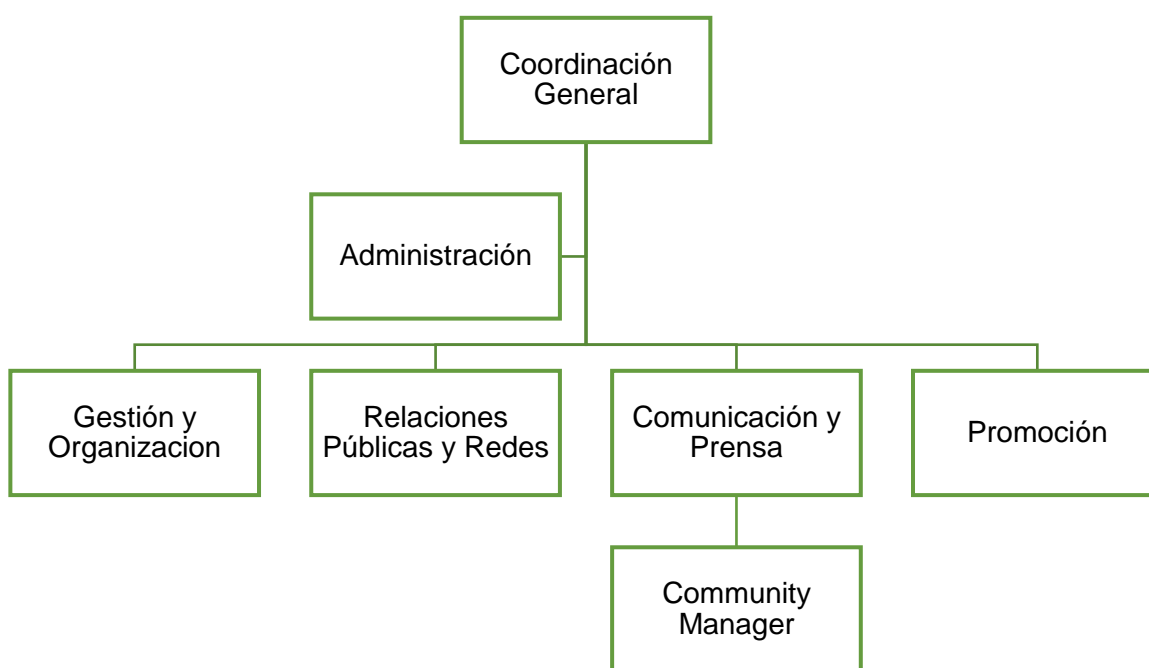


Figura II.2 Ejemplo de Organigrama para la conformación del Equipo Técnico.  
Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA.

La complejidad del territorio, los procesos de globalización y el acceso a los presupuestos han provocado que el sector público dependa cada vez más de la colaboración del sector privado para realizar proyectos y garantizar el financiamiento, construcción, renovación, gestión y mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio, por lo tanto, se configura como parte del modelo de gobernanza. La actuación en conjunto y la confianza mutua entre los sectores público y privado les otorgan un valor añadido a los procesos y ayudan a reducir el riesgo de cualquier actividad. (de Elizagarate, 2008)

La colaboración de ambos sectores cobra relevancia al momento de gestionar en forma coordinada la aplicación del marketing territorial, siendo el sector privado el que genera mayor impacto en la inyección económica y el público en agilización de los procesos para la consecución de la visión y los objetivos propuestos y, por ende, el éxito de los proyectos que se desarrollan a través del marketing territorial. Así como también, facilita el acceso a un mayor número de recursos humanos y capacidades intelectuales potenciando el entramado profesional a cargo de llevar a cabo el proceso.

El liderazgo y las capacidades de ambos sectores para gestionar los desequilibrios de poder y superar la generación de conflictos influirán en la creación, continuidad y legitimidad de la estructura de colaboración.

Asimismo, tanto la participación voluntaria y autónoma de ambos sectores, como la existencia y consciencia del proceso como un objetivo en común en beneficio de ambos sectores y de la sociedad civil se conforman como los elementos esenciales de la estructura colaborativa. De esta forma los sectores deben subordinar sus intereses frente a los colectivos, lo que no quita que el proceso les otorgue beneficios individuales.

## **2.6 COMPETITIVIDAD TERRITORIAL: SOSTENIBILIDAD.**

Un territorio adquiere un carácter competitivo si logra afrontar la competencia del mercado y al mismo tiempo garantizar la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, utilizando lógicas de red y articulación entre territorios, es decir, cuando logra desarrollar un crecimiento y desarrollo sostenible en sus tres pilares: económico, medioambiental y social, agregando como cuarto pilar, la cultura.

Por lo tanto, generar las condiciones que propicien la sostenibilidad del territorio le otorgaran a este una mayor competitividad frente a los otros, pero ¿por qué? Porque optar por la consecución del desarrollo sostenible del territorio le entregará una mejor calidad de vida a los habitantes, así como una mejor experiencia a los visitantes y turistas, así como posicionarse como un territorio propicio para la inversión y recibir empresas que mejoren el entorno económico cumpliendo con los parámetros de responsabilidad ambiental y social que posea el territorio, como por ejemplo: emisiones de contaminantes y gestión de desechos en el caso de empresas industriales.

Las mejoras en cuanto a las condiciones del territorio suelen concentrarse en mejorar el acceso a la educación, a los servicios básicos, acceso a vivienda, la calidad del aire y del agua de consumo humano, accesibilidad y movilidad para habitantes y visitantes dentro del territorio, así como de desarrollar estrategias para enfrentar de mejor manera la generación de residuos y el destino de estos, la contaminación acústica, los efectos del cambio climático, aumentar la autosuficiencia energética, entre otras.

## 2.7 INDICADORES.

Un indicador es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad. Estos pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo y se configuran como una herramienta para evaluar la eficacia, calidad, eficiencia y gestión de los procesos, programas, planes, proyectos y actividades que se realizan, así como también el desempeño de la unidad encargada de llevar a cabo estas instancias. Asimismo, existen los índices compuestos por una variedad de indicadores, lo que lo convierte en un indicador complejo al establecer relaciones entre determinados indicadores simples (de una o dos variable máximo) permitiendo medir conceptos multidimensionales como lo es el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Los indicadores deben poseer ciertas cualidades esenciales como:

- Disponibilidad: los datos básicos para construirlos deben ser de fácil obtención y sin restricciones.
- Simplicidad: debe ser fácil de elaborar.
- Validez: esto significa que debe ser capaz de medir realmente el fenómeno que se desea y no otro.
- Confiabilidad: los datos deben ser fidedignos, es decir, de fuentes de información válidas.
- Transparentes: presentar ante la comunidad los aspectos metodológicos relevantes y al mismo tiempo los datos que alimentan el sistema de indicadores.

El uso de indicadores entrega una medición que luego permite administrar y analizar las variables para así mejorar y alcanzar los objetivos propuestos para la consecución de la visión, cada indicador se encuentra vinculado a un objetivo, el cual debe estar bien definido para que el indicador tenga sentido. Ante eso la cantidad y el tipo de indicadores dependerá de los ámbitos que pretenda abarcar y solucionar el proceso, así como de la amplitud del territorio. Es esencial recordar que, existen objetivos a corto, mediano plazo y a largo plazo, estos últimos deben ser medidos de igual manera de forma continua para determinar la evolución de estos.

Debido que el proceso de marketing territorial busca la sostenibilidad del territorio y que Chile participa de la Agenda Local 21, debiendo cumplir con ciertos requerimientos de sostenibilidad, es que se han propuesto los siguiente indicadores a modo de ejemplo:

Tabla II.1 Indicadores.

TEMA	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FUENTE
<b>Territorio y configuración del territorio</b>	Densidad de población	Muestra una primera aproximación a la configuración de la ciudad y su organización territorial.	$\frac{\text{Número de habitantes}}{\text{Superficie total del territorio}}$ (habitantes/m <sup>2</sup> )	Censo de población. Reportes Estadísticos Comunales.
	Áreas Verdes (plazas, plazuelas, jardines municipales, parques, paseos)	Mide la extensión de las zonas verdes existentes y la relación con el número de habitantes.	$\frac{\text{Superficie de áreas verdes}}{\text{Número de habitantes}}$ (m <sup>2</sup> /número de habitantes)	Censo de población. Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)
	Densidad de áreas verdes	Muestra una aproximación a la configuración del territorio en cuanto al porcentaje existente de áreas verdes.	$\frac{\text{Superficie de áreas verdes}}{\text{Superficie total del territorio}}$ (%)	Censo de población. Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)
<b>Movilidad y Transporte</b>	Reparto modal del tráfico	Muestra qué tipos de transporte utiliza mayoritariamente la ciudadanía y su proporción con respecto al número total de desplazamientos.	$\left( \frac{\text{Viajes realizados en automóvil}}{\text{Número total de viajes}} \right) \cdot 100$ $\left( \frac{\text{Viajes realizados en transporte público}}{\text{Número total de viajes}} \right) \cdot 100$ (%)	Secretaría de Planificación de Transporte (SECTRA)
	Tiempo de viaje en hora punta de mañana	Permite visualizar el tiempo que los habitantes de las ciudades destinan a sus traslados en este modo y, por otra, comparar las velocidades de desplazamiento de los servicios de transporte público,	$\left( \frac{\sum \text{Tiempo de viaje en transporte público en hora punta de mañana}}{\text{Número total de viajes en transporte público en hora punta de mañana}} \right)$ (minutos/total de viajes)	Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. Secretaría de Planificación de Transporte (SECTRA)
	Seguridad Vial	Expresa el número de víctimas (heridos graves y muertos) que se han producido a causa de accidentes de tráfico durante el año.	$\sum \text{Número de víctimas (muertos y heridos graves) de accidentes de tráfico.}$ (Número)	Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. Direcciones de tránsito municipales.
<b>Gestión de los recursos naturales</b>	Consumo de agua	Mide la cantidad de agua consumida por habitante y día en la ciudad.	$\left( \frac{\text{Volumen de consumo doméstico de agua}}{\text{Número de habitantes}} \right) \cdot 365$ (litros por persona y día)	Superintendencia de Servicios Sanitario

	Volumen de residuos sólidos	Mide el volumen de residuos sólidos generados por habitante y día, así como el porcentaje de residuos recogidos selectivamente.	$\left( \frac{\text{Volumen total de residuos sólidos por año}}{\text{Número de habitantes}} \right) \cdot 365$ (kg/habitante/día)	Sistema Nacional de Declaración de Residuos (SINADER). Ministerio de Medio Ambiente. Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA)
<b>Cohesión social y económica</b>	Acceso a servicios básicos	Expresa el porcentaje de hogares que residen en viviendas que poseen un acceso a servicios básicos en calidad aceptable o deficitario respecto del total de hogares.	$\left( \frac{\text{Número de hogares en viviendas con acceso a servicios básicos en calidad aceptable o deficitaria}}{\text{Total de hogares}} \right) \cdot 100$ (%)	Ministerio de Desarrollo Social. Subsecretaría de Evaluación Social. Encuesta Casen.
	Acceso adecuado a agua	Expresa el porcentaje de hogares que tiene acceso a agua, considerando simultáneamente el origen y su distribución al interior de la vivienda.	$\left( \frac{\text{Número de hogares con un acceso aceptable de agua}}{\text{Total de hogares}} \right) \cdot 100$ (% de hogares con acceso a agua)	Ministerio de Desarrollo Social. Subsecretaría de Evaluación Social. Encuesta Casen.
	Tasa de población activa y desempleo	Expresa el porcentaje de población en edad de trabajar y que se encuentran empleados o desempleados buscando trabajo.	Tasa de población activa $\left( \frac{\text{Número de personas activas}}{\text{Número de personas en edad de trabajar}} \right) \cdot 100$ Tasa de desempleo $\left( \frac{\text{Número de personas desempleadas}}{\text{Número de personas activas}} \right) \cdot 100$ (% de población)	Censo de población. Encuesta Casen. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
	Evolución de la frecuencia turística	Mide la evolución de la frecuencia turística, con relación al número de turistas y pernoctaciones por año y el grado de estacionalidad turística.	Grado de estacionalidad (turistas) $\left( \frac{\text{Número de turistas por mes}}{\text{Número total de turistas}} \right) \cdot 100$ (Número de turistas y pernoctaciones por mes y por año) Grado de estacionalidad (pernoctaciones) $\left( \frac{\text{Número de pernoctaciones por mes}}{\text{Número total de pernoctaciones}} \right) \cdot 100$	Subsecretaría de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

			(Porcentaje de estacionalidad por mes)	
	Acceso a la oferta cultural	Expresa la proporción del gasto medio anual por hogar en ocio, espectáculos y cultura en relación con el gasto en consumo total realizado.	$\left( \frac{\text{Gasto medio de los hogares en actividades culturales}}{\text{Gasto total}} \right) \cdot 100$ (%)	Encuesta Nacional de Participación Cultural. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
<b>Participación ciudadana</b>	Impacto de la participación ciudadana	Permite evaluar en forma concreta la implementación efectiva de la institucionalidad participativa de la sociedad civil que se propone.	$\left( \frac{\text{Número de asistentes a los procesos de diseño y aprobación}}{\text{Total de procesos realizados}} \right) \cdot 100$ (%)	Información generada por la Unidad de Gestión a cargo de la aplicación del marketing territorial.

Fuente: Elaboración propia utilizando: Indicadores desarrollados por el Sistema Nacional de Información Ambiental (SINIA), Indicadores desarrollados por la Plataforma CAT-MED del Ayuntamiento de Málaga, Informe Final de Construcción de Sistema de Indicadores y Estándares del Desarrollo Urbano en Chile formulado por la Dirección de Extensión y Servicios Externos de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Indicadores utilizados en la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN).

\*Se recalca que el número de indicadores dependerá de los objetivos del proceso y los que se muestran en este documento se presentan para facilitar el acceso a indicadores basados en el desarrollo sostenible de un territorio, sin embargo, solo se conforman como una guía.

## 2.8 FASES DE UN PLAN DE MARKETING TERRITORIAL.

El Plan de Marketing Territorial se encuentra conformado por los siguientes apartados:

### 1. Diagnóstico de la situación actual del territorio.

Según Kotler, Haider y Rein (1993) existen cuatro elementos básicos en torno a los cuales se establece el diagnóstico desde el cual parte el proceso de marketing territorial, estos elementos tienen que ver con lo que hay hasta ese momento en el territorio y se dividen en imagen actual del territorio percibido por los residentes, visitantes e inversores; infraestructuras de servicios básicos, de movilidad y transporte, de zonas verdes, en cuanto a tecnología, educación y conocimientos, de telecomunicaciones, de seguridad; atracciones culturales, naturales, patrimoniales, entre otros; y por último, actores sociales, siendo la identidad y personalidad factores de la imagen con la que perciben otros al territorio, asimismo, cada sector posee una imagen del territorio que se contraponen con las de los demás.

### **Desafíos y tensiones de referencia.**

Dentro de este primer paso, se deberá definir cómo se llegará a los diferentes involucrados, cuál será la metodología y los medios utilizados para conocer su opinión sobre la imagen que poseen ellos sobre el territorio, abarcando aspectos positivos y negativos a resolver.

#### **2. Definición de la visión y objetivos.**

La visión debe ser establecida a largo plazo, no obstante, debe ser por un período determinado. Los objetivos se definen gracias al diagnóstico realizado y han de coordinarse con los objetivos planteados en los planes desarrollados a nivel territorial, por ejemplo en Chile serían los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), deben ser compartidos por los sectores públicos y privados, deben ser medibles de manera cuantitativa y cualitativa, deben poseer plazos determinados sobre todo si son cuantitativos, deben lograr motivar a los sectores sociales y deben ajustarse a los recursos disponibles en el territorio.

### **Desafíos y tensiones de referencia.**

En esta etapa los desafíos se darán al momento de buscar una visión que logre aunar los intereses de los sectores público, privado y social, para que a partir de esta visión se sientan parte del proceso y se comprometen con este.

#### **3. Determinar las estrategias de comunicación y promoción.**

En esta fase se determinan las características de los segmentos a los que se desea llegar estableciendo así las acciones y estrategias de comunicación y promoción adecuadas para cada segmento, así como también se establecen las estrategias y acciones a realizar durante el proceso para realizar una evaluación constante de este.

### **Desafíos y tensiones de referencia.**

Definir de manera correcta y adecuada cuales son los segmentos a los que se desea beneficiar con el marketing territorial será primordial, no obstante, el principal segmento en todo momento serán los habitantes, ya que son ellos quienes permanecen y conforman el territorio, por lo tanto, la constante comunicación con este segmento será de carácter primordial y desarrollar las estrategias de comunicación ayudarán a conseguir el éxito en el proceso.

Si dentro de la visión el territorio desea posicionarse como un destino turístico, sus segmentos deberán definirse en base a qué tipo de visitante y turista desea recibir, qué capacidad de carga tiene el territorio para no sobreexplotarlo ni causar problemas con los habitantes, por lo que deberán definirse sus características como nacional o extranjero, edad, sexo, ocupación para conocer el gasto potencial que podrían efectuar en el territorio, entre otros, así como la oferta turística que posee el territorio. Asimismo, deberá definir cómo se promocionará el destino ya sea a través de spots publicitarios en aeropuertos nacionales e internacionales, mediante agencias de viaje, a través de redes sociales y páginas web, etc.

En cambio, si el territorio tiene como visión atraer un mayor número de empresas e inversionistas, deberá utilizar estrategias de comunicación y promoción que logren posicionarlo como un destino estable en cuanto a las fluctuaciones económicas, deberá desarrollar estrategias a través de las cuales se pueda dejar en claro que existen profesionales y mano de obra capacitada, así como las condiciones adecuadas de infraestructura, movilidad y transporte.

#### **4. Implementación y evaluación de las acciones.**

En esta fase se llevan a cabo las acciones y estrategias de comunicación y promoción establecidas en la fase anterior. Así como la evaluación de las acciones y del proceso para saber si se están cumpliendo los objetivos propuestos.

#### **Desafíos y tensiones de referencia.**

Con las herramientas de comunicación y promoción definidas, se deberá establecer cómo deben implementarse, siendo uno de los desafíos determinar cómo se hará, pudiendo ser mediante alianzas estratégicas con otros destinos, con empresas o con universidades e institutos. Para su evaluación es necesario establecer criterios estándares de calidad o requisitos de calidad para las acciones en sí mismas.

Además, se deberán definir qué indicadores son acordes para evaluar la consecución de los objetivos del proceso, así como aquellos que son adecuados para evaluar las estrategias implementadas en el proceso.

## **2.9 GLOSARIO.**

**Agenda Local 21:** es un compromiso de actuar hacia la mejora ambiental continua del municipio que se manifiesta a través de la elaboración de un Plan de Acción Local, determinando unos objetivos y estrategias comunes en las políticas municipales”. Surge del Programa Global para el desarrollo sostenible en el siglo XXI enmarcado dentro de la mencionada Cumbre de la Tierra celebrada en Rio de Janeiro en 1992.

**Colaboración:** Proceso de constante interacción en la resolución de problemas, elaboración de proyectos o en discusiones acerca de un tema en concreto; donde cada participante tiene definido su rol para el logro de una meta que no se puede lograr individualmente. (Guitert & Pérez-Mateo, 2013)

**Competitividad territorial:** Un territorio adquiere un carácter competitivo si logra afrontar la competencia del mercado y al mismo tiempo garantizar la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, utilizando lógicas de red y articulación entre territorios.

**Desarrollo sostenible:** es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (UNESCO, 1987)

**Espacio geográfico:** Espacio físico terrestre donde las condiciones naturales permiten la organización de la vida en sociedad. (Tricart, 1969 citado en Rodríguez Valbuena, 2010)

**Estrategia:** Es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. (K. J. Halten, 1987)

**Gobernanza:** Interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los ciudadanos, y para construir las instituciones y normas necesarias para generar cambios. (Territorio indígena y gobernanza, s.f.)

**Imagen ciudad (territorial):** es un constructo multidimensional y sociohistórico, que puede analizarse como los atributos urbanísticos, económicos, culturales, sociales, entre otros, que posee un territorio e incluye los aspectos que operan en diferentes ámbitos, de forma interrelacionada y dinámica, que parten fundamentalmente desde el uso y apropiación del espacio por parte de las personas. (Cáceres Merello, 2014)

**Indicador:** Los indicadores son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. (Bauer, 1966)

**Liderazgo:** El proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. (José Alberto Santos)

**Marca:** La creación de un nombre, símbolo, logotipo u otro grafismo que identifica y distingue un territorio. Debe basarse en los atributos reales del territorio, sin embargo, no es necesario que se centre únicamente en su identidad cultural, historia o política, sino que incluso puede comunicar características creadas en la ciudad sin necesidad de ser parte del origen de esta. Dependerá de la imagen territorial que se desee proyectar. (Huertas, 2010)

**Ordenanza Municipal de Participación Ciudadana:** “Es obligación de cada municipalidad establecer, en una ordenanza, las modalidades de participación ciudadana local, teniendo en consideración las características singulares de cada comuna, tales como la configuración del territorio comunal, la localización de los asentamientos humanos, el tipo de actividades relevantes del quehacer comunal, la conformación etaria de la población y cualquier otro elemento que, en opinión de la municipalidad, requiera expresión o representación específica dentro de la comuna y que al municipio le interese relevar para efectos de su incorporación en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración comunal”.(Manual de Gestión Municipal)

**Participación Ciudadana:** Proceso donde los actores sociales se convierten en protagonistas de éste y comparten protagonismo con otros. Al adquirir protagonismo, el participante se interesa, se puede ilusionar o desilusionar, interviene e influye dentro del proceso, así como para participar se debe pertenecer, no se puede pertenecer sin incidir ni participar. (Hernández Aristu, 2010).

**Planificación estratégica del territorio:** Establece una serie de objetivos, a medio y largo plazo, sobre la organización del desarrollo del territorio y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto local como externo. (Bitar)

**Promoción:** es el componente que se utiliza para persuadir e informar al mercado sobre los productos de una empresa (Romero citado en Paber Agency, 2015). Es considerado uno de los aspectos fundamentales del marketing mix (plaza, precio, producto y promoción) y está formada por un conjunto de elementos, actividades, técnicas y estrategias que buscan generar y mantener la comunicación con todas las partes que integran el proceso comercial y permitan a la empresa obtener los máximos resultados esperados. Existen 5 herramientas generales de promoción: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo. (Montoya Kunsting & Vásquez Cárdenas, 2005).

**Programa:** Los programas comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada. (Project Management Institute, Inc., 2013)

**Proyecto:** Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2013)

**Territorio:** El territorio es una constelación de elementos, tanto de índole objetiva (características y elementos físicos de un espacio geográfico), junto con factores simbólicos y relacionales. Vale decir, el territorio también corresponde a los significados que las personas construyen respecto del habitar un espacio y las relaciones sociales que en él establecen". (Cisternas Pacheco, 2011)

**Ventaja competitiva:** Es aquel valor diferencial que posee un territorio respecto a otros, que le hace único, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia. (Definición de Michael Porter modificada para el territorio)

**Visión:** Estado futuro deseado. La aspiración del territorio. (Jhonson & Acholes, 2001)

## **PROYECCIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.**

Dado por terminado este proyecto basado en el Estado del Arte del Marketing Territorial en el mundo con el objetivo de trascender mediante la entrega de orientaciones sobre cómo aplicar este tipo de marketing en territorios nacionales.

Siguiendo la línea territorial, se propone investigar las diferentes unidades territoriales existentes en Chile, pensando en que solo en la ciudad de Valparaíso convergen diversos territorios, pensando en que dentro de una misma ciudad se puede identificar que cada cerro posee su propia identidad, por lo tanto, sería un territorio único, y a la vez, dados los resultados de esta investigación evaluar si es o no efectivo, dadas las condiciones en las que se configuran los territorios chilenos, desarrollar acciones de planificación conjunta bajo entidades administrativas determinadas como áreas metropolitanas, partiendo desde la consideración de que estas integran un conjunto de dos o más municipios alrededor de un municipio núcleo llamado metrópoli debido que “se vinculan entre sí por dinámicas e interrelaciones territoriales, ambientales, económicas, sociales, demográficas, culturales y tecnológicas”. (Borrero, 2014)

Por otra parte, se propone evaluar las condiciones y mecanismos de participación ciudadana en torno al ámbito turístico y/o cultural, ya que, según los datos especificados en el apartado de Situaciones relevantes en Chile, Plan Cultura y Plan de Desarrollo Turístico se encuentran dentro de los mecanismos municipales con menor presencia y participación, lo que se vuelve una situación preocupante y necesaria de conocer para los futuros Administradores turístico cultural.

Por último, siguiendo el ejemplo de Tequila Pueblo Mágico Inteligente, se podría investigar la factibilidad de la implementación de Smart Cities o Ciudades Inteligentes en localidades rurales de Chile, pensando en cómo podrían convivir la historia y tradiciones de los territorios rurales con las nuevas tecnologías y la conectividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- @22Barcelona. (s.f.). @22Barcelona. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://www.22barcelona.com/content/blogcategory/41/143/lang/es/>
- ADERLY. (30 de julio de 2014). ONLYLYON SCULPTURE INAUGURATED AT LYON SAINT-EXUP&#201;RY AIRPORT. *Economic life: News*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <https://www.aderly.com/2014/07/onlylyon-sculpture-inaugurated-at-lyon-saint-exupampamp201ry-airport/>
- ADERLY. (11 de abril de 2017). ONLYLYON: Invest in. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://www.aderly.fr/2017/04/44097/>
- ADERLY. (06 de noviembre de 2017). ONLYLYON: Invest in. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://www.aderly.fr/2017/11/mobilite-urbaine-lyon-a-la-15eme-place-mondiale/>
- ADERLY. (s.f.). ONLY LYON: Invest in Lyon. Recuperado el 26 de noviembre de 2018, de <https://www.aderly.es/agencia-aderly/>
- AENOR. (julio-agosto de 2018). ¿Cómo ser un destino turístico inteligente? AENOR. *La Revista de la Evaluación de la Conformidad*(339). Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <https://revista.aenor.com/339/como-ser-un-destino-turistico-inteligente.html>
- AGA. (s.f.). *Alianza Gobierno Abierto*. Recuperado el 08 de diciembre de 2018, de <http://aga.ifai.mx/SitePages/DefinicionAlianza.aspx>
- Ajuntament de Barcelona . (2017). *Turismo 2020 Barcelona: Una estrategia colectiva para un turismo sostenible*. Barcelona .
- Ajuntament de Barcelona. (15 de junio de 2011). *Barcelona.cat: Turismo*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/es/presentacion>
- Ajuntament de Barcelona. (2012). *Plan para la Inclusión Social de Barcelona 2012 - 2015*. Barcelona. Obtenido de <http://www.bcn.cat/plainclusiosocial/es/plainclusio.pdf>
- Ajuntament de Barcelona. (2016). *Barcelona.cat: Barcelona + Sostenible*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de <http://lameva.barcelona.cat/barcelonasostenible/ca/barcelona-sostenible/tags/page/indicadors-de-sostenibilitat-de-barcelona-0>
- Ajuntament de Barcelona. (2017). *Barcelona.cat: PEUAT*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://ajuntament.barcelona.cat/pla-allotjaments-turistics/es/>
- Ajuntament de Barcelona. (10 de mayo de 2018). *Barcenola.cat*. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de <http://ajuntament.barcelona.cat/economiatreball/es/noticia/el-22-ejemplo-de-colaboracizen-pzblicoprivada-para-naciones-unidas>

- Ajuntament de Barcelona. (s.f.). *Barcelona*. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de <https://ajuntament.barcelona.cat/ciutatvella/es/el-ayuntamiento/la-organizacion/funcionamiento>
- Ajuntament de Barcelona. (s.f.). *Barcelona.cat*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de <http://ajuntament.barcelona.cat/paisatgeurba/es/canal/qui-som-i-que-fem>
- Ajuntament de Barcelona. (s.f.). *Barcelona.cat*. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de <http://lameva.barcelona.cat/25anysolimpica/es/bcn-92/candidatura/la-transformacion-de-la-ciudad>
- Ajuntament de Barcelona. (s.f.). *Decidim Barcelona*. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de <https://www.decidim.barcelona/pages/more-information?locale=es>
- Alonso, A. G. (30 de mayo de 2017). Bilbao Ría 2000, la herramienta que lideró la recuperación urbanística. *Deia.eus*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://www.deia.eus/especiales/deia-40-urte/bilbao-ria-2000-la-herramienta-que-lidero-la-recuperacion-urbanistica>
- Alvarado, M. (27 de octubre de 2017). *Destilando Abundancia*. Tequila. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://cdn.expansion.mx/infographic/2017/10/27-18/29/51-0000015f-5ff1-d4a1-adff-7ffbe4dd0000-default/index.html>
- AMB. (s.f.). *Àrea Metropolitana de Barcelona*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://www.amb.cat/es/web/area-metropolitana/>
- AMB. (s.f.). *IERMBDB*. Obtenido de <https://iermbdb.uab.cat/?ap=1>
- American Marketing Association. (julio de 2013). *AMA*. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- American Marketing Association. (s.f.). *AMA*. Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- Àrea Metropolitana de Barcelona. (s.f.). *AMB*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de <http://www.amb.cat/es/web/area-metropolitana/coneixer-l-area-metropolitana>
- Argonmexico. (01 de diciembre de 2017). Entrega Sector Reconocimiento a Juan Beckmann. *Argon México*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://argonmexico.com/entrega-sector-reconocimiento-a-juan-beckmann/>
- Asociación Bilbao Metropoli-30. (2010). *Reflexión Estratégica. Bilbao metropolitano 2030*. Bilbao.
- Asociación Bilbao Metropoli-30. (2016). *Bilbao Metropolitano 2035. Una mirada al futuro*. Bilbao.
- Atutxa, S. (17 de enero de 2018). Bilbao Bizkaia presenta su nueva estrategia en Fitur. *Deia, Noticias de Bizkaia*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de

<https://m.deia.eus/2018/01/17/bizkaia/bilbao/bilbao-bizkaia-presenta-su-nueva-estrategia-en-fitur.amp>

Audicas. (06 de marzo de 2017). *Audicas*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018 , de <http://www.audicas.es/consorcio-de-empresas-en-que-consisten/>

Avelino Barbosa, C. (2015). *Only Lyon: um estudo de caso de Marketing Territorial*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação - Comunicação Estratégica, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Ávila, J. (28 de marzo de 2016). Pueblos mágicos... e inseguros. *Reporte Indigo*. Recuperado el 23 de diciembre de 2018, de <https://www.reporteindigo.com/reportes/pueblos-magicos-e-inseguros/>

Ayuntamiento de Bilbao. (2008). *Bilbao Agenda 21: Indicadores de Sostenibilidad de Bilbao* . <http://www.bilbao.eus/Agenda21/documentos/indicadores2008.pdf>.

Ayuntamiento de Bilbao. (2010). *BILBAO EN EXPO SHANGHAI 2010 : Una oportunidad para las empresas*.

Ayuntamiento de Bilbao. (2016). *Bilbao y la participación. La ciudadanía: agente activo en las acciones municipales*. Bilbao.

Ayuntamiento de Bilbao. (8 de noviembre de 2017). *Bilbao.eus*. Obtenido de [http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO\\_Noticia\\_FA&cid=1279172829209&language=es&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet%2FBIO\\_Noticia\\_FA%2FBIO\\_Noticia](http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279172829209&language=es&pageid=3000075248&pagename=Bilbaonet%2FBIO_Noticia_FA%2FBIO_Noticia)

Ayuntamiento de Bilbao. (2018). *Bilbao Transparencia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <https://www.bilbao.eus/cs/Satellite/transparencia/es/ambitos/relaciones-con-la-ciudadania-y-grupos-de-interes/participacion-ciudadana-y-de-los-grupos-de-interes/1279162269996>

Ayuntamiento de Bilbao. (s.f.). *Bilbao Agenda 21*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de [http://www.bilbao.eus/cs/Satellite/agenda21/Proceso/es/100078604/Contenido\\_Detalle](http://www.bilbao.eus/cs/Satellite/agenda21/Proceso/es/100078604/Contenido_Detalle)

Aznar, L. (16 de julio de 2017). El Consorci de Turisme: la marca Barcelona en mans de privades. *El Critic*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.elcritic.cat/investigacio/el-consorci-de-turisme-la-marca-barcelona-en-mans-privades-16749>

B+I Strategy. (2016). *Estudio del Impacto Económico generado por la actividad del Museo Guggenheim Bilbao 2016*. Resumen Ejecutivo, Bilbao. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/wp-content/uploads/2011/03/Estudio-de-Impacto-Economico-2016\\_ES.pdf](http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/wp-content/uploads/2011/03/Estudio-de-Impacto-Economico-2016_ES.pdf)

- Barcelona Activa. (s.f.). *Barcelona Activa*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/que-es-barcelona-activa/quienes-somos/index.jsp>
- Barcelona Global. (s.f.). *Barcelona Global*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.barcelonaglobal.org/es/sobre-nosotros/>
- Barrera Restrepo, E. (01 de septiembre de 2014). *Gerencia pública & Marketing*. Recuperado el 07 de octubre de 2018, de <https://gerenciapublicamarketing.wordpress.com/2014/09/01/datos-para-una-historia-marketing-territorial/>
- BCD. (2015). *Encuesta sobre la Marca Barcelona*. Barcelona.
- Belloso, J. C. (2013). Construir marca, hacer ciudad. *Barcelona Metròpolis*, 90, 20-22. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/2007-2017/wp-content/uploads/2013/12/BMM90.pdf>
- Bilbao Arte. (s.f.). *BilbaoArte*. Obtenido de <https://bilbaoarte.org/el-centro/objetivo/>
- Bilbao Bizkaia. (2017). *Estrategia de posicionamiento turístico 2018 - 2025*. Bilbao.
- Bilbao Dendak. (s.f.). *BilbaoDendak*. Obtenido de <https://www.bilbaodendak.eus>
- Bilbao Ekintza. (s.f.). *Bilbao Ekintza*. Obtenido de [http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=1272963760510&locale=3000001694&pagename=LanEkintza%2FPage%2FLKZ\\_PTPaginaGenerica&titulo=Qui%C3%A9nes+Somos](http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=Page&cid=1272963760510&locale=3000001694&pagename=LanEkintza%2FPage%2FLKZ_PTPaginaGenerica&titulo=Qui%C3%A9nes+Somos)
- Bilbao Internacional. (12 de diciembre de 2010). *Bilbao Internacional*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://www.bilbaointernational.com/e/>
- Bilbao Lan Ekintza. (2009). *Estudio sobre el potencial de las Industrias Creativas en Bilbao*. Bilbao. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadervalue1=attachment%3Bfilename%3D199%5C35%5CDiagn%C3%B3sticodeIndustriasCreativas.pdf&blobkey=id&blobnocache=t>
- Biosphere Tourism. (s.f.). Obtenido de <https://www.biospheretourism.com/es/estandares/estandar-de-certificacion-biosphere-destinos/20>
- Biosphere Tourism. (9 de noviembre de 2018). *Biosphere Tourism*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de <https://www.biospheretourism.com/es/blog/barcelona-destino-certificado-biosphere-recibe-el-premio-a-la-mejor-gestion-turistica-en-el-world-travel-market/167>

- Biosphere Tourism. (s.f.). *Biosphere Tourism*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.biospheretourism.com/es/ayudanos-a-cambiar-el-mundo/79>
- Bitar, M. A. (s.f.). *La planificación estratégica en el marco del desarrollo local*. Gualeguaychú.
- Bizkaia. (2016). *Bizkaia. Foro Aldundia Diputación Foral*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de [http://www.bizkaia.eus/hirigintza/lurraldekozatiegitasmoa/en\\_que\\_consiste.asp?idioma=CA&Tem\\_Codigo=10130&dpto\\_biz=6&codpath\\_biz=6|8366|246|3723|10128|10130](http://www.bizkaia.eus/hirigintza/lurraldekozatiegitasmoa/en_que_consiste.asp?idioma=CA&Tem_Codigo=10130&dpto_biz=6&codpath_biz=6|8366|246|3723|10128|10130)
- Bizkaia. (s.f.). *Bizkaia. Foru aldundia. Diputación Foral*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [http://web.bizkaia.eus/es/conoce-la-diputacion#com\\_liferay\\_journal\\_content\\_web\\_portlet\\_JournalContentPortlet\\_INSTAN CE\\_Lk31eJt9PP3Dbipo\\_contenedor\\_pestanias1](http://web.bizkaia.eus/es/conoce-la-diputacion#com_liferay_journal_content_web_portlet_JournalContentPortlet_INSTAN CE_Lk31eJt9PP3Dbipo_contenedor_pestanias1)
- Bizkaia Talent. (2015). *Bizkaia Talent*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://www.bizkaiatalent.eus/pais-vasco-te-espera/apuesta-de-futuro/sistema-clusteres-referencia/>
- Blanchar, C. (14 de julio de 2018). La caída de la ocupación turística asoma a Barcelona al decrecimiento. *El País*.
- Blog 14001. (11 de diciembre de 2014). *Nueva ISO 14001:2015*. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/12/iso-14001-la-certificacion-de-un-sistema-de-gestion-ambiental/>
- Blog Francia. (2018). *Blog Francia*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018, de <https://blog-francia.com/ciudades-de-francia/lyon>
- Boost in Lyon. (2011). *Boost in Lyon*. Recuperado el 26 de noviembre de 2018, de <http://boostinlyon.fr/scic/>
- Bustamante Vélez, L. (2015). Espacio e identidad en el habla de Tunja: un estudio de género. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*(25), 17-37. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/clin/n25/n25a02.pdf>
- Cáceres Merello, F. (4 de abril de 2014). *Plataforma Urbana*. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2014/04/04/imagen-ciudad-significado-e-implicancias/>
- Carballo-Mendivil, B. (16 de febrero de 2014). *Pensamiento de Sistemas*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2014/02/la-planeacion-del-marketing-y-su.html>
- Castañeda Carvajal, M. (29 de mayo de 2018). Plan para mejorar la calidad del aire de Bilbao y reducir la contaminación. *Energy News*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://www.energynews.es/mejorar-la-calidad-del-aire-de-bilbao/>

- CCT. (s.f.). *CCT: Centro de Calidad Turística*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <http://www.ccturistica.com/distintivo-q.html>
- Chávez Becker, C., & Rosales Reyes, T. I. (2015). El diseño del Programa Pueblos Mágicos desde el enfoque de la Gobernanza. En R. H. Mar, *Pueblos Mágicos: discursos y realidades. Una mirada desde las políticas públicas y la gobernanza* (págs. 23-49).
- Cisternas Pacheco, N. (2011). *Territorio y lugar: un camino en la definición de factores territoriales de vulnerabilidad*. Tesis para optar al Grado de Maagister en Ciencias Sociales, Universidad de Chile , Facultad de Ciencias Sociales , Santiago. Recuperado el 24 de octubre de 2018
- Clusters.cat. (s.f.). *clusters.cat*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://www.clusters.cat/clusters/#tots>
- CODIT. (2013). *CODIT: Consejo de Desarrollo Integral de Tequila A.C.* Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://codit.mx/>
- Comercios Innovadores de Bilbao. (s.f.). *CIB*. Obtenido de <http://cibilbao.com/que-es-el-cib/>
- Cortadellas, J. (25 de noviembre de 2017). La marca Barcelona, tocada pero no hundida. *El Periódico*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20171125/la-marca-barcelona-tocada-pero-no-hundida-6447584>
- Cortés, G. (19 de septiembre de 2018). ¿Cómo va la inversión en promoción turística en México? *InformaBTL*. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <https://www.informabtl.com/como-va-la-inversion-en-promocion-turistica-en-mexico/>
- Culture 21. (2014). *La cultura como motor económico y de transformación social de Bilbao*. Bilbao. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/cities/content/bilbao-spa\\_def.pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/cities/content/bilbao-spa_def.pdf)
- DEIAS. (7 de julio de 2017). Bilbao, a la cabeza del ranking de transparencia municipal. *Deias, Noticias de Bizkaia* , págs. <https://www.deia.eus/2017/07/07/bizkaia/bilbao/bilbao-sesitua-por-sexta-ocasion-consecutiva-a-la-cabeza-del-ranking-de-transparencia-municipal>.
- Diario de Gastronomía. (20 de abril de 2011). Lyon, capital gastronómica de Francia. *Diario de Gastronomía*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://diariodegastronomia.com/lyon-capital-gastronomica-de-francia/>
- Diario Información. (27 de febrero de 2011). *Diario Información*. Recuperado el 23 de octubre de 2018, de <https://www.diarioinformacion.com/opinion/2011/02/27/marketing-ciudades-instrumento-gestion-urbana/1099490.html>

- Díaz Limón, J. (13 de junio de 2018). Ciudad Inteligente a la mexicana: Tequila. *Jaime Limón*. Recuperado el 16 de diciembre de 2018, de <http://www.jaimediazlimon.com/publicaciones/abogado-digital/ciudad-inteligente-municipio-tequila/>
- DTI. (2016). *Destino Turístico Inteligente (DTI)*. Recuperado el 16 de diciembre de 2018, de <https://www.destinosinteligentes.es/destinos/tequila/>
- EcoDiario. (23 de enero de 2018). Barcelona despunta como ciudad innovadora, pero pierde competitividad. *EcoDiario.es*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de <https://ecodiario.economista.es/politica-eD/noticias/8886862/01/18/Barcelona-despunta-como-ciudad-innovadora-pero-pierde-competitividad.html>
- Educalingo. (s.f.). Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://educalingo.com/es/dic-es/sui-generis>
- El Informador. (02 de marzo de 2016). Lanzan proyecyo de turismo georreferenciado en Tequila. *El Informador*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <https://www.informador.mx/Jalisco/Lanzan-proyecto-de-turismo-georreferenciado-en-Tequila-20160302-0199.html>
- El Informador. (03 de abril de 2018). Aumentan los recursos para Pueblos Mágicos. *El Informador*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://www.informador.mx/Aumentan-los-recursos-para-Pueblos-Magicos-I201804030001.html>
- El Mundo. (24 de septiembre de 2018). Preocupa la calidad del aire de Bilbao por emisiones del tráfico. *El Mundo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de <https://www.elmundo.es/pais-vasco/2018/09/24/5ba8d5a0468aeb6c7e8b4627.html>
- Embajada Francesa. (26 de julio de 2017). *Francia en España*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://es.ambafrance.org/Informacion-general>
- Estela Barnet, O. (10 de mayo de 2018). Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. *30 años de colaboración público-privada*. Barcelona. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de [https://pemb.cat/es/blog/30\\_anos\\_de\\_colaboracion\\_publicoprivada/51/](https://pemb.cat/es/blog/30_anos_de_colaboracion_publicoprivada/51/)
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). A cidade digital vs a cidade inteligente: Estratégias de desenvolvimento sócio-económico e/ou de marketing territorial. *Actas do 2do Congresso Luso-brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável*. Braga.
- FOMIN. (s.f.). *Fondo Multilateral de Inversiones. Miembro del Grupo BID*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <https://www.fomin.org/es-es/PORTADA/ProyectosOld/AccesoaServiciosB%C3%A1sicos/Asociaci%C3%B3nP%C3%BAblicoPrivada.aspx>

- Fundación Beckmann. (31 de agosto de 2018). *Fundación Beckmann*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://www.fundacionbeckmann.org/2018/08/una-historia-de-11-generaciones/>
- García, J. S. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la Publicidad*, IV(1), 215. Recuperado el 29 de septiembre de 2018
- García, T. (19 de junio de 2017). ¿Qué es el paisaje urbano? *El País*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [https://elpais.com/elpais/2017/06/15/seres\\_urbanos/1497537554\\_803922.html](https://elpais.com/elpais/2017/06/15/seres_urbanos/1497537554_803922.html)
- Generalitat de Catalunya. (2010). *Pla territorial metropolitana de Barcelona*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de [http://territori.gencat.cat/web/.content/home/01\\_departament/documentacio/territori\\_urbanisme/ordenacio\\_territorial/publicacions/Pla\\_territorial\\_metropolitana\\_barcelona/cap\\_0\\_pla\\_metropolitana\\_barcelona.pdf](http://territori.gencat.cat/web/.content/home/01_departament/documentacio/territori_urbanisme/ordenacio_territorial/publicacions/Pla_territorial_metropolitana_barcelona/cap_0_pla_metropolitana_barcelona.pdf)
- Gobierno Abierto México. (s.f.). *Alianza para el Gobierno Abierto México*. Recuperado el 08 de diciembre de 2018, de <http://gobabierto.mx/preguntas-frecuentes/>
- Gobierno de México. (s.f.). *Gob.mx*. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <https://www.gob.mx/cptm/que-hacemos>
- Gobierno México. (s.f.). *Gob.mx*. Recuperado el 07 de diciembre de 2018, de <https://www.gob.mx/participa/mecanismos>
- Gobierno Municipal de Tequila. (2007-2009). *Reglamento Municipal de Turismo de Tequila, Jalisco*. Tequila. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/8.%20Reglamento%20Turismo-0.pdf>
- Gómez Nieves, S., & García Pérez, D. (2015). *Diagnósticos de Competitividad y Sustentabilidad de los Pueblos Mágicos de Jalisco*. SECTUR, Gobierno del Estado de Jalisco, Universidad de Guadalajara, Tequila. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de [http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones/coorinv/pdf/Tequila\\_ebook.pdf](http://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones/coorinv/pdf/Tequila_ebook.pdf)
- Gómez Vargas, M., Galeano Higuera, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (julio-diciembre de 2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442. Recuperado el octubre de 10 de 2018
- González Laxe, F., & Salcines Cristal, J. V. (8 de Diciembre de 2003). Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlántico Europeo. *Revista ICE: Información Comercial Española* (2789), 43. Recuperado el 29 de septiembre de 2018
- González, A. (s.f.). Tequila, Jalisco, Pueblo Mágico: Guía de Definitiva. *Tips para tu viaje*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://tipsparatuviaje.com/tequila-jalisco/>

- Grand Lyon. (18 de julio de 2013). *Le blog de développement durable sur le territoire du Grand Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/cohesion-sociale-et-solidarite-entre-les-territoires-2/>
- Grand Lyon. (06 de agosto de 2013). *Le blog du développement durable sur le territoire du Grand Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/preservation-des-ressources/>
- Grand Lyon. (06 de agosto de 2013). *Le blog du développement durable sur le territoire du Grand Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/lutte-contre-le-changement-climatique/>
- Grand Lyon. (12 de julio de 2013). *Le blog du développement durable sur le territoire du Grand Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/en-actions/observatoire-dd/observatoire-du-developpement-durable/>
- Grand Lyon. (19 de julio de 2013). *Le blog du développement durable sur le territoire du Grand Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/promotion-de-modes-de-developpement-et-de-consommation-durables/>
- Grand Lyon. (18 de julio de 2013). *Le blog du développement durable sur le territoire du Grand Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://blogs.grandlyon.com/developpementdurable/acces-des-habitants-a-une-bonne-qualite-de-vie/>
- Grand Lyon. (2016). *Grand Lyon économie*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.economie.grandlyon.com/relations-internationales-lyon-48.html>
- Grand Lyon. (19 de septiembre de 2016). Métropole de Lyon : lancement du nouveau Programme de développement économique pour 2016-2021. *Grand Lyon économie. Tous les services pour faire grandir vos projets*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <http://www.economie.grandlyon.com/actualites/metropole-de-lyon-lancement-du-nouveau-programme-de-developpement-economique-pour-2016-2021-2129.html>
- Grand Lyon. (s.f.). *GRANDLYON: la métropole*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de <https://www.grandlyon.com/metropole/pourquoi-la-metropole.html>
- Habitat. (2001). *Cities in a globalizing world: Global report on human settlements*. Londrés: Earthscan Publications Ltd.
- Hernández Aristu, J. (2010). Participación ciudadana y mediación social. Una reflexión desde la práctica del asesoramiento social. *Revista UCM de Ciencias Sociales y de la*

- Comunicación*(7), 113-142. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de <http://webs.ucm.es/info/mediars/MediacioneS7/Indice/HernandezAristuJ2010/hernandezaristuj2010.html>
- Hernández Rojas, E. (agosto de 2005). City Marketing. *Café de las ciudades*(34). doi:[http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia\\_34.htm](http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm)
- Holliday, O. J. (2011). *Biblioteca Virtual sobre Sistematización de Experiencias*. Recuperado el 03 de octubre de 2018
- Hosteltur. (10 de enero de 2012). "Barcelona es mucho más", nueva marca para vender toda la provincia. *Hosteltur*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de [https://www.hosteltur.com/156650\\_barcelona-es-mucho-nueva-marca-vender-toda-provincia.html](https://www.hosteltur.com/156650_barcelona-es-mucho-nueva-marca-vender-toda-provincia.html)
- Hosteltur. (13 de noviembre de 2013). Barcelona, salto cuántico en turismo tras 20 años de colaboración público-privada. *Hosteltur*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de [https://www.hosteltur.com/122240\\_barcelona-salto-cuantico-turismo-20-anos-colaboracion-publico-privada.html](https://www.hosteltur.com/122240_barcelona-salto-cuantico-turismo-20-anos-colaboracion-publico-privada.html)
- Huertas, A. (2010). *Portal de la Comunicación*. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <http://portalcomunicacao.com/download/57.pdf>
- INE. (2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 2018 de noviembre de 2018, de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2078>
- Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG). (2018). *Tequila. Diagnóstico del Municipio Mayo 2018*. Instituto de Información Estadística y Geográfica. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://iieg.gob.mx/contenido/Municipios/Tequila.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). *INE*. Recuperado el 05 de noviembre de 2018, de <http://www.ine.es/nomen2/index.do?accion=busquedaRapida&subaccion=&numPag=0&ordenAnios=ASC&nombrePoblacion=Bilbao&botonBusquedaRapida=Consultar+selecci%F3n>
- La FRENCH TECH. (s.f.). *La FRENCH TECH*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <http://www.lafrenchtech.com/la-french-tech/quest-ce-que-la-french-tech>
- La Ruta del Tequila. (s.f.). *La Ruta del Tequila. Jalisco, México*. Obtenido de <https://rutadeltequila.org.mx/>
- La Vanguardia. (9 de enero de 2012). 'Barcelona es mucho más', nueva marca turística. *La Vanguardia*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://www.lavanguardia.com/viajes/20120109/54244752083/barcelona-es-mucho-mas-nueva-marca-turistica.html>
- Lara Pacheco, R. F. (2016). *Lo smart como dispositivo de atraktividad territorial. Revisión del caso de Tequila como Destino Turístico Inteligente*. Guadalajara.

- Llanos Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las ciencias sociales. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 7(3), 207-220. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-54722010000300001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722010000300001)
- Lyon French Tech. (s.f.). *LYON FRENCH TECH*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <http://www.lyonfrenchtech.com/mission/>
- Lyon Tourisme et Congrès. (2017). *Chiffres clés*. Lyon.
- Lyon, Ville Durable. (s.f.). *Lyon.fr*. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/index.php/cadre-de-vie/gestion-environnementale/une-gestion-durable-de-lenvironnement>
- Lyon, Ville Durable. (s.f.). *Lyon.fr*.
- Lyon-Confluence. (s.f.). *Lyon Confluence.fr*. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de <http://www.lyon-confluence.fr/fr/projet-urbain/amenagement/>
- Madrid Flores, F. (17 de octubre de 2016). Pueblos Mágicos Quinceañeros. *El Universal*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/francisco-madrid-flores/cartera/2016/10/17/pueblos-magicos-quinceaneros>
- MadridNYC. (s.f.). *MadridNYC*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <https://madridnyc.es/que-es-el-b2b-ejemplos/>
- Magnusson, W. (1997). *The search for political space. Globalization, social movements and the urban political experience*. Toronto.
- Marquez & Abogados. (29 de junio de 2017). *Marquez & Abogados*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://marquezyabogados.es/4649/normativa-pisos-turisticos-barcelona/>
- Martínez, L. A. (14 de octubre de 2017). 7 datos sobre la corrupción en México, según Transparencia Internacional. *El Economista*. Recuperado el 08 de diciembre de 2018, de <https://www.economista.com.mx/politica/7-datos-sobre-la-corrupcion-en-Mexico-segun-Transparencia-Internacional-20171014-0001.html>
- Mercado Maldonado, A., & Hernández Oliva, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*(53), 229-251. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v17n53/v17n53a10.pdf>
- Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2011). *Ley 20.500. Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1023143>

- Mirage Festival. (s.f.). *Mirage Festival. Art, Innovation et Cultures Numériques*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://www.miragefestival.com/>
- Mitxero Grajirena, J., Idigoras Gamboa, I., & Vicente Molina, A. (2004). *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*. Universidad del País Vasco, Bilbao.
- Montañez Gómez, G., & Delgado Mahecha, O. (1998). Espacio, territorio y región: conceptos básicos para un proyecto nacional. (A. Flórez, Ed.) *Cuadernos de Geografía, VII(1-2)*, 120-134.
- Montoya Kunsting, R., & Vásquez Cárdenas, Ó. (2005). *Actitud de los consumidores frente a las Promociones de Venta: Un tipo de Segmentación Psicográfica*. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Santiago. Recuperado el 27 de octubre de 2018, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115054/Montoya%20K.%2C%20Rolando.pdf?sequence=1>
- Mundo Cuervo. (s.f.). *Mundo Cuervo*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://www.mundocuervo.com/>
- Municipio al Día. (13 de diciembre de 2016). *Municipio al Día*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta\\_frecuente\\_90091106/](https://municipioaldia.com/consultas-frecuentes/consulta_frecuente_90091106/)
- Muñiz Martínez, N. (2009). *Marketing de ciudades; casos exitosos en el mundo de transformación y promoción urbana: Barcelona, Bilbao, La Haya, Dubai y Abu Dhabi, Medellín*. León.
- Muñoz Mazón, A. (2002). *La imagen de un destino turístico: concepto e instrumentalización. Una aproximación a la comunicación como instrumento de política*.
- Nares, Y. (20 de abril de 2018). ¿Qué piensan los mexicanos sobre la corrupción? *Letras Libres*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <https://www.letraslibres.com/mexico/politica/que-piensan-los-mexicanos-sobre-la-corrupcion>
- Navarro, R. (28 de agosto de 2014). *Ajuntament de Barcelona: Info Barcelona*. Recuperado el 19 de noviembre de 2018, de [https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/my-new-post-7370\\_79389.html](https://www.barcelona.cat/infobarcelona/es/my-new-post-7370_79389.html)
- Núñez Camarena, G. M. (2014). *LOS PUEBLOS MÁGICOS DE MÉXICO. Mecanismo de la SECTUR para poner en valor el territorio*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018
- Observatori del Turisme a Barcelona. (2017). *Perfil i hàbitats dels turistes a l'Entron de Barcelona 2017. Informe de resultats*. Barcelona: ciutat i regió. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de

[https://www.barcelonaturisme.com/uploads/web/estadistiques/Informe\\_Perfil\\_EntornBarcelona\\_2017\\_OTB.pdf](https://www.barcelonaturisme.com/uploads/web/estadistiques/Informe_Perfil_EntornBarcelona_2017_OTB.pdf)

Observatorio Europeo LEADER. (1999). *La competitividad territorial. Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER*. Cuaderno N° 6 Fascículo 1, Bruselas. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de [http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2082015\\_Capitalesteritorial.pdf](http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2082015_Capitalesteritorial.pdf)

Oliveras González, X. (2 de julio de 2015). Estrategias de marketing territorial en una región transfronteriza: Tamaulipas-Texas. *Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, XV(2), 97-122. Recuperado el 05 de octubre de 2018

Only Lyon. (s.f.). *ONLY LYON*. Recuperado el 28 de noviembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/visiter.html>

ONLYLYON. (12 de julio de 2010). ONLYLYON : retour sur l'inauguration de la sculpture et le flashmob place Bellecour, à Lyon. *Grand Lyon économie*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.economie.grandlyon.com/actualites/onlylyon-retour-sur-linauguration-de-la-sculpture-et-le-flashmob-place-bellecour-a-lyon-130.html>

ONLYLYON. (2012). *Le Skyroom. Espace de promotion internationale de Lyon*. Lyon. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/media/brochures-documents-onlylyon/onlylyon-brochure-skyroom-fr.pdf>

ONLYLYON. (07 de marzo de 2013). ONLYLYON : lancement de la nouvelle campagne de communication internationale "Addicted to Lyon". *Grand Lyon économie*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.economie.grandlyon.com/actualites/onlylyon-lancement-de-la-nouvelle-campagne-de-communication-internationale-addicted-to-lyon-1219.html>

ONLYLYON. (02 de mayo de 2014). ONLYLYON REPART EN CAMPAGNE INTERNATIONALE DANS LES AEROPORTS. *ONLYLYON: News*.

ONLYLYON. (2014). The ONLYLYON's makers magazine. *Gran Lyon économie*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.economie.grandlyon.com/the-only.html>

ONLYLYON. (2015). *One mission. One passion. Many Actions*. Lyon. Obtenido de <http://www.onlylyon.com/media/brochures-documents-onlylyon/brochure-promo-onlylyon-2015-gb.pdf>

ONLYLYON. (24 de mayo de 2017). Lyon: 2da Ciudad de la Convención en Francia. *Noticias ONLYLYON: Tourisme et Conventions*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://pro.lyon-france.com/en/Business-Tourism/Lyon-2nd-Convention-City-in-France>

- ONLYLYON. (2017). *ONLYLYON: La nouvelle communication d'ONLYLYON*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/onlylyon/communication-onlylyon.html>
- ONLYLYON. (07 de febrero de 2018). L'attractivité de la région lyonnaise à l'international se confirme ! *ONLYLYON: News*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/news/l-attractivite-de-la-region-lyonnaise-a-l-international-se-confirme.html>
- ONLYLYON. (21 de noviembre de 2018). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://es.lyon-france.com/lyon-ciudad-luz-tambien-se-vive-de-noche>
- ONLYLYON. (24 de septiembre de 2018). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <https://events.lyon-france.com/en/Convention-Bureau/our-services-to-associations/Welcome-by-ONLYLYON>
- ONLYLYON. (10 de agosto de 2018). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <https://en.lyon-france.com/who-we-are/L-office-de-tourisme>
- ONLYLYON. (22 de junio de 2018). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <https://en.lyon-france.com/Plan-your-stay/practical-lyon/Transport-Transfers/Velo-V>
- ONLYLYON. (24 de julio de 2018). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://events.lyon-france.com/en/Your-event/eco-event-in-lyon/Lyon-a-committed-destination>
- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON. Excellence de l'enseignement*. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/d%C3%A9couvrir-lyon/enseignement.html>
- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON: City Greeter*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de [http://www.lyoncitygreeter.com/greeters/lyon/wp-content/uploads/2011/11/charte\\_FR.pdf](http://www.lyoncitygreeter.com/greeters/lyon/wp-content/uploads/2011/11/charte_FR.pdf)
- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON: L'innovation, l'ADN de Lyon*. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/d%C3%A9couvrir-lyon/innovation.html>
- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON: Réseau Ambassadeurs*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <http://www.onlylyon.com/r%C3%A9seau-ambassadeurs.html>
- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Obtenido de <https://events.lyon-france.com/en/Your-event/eco-event-in-lyon/Organising-an-eco-event-in-Lyon>
- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://es.lyoncitycard.com/>

- ONLYLYON. (s.f.). *ONLYLYON: Tourisme et Congrès*. Recuperado el 01 de diciembre de 2018, de <https://events.lyon-france.com/en/Your-event/Your-congress-in-Lyon>
- ONLYMOOV. (s.f.). *ONLYMOOV. Tous vos trajets en temps réel*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://www.onlymoov.com/decouvrir/qui-sommes-nous/>
- Orizaga, X. (06 de diciembre de 2016). Un Modelo de Sustentabilidad para Tequila. *Dimensión Turística*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <http://www.dimensionturistica.com/index.php/secciones-25/2910-un-modelo-de-sustentabilidad-para-tequila>
- Orizaga, X. (21 de enero de 2017). El proyecto Tequila Smart City recibe el distintivo Smart Destination in Progress por parte de SEGITTUR. *Dimensión Turística*, págs. <http://dimensionturistica.com/index.php/secciones-15/3062-el-proyecto-tequila-smart-city-recibe-el-distintivo-smart-destination-in-progress-por-parte-de-segittur>. Recuperado el 23 de diciembre de 2018
- Osores, M. (noviembre de 2014). Mundo Cuervo, camino a un destino turístico inteligente con IBM. *SearchDataCenter*. Recuperado el 16 de diciembre de 2018, de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/cronica/Mundo-Cuervo-camino-a-un-destino-turistico-inteligente-con-IBM>
- Otero, N. (16 de junio de 2016). Siete motivos que convierten a Lyon en una ciudad clave de la gastronomía mundial. *Infobae*. Recuperado el 28 de noviembre de 2018, de <https://www.infobae.com/tendencias/2016/06/16/siete-motivos-que-convierten-a-lyon-en-una-capital-de-la-gastronomia-mundial/>
- Paredes, M. (07 de diciembre de 2018). Sectur desaparece el Consejo de Promoción Turística de México. *Excelsior*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/sectur-desaparece-el-consejo-de-promocion-turistica-de-mexico/1283215>
- Parques Alegres. (2015). *Parques Alegres*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de <http://parquesalegres.org/prodermagico-programa-desarrollo-regional-turistico-sustentable-pueblos-magicos/>
- Pastor, J. A. (2016-18). *Japastor*. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de <http://www.japastor.com/Documentos/Marketing/Tema%201%20Introducci%F3n%20a%20marketing.pdf>
- PEMB. (3 de julio de 2013). *Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de [https://pemb.cat/es/publicaciones/indicadores\\_economicos\\_ambientales\\_y\\_sociales\\_para\\_el\\_area\\_metropolitana\\_de\\_barcelona/91/](https://pemb.cat/es/publicaciones/indicadores_economicos_ambientales_y_sociales_para_el_area_metropolitana_de_barcelona/91/)
- PEMB. (s.f.). *Pla Estratègic Metropolità de Barcelona*. Recuperado el 24 de diciembre de 2018, de [https://pemb.cat/es/estatico/oficina\\_de\\_coordinacion/18/](https://pemb.cat/es/estatico/oficina_de_coordinacion/18/)

- Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. (s.f.). *PEMB*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018, de [https://pemb.cat/es/estatico/que\\_es\\_el\\_pemb/2/](https://pemb.cat/es/estatico/que_es_el_pemb/2/)
- PNUD México. (s.f.). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: México*. Recuperado el 05 de diciembre de 2018, de <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/countryinfo.html>
- Polville. (18 de octubre de 2016). *Polville. Vers un développement équilibré des quartiers de Lyon*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <http://www.polville.lyon.fr/actualites/projets-de-territoires-une-construction-partagee>
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. En M. Porter, *The competitive advantage of nations* (págs. 163-202). Recuperado el 30 de octubre de 2018, de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Power Data. (s.f.). *Power Data*. Recuperado el 16 de diciembre de 2018, de <https://www.powerdata.es/big-data>
- Proyecto DTI. (s.f.). *Destino Turístico Inteligente*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://www.destinosinteligentes.es/que-es-un-dti/>
- PUCV. (s.f.). *PUCV. Noticias*. Recuperado el 16 de diciembre de 2018, de <http://www.pucv.cl/pucv/noticias/destacadas/que-es-la-nube-de-internet-sus-usos-peligros-y-ventajas/2017-01-25/134925.html>
- Pueblos de México Mágicos. (s.f.). *Pueblos de México Mágicos*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de [http://www.pueblosmexico.com.mx/pueblo\\_mexico\\_ficha.php?id\\_rubrique=281](http://www.pueblosmexico.com.mx/pueblo_mexico_ficha.php?id_rubrique=281)
- Pulido-Fernández, J. I., & López-Sánchez, Y. (enero de 2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *INNOVAR*, 26(59), 155-175.
- Ramírez, V. (10 de diciembre de 2018). Incertidumbre y poca información sobre futuro del programa de Pueblos Mágicos. *El Occidental*. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <https://www.eloccidental.com.mx/local/incertidumbre-y-poca-informacion-sobre-futuro-del-programa-de-pueblos-magicos-2783849.html>
- Reason Why. (12 de marzo de 2014). *Reason Why*. Recuperado el 21 de noviembre de 2018, de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/tecnologia/barcelona-recibe-el-premio-icapital-la-ciudad-mas-tecnologica-e-innovadora-de>
- Red espacio y territorio. (2001). *Espacios y Territorios: Razón Pasión e Imaginarios*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá: Unibiblos.

- REPORTUR. (05 de agosto de 2018). México asesora a Ecuador para replicar los Pueblos Mágicos. *Reportur*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <https://www.reportur.com/mexico/2018/08/05/mexico-asesora-ecuador-replicar-programa-pueblos-magicos/>
- Rodríguez, M. (s.f.). *Euskonews & Media*. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de <http://www.euskonews.com/0039zbnk/gaia3909es.html>
- Sagrista, J. (20 de febrero de 2018). Tasa turística: Qué es y dónde se aplica. *Mediterrani: Escola Universitària*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://www.mediterrani.com/blog/tasa-turistica-que-es/>
- Santos, M. (1999). O dinheiro e o território. *Conferência de inauguração do Mestrado em Geografia da Universidade Federal Fluminense e abertura do ano letivo de 1999,* (págs. 7-13). Sao Paulo. Recuperado el 25 de octubre de 2018
- Savall, C. (30 de junio de 2016). El mejor eslogan municipal del siglo XX. *El periódico*. Recuperado el 17 de noviembre de 2018
- SECTUR. (2007). *Programa Pueblos Mágicos*.
- SECTUR. (2008). *Conjunto de Estrategias de Competitividad*. Ciudad de México. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <http://www.sectur.gob.mx/doc/2100024214.pdf>
- SECTUR. (2008). *Manual de Indicadores Programa Pueblos Mágicos*. Ciudad de México. Recuperado el 22 de diciembre de 2018, de <http://www.sectur.gob.mx/doc/2100024214.pdf>
- SECTUR. (2014). *Guía de incorporación y permanencia: Pueblos Mágicos*. Recuperado el 10 de diciembre de 2018, de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>
- SECTUR. (2014). *Modelo de Reglamento Interno de operación para los Comités Pueblos Mágicos*. Recuperado el 08 de diciembre de 2018, de [https://papantlaveracruz.com.mx/wp-content/uploads/2018/02/REGLAMENTO\\_FINAL\\_PUEBLOS\\_MAGICOS.pdf](https://papantlaveracruz.com.mx/wp-content/uploads/2018/02/REGLAMENTO_FINAL_PUEBLOS_MAGICOS.pdf)
- SECTUR. (s.f.). *Conéctate al Turismo*. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <https://conectatealturismo.mx/Home/OportunidadesDeNegocio>
- SECTUR. (s.f.). *Turismo: Gobierno de la Ciudad de México*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <https://www.turismo.cdmx.gob.mx/distintivos>
- SECTUR; Gobierno de Jalisco; Ayuntamiento de Tequila. (2013). *Diagnóstico de Competitividad y Sustentabilidad para los denominados Pueblos Mágicos de Jalisco. Estudio de Tequila*. Tequila.

- Seisdedos, I. (14 de diciembre de 2014). 'Efecto Guggenheim': así se hizo. *El País*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [https://elpais.com/cultura/2014/12/13/actualidad/1418491974\\_521247.html](https://elpais.com/cultura/2014/12/13/actualidad/1418491974_521247.html)
- Sostenibilidad. (s.f.). *Sostenibilidad para todos*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://www.sostenibilidad.com/construccion-y-urbanismo/que-es-una-smart-city-top-5-ciudades-inteligentes/>
- Spenceley, A. (s.f.). *Anna Spenceley*. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://annaspenceley.wordpress.com/global-sustainable-tourism-council-travel-forever/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V. Recuperado el 25 de octubre de 2018, de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- SUBDERE. (2016). *Guía Participación Ciudadana en la Gestión Municipal*. División de Organizaciones Sociales. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de [http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Guia%20Participacio%CC%81n%20Ciudadana%20en%20la%20Gestion%20Municipal\(4\).pdf](http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Guia%20Participacio%CC%81n%20Ciudadana%20en%20la%20Gestion%20Municipal(4).pdf)
- SUBDERE. (20 de diciembre de 2016). Implementación de la Participación Ciudadana. Recuperado el 28 de diciembre de 2018, de [http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Ordenanza\\_participacion\\_COSOC.mp4](http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Ordenanza_participacion_COSOC.mp4)
- Suñol, S. (abril de 2006). Aspectos teóricos de la Competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXII(2), 179-198. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Sust, T. (29 de febrero de 2016). Barcelona invertirá 236 millones en rehabilitación urbana hasta el 2019. *El Periódico*. Recuperado el 18 de noviembre de 2018, de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20160229/barcelona-invertira-236-millones-rehabilitacion-urbana-hasta-2019-4936475>
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona.
- Territorio indígena y gobernanza. (s.f.). *Territorio indígena y gobernanza*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018, de <http://www.territorioindigenaygobernanza.com/gobernanza.html>
- Tinoco, K. (06 de marzo de 2017). Recortan promoción de Pueblos Mágicos. *Vanguardia*. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <https://vanguardia.com.mx/articulo/recortan-promocion-de-pueblos-magicos>

- UNESCO. (1987). *Informe de la Comisión de Brundland*.  
<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>.
- Universitat de Valencia. (s.f.). *Universitat de Valencia*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de <https://www.uv.es/lejarza/amv/adefini/fu/areas.htm>
- Utrera, J. (06 de marzo de 2004). La campaña 'Posa't guapa' ha renovado casi un tercio de las fachadas de Barcelona en 18 años. *El País*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [https://elpais.com/diario/2004/03/06/catalunya/1078538847\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2004/03/06/catalunya/1078538847_850215.html)
- Valadez, R., & López, J. A. (05 de noviembre de 2018). Sector turismo, sin datos sobre el éxito de Pueblos Mágicos. *Milenio*. Recuperado el 11 de diciembre de 2018, de <http://www.milenio.com/negocios/sector-turismo-datos-exito-pueblos-magicos>
- Vargas Austryjak, D. (09 de marzo de 2016). Tequila, Jalisco primer Pueblo Mágico Inteligente en México. *México News*. Recuperado el 25 de diciembre de 2018, de <http://www.mexiconewsnetwork.com/es/noticias/tequila-jalisco-pueblo-magico-inteligente/>
- Vázquez, S. (29 de noviembre de 2017). Bilbao, una ciudad de premio en premio. *El Correo*. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de <https://www.elcorreo.com/bizkaia/bilbao-ciudad-premio-20171122110826-nt.html>
- Velásquez Chavarriaga, I. C., & Zuleta, L. J. (2013). La ciudad como marca: el valor de lo intangible. *Publicidad*, 2(1). Recuperado el 28 de octubre de 2018
- Ville de Lyon. (2009). *Conseils de Quartier: Le Guide*. Lyon.
- Ville de Lyon. (2014). *Des idées pour votre quartier? C'est quand vous voulez*. Lyon.
- Ville de Lyon. (2015). *Lyon.fr*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/solidarite/politique-de-la-ville/reduire-les-inegalites>
- Ville de Lyon. (2017). *Conseils Citoyens: Agir ensemble pour améliorer la vie dans les quartiers de la politique de la ville*. Lyon.
- Ville de Lyon. (18 de octubre de 2018). *Culture.Lyon.fr*. Obtenido de <https://www.lyon.fr/actualite/culture/recompense-internationale-pour-la-charte-de-cooperation-culturelle-de-lyon>
- Ville de Lyon. (25 de septiembre de 2018). Lyon elegida capital europea del turismo inteligente. *Lyon: Noticias*. Recuperado el 28 de noviembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/index.php/actualite/tourisme/lyon-elue-capitale-europeenne-du-tourisme-intelligent>

Ville de Lyon. (27 de junio de 2018). *Lyon.fr*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/actualite/developpement-durable/commerce-equitable-lyon-recompensee-par-lunion-europeenne>

Ville de Lyon. (s.f.). *Culture.Lyon.fr*. Recuperado el 03 de diciembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/culture/unesco-lyon-ville-creative>

Ville de Lyon. (s.f.). *Lyon.fr*. Recuperado el 26 de noviembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/decouvrir-lyon/action-internationale/dans-le-monde>

Ville de Lyon. (s.f.). *Sitio oficial Lyon*. Recuperado el 30 de noviembre de 2018, de <https://www.lyon.fr/vie-municipale/lyon-citoyen>

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista a Edmundo Hernández Rojas.

#### Entrevista a Edmundo Hernández Rojas

[edmundohernandezrojas@gmail.com](mailto:edmundohernandezrojas@gmail.com)

Enviado: 19/11/2018.

Recibido: 28/12/2018.

#### **1.- Para comenzar, podría hablarme un poco sobre su experiencia en torno al marketing de ciudades.**

Comencé mi proceso de investigación, en forma autodidacta, desde el año 1995 y que he mantenido hasta hoy, elaborando diversas propuestas metodológicas sobre temáticas urbanas, económicas, proyectos específicos de desarrollo, y otras, de planificación futura con horizontes de 20 a 30 años.

Una de ellas, fue la elaboración de estrategias metodológicas para abordar el marketing de las ciudades y los territorios, todas ellas, con un enfoque operativo y de plan de acción. Enfoques metodológicos que mantengo hasta el día de hoy en las nuevas investigaciones.

A modo de ejemplo, entre los años 1995 y 2005, elaboré más 120 propuestas para municipios de nuestro país, abarcando desde la región de Valparaíso hasta la región de Aysén. Del conjunto de propuestas se desarrollaron institucionalmente 3 propuestas en concreto, cada una con experiencias y resultados particulares. También en el año 2005, hice mi primera publicación sobre marketing de ciudades, con el título, City Marketing una potente herramienta de promoción, la cual se hizo en la revista on-line Café de las Ciudades, y cuya publicación ha sido considerada por distintos autores en diversos proyectos en ciudades, y estudios de tesis de diversos en un sinnúmero de universidades de América Latina y Europa.

Comparto el enlace: [http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia\\_34.htm](http://www.cafedelasciudades.com.ar/economia_34.htm)

No conforme con este proceso, seguí avanzando e incorporando nuevas variables y líneas investigación principalmente en economía urbana, planificación territorial, estrategias de comunicación y redes institucionales.

Entre los años 2005 y 2006, desarrollé una maestría en Economía Urbana, y cuyo proyecto de tesis, fue el Plan de Reconstrucción Talcahuano 2020, implementado 2 iniciativas, como fueron La Ruta del Mar ®, proyecto de desarrollo turísticos para la bahía del Gran Concepción; y Talcahuano 2020 ®, siendo tras el terremoto del 27/F, el mensaje comunicacional y de contenidos con que se logró reconstruir la ciudad puerto de Talcahuano.

Desde finales del año 2016 hasta hoy, estoy desarrollando una nueva propuesta con una mirada del desarrollo al 2030, como es la plataforma **CIUDADES 2030**, cuyo contenidos se sustentan en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana, que

está impulsando CEPAL y ONU – Hábitat / Naciones Unidas, y adicionalmente, cuenta con dos elementos operativos como son las estrategias de Marketing de Ciudad y Gestión Urbana.

Actualmente se está implementando el primer plan en Chile, como es **VICUÑA 2030**

<http://www.elquiglobal.cl/vicuna-sera-la-primera-comuna-del-pais-en-trabajar-en-agenda-urbana-con-la-cepal/>

<http://www.diarioeldia.cl/region/vicuna/vicuna-trabaja-con-cepal-en-agenda-urbana-para-desarrollo-sostenible>

## **2.- ¿Cómo ha ido cambiando el marketing de ciudades con el pasar de los años?**

En el mundo, hay muchas ciudades que han tenido avances muy dinámicos y significativos, destaco las experiencias de las ciudades de Bilbao y Barcelona. En nuestro país, hay muchos desafíos.

Es importante destacar y considerar la irrupción de internet, que hoy no es nada nuevo, pero en sus inicios que empujó a descubrir y consumir ciudades, desde tu hogar, posibilidad que se mantendrá por mucho, y lo más seguro tendrá que mutar a nuevos estados de interacción.

## **3.- ¿Qué ocurre en Chile con el marketing de ciudades?**

En nuestro país no existe valoración sobre el marketing de ciudades, ya que este sólo se ha entendido como marketing turístico y no una estrategia integral que promueva todos los ámbitos del desarrollo propios de una ciudad, como es su desarrollo urbano, económico, social, medio ambiental y cultural.

## **4.- ¿Qué ciudades chilenas lo han aplicado, de las cuales pueda profundizar un poco según su experiencia (hasta que nivel han llegado, han sido exitosas, que aspectos destacaría, etc.)?**

Voy a resumir brevemente:

### **Diagnostico Urbano y Plan de City Marketing, comuna de Molina,**

#### **POTENCIALIDADES**

##### **I. Municipalidad de Molina, Región del Maule (año 2001)**

Este primer plan, lo elaboré en calidad de Asesor Urbanista de la Municipalidad de Molina, y entre las acciones destacadas, trajo consigo la celebración de un Convenio de Cooperación entre la I. Municipalidad de Molina (35.000 habitantes) y la Municipalidad de He-Bei, China (85.000.000 de habitantes), en materias de Turismo y la industria del Vino.

<https://web.molina.cl/>

### **Plan de City Marketing Valdivia,**

#### **LA CIUDAD MÁS BELLA DE CHILE**

##### **I. Municipalidad de Valdivia, Región de los Lagos (año 2002)**

Este segundo plan, lo elaboré en calidad de consultor de la Empresa Inecón S.A. <https://inecon.net/>, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Económico (PEDE) para la Municipalidad de Valdivia. Proyecto PROFIM, con financiamiento SUBDERE y BID. Entre las ideas propuestas estuvo mantener y posicionar a Valdivia como **“La ciudad más bella de Chile”**; y en otra línea, situar a Valdivia junto con el Puerto de Corral, en una plataforma para la industria de cruceros, lo que trajo como resultado, que el Alcalde y su Equipo asumiera un desafío para participar por primera vez en la feria de Cruceros de Miami, Florida, <http://www.seatrade-cruise.com/>, trayendo consigo, al año siguiente la recalada del primer crucero al puerto de Corral, y por consiguiente su visita a la ciudad de Valdivia.

<http://www.munivaldivia.cl/web2018/>

### **Plan de City Marketing Talcahuano,**

TALCAHUANO, CIUDAD PUERTO EMERGENTE

#### **I. Municipalidad Talcahuano, Región del Bío Bío (año 2003)**

Este tercer plan, lo elaboré en calidad de consultor de la Empresa Inecón S.A. <https://inecon.net/>, en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Económico para la Municipalidad de Talcahuano (PEDETA). Proyecto PROFIM, con financiamiento SUBDERE y BID. Entre las ideas propuestas estuvo situar y promover a Talcahuano como Ciudad Puerto Emergente, considerando todos sus avances en materia ambiental, y sus fortalezas en materia portuaria, industrial, y en el futuro turística. También se planteó la posibilidad de que la ciudad puerto de Talcahuano, fuera también puerta de entrada para la recalada de cruceros turísticos, y esto se logra por primera vez en el año 2006 hasta el año 2010, año donde ocurrió el terremoto y tsunami del 27 de febrero (27/F)

<http://www.talcahuano.cl/>

### **TALCAHUANO 2020 ®**

Plan de Reactivación Talcahuano 2020 ®

Plan de Reconstrucción Talcahuano 2020 ®

#### **Talcahuano, Región del Bío Bío (año 2006)**

Este plan, lo elaboré en calidad de tesis de grado del Master en Economía Urbana / U. Mayor, Chile y Torcuato Di Tella, Argentina, en el año 2006. Un plan bien particular, ya que se inicia como un Plan de Reactivación Económica y Urbana para Talcahuano y donde se planteaba una visión de futuro con miras a contribuir y construir una ciudad distinta al 2020. Este plan fue presentado al alcalde y Equipo de la Municipalidad de Talcahuano, en abril del año 2009, y que luego del terremoto y tsunami del 27 de febrero 2010, logra constituir en el Plan para la Reconstrucción de Talcahuano.

<http://talcahuano2020.blogspot.com/>

<http://talcahuano2020.blogspot.com/2008/07/que-es-talcahuano-2020.html>

**Twitter:** @Talcahuano\_2020

## CIUDADES 2030

### *Ciudades en Movimiento*

En octubre 2016, y tras HABITAT III, <http://habitat3.org/>, elaboro una nueva plataforma de comunicación denominada **Ciudades 2030 / ciudades en movimiento**, propuesta dinámica con una mirada de futuro, diseñada especialmente para implementar planes de acción y estrategias comunicacionales para ciudades sustentadas en la aplicación de nuevos Instrumentos de Marketing de Ciudad y Gestión Urbana, teniendo como marco institucional la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Nueva Agenda Urbana que está impulsando Naciones Unidas por medio de CEPAL y ONU HABITAT.

Actualmente, se está impulsando el primer plan en Chile, para la comuna de Vicuña, Valle del Elqui, Región de Coquimbo, denominado **VICUÑA 2030**

[http://edmundohernandezrojas.blogspot.com/2018/04/proyectos-de-investigacion\\_12.html](http://edmundohernandezrojas.blogspot.com/2018/04/proyectos-de-investigacion_12.html)

**Twitter:** @ciudades2030

#### **5.- ¿Cuáles son los aspectos o factores esenciales para que una estrategia de este tipo de marketing sea exitosa?**

Creo son varios aspectos, uno de ellos tiene que ver con los contenidos propios de la historia, costumbres, tradiciones, paisaje y contacto con la gente, con los cuales podemos descubrir aquellos valores que hacen única y diferente la ciudad y el territorio.

En segundo lugar, tiene que ver, con profundizar aquellos propios del ámbito de los estudios, instrumentos de planificación, estadísticas y proyecciones de inversión, etc.

En tercer lugar, el dialogo permanente con las gentes, en todos sus ámbitos y dimensiones, esto es, ámbito público, privado, académico, ciudadano, etc.

En cuarto lugar, es muy importante poder acceder a opiniones externadas a la ciudad por parte de sus posibles públicos objetivos, sean estos turísticos, universitarios, industriales, científicos y otros intereses.

En quinto lugar, creo que la observación del gestor y creatividad del equipo profesional influye bastante para la elaboración de una propuesta de valor con contenidos diferenciados.

A lo anterior, creo fundamental, levantar la voluntad política de las autoridades y la opinión de la ciudadanía, para el logro de una sostenibilidad del Plan en el tiempo.

#### **6.- ¿Cuál es su evaluación de las capacidades desarrolladas en nuestro país para llevar a cabo esos aspectos o factores esenciales?**

Nuestro país en ese aspecto presenta capacidades básicas, hace más de lo mismo, ya que no cuenta con instituciones que se atrevan a innovar de verdad, y con entornos favorables para promover ámbitos de innovación como este.

Chile, es un país, que se sustenta en base a experiencias existentes, según lo que indican “estudios internacionales” y “expertos internacionales”, y no crea sus propias experiencias ya que no cree en sus profesionales, y es ahí, donde las estrategias de marketing de ciudad tienen que levantarse, derribando un conjunto de barreras, entre ellas su entorno directo y más aún apostar a una estrategia de futuro que puede traer grandes beneficios.

Desde que elaboré mis primeras estrategias hasta hoy, prácticamente casi 25 años, nuestro país no ha cambiado mucho, lo que sí, la irrupción de internet y la redes sociales, nos permiten hoy interactuar más dinámicamente con otras experiencias y realidades en el mundo, y eso marca la diferencia, y seguirá marcando las oportunidades y desafíos del marketing de las ciudades como campo fértil para innovar y apostar a futuro.

EHR.-

## Anexo 2. Respuesta a solicitud realizada mediante transparencia, Municipalidad de Valdivia.



Flavia Hernandez <flavia.hndz@gmail.com>

### Se informa error al responder su Solicitud de Transparencia MU330T0001317

Paola Guíñez Miranda <pguinez@munivaldivia.cl>  
Para: flavia.hndz@gmail.com

23 de noviembre de 2018, 20:16

Sra. Flavia Hernández Espinoza,

Me permito informar a Ud. que por un error involuntario se respondió a través del Portal del Consejo para la Transparencia, equivocadamente su Solicitud, ya que la información que se envió correspondía a la respuesta destinada a la Solicitud 1320.

Debido a lo anterior, la respuesta a su Solicitud se encuentra pendiente, y será respondida directamente a su correo electrónico.

Desde ya se pide su comprensión ante este error involuntario y que me di cuenta al recibir el comprobante que emite el sistema al responder una solicitud, pero lamentablemente el sistema no nos permite corregir este error.

Atte.,

 ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE <b>VALDIVIA</b>	<b>PAOLA W. GUÍÑEZ MIRANDA</b> Administrativa UNIDAD: SECRETARÍA MUNICIPAL Fono: (63) (2) 288675 Independencia 455, 1° Piso (Of. Partes) pguinez@munivaldivia.cl	 Valdivia Creciendo con Vida
<a href="http://www.munivaldivia.cl">www.munivaldivia.cl</a> <a href="https://twitter.com/munivaldivia">@munivaldivia</a> <a href="https://www.facebook.com/municipalidaddevaldivia">/municipalidaddevaldivia</a>		
Antes de imprimir este correo, piensa en tu responsabilidad con el medioambiente.		
 CONSTRUYAMOS <b>VALDIVIA</b> Creciendo con Vida		

Anexo 3. Oficio de respuesta a solicitud realizada mediante transparencias,  
Municipalidad de Talcahuano.



**ACCEDE A LA ENTREGA DE LA  
INFORMACIÓN SOLICITADA POR  
FLAVIA HERNANDEZ ESPONOZA  
OFICIO N° 702.-  
TALCAHUANO; 29 de noviembre de 2018.-**

**VISTOS:**

Lo dispuesto en la Ley de Transparencia de la Función pública y de acceso a la información de la Administración del Estado, aprobada por el artículo 1° de la Ley N° 20.285, de 2008, en adelante, Ley de Transparencia; el Decreto Supremo N° 13, de 2009, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que aprueba el Reglamento del artículo primero de la Ley N° 20.285, de 2008; la Instrucción General N°10 del Consejo para la Transparencia, publicada en el Diario Oficial el 17 de diciembre de 2012; reglamento N° 04/2011 de este Municipio, sobre Aplicación de la Ley de Acceso a la Información y reglamento aprobado por D.A. 2275-14.-

**CONSIDERANDO:**

Que con fecha 30 de octubre de 2018, se recibió su solicitud de información pública N° MU313T001581, cuyo tenor literal es el siguiente:

**Plan Estratégico de Desarrollo Económico para Talcahuano (PEDETA) 2003 realizado por INECON, Ingenieros Economistas Consultores S. A., Edmundo Hernández Rojas, para la Municipalidad de Talcahuano. Desarrollado dentro del programa de Fortalecimiento Institucional Municipal (PROFIM), impulsado por la Subsecretaría Regional del Ministerio del Interior (SUBDERE), y que contaron con el apoyo financiero del Banco Mundial por medio de su Oficina Regional para América Latina y El Caribe.**

**Observaciones: A utilizar en la realización de proyecto de investigación como tesis de pregrado.-**

Que conforme a lo establecido en el artículo 10 de la Ley de Transparencia, "Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece esta ley".-

Que el artículo 5° del citado cuerpo legal dispone que son públicos los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento y complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación; la información elaborada con presupuesto público; y toda otra información que obre en poder de la Administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas en la Ley de Transparencia.

Que en virtud lo anterior se estima que la información solicitada tienen el carácter de pública y que a su respecto no concurre causal de secreto alguna, que justifique la denegación de la misma, salvo las contenidas en el artículo 21 de la Ley 20.285; por tanto:

**RESUELVO:**

**ACÉDASE:** A la entrega de la siguiente

información:

**No se cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Económico para Talcahuano año 2003, ya que esta documentación es de data antigua, y se extravió producto del terremoto del año 2010.-**

**Sin perjuicio de aquello, solo se registra pagos de gastos asociados a la Empresa INECON del año 2013, que se adjuntan.-**

precedentemente a Flavia Hernández Espinoza.-

Información en formato solicitado.-

través de su correo electrónico [flavia.hndz@gmail.com](mailto:flavia.hndz@gmail.com)

De no encontrarse conforme con la respuesta precedente, en contra de esta resolución Usted podrá interponer amparo a su derecho de acceso a la información ante el Consejo para la Transparencia dentro el plazo de 15 días hábiles contados desde la notificación de la misma.-

Se adjunta formulario de "Encuesta de Satisfacción" el cual le tomara un par de minutos en contestar, y así evaluar y mejorar por esta municipalidad la entrega de información a nuestros solicitantes, por lo que se requiere la remita al siguiente correo [transparencia@talcahuano.cl](mailto:transparencia@talcahuano.cl)

**ANOTESE NOTIFÍQUESE Y ARCHÍVESE**

  
CAROLINA POBLETE RIVERA  
ABOGADA

DIRECTORA DIRECCION ASESORIA JURIDICA  
TRANSPARENCIA PASIVA (SAI)  
I.MUNICIPALIDAD DE TALCAHUANO

**DISTRIBUCIÓN:**

- 1.- La indicada.-
- 2.- Administrador.-
- 3.- Archivo of. De Transparencia.-

**Nota: Firma delegada según Decreto Alcaldicio 3616 de fecha 12/12/2017.**

Ilustre Municipalidad de Talcahuano - Sargento Aldea #250, Talcahuano, Chile  
Teléfono: +56 41 250 3900 [www.talcahuano.cl](http://www.talcahuano.cl)

## APÉNDICES

Apéndice 1. Tabla de indicadores con sus variables diferenciadas por eje temático del Programa Pueblos Mágicos.

EJE INSTITUCIONAL Y GOBIERNO	EJE PATRIMONIO Y SUSTENTABILIDAD	EJE ECONÓMICO Y SOCIAL	EJE TURISMO
<p><b>PPM-IG-01 Involucramiento con la sociedad.</b></p> <p>Organismo público responsable del programa "Pueblos mágicos" en la localidad.</p> <p>Comité turístico "Pueblo Mágico".</p>	<p><b>PPM-PS-01 Integridad y autenticidad del patrimonio</b></p> <p>Carga turística</p> <p>Patrimonio histórico edificado.</p> <p>Programas para la promoción de las actividades artísticas y culturales.</p> <p>Participación de las Asociaciones Civiles locales en la conservación del Patrimonio Histórico.</p>	<p><b>PPM-ES-01 Inversión pública generada a partir del programa</b></p> <p>Inversión pública estatal generada a partir del Programa.</p> <p>Inversión Federal generada a partir del Programa.</p>	<p><b>PPM-T-01 Oferta de atractivos turísticos</b></p> <p>Contar con un atractivo turístico simbólico.</p> <p>Contar con atractivos turísticos diferenciados.</p> <p>Servicios Turísticos que garanticen su comercialización.</p> <p>Servicios de asistencia y seguridad.</p>
<p><b>PPM-IG-02 Seguridad en el destino</b></p> <p>Grado de profesionalización de los cuerpos de seguridad.</p> <p>Equipamiento de los cuerpos de seguridad.</p>	<p><b>PPM-PS-02 Sustentabilidad</b></p> <p>Agenda 21.</p> <p>Aplicación de las normas ambientales.</p> <p>Designaciones Nacionales y/o Internacionales.</p>	<p><b>PPM-ES-02 Impacto económico del desarrollo turístico</b></p> <p>Inversión Privada en el desarrollo turístico cultural.</p> <p>Inversión privada local en el desarrollo turístico rural, de naturaleza y otros tipos de turismo.</p> <p>Empleo turístico.</p> <p>Infraestructura turística.</p> <p>Diversificación de productos turísticos.</p>	<p><b>PPM-T-02 Promoción turística</b></p> <p>Promoción turística.</p> <p>Portal de Internet.</p> <p>Marca Pueblos Mágicos.</p>
<p><b>PPM-IG-03 Fomento de nuevas empresas</b></p> <p>Programas de apoyos a las empresas.</p> <p>Programas de capacitación para fomentar el desarrollo de nuevas empresas.</p> <p>Diagnósticos de actividades económicas actualizados.</p>			
<p><b>PPM-IG-04 Desarrollo cultural e histórico</b></p> <p>Inventario de sitios culturales.</p> <p>Magia de la localidad.</p> <p>Declaratoria de Zonas de Monumentos Históricos.</p> <p>Acciones de Conservación del Patrimonio Tangible.</p>			
<p><b>PPM-IG-05 Planificación del desarrollo turístico</b></p> <p>Planes de desarrollo municipal.</p> <p>Programa de Desarrollo Turístico Municipal.</p> <p>Reglamento de imagen urbana y plan de manejo en función del Programa Pueblos Mágicos.</p>			