

## Modelización de la atractividad territorial en las metrópolis<sup>1</sup>

*Modeling territorial attractiveness in the metropolis*

**Elizabeth Guadalupe, Carrillo-Nuño<sup>2</sup>**

Universidad Tecnológica de Guadalajara, México

<https://orcid.org/0000-0001-9616-7494>

**Ray Freddy, Lara-Pacheco<sup>3</sup>**

Universidad de Guadalajara, México

<https://orcid.org/0000-0002-1021-0824>

**Betsy Astrid, Vidales-Astello<sup>4</sup>**

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

<https://orcid.org/0000-0001-7804-0422>

### RESUMEN

El presente artículo es una revisión teórico-metodológica de la Atractividad Territorial para la construcción de un modelo cualitativo siendo este uno de los principales aportes de la investigación, construido con base en la literatura revisada. Sobre el tema existe poca bibliografía del estudio de las metrópolis analizadas desde la Atractividad Territorial y de la Mercadotecnia de ciudades, por lo cual las discusiones presentadas en el artículo, provienen de otras escalas territoriales, aunado a eso, cabe señalar que estudiar metrópolis desde el punto de vista de la mercadotecnia es un área poco incursionada en la actualidad en México, pero que esto podría representar cambios verdaderamente significativos si se potencializa el uso de dichas herramientas. La realización de esta investigación fue de corte inductivo tomando un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y analítico mediante la aplicación de la técnica de modelización, el cual data del 2015 al 2018 tomando cuatro perspectivas de la Atractividad Territorial. Entre los hallazgos importantes se puede indicar que las áreas metropolitanas poseen características propias y pueden posicionarse de manera consciente en la mente de su ciudadanía, servidores públicos, turistas, inversionistas, capital humano, a través de la adopción de una marca ciudad metropolitana. Y con ello, asume que todas las ciudades, incluidas las metrópolis, pueden desarrollar estrategias de posicionamiento desde la competitividad y la mercadotecnia con miras a insertarse en el medio internacional.

Palabras claves: Atractividad territorial, Mercadotecnia de ciudades, Metrópolis, Desarrollo urbano, Planificación urbana.

### ABSTRACT

This article is a theoretical-methodological review of Territorial Attractiveness for the construction of a qualitative model. The aforementioned is one of the main contributions of this research, which is built on the basis of the revised literature. There is little bibliography on the subject: "the study of the metropolis analyzed from the Territorial Attractiveness and the marketing of cities." Therefore, the discussions presented in the article come from other territories, it should also be noted that studying the metropolis from the marketing point view is an area that is not very dabbled at present in Mexico; nevertheless this could represent truly significant changes if the use of these tools is enhanced. The conduct of this research was inductive in nature, taking a descriptive and analytical qualitative approach through the application of the modeling technique, which dates back from 2015 to 2018 taking four perspectives of Territorial Attractiveness. Among the important findings, it can be indicated that metropolitan areas have their own characteristics and can consciously position themselves in the minds of their citizens, public servants, tourists, investors and human capital through the adoption of a metropolitan city brand. On top of that, it assumes that all cities, including metropolises, can develop positioning strategies from competitiveness and marketing with a view to inserting themselves in the international environment.

Keywords: City Marketing, Competitive Cities, Metropolitan Areas, Territorial Attractiveness, Urban Areas.

Recibido: 10 de Enero 2019 - Aceptado: 01 de Abril 2019

Cómo referenciar este artículo:

Carrillo-Nuño, E. G., Lara-Pacheco, R. F., & Vidales-Astello, B. A. (2019). Modelización de la atractividad territorial en las metrópolis. *Política Globalidad y Ciudadanía*, 17-42. Recuperado de <http://revpoliticas.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/122>



1 Artículo de revisión derivado del proyecto de investigación: Modelización de la atractividad territorial en las metrópolis

2 Maestra en Dirección de Mercadotecnia por la Universidad de Guadalajara, Profesora de asignatura, Universidad Tecnológica de Guadalajara. Email: [elizabeth.carrillo@uteg.edu.mx](mailto:elizabeth.carrillo@uteg.edu.mx)

3 Doctor en Estudios Internacionales por la Universidad del País Vasco, Profesor Investigador Titular, Universidad de Guadalajara. Email: [ray.lara@academicos.udg.mx](mailto:ray.lara@academicos.udg.mx)

4 Maestra en Dirección de Mercadotecnia por la Universidad de Guadalajara, Profesora de asignatura, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Email: [betsy.vidales@mm.gmexico.com](mailto:betsy.vidales@mm.gmexico.com)

## 1.- INTRODUCCION

Desde hace cuatro décadas hay retos globales que exigen acciones innovadoras que permitan a los Estados-nación, regiones y ciudades desarrollar diferentes estrategias para visibilizarse y proyectarse a nivel internacional, dotándose de una imagen y una marca que los haga reconocibles con base en su identidad, y a través de la implementación de modelos de posicionamiento. Es importante partir del hecho de que estudiar ciudades desde el punto de vista de la Mercadotecnia y las Relaciones Internacionales es una área poco incursionada en México, la cual puede lograr cambios verdaderamente significativos si se logra comprender el potencial que tiene el utilizar herramientas de la mercadotecnia territorial de una manera más objetiva y provechosa, debido a que cuando se habla de estos temas equivocadamente se puede pensar que se trata únicamente de la creación de un logo, de diseños gráficos y eslóganes, de ver a la ciudad como producto mediante publicidad o promoción, sin embargo estas prácticas van más allá de vender ciudades como productos.

En el caso de las ciudades, desde su origen han sido actores políticos, económicos y sociales clave en la prosperidad de los territorios que las contienen. Ya que es en este nivel donde se desarrollan las principales actividades socioeconómicas como generación de riqueza, incremento de la competitividad, promoción de la sostenibilidad, implementación de servicios sociales, avance de la gobernabilidad, y lo más importante mejorar calidad de vida de los habitantes (Seidedos, 2007). Para Belinda Yuen (2012) del Banco Mundial a inicios de la década señalaba que la vida urbana está llena de marcas. Ahora, las mismas ciudades están adoptando la perspectiva de colocar su propia marca. Ya que el desarrollo urbano ha incluido la imagen como dispositivo de atracción e instrumento de desarrollo territorial (Liouris y Deffner, 2005), debido que un lugar “conocido” crea oportunidades para el reconocimiento internacional, la adopción de eventos, localización de inversiones y, por lo tanto, convertirse en un lugar “ganador”. No obstante, existen desafíos y desventajas que puede causar una dependencia a este tipo de estrategias de atraktividad.

Simon Anholt (2012, p. 110) indicaba que “una imagen poderosa y positiva resulta en atracción de turistas, inversionistas, talentos, genera una cobertura positiva de los medios, y a su vez es capaz de exportar productos, servicios, ideas y cultura”. A saber, “las ciudades se promocionan a través de eslóganes o marcas como ciudad digital, ciudad sostenible, ciudad de la paz, etcétera. De esta misma manera son creadas políticas destinadas a utilizar los más diversos medios para poner la ciudad en el mapa o hacerla visible en el contexto internacional” (V. Marx, 2006, p. 5). Así, “el desarrollo de una estrategia de promoción de imagen suele ser un elemento importante de la política exterior subnacional” (Salomón, 2007, p. 12) o estrategia paradiplo-mática (Zeraoui y Castillo, 2016). Por tal razón, “es necesario expandir el potencial de la marca ciudad a otras dimensiones de la ciudad (como la cultura, la inclusión social, el respeto a la diversidad, la sustentabilidad ambiental)” (Zeraoui y Castillo, 2016, p. 236).

La pregunta entonces radica en cómo las ciudades pueden diseñar marca-ciudad con miras en posicionarse a nivel interno y a su vez proyectarse a nivel internacional. Para responder al cuestionamiento, el artículo tiene dos objetivos:

1. En un primer momento, mostrar la atractividad territorial como una forma de inserción de las ciudades en el medio internacional, entendida como las estrategias y actividades competitivas que realizan los territorios para posicionarse e insertarse internacionalmente.
2. Un segundo momento, presentar un modelo de investigación para la mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas que por esencia poseen características propias y que pueden posicionarse de manera consciente en la mente de su ciudadanía, servidores públicos, turistas, inversionistas, capital humano, a través de la adopción de una marca ciudad, y que no ha sido estudiada de manera amplia.

Para ambos objetivos, la técnica empleada será la abstracción mediante la modelización, entendida como “una tarea de una alta abstracción, que requiere destacar aquellos elementos que explican un fenómeno y lo caracterizan mejor, para luego establecer los lazos dinámicos que los unen” (Rivas Tovar, 2006, p. 22). Así, el artículo está compuesto por cinco apartados, la presente introducción, la construcción teórica que parte de la atractividad territorial como estrategia de inserción internacional y generación de identidad, posteriormente se parte el diseño metodológico para presentar como resultado el modelo de investigación para la mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas, y por último, las consideraciones finales que identifican la importancia de diseñar modelos de planeación estratégica enfocados desde la atractividad para un mejor entendimiento académico y la buena toma de decisiones a nivel profesional.

## 2.- FUNDAMENTO TEÓRICO

### *Sobre la atractividad territorial*

Durante esta sección se presenta los aspectos teóricos y metodológicos del estudio de la atractividad territorial (y su funcionamiento) como forma de inserción en el medio internacional de una ciudad así como las formas principales de gestión (competitividad y mercadotecnia de ciudades), centrándose específicamente en la segunda, donde se reseña de forma breve su complementariedad con las relaciones internacionales a través del diseño de marcas ciudad. Ya que se debe tomar en cuenta que “para que un modelo cumpla con el propósito de reducir la realidad sin deformarla, se requiere una buena revisión del estado del arte, de modo que se elijan con cuidado los elementos que integran el modelo y sean definidas las reglas bajo las cuales opera” (Rivas Tovar, 2006, p. 22).

Por obvio que se lea, en los territorios surge la atractividad territorial que parte de la necesidad de éstos para identificarse localmente e insertarse en el medio nacional e internacional, con la intención de lograr un posicionamiento global. Es decir, “permite el posicionamiento de lugares gracias al desarrollo de sus ventajas competitivas y sus procesos identitarios con el propósito de atraer a turistas, inversiones y capital humano” (Lara, 2017, p. 1), en el caso de ciudades, “se convirtió en un elemento ineludible para la evaluación del desempeño” (Cusin y Damon, 2012, p. 80). Convirtiéndose en uno de los ejes centrales de los gobiernos centrales y locales, como parte de las buenas prácticas para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, aumentar la atracción de turismo nacional e internacional, la captación de inversiones y la

localización de empresas, buscando promover la estabilidad de la ciudad y el bienestar de sus habitantes (Vidales, 2019).

La atraktividad territorial es sumamente importante ya que tiene como objetivo crear estrategias que permitan impulsar su competitividad mediante su identidad, imagen y promoción. Estos territorios están interesados en proyectarse con una identidad propia, creando una imagen que los identifique y les permita ser reconocidos nacional e internacionalmente. Para ello desarrollan estrategias basadas en su vocación de ciudad, y capacidades, fortalezas, ventajas, además de las características profesionales de sus poblaciones. En otras palabras, Mihalis Kavaratzis (2004, p. 70) sostiene que la marca ciudad tiene como objetivo el desarrollo económico (atracción de turismo e inversiones) y el desarrollo social (fortalecimiento de la identidad local e inclusión social). En el caso de las ciudades, la atraktividad busca construir una identidad (imagen única) para favorecer a su ciudadanía, posicionarse y sobresalir internacionalmente.

Por dar un ejemplo, es una estrategia determinante para la atracción de capital humano así como la selección de los estudiantes internacionales para una universidad destino para realizar alguna movilidad o estudiar un posgrado; ya que éstos consideran el ambiente multicultural, la calidad educativa, las recomendaciones e interacción social, ambiente seguro, características de la ciudad, la ubicación geográfica, los agentes educativos, la localización de la universidad, entre otros (García y Sepúlveda, 2016); lo que también se puede entender como una estrategia de paradiplomacia universitaria o diplomacia alternativa, comprendida como “las acciones internacionales en materia cultural y educativa que lleva a cabo las universidades, en virtud de que éstas se dirigen a públicos en el exterior como universidades, cuerpos académicos, institutos de investigación, comunidades de diásporas, gobiernos, empresas, comunidades culturales, entre otros” (García, Jiménez y Zapata, 2018, p. 39). A continuación se presenta la importancia de adoptar estrategias de atraktividad territorial para el posicionamiento internacional de un territorio, para fines del artículo, centrados en las ciudades.

### *Sobre la relación entre la atraktividad territorial y la inserción de la ciudad en el medio internacional*

Las ciudades son mucho más que un referente para un Estado-nación, son territorios con imagen e identidad propia. Ya en su momento Chadwick Alger indicaba con relación al activismo político de las ciudades que “si otros sectores de la vida comunitaria desarrollaran una preocupación en común no necesariamente de acuerdo a los asuntos de política exterior de su Estado, esto podría tener un efecto perceptible en la imagen de la misma ciudad [...] que podría ser un escenario plausible para el proceso de cambio en la propia identidad de la ciudad” (Alger, 1977, p. 311).

Sobre esta idea, se ha llegado a declarar que “las relaciones internacionales ya no están activas por los Estados, ni por entidades macro, sino por entidades mucho más simples, independientes, activas: las ciudades” (Torrijos, 2009, p. 357). Es por ello, que actualmente las ciudades conviven en una constante cooperación competitiva —competitive cooperation— (Pluijm y Melissen, 2007, p. 13) o co-opetitividad —co-opetition— (Pasquinelli, 2013 en Zeraoui y Castillo,

2016) ya que les permite que compitan y cooperen al mismo tiempo entre ellas, así como con los actores no estatales, y en algunos casos, con el mismo Estado-nación, lo que genera una internacionalización o inserción en el medio internacional de las ciudades.

Las ciudades han desarrollado diferentes estrategias para visibilizarse e insertarse a nivel internacional, dotándose incluso de una identidad, un modelo de ciudad o una marca para ser reconocidas mundialmente a través de la atraktividad territorial, debido a ello, “persiguen cada vez más una imagen consolidada: ciudad del arte, ciudad bella, ciudad ordenada, ciudad eficiente, ciudad sustentable, ciudad mágica, ciudad rica, ciudad vibrante, ciudad incluyente, etc. Cuando estas cualidades se arraigan en el imaginario colectivo, son incluso capaces de determinar el destino de la ciudad” (Lara, Meléndez, Zapata, 2015, p. 20) y por ende su posicionamiento internacional. Es por eso que las ciudades pueden consolidar una imagen y con ella una nueva identidad con base en sus buenas prácticas, sus políticas públicas y los modelos de ciudad que adopte.

Para ello se podría inferir una Pirámide de la Atraktividad Territorial, en específico para las ciudades, que señala en la parte inferior su objetivo primordial, detonar la atracción de nuevo talento humano, el aumento de turistas nacionales e internacionales, nuevos inversionistas y empresas que buscan localizarse, además de eventos, congresos, convenciones de prestigio en busca de un territorio sede (Vidales, 2019, p. 34) mediante la adopción de un modelo de ciudad. Esta pirámide invertida parte de dos conceptos específicos: la mercadotecnia de ciudad y la competitividad de ciudades. Así las funciones principales de la atraktividad territorial son: (1) Diseño e implementación de planes de mercadotecnia para identificar nichos de mercado específicos (comunicación). (2) Desarrollo y promoción de ventajas competitivas (competencia). (3) Adopción de modelos de lugar para convertirse en referencias modeladoras (capital humano). Según estas funciones “el contenido de un territorio puede ser manipulado y su carácter diseñado” (Lara, 2015, p. 227), además cada una de ellas puede complementarse o actuar de manera independiente. Ver Gráfico 1.

Gráfico 1. Pirámide de la atraktividad territorial de las ciudades



Fuente: Vidales, 2017, a partir de Lara 2015.

Así la atraktividad territorial a través de la mercadotecnia y la competitividad permite a las ciudades un posicionamiento a nivel internacional. Dentro de las actividades e instrumentos que han diseñado estos lugares para internacionalizarse, Jordi Borja y Manuel Castells, señalaban básicamente tres mecanismos: participación en las asociaciones y redes de ciudades, así como el desarrollo de la mercadotecnia de ciudades y la presencia activa en eventos internacionales (2006, p. 320). En la actualidad hay más opciones de inserción, las actividades paradiplomáticas, la cooperación ciudad-ciudad, la competitividad, redes globales y ciudades modelo (Lara, 2015; Lara, 2019).

### *Sobre la identidad y la imagen de las ciudades*

En este sentido desde las relaciones internacionales es importante la identidad, y desde la atraktividad territorial lo determinante es la imagen ya que “el diseño de imagen y la potenciación de los procesos de identidad urbana, son nuevos recursos para la gestión del desarrollo urbano, no solo con el objetivo de atraer nuevas inversiones sino al momento de plantear políticas de atracción de residentes o como una estrategia de posicionamiento de nuevas ofertas orientadas al turismo urbano o el fomento de las ventas externas” (Fernández y Paz, 2005, párrafo 9). Con un claro reflejo institucional en la participación activa de los gobiernos locales —en algunos casos junto con los demás grupos de interés o stakeholders—, no se debe de olvidar que “las ciudades son lugares, pero también instituciones y entidades que se gestionan desde dos puntos de vista, la demanda interna (ciudadanos e instituciones) y la demanda externa (turistas,

visitantes, inversionistas)” (Muñiz y Cervantes, 2010, p. 131).

Las aportaciones en cuestión de imagen son muy amplias, sencillamente porque no se puede hablar de hacer marcas sin buscar la identidad de una organización o territorio, Gabriel Fernández y Sergio Paz (2005, p. 16), mencionan que la identidad se presenta como un conjunto de percepciones y asociaciones que caracterizan inmediatamente a los espacios, y se transforma en el vehículo principal de diferenciación frente a los otros. Florián Loreto y Gema Sanz (2005) asumen a la identidad de una ciudad como la aspiración que refleja las percepciones que deberán desarrollarse y reforzarse para que ésta perdure. Desde una perspectiva social, la atraktividad territorial permite a las ciudades presentar su identidad ante el mundo. No hay que olvidar, y como lo muestran Norberto Muñiz y Miguel Cervantes (2010, p. 124), la existencia de ciudades que tienen identidades claras en relación con ciertos atributos que les confieren notoriedad; otras, sin embargo, especialmente las grandes ciudades, tiene identidades múltiples o híbridas. Como lo son las metrópolis.

Es importante referenciar que “ninguna ciudad es indiferente a su imagen y a las implicaciones que ella conlleva. Por una parte, los ciudadanos y los responsables de la gestión urbana deben sentirse satisfechos con la imagen de la ciudad. Por otra parte, dado que la imagen resume lo más significativo de la ciudad, es el vehículo adecuado para promocionarla a los propios residentes, atraer visitantes y captar actividades empresariales” (Gómez, 2003, p. 23). Así, “la producción de imagen y la inversión en mercadotecnia de ciudad pueden ser consideradas como: 1) Resultado y una estrategia de los procesos de reestructuración urbana; 2) Instrumento del nuevo planeamiento urbano; 3) Instrumento para la legitimación de los intereses de las coaliciones locales dominantes” (Benach, 1997, p. 42, citada por Benach y Sánchez, 1999, p. 29). A final de cuentas, el objetivo es buscar construir una identidad (imagen propia) de la ciudad para favorecer a su ciudadanía, posicionarse y sobresalir en el exterior.

### *Sobre la competitividad de ciudades*

Una estrategia de atraktividad territorial es el desarrollo de la competitividad internacional de las ciudades. Desde la economía espacial “la característica más prominente de la distribución geográfica de la actividad económica es su concentración” (Krugman, 1992, p. 11). Por casi un siglo se habían considerado a las ciudades sólo como el lugar específico (locus o enclave) para la localización empresarial. Ahora, “cada territorio tiene una combinación específica de factores que aseguran su atractivo y desarrollo, centrándose en sus puntos fuertes (diversidad social, económica, cultural y natural) estableciendo así, las ventajas competitivas en comparación con otras ciudades” (Ezmales, 2012, p. 121). Esta dinámica identifica a las ‘ciudades competitivas’.

Para la finalidad del presente artículo se concuerda con los postulados de Enrique Cabrero y grupo de trabajo, sobre la competitividad de ciudades, que la sitúan como la promoción de un entorno social, tecnológico, ambiental e institucional propicio para el mejor desempeño de las actividades económicas (Cabrero, Orihuela y Ziccardi, 2005). Es decir, “al proceso de generación y difusión de competencias, la capacidad para participar en el entorno globalizado, la posibilidad de crear ambientes propicios para el desarrollo de sus agentes económicos y sociales”

(Cabrero, 2009, p. 11). En otras palabras, “cuando una ciudad es capaz de generar un ambiente propicio para la competitividad, se habla de una ciudad competitiva” (Cabrero, 2012, p. 4).

Edward Glaeser (2011, p. 347) indica que “es mucho mejor que las ciudades descubran sus propias ventajas competitivas”. Como proceso de atraktividad territorial las ciudades tienen que identificar sus ventajas competitivas con la intención de competir con otras ciudades con similares características. Donde, “la noción de ventaja competitiva en el ámbito urbano, hace referencia a aquellos atributos que desarrolla y forja la ciudad por sus propios medios para mejorar su posicionamiento económico y social dentro de su área de influencia o del sistema urbano en el que opera” (Rojas, Cuadrado y Fernández, 2005, p. 68).

Ahora bien, las ciudades son innovadoras y difusoras del conocimiento, aumentan la calidad de vida y promueven el desarrollo socioeconómico. Sintéticamente, esta dinámica ha provocado un círculo virtuoso donde las ciudades, a través de sus ventajas competitivas, buscan la atracción de habitantes, turistas, empresarios, etc., que, a su vez, serán los actores que desarrollarán las nuevas ventajas competitivas de la ciudad. Para ello, “es necesario, que la ciudad adquiera las características deseadas por el ‘mercado’. Hay que convencer para seducir y atraer a la gente, hacer que se quede, que vuelva” (Amendola, 2000, p. 297) debido a ello es importante su posicionamiento a nivel interno e internacional.

#### *Sobre la mercadotecnia de ciudades*

Otra de las estrategias más socorridas para impulsar la atraktividad de un territorio ha sido la mercadotecnia de ciudades. La cual “se usa para fidelizar tanto a sus pobladores permanentes como temporales (inversionistas, turistas, visitantes académicos, estudiantes, etc.), así como para proyectar a la ciudad hacia el exterior” (Lara, et. al., 2015, p. 27). Además, permite a los territorios encaminarse a ser espacios que destacan sus atributos por medio de estrategias que permitan conducirlos hacia su pleno posicionamiento a escala internacional, con la finalidad de persuadir a sus ciudadanos, la atracción de turistas y la captación de empresas o inversionistas interesados en establecerse en la ciudad.

Su objetivo es el diseñar estrategias de promoción y difusión para mejorar la reputación de la ciudad, ya que “modela un insumo intangible: la imagen” (Fernández y Paz, 2005, párrafo 12). Debido a ello, es importante diseñar “la promoción de la ciudad hacia el exterior que desarrolle una imagen fuerte y positiva apoyada en una oferta de infraestructuras y de servicios (comunicaciones, económicos, culturales, seguridad, etc.) que atraiga inversores, visitantes y usuarios solventes a la ciudad y que facilite sus exportaciones (de bienes, servicios y sus profesionales)” (Borja y Castells, 2006, p. 153). Así la mercadotecnia de ciudades potencializa las ventajas competitivas de la ciudad, de ahí que ambas estrategias estén situadas desde la atraktividad territorial.

#### *Perspectiva teórico-metodológica de la mercadotecnia de ciudades*

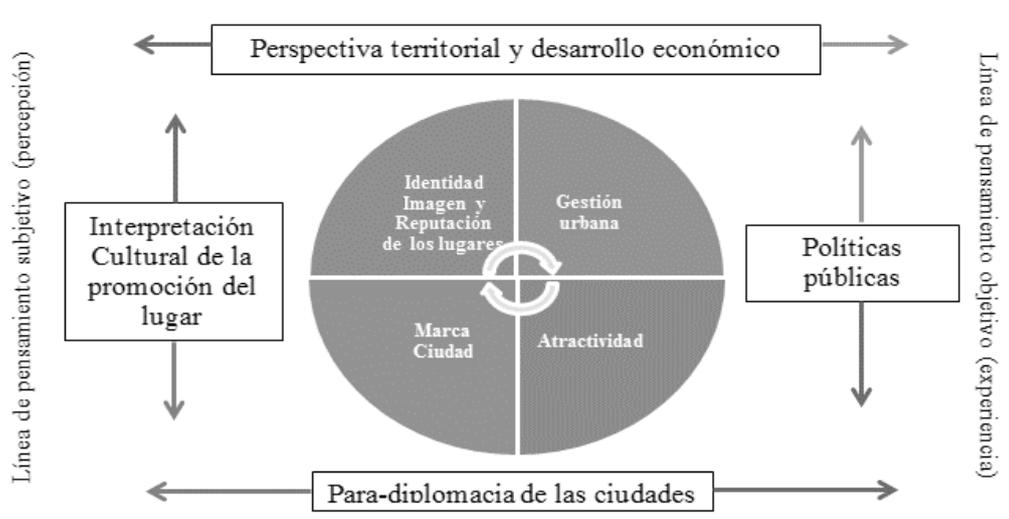
Podría existir confusión entre los términos de mercadotecnia territorial y de ciudades, si bien

se rigen por los mismos principios, es claro que existen diferencias bastante marcadas; por un lado, la mercadotecnia territorial en sus diferentes acepciones (de lugares —place marketing—, destinos turísticos y mercadotecnia turística, entre otras) puede contemplar un municipio, región, país, o ente supranacional, es decir abarca los territorios en general, por otro lado, la mercadotecnia de ciudades —city marketing— sólo se centra en el espacio definido como urbe ya sea conurbado o metropolitano “para fidelizar tanto a sus pobladores permanentes como temporales, para proyectar a las ciudades hacia el exterior mediante el uso de estrategias de promoción, imagen y publicidad con el fin de posicionarla, diferenciarla y dotarla de una imagen para hacerla más atractiva como destino” (Lara, et. al., 2015, p. 27).

La relación entre la mercadotecnia territorial y la mercadotecnia de ciudades es el posicionamiento y fidelización de sus principales grupos de interés como lo son sus residentes permanentes y temporales. Gracias a ello se comienza a analizar los temas referentes, y sus respectivas teorías y metodologías que han dado paso a nuevas líneas de investigación para la gestión de las ciudades, en tal caso hacer un acercamiento a estas perspectivas es indispensable para analizar sus modalidades —pero que no es transcendental para fines del artículo—, los elementos que retoma y de qué forma atribuyen a la gestión urbana.

En el Gráfico 2, Ray Freddy Lara (2015) realiza una modelización del estudio de la mercadotecnia de ciudades basada en cuatro perspectivas: (1) Territorial y desarrollo económico (compuesta por la escuela de Identidad, imagen y reputación de los lugares y Gestión urbana); (2) Políticas públicas (compuesta por las escuelas de Gestión urbana y Atractividad); (3) Para-diplomacia de las ciudades (compuesta por las escuelas de Atractividad y Marca Ciudad); (4) Interpretación cultural de la promoción del lugar (compuesta por las escuelas de Marca ciudad e Identidad, imagen y reputación de los lugares).

Gráfico 2. Perspectivas teórico-metodológicas para la mercadotecnia de ciudades



Fuente: Lara, 2015

Éstas a su vez, conciben cuatro aspectos fundamentales para la mercadotecnia de ciudad (a) Gestión urbana, (b) Atraktividad, (c) Marca ciudad, e (d) Identidad, imagen y reputación de los lugares, estos cuatro aspectos se rigen bajo las cuatro perspectivas dependiendo del cuadrante donde se intersecten en el gráfico. Las perspectivas se ubican bajo la concepción de dos estilos de pensamiento, uno objetivo (profundo), orientado a la experiencia a través de las políticas públicas, en donde la atraktividad y la gestión urbana forman engloban la categoría, y el subjetivo (superficial) orientado a la percepción a través de la imagen y promoción de la ciudad que dan cabida a la marca ciudad, a la identidad, imagen y reputación de los lugares.

### *Sobre la marca ciudad*

Se ha escrito previamente de la importancia de la atraktividad territorial para la gestión de las ciudades y de la importancia de la marca ciudad, ya que para bien o para mal, “cada ciudad tiene una imagen internacional con la que debe lidiar” (Kresl, 1989, p. 192). Esta marca es la reputación que tiene una ciudad, o las asociaciones mentales que provoca, entre sus diferentes públicos y la “predisposición de las personas con respecto a todo lo que este lugar dice, hace o propone, y se convierte en un elemento clave en la toma de decisiones” (Belloso, 2013, p. 20). Debido a ello, hoy en día desempeña un rol estratégico fundamental, a tal punto que en muchas empresas, naciones y ciudades es donde se encuentra su mayor activo.

De igual manera es importante destacar que la imagen, promoción y publicidad de un territorio debe ser proyectada por lo que se es y no por lo que se dice ser, por lo cual recomienda “construir las marcas mediante una reputación justa, verdadera, poderosa, atractiva que refleje de manera honesta el espíritu, el genio y deseo de su gente” (Anholt, 2012, p. 111) lo que nos hace reflexionar que al exagerar una marca o atribuirle aspectos que no se tienen, podemos conseguir un efecto negativo al prometer valor que no va ser entregado.

Una marca ciudad es el nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos que trata de identificar las características de la ciudad y diferenciarla de otras ciudades (Loreto y Sanz, 2005), es decir, “un activo altamente estratégico para potenciar los valores culturales, los negocios turísticos y comerciales de una ciudad” (Agüero, Brea y Mirabal, 2006, p. 21). La marca ciudad identifica los atributos diferenciales de una localidad en lo específico o de una región con localidades muy cercanas, “convirtiéndose en un punto clave para el posicionamiento de regiones, naciones y ciudades, dónde los productos, íconos, lugares, personajes, arte, cultura, empresa y sociedad son sintetizados en una serie de mensajes atractivos con el objetivo de promover el interés interno y externo por una comunidad en específico” (Valenzuela, 2014, p. 67). De acuerdo a lo anterior, se puede inferir como un vehículo e instrumento de la mercadotecnia de ciudades utilizada como estrategia de inserción nacional e internacional de las ciudades, por lo cual no debe confundirse con promoción o publicidad. Es por ello, la importancia de diseñar modelos para diseñar la mejor estrategia de posicionamiento.

Existen varios modelos académicos que permiten el diagnóstico y análisis del lugar, así como la adopción y diseño de marcas ciudad (Kotler, Haider, y Rein, 1994; Rainisto, 2003 y 2007; Deffner y Metaxas, 2007; Elizagarate, 2007; Moilanne y Rainisto, 2009; Govers y Go,

2009; Rivas, 2015; Zenker y Braun, 2017), que ha permitido a los profesionales y tomadores de decisiones tener una perspectiva de los pasos a seguir en la implementación de este tipo de estrategias. Pero es importante reconocer la crítica sobre la pertinencia de un modelo establecido de marca ciudad de “talla única” (one size fits all), Sebastian Zenker y Erik Braun (2017) sobre este punto identifican las marcas lugar son, por definición, muy complejas, debido a los diferentes nichos o grupos objetivo así como la diversidad de oferta de lugares y otros atractivos. Por lo tanto, para la gestión de una marca se tiene que identificar los nichos específicos mediante el desarrollo de marcas secundarias así como desarrollar una marca paraguas (city umbrella brand) de la ciudad.

Las marcas ciudad deben reunir ciertas condiciones. En primer lugar, la imagen que transmiten de la ciudad debe parecer realista, a riesgo, si no lo es, de suscitar expectativas que no quedarán cumplidas y de no estar en capacidad de fidelizar a sus nuevos habitantes. En segundo lugar, debe basarse en una representación y en una estrategia que los actores locales comparten. Por último, debe ser “capaz de fortalecer el orgullo de los habitantes, al mismo tiempo que atrae a los inversionistas y a nuevos inmigrantes” (Cusin y Damon, 2012, p. 91). Como función inicial es atraer la atención y diferenciarse de sus competidores, entre sus elementos constitutivos Fernando Castillo-Villar (2000, p. 163) identifica los siguientes:

1. Posicionamiento. Permite la identificación de los atributos funcionales competitivos del bien o servicio en la mente del consumidor.
2. Personalidad. Genera un cambio de perspectiva de la marca desde lo que quieren los consumidores hacia lo que ellos reciben.
3. Poder de la marca. Radica en la transmisión de atributos físicos, y de valores simbólicos y emocionales reflejados por el producto y la empresa, para efectos prácticos, la ciudad y el gobierno o institución encargada de la marca ciudad.

Existen muchos aspectos para sintetizarlos en una marca, si bien no existe una fórmula para la creación de marcas, Keith Dinnie (2011, p. 20) resume los pasos para el diseño de una marca ciudad:

1. Incorporar una posición de marca y persona clara, distintiva, ambiciosa pero realista.
2. Basar el posicionamiento de la marca en los valores, actitudes, comportamientos y características de la población.
3. Reflejar una estrategia clara de la ciudad y sus puntos de énfasis con respecto a las habilidades, recursos y capacidades.
4. Adaptarse de manera efectiva para brindar beneficios a los grupos destinatarios.
5. Comunicarse exitosamente con personas influyentes clave.
6. Integrarse eficientemente en varios medios de comunicación o canales de mercadotecnia.
7. Ser constante a lo largo del tiempo.

Básicamente estos puntos resumen de manera general la planeación o arquitectura de la marca, aunque hay muchos otros puntos que deben considerarse; es prudente recordar que la marca también es un proceso de análisis profundo para su concepción, por ello siempre se debe diseñar

modelos de diagnóstico e implementación de marca ciudad.

*El espacio metropolitano y la mercadotecnia de ciudad*

Existen investigaciones y estudios de caso que han generalizado la adopción de marcas en las ciudades (Ashworth y Kavartzis, 2010; Dinnie, 2011; Kavartzis, Warnaby y Ashworth, 2015) sin tener en cuenta ciertas particularidades en materia escalar, ello se puede entender como un recurso metodológico para realizar generalizaciones y estandarizar algunos criterios para el diagnóstico, diseño, adopción e implementación de dichas marcas; pero en el último lustro se ha dado un viraje a la revisión de estas características que hacen propias a una ciudad para observar su identidad y potencial para insertarse en el medio internacional y posicionarse en el imaginario de las personas — por dar algunas referencias: Polska y Polski, 2017 para ciudades pequeñas; Badillo, 2010; Metaxas, Deffner y Chalkiadaki, 2013; ciudades medianas o intermedias; Gómez, 2003; Carrillo, 2017 para metrópolis; Rauhut y Rauhut, 2016 para áreas rurales; Boesso, Sole y Torresan, 2012; Rivas, 2018; Andersson, Solitander y Ekman, 2019 para clústeres—.

La metropolización se ha potencializado en las últimas cuatro décadas. Para precisar en términos urbanísticos, habría que partir de la distinción, que hace Manuel Castells (1981, p. 89) entre la metrópolis propiamente dicha (originada por la expansión de la ciudad que constituye el núcleo metropolitano), la conurbación (encuentro espacial de varias ciudades en expansión) y la megalópolis o región urbana (conjunto de actividades inter-penetradas, difundidas en el espacio con independencia de sus núcleos iniciales. Sobre la realidad socioeconómica, el área metropolitana se sitúa, en general, por encima de las divisiones jurídico-administrativas del territorio municipal así como sus funciones principales, es decir, dentro de una metrópolis existen centros de servicios especializados de apoyo a la producción, puertos industriales, ciudades turísticas, centros maquiladores, medios innovadores, centros administrativos, entre otros.

Eduardo Rojas, Juan Cuadrado y José Miguel Fernández (2005, p. 67) definen un área metropolitana como un territorio o conjunto de territorios que muestran: (a) Intensas interdependencias funcionales; (b) Un mercado laboral amplio y con oferta profesional diversificada; (c) Una concentración espacial de externalidades y efectos de desbordamiento; (d) Un ecosistema humano que comparte los mismos recursos naturales; (e) Una identidad cultural distintivamente homogénea; (f) Exigen cuantiosos medios materiales (transportes, infraestructuras básicas, agua y energía); (g) Una transformación del medio físico para satisfacer sus necesidades de desarrollo. Así se considera, que hoy el “medio natural en el que se desarrolla la actividad económica es el ámbito urbano-regional, o la ciudad metropolitana” (Borja y Castells, 2006, p. 190).

Con respecto a nuestra área de interés, la mercadotecnia de ciudades permitiría a las metrópolis y sus territorios anticiparse a cambios repentinos, preparándolos para afrontar nuevos retos que se están presentando, así como aportar valor al mercado, mediante el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de enfrentar desafíos cruciales en el futuro, buscando el posicionamiento de los territorios —y sus centralidades—, así como la fidelización de sus stakeholders. Su desafío “es fortalecer la capacidad de las comunidades y regiones de

adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener la vitalidad” (Kotler, Haider y Rein, 1994, p. 17), además potenciar su identidad y promover su inserción en el medio internacional.

Por lo tanto, la mercadotecnia de ciudades como técnica, “implicará que la ciudad deberá analizar las necesidades y deseos de los grupos de interés que configuran su mercado objetivo, con el fin de satisfacer sus necesidades de la mejor forma para ellos, y también para la ciudad. A su vez, tendrá una orientación estratégica, en el sentido de que, no se limitará a la satisfacción de las necesidades individuales, sino que deberá lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto” (Elizagarate, 2007, p. 301). Ello permitiría, conocer el territorio profundamente y en consecuencia adaptarse a cambios repentinos y situaciones emergentes.

### 3.- MÉTODO

#### *Diseño*

Si se parte de la idea en que “cada metrópolis debe inventar sus propios desafíos de desarrollo en un proyecto que debe ser construido. Enmarcadas en una agenda que integra acciones como implementación de políticas urbanas, mejora de infraestructura, reordenamiento urbano, planes de mercadotecnia de ciudad de acuerdo a su vocación-profesión de ciudad” (Lara, 2009, p. 115). La finalidad última de este artículo es presentar un modelo que describa de una manera esquemática las características más significativas de la atractividad territorial y la mercadotecnia de ciudades que pudieran ser aplicables a las áreas metropolitanas.

Abordar las ciudades y áreas metropolitanas desde el punto de vista de la mercadotecnia territorial no es una tarea sencilla, ya que requiere de una profunda indagación de lo que la metrópoli conjuga en las ciudades conurbadas, sobre todo cuando está regida por una marca que define lo que en esencia es esa área, por esa razón el diseño metodológico del presente tomó un enfoque cualitativo, Binda y Balstre afirman que “el método de investigación seleccionado está condicionado por el objeto de estudio” (2013, p. 185), en otras palabras, “el método cualitativo se orienta en profundizar casos específicos y no a generalizar, su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes” (Bonilla y Rodríguez citados Bernal, 2011).

La recolección de la información para la construcción del modelo se elaboró mediante el método documental, el cual implica la búsqueda de datos mediante fuentes de información escritas, documentos de cualquier índole, libros, revistas, periódicos, fuentes electrónicas, etc. con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento, se apoyó del método analítico, el cual consiste en separar las partes de un fenómeno que se pretende estudiar, observando de manera secuencial sus causas y efectos, esto la idea de comprender la esencia del objeto de estudio (Martínez, 2012, p. 87-89).

Se empleó el método inductivo, el cual parte de la observación directa para luego hacer una

serie de generalizaciones respecto a los fenómenos observados, lo que permite llegar a la formulación de leyes generales (Martínez, 2012, p. 83). Así mismo la investigación fue de carácter exploratorio la cual según Rivas Tovar, indica que “este tipo investigaciones abren un campo de conocimiento y se diseñan porque no existen trabajos previos: literalmente exploran un continente del saber” (2006, p. 138), fue de orientación descriptiva, porque describe un sistema o una organización Según Bernal (2010) en la investigación descriptiva se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías etc. además se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

### *Instrumentos*

La investigación tuvo como finalidad presentar un modelo el cual describiera de una manera esquemática y sencilla las características más significativas de la atraktividad territorial y la mercadotecnia de ciudades aplicables a las áreas metropolitanas, para Rivas Tovar “un modelo identifica las variables importantes para entender un problema, especificando como se relacionan las variables, es una tarea de alta abstracción, que requiere destacar aquellos elementos que explican un fenómeno y lo caracterizan mejor para establecer los lazos dinámicos que los unen” (2016, p. 222). Este modelo permite identificar las variables, dimensiones e indicadores así como la relación entre ellas para poder concebir un modelo metropolitano de marca ciudad.

### *Procedimiento*

Para la realización del modelo se revisó la literatura de las diversas corrientes de la mercadotecnia territorial y de ciudades para localizar las variables que describirán mejor el modelo propuesto, con la intención de describir la conducta de los elementos seleccionados en un sistema. Una vez recopilada la información histórica, conceptual, teórica y contextual se procedió a la presentación del modelo de mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas.

Poder medir el impacto de una marca metropolitana por medio del modelo presentado, sigue siendo un reto, debido a que el modelo debe probarse con una marca metropolitana, sin embargo, hacer énfasis que las variables que componen el modelo, son el resultado del análisis y revisión de literatura de una forma profunda, pero que son las características que más destacan entre la diversidad de autores.

## 4.- RESULTADOS

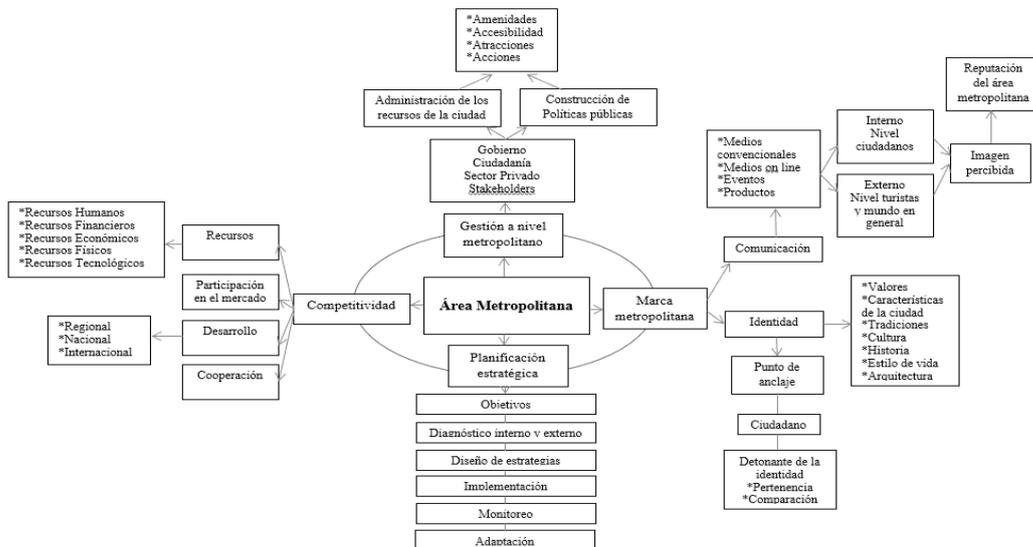
### *El Propuesta de modelo para implementar una marca ciudad metropolitana*

A partir de la revisión de la literatura sobre las cuatro perspectivas de la mercadotecnia de ciudades (1) Territorial y desarrollo económico; (2) Políticas públicas; (3) Para-diplomacia de las ciudades; (4) Interpretación cultural de la promoción del lugar. Así como, los hallazgos de metodologías empleadas por otros autores y la concepción de la Pirámide de la atraktividad territorial de las ciudades como fin último para la atracción de ciertos tipos poblacionales y

nichos de mercado, se presenta un modelo de investigación de mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas el cual se basa en la visión de la metrópoli como ente único que se quiere posicionar a nivel local, estatal e internacional.

Entendiendo como modelo de investigación “la descripción y representación esquemática, sistemática y conscientemente simplificada de una parte de la realidad, realizada mediante símbolos, signos, formas geométricas o palabras” (Rivas Tovar, 2006, p. 222). Se propone, un modelo que describa, caracterice y simplifique la realidad de la mercadotecnia de ciudades con la intención de adoptar una marca metropolitana con miras a la inserción en el medio internacional. El modelo propuesto es conocido como de diagrama; es importante recalcar que “en el campo de la administración, los modelos suelen expresarse como un diagrama de variables que incorpora las dimensiones e indica la relación entre las variables mediante flechas que señalan el sentido de dichas relaciones” (Rivas Tovar, 2006, p. 227). Ver Gráfico 3.

Gráfico 3. Modelo de mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas



Fuente: Carrillo, 2017.

### Operativización del modelo

El funcionamiento del modelo parte de cuatro ejes principales: (1) Planeación estratégica de la ciudad; (2) Gestión de la ciudad; (3) Competitividad de la ciudad; y (4) Marca metropolitana, estos ejes están interconectados dada su naturaleza de acción, sin embargo, cada eje tiene sus propias funciones las cuales permiten y contribuyen a una visión integral de la ciudad. Ya que es importante mencionar, y como lo indica Luis Rivas Tovar (2006, p. 222) un modelo identifica las variables importantes para entender un problema, especificando como se relacionan las variables, es una tarea de alta abstracción, que requiere destacar aquellos elementos que explican un fenómeno y lo caracterizan mejor para establecer los lazos dinámicos que los unen. A

continuación, se describe cada parte del modelo.

Planeación estratégica de la ciudad. El plan estratégico de mercadotecnia de la ciudad es la herramienta que dará la pauta para la creación de todo lo referente a la marca, autores como Kotler et. al. (1994), Seisdedos (2006), Elizagarate (2008), entre otros, han hecho aportaciones sobre la importancia de esta actividad en las ciudades, y desde su concepción se define que este eje es el punto de partida que dictará el rumbo que deberán seguir los gestores de la ciudad. Hay que enfatizar que le corresponde al ente metropolitano realizar el plan estratégico, es importante consultar la opinión de todos actores de la ciudad para establecer los lineamientos que la ciudad requiere. Este eje contempla una serie de variables que darán la estructura a las actividades que se desempeñaran en los siguientes ejes del modelo, las cuales son:

- Definición de los objetivos, los cuales deberán establecerse de una manera clara y específica, que sean medibles, de tal manera que permita modificar en un futuro las estrategias, que sean realistas y alcanzables estableciendo un límite de tiempo.
- Realización de un diagnóstico interno y externo mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la ciudad para la dotación de recursos y características a la ciudad, en dado caso de la marca.
- Diseño de estrategias establecerá todas las actividades deberán seguirse para alcanzar los objetivos propuestos, así mismo el diseño de estrategias deberá anticiparse de acuerdo a los posibles escenarios que pusieran presentarse.
- Implementación será el momento en el que deberán aplicarse las actividades que darán paso a que las estrategias tomen su lugar.
- Monitoreo que cada actividad del plan esté cumpliendo con las expectativas, y que cada persona, órgano, institución o cualquiera que sea el responsable de dicha actividad esté haciendo sus tareas asignadas.
- Seguimiento, ajuste, control y adaptación comprende cualquier cambio que sea necesario para alcanzar los objetivos.

Gestión de la ciudad. En orden de jerarquía de la aplicación del modelo, sigue la gestión de la ciudad, que desde un nivel metropolitano la gerencia de la ciudad juega un papel crucial en llevar a cabo la ejecución del plan estratégico de la ciudad, es importante destacar que se recomienda tener una gerencia a nivel metropolitano dadas las características del modelo, para que este eje funcione, se recomienda involucrar no solo al gobierno, sino de una manera primordial a todos los actores de la ciudad, como lo son la ciudadanía, el sector privado, y todos los stakeholders que conforman parte del área metropolitana, cuya función principal será la construcción de políticas públicas que permitan desarrollar de forma eficaz el producto ciudad, el cual debe incluir las características de la ciudad, Elizagarate (2008, p. 77-79) propone las siguientes, y que son conocidas como las 4As:

- Amenidades de la ciudad, es decir, la arquitectura, monumentos, entre otros, que proporcionan una oferta de valor único.
- Accesibilidad, la cual debe incluir los accesos de la ciudad en todos sus rubros, como carreteras, vialidades, puertos, aeropuertos, etc. Así como la misma movilidad dentro de

ella valorando sus modos de acceso.

- Atracciones implican los centros turísticos, museos, zonas arqueológicas, entre otros, que tendrán la capacidad de atraer a diversos públicos objetivos.
- Acciones que comprenden los eventos que se realizan en la ciudad, ferias, congresos, por mencionar algunos, que permitirán a la ciudad competir.

Hay que mencionar que estos puntos permiten a la ciudad dotarla de una identidad, es por ello que se hace mención de que cada eje está interconectado, ya que permite que cada parte sume a la visión global de la ciudad.

Competitividad de la ciudad. La principal razón por la cual las ciudades compiten “se debe a la rápida expansión en la mejora de las infraestructuras de transporte, comunicación y el desarrollo de las tecnologías de comunicación, dando lugar a una mayor competencia entre territorios en términos de inversión, turistas y residentes” (Seisdedos, 2006, p. 2), de esta manera la ventaja competitiva de las ciudades proviene de los recursos y capacidades que pueden ser activos materiales (físicos, financieros, etc.) o activos inmateriales (comerciales, tecnológicos y empresariales) con los que la ciudad cuente. (Tinto, 2008, p. 108).

Este eje dependerá de la participación que la ciudad pueda alcanzar a nivel nacional, regional e internacional, de esta manera, deberá buscar tener las capacidades y recursos competitivos en los siguientes ámbitos: (1) Recursos humanos, (2) Recursos financieros, (3) Recursos económicos, (4) Recursos físicos, (5) Recursos tecnológicos, que permitan el desarrollo de todos sus sectores, enfatizando que también podrían cooperar con otras ciudades para lograr: (a) Participar en el mercado nacional, regional e internacional de bienes y servicios, (b) Incrementar el ingreso real y el bienestar de los ciudadanos, (c) Promover el desarrollo sustentable, (d) Promover la cohesión social combatiendo la exclusión (Cabrero, Orihuela y Ziccardi, 2005).

Marca ciudad. El área metropolitana a través de la agencia encargada —si existiese— deberá partir de dos componentes importantes el primero es la identidad, la cual deberá ser elaborada a partir de los valores de las personas, de las características que la ciudad tiene, de las tradiciones de sus habitantes, de la cultura, de su historia, estilo de vida de las personas que en ella habitan. Uno de los aspectos clave de esta variable son los ciudadanos debido a que son los abanderados o promotores naturales de la marca y los que la aceptaran o rechazarán.

El segundo componente es la comunicación, punto fuerte dentro del modelo, su importancia radica en el impacto transversal de todas las variables del modelo, dado que no se pueden coordinar las actividades que a cada quien le corresponde sin que exista una buena comunicación de por medio; pero desde el punto de vista de la marca, se traduce como la promoción y publicidad de la marca, la cual debe ser ofrecida por medios convencionales, medios online, eventos y productos que la ciudad ofrece.

Esta misma publicidad debe ser hecha para dos sectores diferentes, internos y externos, en dónde el sector interno está comprendido por sus habitantes y residentes (audiencia interna), y el externo por los turistas, inversionistas y el mundo en general, cabe señalar que toda publi-

ciudad debe ser lo más apegada a la realidad, ya que no se puede prometer algo que no se tiene. Finalmente, los esfuerzos de comunicación se traducen en la imagen que tanto las audiencias internas y externas perciben de la ciudad, resultando en un posicionamiento.

Este modelo se puede desagregar, mediante un análisis de las variables que lo conforman, de tal manera que se presenta una tabla que analiza los alcances y las formas de medir la aplicabilidad del mismo.

Tabla 1. Variables e indicadores del modelo de Modelo de mercadotecnia de ciudades para

Variable del modelo	Ítems	Tipo de indicador	Indicador
Planificación estratégica	Objetivos, Diagnóstico, Diseño y selección de estrategias, Implementación, Monitoreo y Adaptación	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de los gestores y diseñadores de la ciudad para plasmar en un plan la visión de la misma.</li> </ul>

Variable del modelo	Ítems	Tipo de indicador	Indicador
Gestión metropolitana	Gobierno	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación directa con toda la metrópolis,</li> <li>Territorio integrado, (Asociación y cooperación de todos los municipios de un área)</li> <li>Autonomía financiera, Fondo financiero compartido por la metrópoli.</li> <li>Organización, legislación y gestión de todos los municipios.</li> <li>Aumento de políticas públicas a nivel metropolitano.</li> <li>Desfragmentación del ente metropolitano</li> </ul>
	Administración de los recursos.		
	Construcción de políticas públicas.		
	Ciudadanía	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de la ciudadanía metropolitana</li> <li>Igualdad ciudadana en el territorio metropolitano</li> </ul>
	Sector Privado	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucramiento del sector privado en el desarrollo metropolitano</li> <li>Presencia del sector privado en el desarrollo de todo el territorio metropolitano.</li> <li>Inclusión del sector privado para el desarrollo de la metrópoli.</li> <li>Aumento empresas en todo el territorio metropolitano.</li> </ul>

Variable del modelo	Ítems	Tipo de indicador	Indicador
Competitividad	Recursos financieros	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del presupuesto</li> <li>• Igualdad financiera en todo el territorio</li> <li>• Aumento de inversiones</li> <li>• Aumento de las actividades primarias, secundarias, terciarias</li> <li>• Crecimiento del PIB</li> </ul>
	Recursos humanos	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de talento cualificado</li> <li>• Mayor disponibilidad de talento humano</li> <li>• Aumento de mercado de trabajo</li> </ul>
	Recursos tecnológicos	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de energías</li> <li>• Aumento de la conectividad</li> <li>• Aumento de las telecomunicaciones</li> <li>• Aumento del Desarrollo Tecnológico</li> <li>• Aumento de la cobertura de servicios de telecomunicación</li> <li>• Aumento de las TIC</li> <li>• Aumento de Desarrollo e Innovación</li> </ul>
	Infraestructura	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de servicios</li> <li>• Servicios especializados</li> <li>• Gama de recursos de calidad</li> <li>• Infraestructura especializada</li> <li>• Aumento de servicios</li> <li>• Aumento de conectividad</li> <li>• Aumento de competitividad</li> <li>• Ampliación de comunicaciones</li> </ul>
	Participación de mercado	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las transacciones de la metrópoli</li> <li>• Atracción de nuevos mercados</li> <li>• Atracción de inversionistas</li> <li>• Aumento en Diversificación de las actividades económicas del territorio</li> <li>• Aumento en Especialización de productos y servicios</li> <li>• Aumento de empresas</li> </ul>
	Desarrollo	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de pobreza</li> <li>• Aumento de las actividades económicas (primarias, secundarias, terciarias)</li> <li>• Crecimiento económico</li> <li>• Aumento de la calidad de vida</li> <li>• Inversión extranjera directa</li> <li>• Tasa de desempleo</li> </ul>
	Cooperación	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos</li> <li>• Fortalecimiento de capacidades del territorio</li> <li>• Promoción del territorio</li> <li>• Alianzas para mejorar desarrollo de un territorio</li> <li>• Aumento del número de acuerdos</li> <li>• Aumento de proyectos</li> <li>• Hermanamientos</li> <li>• Pertenencia a redes y/o asociaciones de ciudades</li> </ul>

Variable del modelo	Ítems	Tipo de indicador	Indicador
Marca metropolitana	Comunicación	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de audiencias</li> <li>• Alcance de nuevos espectadores</li> <li>• Captación de público objetivo</li> <li>• Posicionamiento de la imagen e identidad de marca</li> <li>• Aumento de visitas en la metrópoli</li> <li>• Aumento de la interacción con públicos objetivos</li> </ul>
	Identidad	Cualitativo y Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la identidad del ciudadano</li> <li>• Aumento del sentido de pertenencia del ciudadano</li> <li>• Modificación de la imagen de la metrópoli</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Implicaciones*

El crecimiento de las ciudades es un hecho inevitable, por lo cual se ha convertido en una necesidad imperiosa adelantarse con ingenio, inteligencia, innovación y creatividad a las demandas del desarrollo de las ciudades, por lo que no es una opción generar investigaciones y conocimiento sin conocer su aplicabilidad, es un compromiso de los que desarrollan investigación, así como de la sociedad en general velar por el desarrollo de los territorios que habitamos. Llevar a la práctica los insumos que generó la investigación, más allá de la generación del conocimiento y la aportación teórica que este estudio describe, es imprescindible comprobar la efectividad del modelo teórico propuesto en el documento, con la finalidad de comprobar su aplicabilidad al sujeto de estudio.

Por lo tanto, los planes estratégicos son el punto de partida para dar dirección y rumbo a una marca y al producto ciudad, simplemente no deberían tomarse acciones sin un plan previamente visionado. Ya que una ciudad, por sí sola carece de recursos, mientras que sus ciudades vecinas podrían tener algunas de éstos, desde este enfoque, se debe exhortar a que estos territorio también trabajen de manera conjunta, y no en torno de competencia así de esta forma será más provechoso trabajar bajo sistemas colaborativos que permitan el desarrollo de áreas metropolitanas bien integradas.

### 5.- CONCLUSIONES

El Cada territorio debe crear por sí mismo su estrategia de atraktividad, porque cada ciudad, ayuntamiento, municipio, prefectura, etc., tiene historia propia, características geográficas únicas, modelos económicos y políticos diversos, y poblaciones con distintos objetivos ante la situación actual. A pesar de lo que se puede pensar, a principios del Siglo XXI, las ciudades se han convertido en el escenario en el que se acumulan tensiones, desarrollo y nuevas formas de expresión sociales. Y no pueden basar todo en la cooperación, necesitan competir para sobresalir. Está dinámica influye de manera determinante en el desempeño de estos lugares a nivel interno y externo. Es decir, se transfiguran a espacios que luchan por ser poseedores únicos de atributos diferenciadores que logren identificarlo como el más atractivo en comparativa a los demás, abonando a la reputación del lugar y logrando aportar a la derrama económica local y

nacional así como su inserción internacional.

Con respecto al primer objetivo que se reseñó en la introducción, es a través de la atractividad territorial que tiene bajo su responsabilidad la reputación, imagen e identidad global de los territorios. Para ello es necesario construir una identidad propia de la ciudad, que es ineludiblemente el primer acercamiento del territorio hacia fuera, al exterior y a nivel internacional. Su acción promocional, a través de la mercadotecnia de ciudades, se encarga de posicionar a la ciudad en la mente de sus poblaciones locales, así como en la de inversionistas, turistas, académicos, talento del exterior así como la misma organización de eventos temporales y/o permanentes en su territorio como los eventos deportivos, festivales o ferias internacionales. Debido a ello, gestionar la ciudad mediante esta mercadotecnia permite crear estrategias con objetivos claros, buscando nuevas oportunidades de aprovechamiento, con la finalidad de crear territorios más competitivos y más insertados en el medio internacional.

Sobre el segundo objetivo que se planteó al inicio del artículo fue la formulación de un modelo que pretenda trazar el rumbo de las ciudades bajo diversas perspectivas, sobre el producto ciudad, es decir, lo que la ciudad ofrece en un nivel metropolitano, la manera en la ciudad debe ser gestionada, y la manera en cómo debe crearse y ejecutarse su marca. La creación del modelo de investigación de mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas nace como consecuencia de la necesidad de buscar alternativas para la prosperidad de las ciudades, para ello, se revisó la literatura de las diversas corrientes de la mercadotecnia territorial y de ciudades para localizar las variables que describirán mejor el modelo propuesto, la finalidad es que describa la conducta de los elementos seleccionados en un sistema.

Tanto la mercadotecnia como la competitividad de ciudades contribuye al desarrollo social, debido principalmente a que las ciudades se enfocan en atender las necesidades de diversos sectores o consumidores, como lo son los mismos habitantes de una ciudad, los turistas, empresarios, talentos de otros países, entre otros, por lo tanto la mercadotecnia de ciudades contribuye a realizar propuestas para el diseño de políticas públicas a favor de esos sectores y de la sociedad, y a su vez permite al territorio posicionarse a nivel internacional.

Sin olvidar, que variables como identidad, comunicación y sentimiento de pertenencia, son un factor clave en el desarrollo de las marcas, por sí solas cada una ha permitido que las ciudades ganen su vocación y que sean identificadas nacional e internacionalmente para demostrar su papel crítico en la construcción de marcas. Así el propósito del presente fue señalar que a través de la atractividad territorial y la mercadotecnia de ciudades se puede abstraer una marca ciudad metropolitana, ya que no existen los suficientes estudios de este tipo de ciudades para realizar investigaciones y estudios de diagnóstico desde estas perspectivas. Tomando en consideración que el modelo presentado en el artículo buscan la descripción de los elementos, la causalidad del fenómeno y la simulación a través de la interacción de las dimensiones y las variables, se puede asumir que todas las ciudades, incluidas las metrópolis, pueden desarrollar estrategias de posicionamiento desde la competitividad y la mercadotecnia con miras e insertarse en el medio internacional, lo importante es identificar sus fortalezas, reconocer sus áreas de oportunidad, entender su entorno local, regional, estatal y global, y lo más importante, reconocer que los

grupos de intereses y los habitantes del territorio son el elemento central para la consolidación de una estrategia de este tipo, ya que ellos asumirán e identificarán como propias dichas estrategias de imagen e identidad. Por ello, se asume que un elemento primordial para diseñar marcas ciudad metropolitanas, es adoptar el modelo propuesto de mercadotecnia de ciudades para áreas metropolitanas, que fue concebido como una estrategia de planeación estratégica enfocados desde la atraktividad territorial para una buena toma de decisiones a nivel profesional y, a su vez, un mejor entendimiento académico.

## REFERENCIAS

- Agüero, J., Brea, K. y Mirabal, J. (2006). Análisis de las potencialidades de la ciudad de Santo Domingo de Guzmán para la construcción de su marca-ciudad. Santo Domingo: Universidad APEC.
- Alger, C. F. (1977). "Foreign" policies of US publics. *International Studies Quarterly*, 21(2), 277-318.
- Amendola, G. (2000). *La Ciudad Postmoderna*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Andersson, M., Solitander, A. y Ekman, P. (2019). *Cluster branding and marketing. A handbook on Cluster Brand Management*. Tendersor.
- Anholt, S. (2012). Mito y realidad: la imagen internacional de México. *Revista mexicana de política exterior*, 96, 109-129.
- Ashworth, G. J., Kavaratzis, M., y Warnaby, G. (2015). The need to rethink place branding. In *Rethinking, place branding* (pp. 1-11). Springer, Cham.
- Ashworth, G. y Kavaratzis, M. (2010). *Towards Effective Place Brand Management Branding European Cities and Regions* CheltenhamNorthampton: Edward Elgar.
- Badillo, M. (2010). Citymarketing en ciudades intermedias: caso Palmira. *Entramado*, 6 (1), 98-125.
- Belloso, J. (2013). Construir marca hacer ciudad. *Barcelona Metròpoli. Capital en transformación*, (90), 20-21. Recuperado de: <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/wp-content/uploads/2013/12/BMM90.pdf>
- Benach, N. y Sánchez, F. (1999). Políticas urbanas y producción de imágenes de la ciudad contemporánea: un análisis comparativo entre Barcelona y Curitiba. En F. Carrión y D. Wollrad (eds.) *La ciudad, escenario de comunicación* (pp. 23-51). Quito: FLACSO Ecuador.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice-Hall/Pearson Educación.
- Binda, N., y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias económicas*, 31(2), 179-187.
- Boesso, I., Maria Sole, D., y Torresan, A. (2012). *Supporting cluster marketing and branding. Venezia: Tactics*.

- Borja, J. y Castells, M., (2006). *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Braun, E. (2008) *City Marketing Towards an integrated approach*. Erasmus University Rotterdam.
- Cabrero, E (Ed.). (2012). *Retos de la competitividad urbana en México*. Ciudad de México: CIDE.
- Cabrero, E. (2009). *Competitividad de las ciudades en México. La nueva agenda urbana*. Ciudad de México: CIDE/Secretaría de Economía.
- Cabrero, E., Orihuela, I. y Ziccardi, A. (2005). *Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: conceptos clave y construcción de un índice*. En C. Arce, E. Cabrero, y A. Ziccardi (coords.), *Ciudades del siglo XXI: ¿competitividad o cooperación?* (pp. 105-144). Ciudad de México: Miguel Ángel Porrúa-CIDE.
- Carrillo, E. (2017). *Análisis de la marca “Guadalajara, Guadalajara” observada desde la mercadotecnia territorial*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Guadalajara, Zapopan, México.
- Castells, M. (1981). *Problemas de Investigación en Sociología Urbana*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Castillo-Villar, F. (2016). *Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad*. *Revista venezolana de Gerencia*, 21(73), 157-171.
- Cusin, F., y Damon, J. (2012). *La “atractividad”, condición de las ciudades del futuro. Clasificaciones, retos y estrategias urbanas*. *Sotavento*, (18), 80-99. Recuperado de <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/10293/La%20atractividad.PDF?sequence=2>
- Deffner, A., Metaxas, T. y Chalkiadaki, M. (2013, august). *City Marketing: Development plan for the Heraklion Municipality in Crete*. 53rd Congress of the European Regional Science Association: *Regional Integration: Europe, The Mediterrean and the World Economy*. Parlemo Italy.
- Deffner, A., y Metaxas, T. (2007). *Place marketing, local identity and cultural planning: The CultMark*. (13), 367-380.
- Dinnie, K. (2011). *City Branding: Theory and Cases*. London: Palgrave-Macmillan.
- Elizagarate, V. (2007). *Comercio y Ciudad. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano*. Colección Mediterráneo Económico: *Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor*, (11), 299-312.
- Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global* (2ª ed.), Madrid: Pirámide-ESIC.
- Ezmale, S. (2012). *Strategies for enhancing attractiveness of the cities in Latgale region*. *European Integration Studies*, (6), 121-127. Recuperado de <http://www.eis.ktu.lt/index.php/EIS/article/view/1601>

- Fernández, G., y Paz, S. (2005). Más allá del marketing de ciudades: hacia una política pública de diseño y gestión de los signos de identificación de ciudad. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 9(194). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-194-95.htm>
- García, D., Jiménez, P., y Zapata, M. (2018). La Paradiplomacia Universitaria: La internacionalización de la educación superior en América. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 4(8), 37-48. Recuperado de <http://revpoliticas.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/101>.
- García, D., y Sepúlveda, P. (2016). Factores determinantes para los estudiantes internacionales en la selección de una universidad destino a través de la revisión de literatura: un preámbulo para el estudio de los estudiantes internacionales en México. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 2(3), 13-35. Recuperado de <http://revpoliticas.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/44>.
- Glaeser, E. (2011). *El triunfo de las Ciudades*. Madrid: Taurus.
- Gómez, P. (2003) La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. *Cuadernos de Gestión*, 3(1-2), 11-25.
- Govers, R. y Go, F. (2009). *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Londres: Palgrave-Macmillan.
- Kavaratzis, M. (2004). From City Marketing to City Branding: towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 58-73.
- Kotler, P., Haider, D., y Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades: cómo atraer inversiones, industrias y turismo a ciudades, regiones, estado y países*. New York: Free Press.
- Kresl, P. (1989). Variations on a Theme: The Internationalization of 'Second Cities'. En E.H., Fry, L.H., Radebaugh y P. Soldatos (Eds.), *the new international cities era: The global activities of North American municipal governments* (pp. 185-198). Provo: Brigham Young University.
- Krugman, P. (1992). *Geografía y comercio*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Lara, R. (2009). *Guadalajara como medio innovador y su proceso de conformación hacia una Tecnópolis*. (Tesis de maestría no publicada). Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.
- Lara, R. (2015). *La Construcción de ciudades modelo y su inserción internacional. Los casos de Ciudad de México, Singapur y Bilbao* (Tesis de doctorado no publicada). Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao, España.
- Lara, R. (2017) Lo Smart como dispositivo de atraktividad territorial. Revisión del caso de Tequila como destino turístico inteligente. *Revista Debates Latinoamericanos*, (31), Recuperado de: <https://revistas.rlcu.org.ar/index.php/Debates/article/view/333>
- Lara, R. (2019). *La inserción de las ciudades en el medio internacional. Una revisión histórica, teórica y empírica desde las Relaciones Internacionales*. Guadalajara: UdeG-CUCEA.

- Lara, R., Meléndez, J. y Zapata, E. (2015). 5to Cuaderno AL-Las: Acción internacional para una ciudad atractiva. Ciudad de México: Proyecto AL-Las.
- Lara, R. (2016). Aproximación a la Atractividad Territorial, presentación del curso Marketing Territorial de la Maestría en Dirección de Mercadotecnia. Mimeo.
- Liouris, C. y Deffner, A. (2005, AUGUST). City marketing-a significant planning tool for urban development in a globalised economy. 45th Congress of the European Regional Science Association, ERSA conference papers.
- Loreto, M., y Sanz, G. (2005). Evolución de la terminología del marketing en ciudades. Universidad de Alcalá, pp.3-6.
- Martínez, H. (2012). Metodología de la Investigación. México: Cengage Learning.
- Marx, V. (2006). Las ciudades en la globalización. *Arquiteturarevista*, 2(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193616282004>
- Moilanen, T. y Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Muñiz, N., y Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y Place Branding. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1), 123-149.
- Polska, A., y Polski, J. (2017). Urban Marketing of Small Cities. *Barometr Regionalny. Analizy i prognozy*, 2 (48), 129-136.
- Rainisto, S. (2003). Success factors of Place Marketing: A study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology.
- Rainisto, S. (2007). Success factors of place branding: A Study of Place Marketing Practices. Recuperado de: <http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512266849/>
- Rauhut, O, y Rauhut, D. (2016, April). Place Marketing of Rural Areas: Why Cannot City Marketing Strategies be ‘Copy-Pasted’? Regional Studies Association’s European Conference. Graz, Austria.
- Rivas Tovar, L. (2006) *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* Ciudad de México: IPN.
- Rivas, M. (2015). Innovative place brand management. Re-learning city branding. URBACT-CityLogo final report.
- Rivas, M. (2018). Branding and Marketing the city as business ecosystem: How Smart specialisation can be instrumental. URBACT - InFocus thematic note.
- Rojas, E., Cuadrado, J., y Fernández, J. (2005). *Gobernar las metrópolis*. Washington: Banco Iberoamericano de Desarrollo y Universidad de Alcalá de Henares. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=800392>
- Sáez, L., Mediano L., y Elizagarate, V. (2011). Creación y Desarrollo de Marca Ciudad. Análisis de los Registros de Marca de las Principales Ciudades Españolas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (18), 125-156.

- Salomón, M. (2007 agosto). La Acción Exterior de los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores. Ponencia en el Primer Encuentro Nacional da ABRI Política Externa, Belo Horizonte. Recuperado de: [http://agendas\\_de\\_politica\\_externa\\_iri.usuarios.rdc.puc-rio.br/pdfs/paradiplomacia/trabalhos/trab-abri-monica.pdf](http://agendas_de_politica_externa_iri.usuarios.rdc.puc-rio.br/pdfs/paradiplomacia/trabalhos/trab-abri-monica.pdf)
- Sánchez, F., y Moura, R. (2005). Ciudades-modelo: estrategias convergentes para su difusión internacional. EURE, 31(93), 21-34. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612005009300002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612005009300002)
- Seisdedos, G. (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: Del City marketing al Urban management*. Madrid: Prentice Hall.
- Tinto, J. A. (2002). Mercadotecnia municipal creativa. *Provincia*, (8), 159-168.
- Torrijos, V. (2009). *Política exterior y relaciones internacionales*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Valenzuela, M. (2014). La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. *Revista El Periplo sustentable*. Universidad Autónoma del Estado de México, (28), 59-80.
- Van der Pluijm, R., y Melissen, J. (2007). *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*. The Hague, Netherlands Institute of International Relations. Clingendael Diplomacy Papers, (10). Recuperado de: <http://www.clingendael.nl/publication/city-diplomacy-expanding-role-cities-international-politics>
- Vidales, B. (2017 septiembre). La importancia de la creación de destinos turísticos inteligentes. El caso de Tequila Smart City. Presentación de la ponencia del XI Congreso Internacional de la AMIT: 30 años de investigación turística en México. Mimeo.
- Vidales, B. (2019). La importancia de los destinos turísticos. El caso de Tequila Smart City. Tesis de maestría no publicada). Universidad de Guadalajara, Zapopan, México.
- Yuen, B. (2012) *City Brand (policy brief) Directions in Urban Development Series*, World Bank. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/312381468171248676/City-brand>
- Zenker, S. y Braun E. (2017) “Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management”. *Journal of Place Management and Development*. 10(3), 270-287.
- Zeraoui, Z., y Castillo Villar, F. (2016). La paradiplomacia de la ciudad. Una estrategia de desarrollo urbano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (65), 225-242.