

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**La aplicación del City Branding como estrategia para el incremento del  
turismo cultural**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

BUGARIN QUEVEDO, Mariana Maribel  
CISNEROS RIVERA, Caroline Nicol

Asesoradas por: Mgtr. Milos Richard Lau Barba

Lima, diciembre del 2020

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Antecedentes y situación problemática.....	2
2. Objetivos de la investigación.....	7
2.1. Objetivo principal .....	7
2.2. Objetivos conceptuales .....	7
2.3. Objetivos contextuales.....	7
3. Preguntas de investigación .....	8
3.1. Preguntas principales.....	8
3.2. Preguntas secundarias.....	8
4. Justificación de la investigación .....	8
5. Viabilidad.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL .....	10
1. Estado de Arte .....	10
2. Marco Teórico .....	13
2.1. El City Branding.....	14
2.2. El Turismo Cultural .....	17
2.3. La Gestión de Destinos.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	23
1. La Gestión de Destinos en las ciudades de Santiago de Chile, Acapulco, Cancún y Lima .....	23
2. El City Branding en las ciudades de Cartagena de Indias, Rio de Janeiro y Lima .....	33
3. El Turismo Cultural en las ciudades de Medellín, Sao Paulo y Lima.....	45
CONCLUSIONES .....	53
REFERENCIAS .....	56

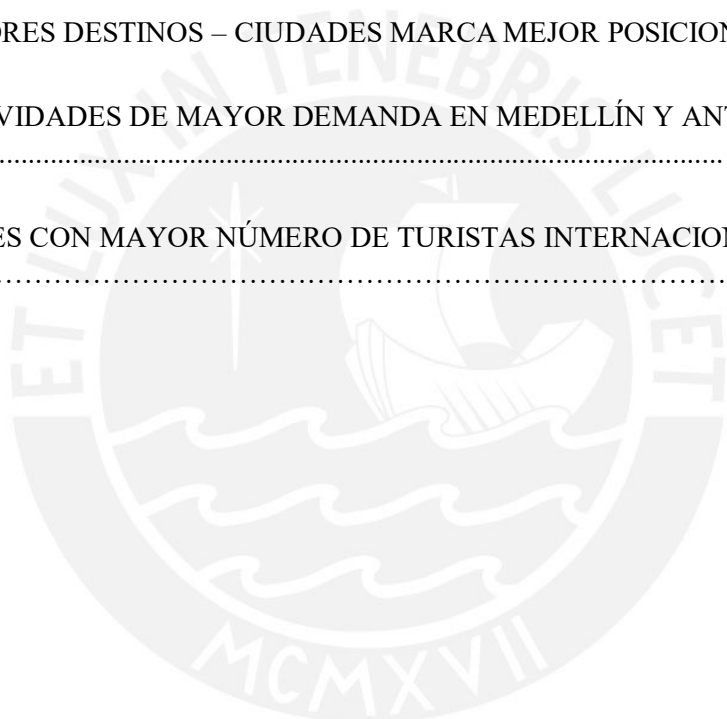
## LISTA DE TABLAS

TABLA 1: MODELO PUSH Y PULL DE YOUSEFI Y MARZUKI .....21



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. CARTAGENA DE INDIAS COMO LA SEGUNDA CIUDAD MÁS VISITADA EN EL PAÍS.....	34
FIGURA 2: FACTURACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS DURANTE EL PERIODO DE CARNAVAL EN BRASIL .....	38
FIGURA 3: MEJORES DESTINOS – CIUDADES MARCA MEJOR POSICIONADAS.....	43
FIGURA 4: ACTIVIDADES DE MAYOR DEMANDA EN MEDELLÍN Y ANTIOQUÍA, 2017.. .....	46
FIGURA 5: PAÍSES CON MAYOR NÚMERO DE TURISTAS INTERNACIONALES EN 2018.....	49



## RESUMEN

Los índices del turismo a nivel global se han ido incrementando año tras año (OMT, 2018), y con ello la competitividad de las ciudades por atraer turistas y posicionarse como destinos líderes en turismo. Ante ello, algunas ciudades han recurrido al City Branding como herramienta para potenciar su imagen, tener mayor llegada internacional y así aumentar su turismo. Esta tendencia viene aplicándose en diversas ciudades de la región latinoamericana con un turismo cultural enfocado en industrias artísticas, potenciando su oferta más allá de la cultura tangible tradicional. Ante ello, el centro de la presente investigación es explorar cómo la gestión de destinos turísticos mediante la aplicación del City Branding conlleva al incremento del turismo cultural.

En ese sentido, se realiza un análisis teórico de las principales investigaciones de diversos autores con relación a los conceptos City Branding, gestión de destinos y turismo cultural, así como su evolución, factores y enfoques, respectivamente; asimismo, se identifica la relación entre los tres términos mencionados. Seguidamente, en base a la conceptualización teórica previa, se desarrolla el contexto de la situación actual y aplicación de los términos en cuestión en las principales ciudades de América Latina. Mediante lo cual se identifica el escenario en que se encontraban las ciudades al momento de aplicar la estrategia y los principales criterios que caracterizan su caso. Del mismo modo, se realiza una descripción contextual específica de la situación actual de estos conceptos en la ciudad de Lima a fin de entender la realidad de la ciudad respecto a aplicar la estrategia planteada en ella.

Finalmente, a partir de los principales hallazgos encontrados a partir de los casos prácticos, se concluye que la relación entre estos términos se da en la medida que la gestión de destinos turísticos es una estrategia mayor que se apoya en el City Branding, este último como medio de promoción de una ciudad, donde el turismo cultural artístico es la propuesta de valor. De igual manera, se puede rescatar que el City Branding se convierte en una estrategia pertinente para los sectores turismo y cultura en la medida que resulta relevante su aplicación para la promoción de una ciudad como destino turístico potencial enfocado específicamente en el turismo cultural.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación se centra en la importancia del desarrollo de una estrategia de City Branding con el fin de aumentar el turismo cultural de un destino. La justificación recae en la necesidad de las ciudades por posicionarse como referentes turísticos en la región ante un escenario sumamente competitivo y como estrategia de reactivación ante las pérdidas económicas debido a la pandemia del COVID-19. Ante ello, el presente trabajo tiene por objetivo explorar cómo la gestión de destinos turísticos mediante la aplicación del City Branding conlleva al incremento del turismo cultural. Para tal fin, se han definido dos marcos objetivos que dan soporte al logro del objetivo principal. En primer lugar, se expone el concepto que se maneja respecto a la gestión de destinos, City Branding y turismo cultural. En segundo lugar, se describe la situación actual del desarrollo de dichos conceptos en ciudades de América Latina.

En el capítulo uno, se formula la problemática de investigación, la justificación y viabilidad del tema a desarrollar. Asimismo, se plantean las preguntas y objetivos de investigación, que están relacionados a la conceptualización de los tres términos a abordar, así como la contextualización de la problemática identificada. El segundo capítulo, inicia con la discusión y últimos estudios realizados por diversos académicos con respecto a los términos abordar. Este apartado continúa con la definición del City Branding a través de los conceptos que brindan diversos autores y se profundiza en su evolución. Seguidamente, se define turismo cultural y se ahonda en los tipos de cultura en los cuales puede enfocarse la oferta turística. Finalmente, se define la gestión de destinos, se introduce los factores motivacionales que la componen y se concluye el capítulo con la estructura que explica cómo se relacionan estos tres conceptos.

Por último, en el tercer capítulo, se presenta el marco contextual, el cual se basa en la descripción de casos prácticos de ciudades de América Latina con respecto a los tres términos en mención. En primer lugar, se describe la situación actual de la gestión de destinos en las ciudades de Santiago de Chile, Acapulco, Cancún y Lima. Seguidamente, se desarrolla la implementación del City Branding en ciudades como Cartagena de Indias, Rio de Janeiro y Lima. En tercer lugar, describe la situación actual de las ciudades de Medellín, Sao Paulo y Lima, con respecto al turismo cultural.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones de todo lo previamente desarrollado y los principales hallazgos respondiendo a las preguntas de investigación previamente formuladas.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo tiene como objetivo presentar el tema de investigación el cual surge de la necesidad de encontrar una estrategia que le proporcione a un destino los medios para posicionarse en un sector competitivo. Frente a esta problemática actual, se plantean los objetivos de la investigación clasificados en conceptuales y contextuales; además, se desarrollan las preguntas de investigación. Por último, se describe la justificación social, organizacional y académica, así como la viabilidad pertinente del presente trabajo de investigación.

## 1. Antecedentes y situación problemática

Importantes sectores del mundo enfrentan una de las mayores crisis de todos los tiempos tras el desarrollo de la pandemia del Covid-19. Una de ellas es la industria del turismo, que se ha visto gravemente afectada debido a las múltiples medidas que se han debido adoptar con el fin de contener la pandemia, lo que ha provocado a nivel internacional una contracción de la economía del turismo entre el 45 y el 70 por ciento, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En el caso de Perú, la cancelación de viajes de turistas provenientes solo del mercado europeo y asiático en el primer semestre del año representa una pérdida aproximada de 650 millones de dólares, según la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). El mismo gremio ha proyectado que dicho sector experimentará una caída del 85% hacia el final del 2020 con respecto a los ingresos obtenidos en años previos a la pandemia, los cuales oscilan los 4,500 millones de dólares.

El turismo es un sector que, a pesar de atravesar por diversas crisis mundiales, ha demostrado su resiliencia en situaciones de desaceleración y crisis de la economía. Por ello, es de suma relevancia que los gobiernos de cada país apoyen a dicho sector, puesto que desempeñaría un rol clave y contribuiría a la reactivación económica nacional. Dicha reactivación aportaría a través de la generación de empleo y desarrollo local, actividades que se han visto sumamente afectadas durante esta coyuntura, tal y como lo señaló la exviceministra de Turismo del Perú, Mara Seminario, “muchas gente vive del turismo. No solamente agencias de viajes, grandes hoteles o líneas aéreas, sino también taxistas, mozos, artesanos o guías turísticos. Es gente que todos los días recibía dinero de su actividad dentro del sector turismo” (Barrenechea, 2020).

Otro sector sumamente afectado por la pandemia es el sector cultura. De acuerdo con el Ministerio de Cultura, entre marzo y junio del 2020, el monto total de pérdidas por la emergencia sanitaria fue 162 millones de soles. Los destinos y los sitios culturales están luchando por sobrevivir

en este periodo de hibernación mientras planifican su reapertura hacia el turismo. Como expresa la subgerente de Turismo de la Municipalidad Provincial de Cusco, Andrea Roca, para el diario RPP Noticias (2020, 17 de setiembre), “la gente está sin tener ingresos porque no solo son los hoteles, los restaurantes, etc., sino también, muchísima gente que está dedicada, por ejemplo, a la cultura inmaterial y reactualiza constantemente muchas expresiones, incluso con fines turísticos”.

Asimismo, debido a la coyuntura, una industria perteneciente al sector cultural y que se ha visto gravemente afectada es la de las industrias creativas de artes, ya que como señala la UNESCO (2020), “muchas prácticas culturales inmateriales han sido interrumpidas, lo que no solo tiene un impacto en la vida cultural de las comunidades, sino que también importantes consecuencias para aquellos que trabajan en las artes escénicas y las artesanías tradicionales, que operan en su mayor parte en la esfera informal”. De esta manera, la pandemia ha tenido un impacto considerable en los eventos culturales en las regiones gracias a la cancelación o retraso de grandes eventos culturales, debido a las restricciones propuestas por cada Estado como el distanciamiento social, restricciones de viajes, prohibición de reuniones y aglomeraciones, entre otras. Por lo que, se puede evidenciar la gran importancia que tiene la cultura para el turismo, debido a que tanto sitios patrimoniales como actividades culturales dependen de los ingresos de dicho sector. Como señala la Organización Mundial del Turismo (OMT, s/f), si el turismo aspira a contribuir a la supervivencia del sector cultural, es decir, los cines, las artes y otros muchos segmentos, debería reforzar la identidad cultural y el branding de los destinos turísticos. Los sectores del turismo y la cultura deben seguir trabajando de manera conjunta para inspirar un futuro más sostenible del turismo cultural.

El Perú es un destino turístico por excelencia, tan solo este sector representa el 3.6% del PBI nacional (PNDU PERÚ, 2020). Adicional a ello, de acuerdo con el vicepresidente de Peruvian Experience, se genera empleo, se promueven las diversas manifestaciones artísticas y culturales, se atrae inversión privada, y se promociona la imagen y reputación del país para fortalecer alianzas (Agencia Peruana de Noticias, 2019). De manera que el turismo es un sector sumamente importante para el Perú, debido a que genera desarrollo social y económico al integrar diversos sectores como la creación de oportunidades de empleo, generación de encadenamientos con proveedores de servicios, desarrollo de infraestructura y prestación de servicios financieros que benefician la economía nacional (Instituto Peruano de Economía, 2017).

Ante ello, se necesita que el país tenga un plan estratégico que permita la reactivación económica y el desarrollo del sector turismo y cultural, para lo cual se vuelven necesarios estudios de diagnóstico turístico que contribuyan a una correcta toma de decisiones por parte de los organismos



turísticos competentes. Dado que ahora se han paralizado los factores importantes que facilitaron los viajes internacionales y permitieron que la industria del turismo se extendiera a nivel mundial, los procesos de desglobalización han sumergido al turismo casi por completo. Este proceso está dando a la industria del turismo mundial una oportunidad única de reiniciarse (Niewiadomski, 2020).

Si bien la pandemia ha golpeado fuertemente a estos sectores, es importante recalcar que la situación previa no era la mejor. De acuerdo con la OMT, el crecimiento del turismo mundial se dió en un menor volumen en el 2019, al verse afectado por la desaceleración de la economía mundial e incertidumbres ligadas al Brexit o a las protestas en Hong Kong o en Sudamérica (Gestión, 2020). En el Perú, según la información proporcionada por la Superintendencia Nacional de Migraciones, en el año 2019, la llegada de turistas internacionales totalizó 4.3 millones, lo que significó una disminución de 1,1%, comparado con los resultados de 2018. Este desalentador resultado representa el crecimiento más bajo registrado en los últimos 17 años desde la caída de -5.5% en el 2002 (MINCETUR, 2020).

Cabe resaltar que los esfuerzos del Perú por convertirse en uno de los países líder en turismo, han logrado posicionar a una de sus ciudades como destino referente de turismo en la región como es el caso de Lima, la cual logró ubicarse, en el 2017, en el puesto número 5 del ranking de ciudades líderes en turismo en América Latina con un total de 2.86 millones de turistas; siendo superada por tres ciudades mexicanas como Cancún, Riviera Maya y Ciudad de México, y por la ciudad dominicana de Punta Cana (STATISTA, 2020). No obstante, en el mismo año, Lima fue la 8va ciudad en el ranking de las ciudades con mayor gasto turístico receptor, entendiendo este último término como el gasto turístico realizado por el turista no residente en la economía de la ciudad visitada. Según el estudio realizado por STATISTA (2020), Lima se encuentra ubicada por debajo de las ciudades de Cancún, Ciudad de Panamá, Santiago de Chile, Buenos Aires, entre otras; con una diferencia significativa de 3 800 millones de dólares en ingresos, con respecto a la ciudad líder del ranking. En ese sentido, a pesar de los esfuerzos de la ciudad por incrementar el número de visitantes, los ingresos que percibe por esta actividad turística son de los más bajos.

Por otro lado, en el 2019, de acuerdo con el World Travel and Tourism Council (WTTC), México y Brasil fueron los países Latinoamericanos cuyos PBI's dependieron en mayor medida del turismo en 15.5% y 7.7%, respectivamente (STATISTA, 2020). Asimismo, según el WTTC, declaró que los países en cuestión fueron los que invirtieron en mayor proporción en el sector turismo en América Latina, con 18.4 y 9.32 billones de dólares, respectivamente (STATISTA, 2020). En suma, se puede observar que dichos países al tener una economía dependiente del turismo invierten considerablemente en dicho sector, obteniendo externalidades positivas al tener uno de los mayores

gastos receptores en turismo. Otro punto para considerar es el presupuesto destinado a cultura en el Perú, el cual representó apenas el 0.38% del total del presupuesto público en el año 2018 (Huilca, 2017). Esta situación es un factor por analizar, ya que lo que caracteriza a las ciudades que nos superan, es el desarrollo del turismo basado en la cultura, lo cual implica un mayor apoyo e inversión en este sector. Ante lo expuesto, se evidencia la necesidad de implementar una estrategia que explote el potencial de las ciudades del país y que logre posicionarlas como destinos líderes en turismo.

En ese sentido, en los últimos años, distintas ciudades han logrado construir un valor diferencial basado en la construcción de su identidad y se han posicionado como importantes destinos turísticos por medio de la estrategia del City Branding. Además, ha aportado “un significado cultural a la ciudad haciéndola más atractiva y generando oportunidades de negocio” (Sandoval, Arteaga y Pianda, 2019, p. 25). El City Branding es una estrategia “destinada principalmente a potenciar las capacidades de los territorios, desplegar sus ventajas competitivas y posicionarse nacional e internacionalmente, a partir de la promoción del turismo, la industrialización y el desarrollo social” (Larios, Estrada & Luna, 2015). Gracias a su aplicación, diversas ciudades han podido fomentar e incrementar el turismo por medio de la construcción de una identidad e imagen de marca diferenciada y reconocible para potenciales turistas tanto locales como extranjeros. Ante ello, la planeación y el desarrollo de una estrategia vinculada a la promoción de la ciudad, se vuelve mucho más relevante sobretodo en medio de la crisis sanitaria mundial en la que nos encontramos actualmente.

El turismo y la cultura guardan estrechas relaciones de interdependencia. En el ámbito del turismo cultural, se mantenía un concepto más tradicionalista basado en el patrimonio cultural material. Sin embargo, la investigación de la OMT del 2018 también incluyó como parte del turismo cultural, la cultura contemporánea (por ejemplo, cine, artes escénicas, diseño, moda y nuevos medios, entre otros) (UNWTO, 2018). Se ha observado un auge de formas más activas de consumo cultural, en particular, cada vez se presta una mayor atención a la creatividad en el turismo. A juicio de la OMT, “en el Perú parece haber potencial para aprovechar el crecimiento de formas más «experimentales» de turismo” (2016, p. 22). Por lo tanto, el turismo cultural implica una evolución que, en base a la definición de Hughes, Santana (2003) interpreta como “la atracción que ejerce los turistas potenciales sobre la cultura popular, el arte y las galerías, la arquitectura, los eventos festivos individuales, los museos y los lugares patrimoniales e históricos, con el propósito de experimentar la ‘cultura’ en el sentido de una forma distintiva de vida” (p. 38).

Las industrias culturales y creativas de un lugar pueden ser canales efectivos para implementar la marca de la ciudad. De este modo, por medio de estas actividades que tienen un rol importante en la reputación e imagen de una ciudad, se busca la promoción de ciudades como potencial destino turístico para personas de diversas partes del mundo, donde la aplicación del City Branding, se convierte en una estrategia clave en el incremento del turismo y, por ende, en el incremento de los ingresos por este sector. Como señala Gómez-Casero (2018, p. 121), “el turista se mueve, cada vez más, por sensaciones y búsqueda de nuevas experiencias”; por lo que, se hace necesario el desarrollo de la creación de una marca ciudad que contribuya en la satisfacción del turista con la ciudad y, sobre todo, en la promoción de la misma. En la actualidad, son diversas las ciudades que han optado por desarrollar una estrategia de marketing que convierta a la ciudad como potencial destino de turismo, teniendo casos de éxito en grandes ciudades como New York, París, Madrid o, en América Latina, como Bogotá, Sao Paulo, Buenos Aires, entre otras.

Dicha estrategia, al integrar distintos sectores, involucra diversos actores, además de la multitud de variables que se debe gestionar ante la llegada de los turistas si se quiere brindar una experiencia satisfactoria y memorable (Bornhorst, Ritchie y Sheehan, 2010). El turismo es una de las actividades económicas más grandes del mundo, así como una de las más competitivas, es por ello que al visitante se le debe brindar la mejor experiencia durante su estadía en cualquier lugar de destino, puesto que “es vital que los diferentes componentes detrás de dichas experiencias sean gestionados y coordinados, para que el valor percibido por el turista durante su visita sea maximizado” (Cooperación Suiza, 2014, p. 31). Para ello, se necesitan de variables o factores que motiven a las personas a visitar un destino turístico, los cuales se denominan factores motivacionales y se clasifican en Push y Pull. Tradicionalmente, los motivos de empuje se han considerado útiles para explicar el deseo de ir de vacaciones mientras que los motivos de atracción se han considerado útiles para explicar la elección del destino (Crompton, 1979). El análisis de estos dos factores resulta crucial para entender al turista y lograr que elija a una determinada ciudad como su destino por sobre otras. Todo lo mencionado compone otro punto importante a considerar: la gestión de destinos. El ente gestor viene a ser una coalición de diversas organizaciones públicas, privadas y demás actores cuyo éxito requiere alta capacidad para desarrollar y establecer alianzas tanto dentro del destino como con otros destinos turísticos (Cooperación Suiza, 2014).

A nivel nacional, se han presentado iniciativas aisladas que buscan la promoción de las ciudades de nuestro país; sin embargo, no se ha desarrollado una estrategia de City Branding como tal. Aun cuando, se ha evidenciado que el turismo y la cultura artística tiene una relación cada vez

más estrecha, en la medida que ofrece oportunidades de competitividad por atraer mayor cantidad de público a la región, surgen las interrogantes de si existe una base en las ciudades del Perú que pueda dar pie a un cambio en el turismo que crucen las artes y la cultura. En ese sentido, resulta importante el análisis de las estrategias que se han venido realizando con la finalidad de determinar el estado actual de la promoción de ciudades del país respecto a este concepto e identificar qué aspectos les ha faltado desarrollar para posicionarse en América Latina como destino turístico.

Ante la problemática expuesta, la presente investigación busca estudiar la aplicación del City Branding como estrategia de desarrollo de marca de un lugar para el incremento del turismo cultural con enfoque en industrias artísticas, así como la relación que tiene la gestión de destinos en el desarrollo de la estrategia a través de los factores motivacionales Push y Pull. Asimismo, pretende investigar cómo la intersectorialidad entre las industrias culturales, artísticas y turísticas puede conformar la base de una marca ciudad para apoyar el desarrollo local. Dicha investigación explorará la aplicación, ejecución y efectos del City Branding a partir de casos de estudio a ciudades de América Latina y Perú. De esta manera, se desarrollará cómo su aplicación ha contribuido al incremento del turismo y promoción cultural en las respectivas ciudades estudiadas.

## **2. Objetivos de la investigación**

Ante la problemática planteada, se presentan los siguientes objetivos general y específicos para la actual investigación.

### **2.1. Objetivo principal**

Explorar cómo la gestión de destino turísticos mediante la aplicación del City Branding conlleva al incremento del turismo cultural

### **2.2. Objetivos conceptuales**

- Determinar el concepto del City Branding
- Determinar el concepto de turismo cultural
- Determinar el concepto de gestión de destinos y cuáles son los factores de motivación que la componen

### **2.3. Objetivos contextuales**

- Describir la situación actual de la gestión de destinos en ciudades de América Latina y Lima

- Describir la implementación del City Branding en ciudades de América Latina y Lima
- Describir la situación actual del turismo cultural en ciudades de América Latina y Lima

### **3. Preguntas de investigación**

A continuación, se presenta la pregunta principal y secundarias para el presente tema de investigación:

#### **3.1. Preguntas principales**

- ¿Cómo la aplicación del City Branding conlleva al incremento del turismo cultural en los países de América Latina y Perú por medio de los factores motivacionales push y pull?

#### **3.2. Preguntas secundarias**

- ¿Qué es el City Branding?
  - ¿Cómo ha evolucionado la estrategia a través del tiempo?
- ¿Qué es turismo cultural?
  - ¿Qué enfoques de turismo se han desarrollado?
- ¿Qué es la gestión de destinos?
  - ¿Cuáles son los factores de motivación que componen la gestión de destinos?
- ¿Cuál es la situación actual de la gestión de destinos en América Latina y Perú?
- ¿Cómo se ha aplicado el City Branding en ciudades de América Latina y Perú?
- ¿Cuál es la situación actual del turismo cultural en ciudades de América Latina y Perú?

### **4. Justificación de la investigación**

En primer lugar, el presente tema de investigación nos brinda un aporte social, debido a que mediante la investigación de la aplicación del City Branding como estrategia para la creación de una marca ciudad en distintas ciudades, permite fomentar la cultura y tradición mediante el turismo cultural, lo cual a su vez contribuye al desarrollo económico local de la región. De esta manera, se busca promocionar a la ciudad no solo como un destino turístico potencial sino también demostrar la tan enriquecedora historia, cultura y tradición de cada una de las ciudades.

Por otro lado, la justificación organizacional se basa en la complejidad de los intercambios y relaciones entre los diversos colectivos, ciudadanos y turistas, instituciones públicas y privadas e inversores. Resulta relevante analizar estrategias para tratar de adecuar la oferta de una ciudad con las demandas de dichos colectivos, principalmente, con la demanda interna de los propios ciudadanos.

Asimismo, es relevante estudiar la gestión de destinos de cada ciudad y quiénes son los encargados de dicha gestión porque permite identificar las posibles líneas de mando que se pueden aplicar teniendo como referencia los casos de las ciudades estudiadas, ya que en ninguna ciudad del Perú se ha desarrollado la creación de marca ciudad y mucho menos designado su ente gestor de destino.

Por último, la presente investigación busca ser un aporte a la gestión cultural por medio de un enfoque estratégico y de marketing, al buscar herramientas que promuevan el incremento del turismo cultural de las ciudades posicionándolas como destinos turísticos potenciales.

## **5. Viabilidad**

En cuanto a la viabilidad práctica, existen fuentes, investigaciones, libros y artículos que tratan el tema a investigar y analizan el desarrollo de marca ciudad de las principales ciudades del mundo. Asimismo, se cuenta con medios tecnológicos que ayudan a tener una mayor proximidad con expertos relacionados al tema a investigar.

Por otro lado, con respecto a la viabilidad académica, esta se da a partir de la existencia de una vasta literatura teórica y metodológica respecto al análisis de la implementación del City Branding, por medio de casos de estudio en diversas ciudades del mundo. Asimismo, existen tesis de investigación que indagan los factores conceptuales y de gestión con los cuales se dieron origen al desarrollo de las marcas ciudad.

## CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se presenta la discusión académica actual sobre la problemática de la presente investigación. Para lo cual, en primer lugar, se iniciará con el desarrollo de los modelos que han postulado algunos autores y especialistas para la creación de la marca ciudad; además de ahondar en los elementos que requiere una ciudad para el éxito de la implementación del City Branding. Seguidamente, se presentará la discusión académica mediante la conceptualización del término City Branding con un enfoque en el turismo cultural. Por último, se describe el concepto de gestión de destinos, así como los factores motivacionales que involucra dicha gestión, y su relación con los dos términos previamente mencionados.

### 1. Estado de Arte

El estudio del concepto de City Branding ha ido cobrando cada vez mayor importancia en la sociedad académica debido a que la implementación de dicha estrategia, como proceso de construcción de la marca de una ciudad, conlleva a un marco de soporte de diversas áreas tanto del marketing como de la comunicación estratégica (Bastos, Mogrovejo & Gómez, 2015). El concepto de City Branding empezó a generalizarse a partir de la conferencia anual “Travel and Tourism Research Association” del año 1998 (Blain, Levy & Brent Ritchie, 2005). A partir de aquel momento, el concepto se ha ido desarrollando ampliamente y ha sido estudiado desde diversas perspectivas de análisis, especialmente desde el ámbito turístico. Sobre todo, en la última década, varios autores han desarrollado modelos relacionados con el City Branding a partir del estudio de casos de ciudades europeas y americanas.

Dentro de la revisión de diversas fuentes bibliográficas, se encuentra al autor Simon Anholt (2007), quien propone un modelo de “Hexágono de la marca ciudad”, el cual incluye elementos como: presencia, el conocimiento de la ciudad; lugar, los aspectos físicos como clima y territorio; potencial, las oportunidades económicas y educacionales; pulso, el estilo de vida, las actividades interesantes disponibles; gente, las características de los habitantes; y prerrequisitos, los servicios públicos (Regalado, Berolatti, Martínez & Riesco, 2012). Ante ello, autores como Regalado, Berolatti y otros (2012), en su propuesta de desarrollo de city branding para la ciudad de Arequipa, han empleado dicho modelo para identificar qué elementos de la ciudad de estudio se encuentran en un punto de inflexión y necesitan cambiar. Este estudio dio como resultado que Arequipa se encuentre en una buena situación en la dimensión “lugar”, pero que tiene relativamente poca “presencia” y, si bien

exhibe cierto potencial, aún no cumple adecuadamente con los prerrequisitos que corresponden a una ciudad desarrollada. Es decir, el modelo del “Hexágono de marca ciudad” realiza la función de detector de puntos de mejora a partir del cual se pueden tomar medidas de solución.

Por otro lado, en la investigación de Ramos (2015), Conrad Llorens en el Seminario de Marca Ciudad, destaca un modelo más concreto que resalta 5 elementos claves para la gestión de la construcción de marca ciudad, los cuales giran en base de una serie de atributos. Entre ellos se encuentran: ADN de la ciudad, en donde se determina la identidad específica y su cultura única; experiencia, es decir, el valor auténtico que es capaz de ofrecer al mundo; los valores, que son comunes en los habitantes; activos o dimensiones, que son atributos que pueden aumentar valor a la marca; y por último, la competencia de ciudades aledañas o países que sean similares (Bastos et al., 2015). No obstante, en el mismo año, el autor Kavartzis (2008) plantea un modelo de City Branding que dirige su enfoque en ocho componentes: visión y estrategia, cultura interna, comunidades locales, sinergias, infraestructura, paisaje urbano y accesos, oportunidades y comunicaciones (Regalado et al. 2012). Si bien ambos autores proponen distintos elementos en sus respectivos modelos, podemos apreciar que tanto la dimensión “valores” para Llorens y “cultura interna” para Kavartzis, hacen referencia a las costumbres arraigadas de los habitantes locales de una región o ciudad. En el mismo sentido, Llorens y Kavartzis determinan que “activos o dimensiones” e “infraestructura y paisaje urbano”, respectivamente, son elementos que hacen referencia a la arquitectura tradicional de un lugar. De esta manera, se puede considerar que, a pesar de tener distintos enfoques, los elementos en mención son importantes para la construcción de una marca ciudad.

Asimismo, Huertas (2011) considera que para el proceso adecuado de construcción de una marca ciudad o territorial se necesita, en primer lugar, de la concientización de la necesidad de una marca territorio hacia políticos, gobiernos e instituciones responsables; seguidamente, por el análisis del territorio de forma competitiva y por públicos; luego, la realización de un mapa de públicos, para identificar quienes son los principales segmentos a los que se dirige la marca; y por último, la comunicación de la marca (Alameda & Fernández, 2012).

Ahora bien, ante la revisión de la literatura de los autores mencionados, el desarrollo de la propuesta de City Branding como estrategia de promoción de las ciudades, surge de la necesidad de cada región por adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Dentro de este contexto, las ciudades han ido buscando nuevos canales dónde comunicar su marca y han encontrado que las industrias culturales y creativas pueden ser un medio efectivo para implementar el City Branding. A través de productos culturales como el cine, el arte y la música, las autoridades y los



comerciantes pueden fortalecer la relación entre los productos culturales y una ciudad, e influir en las percepciones de los consumidores sobre un lugar en específico (Chen & Shih, 2019).

El concepto de turismo cultural surge a partir de la década de los setenta, cuando Greg Richards, establece este tipo de turismo como el movimiento de personas a atracciones culturales distantes de sus lugares normales de residencia, con la intención de recolectar nueva información y experiencias para satisfacer sus necesidades culturales (SERNATUR, 2014). No obstante, el inicio de la década de los 90s representa el período de transformación del turismo cultural ya que, contrario al enfoque original de ser dirigido a las élites, encontró una oportunidad de desarrollo en la orientación hacia un mercado masivo (Richards, 2018). En ese sentido, el turismo cultural se convirtió en un fenómeno significativo y establecido en muchos destinos turísticos, y fue cada vez más el objetivo de investigaciones académicas. De acuerdo con Mihalis (2005), autores como Kunzmann destacan la fuerte relación de la cultura con la planificación y con la ciudad misma. La cultura en forma de historia urbana, arquitectura, instalaciones y eventos culturales comprende el ingrediente principal de las campañas de promoción de la ciudad.

Así, autores como Chen y Shih (2019) han aplicado estos conceptos para analizar su ciudad de estudio y dar una propuesta de aplicación de City Branding a través de una industria creativa. En este caso, los autores postularon que el rol del cine en las iniciativas de City Branding puede ser significativo, ya que las industrias creativas pueden ser un canal efectivo para implementar la marca de la ciudad. Mediante un estudio de la ciudad de Hong Kong, identificaron que la ciudad aumenta sus esfuerzos de marca mediante 4 frentes, el primero es al usar la cultura local como fondo para sus historias; segundo, enfatizar la libertad de expresión a través de películas; tercero, resaltar localidades regionales y, por último, reivindicar figuras históricas. De igual manera, establecen que el cine tiene una doble articulación; ya que, por un lado, las producciones reflejan historias localizadas que resuenan con los ciudadanos locales y, por otro lado, algunas producciones se comercializan a audiencias globales. Es decir, el cine funciona como una modalidad de City Branding que puede satisfacer necesidades para el mercado interno y externo. Finalmente, concluyen que los resultados de su estudio demuestran que un subconjunto de las producciones cinematográficas de Hong Kong complementa los esfuerzos de creación de marca de la ciudad, ya que también la transmiten a mercados externos y promociona tanto sus localidades como su cultura a mercados externos.

Como se ha mencionado, el turismo es un sector que se ha visto influenciado por cambios constantes a lo largo del tiempo. Ello implica un gran reto que debe ser asumido por los destinos turísticos, ya que involucra tanto factores externos como internos, los cuales pueden afectar positiva

o negativamente. De manera que, ante lo expuesto, se torna necesario la conceptualización y metodología relacionada a la gestión de los destinos con el fin de garantizar una posición competitiva de los mismos.

Según Manente (2008), la función de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de recursos, actividades y agentes involucrados por medio de políticas y medidas apropiadas que requieran de planificación, organización y control de actividades empresariales. El estudio realizado por la Cooperación Suiza (SECO), en convenio con el Mincetur y PromPerú, y ejecutada por Swisscontact, gracias a la iniciativa denominada “Pentur 2008-2018”, se basó en la implementación de la política sectorial de turismo que promueve la gestión de destinos como eje para el desarrollo turístico en ciudades como Arequipa, Cusco, Tacna, entre otras. Dentro de sus conclusiones, recomiendan la contemplación de tareas que involucren el fomento de la competitividad, inversiones y financiamiento en el sector turismo, desarrollo y gestión de atracciones, y principalmente, las actividades de promoción (incluyendo marca e imagen) de la ciudad de destino (2014).

En síntesis, el concepto de City Branding ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con ello se han ido integrando cada vez mayores sectores y actores. En esa misma línea, el turismo ya no es concebido como un sector aislado, sino que ahora comprende más actividades que evidencian su diversificación. Con ello, el comportamiento del turista también ha ido cambiando y busca destinos que le puedan brindar nuevas experiencias. Ante ello, surge la necesidad de que las ciudades destino se reinventen con el fin de mejorar su oferta y puedan ser más competitivas en el mercado turístico. Por consiguiente, se considera que cada ciudad debería implementar una estrategia de promoción como el City Branding, canalizado en el turismo de las industrias artísticas, ya que se ha podido evidenciar en diversos estudios que la aplicación de esta es una creciente tendencia. Todo ello, a través de una gestión de destinos adecuada que permita a la ciudad potenciar su imagen y ser más competitiva en el mundo.

## **2. Marco teórico**

La globalización, nuevas tecnologías e internacionalización, conllevaron a una reorganización de las estrategias de la gestión de los distintos lugares que quedaron obsoletas en las antiguas técnicas del marketing; es decir, se evidenciaba la falta de adaptación de los conceptos del marketing de productos al marketing de lugares a la par que la competencia entre los destinos turísticos iba aumentando (Plumed, 2013). Dicha situación dio cabida a que se fueran aplicando

diversas estrategias que proporcionen un horizonte intercultural enriquecedor en el destino en términos de promoción turística.

Ante ello, el marco teórico que se desarrolla a continuación busca conceptualizar el término del City Branding para lo cual partiremos con la definición del concepto del City Branding y la evolución en el tiempo que ha tenido como estrategia, ello con la finalidad de comprender la importancia de este término con respecto a su implementación en diversas ciudades del mundo a través de los años. En segundo lugar, se describe el término de turismo cultural y se ahonda en los diversos enfoques del mismo, para concluir con la descripción del tipo de turismo enfocado en las industrias creativas con fines del presente estudio. Por último, como tercer objetivo, se expondrá el concepto de gestión de destinos, cuya principal función es integrar los actores, sectores y actividades que implican el desarrollo de los dos primeros conceptos; además, describir los factores de motivación que componen dicha gestión con el fin de conocer los diversos elementos que involucra la gestión de un destino turístico enfocado en las motivaciones de viaje de los turistas.

## **2.1. El City Branding**

### ***2.1.1. Definición de City Branding***

El City Branding es una estrategia basada en el valor intangible de la reputación de una ciudad, ello por medio de sus productos, turismo, cultura y demás elementos representativos de la misma. Estos recursos intangibles contribuyen a que los visitantes locales o extranjeros elijan un destino turístico por encima del otro; por ello, el reto al que se deben enfrentar las ciudades hoy en día es una nueva adaptación a la forma clásica de gobernarlas, es decir, “esta nueva gestión de ciudad debe intentar encontrar el equilibrio entre los beneficios que puede obtener una ciudad con óptica empresarial y el beneficio colectivo en el que satisfagan las necesidades de la ciudad y sus ciudadanos” (Arce, Suárez, Argudo & Proaño, 2017, p. 1013).

En relación específicamente a las ciudades, estas están enfrentando el gran reto de incrementar su desarrollo económico haciendo al mismo tiempo un territorio más habitable y atractivo tanto para sus habitantes locales como para visitantes (García, De Elizagarate, Kazak, Szezwanski, Kaczmarek & Wang, 2020). Tal y como sostiene Olins (2004), buscan atraer nuevas inversiones, captar nuevas empresas y atraer al turismo, lo que en un entorno de máxima competencia se traduce en múltiples posibilidades para el consumidor. De esta manera, durante los últimos años, se ha hecho cada vez más necesario e imprescindible el empleo de una marca que tenga como finalidad convertirse en embajadora para el mundo exterior (Ramos, 2015).

El City Branding es un término relacionado a la promoción de destinos, el cual contribuye a que las ciudades logren obtener ventajas económicas, “así como también logren la gestación de sus productos dentro de los mercados internacionales, cambiando de esta manera las percepciones a nivel global” (Sandoval et al., 2019, p. 31). Son diversos autores que definen este término como una actividad relacionada al diseño de estrategias de promoción territoriales que conllevan al desarrollo económico local, algunos de ellos enfocados en los responsables de la ejecución de dicha estrategia, como señala Kriekaard, citado por Gelders y Van Zuilen (2013), definiendo al City Branding como el conjunto de actividades de una ciudad destinadas para iniciar, promover, facilitar, fomentar y ejecutar transacciones de acuerdo a las actividades que se articulan con la estrategia de ciudad, y que son coordinadas por las autoridades de la urbe. En la misma línea, Van Gelder y Allan (2006) señalan que el City Branding no es solo responsabilidad de los gobiernos locales, sino que debe ser una responsabilidad compartida, entendiendo que sin su contribución individual no se podrá explotar el máximo potencial del destino.

Por otro lado, autores como Loreto, M. y Sanz, G. (2005), definen el término dando énfasis en el concepto de marca ciudad en referencia a un signo identificador, cuando señalan que el City Branding 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. De la misma manera, Kavaratzis y Ashworth (2005) sostienen que el City Branding o la marca de la ciudad, se basa en su propia identidad, la cual está compuesta por diversas variables contextuales y valores tales como su historia, demografía, economía y la política.

Por último, algunos académicos como Vázquez-Martínez (2015), sostienen que el City Branding es una variante derivada del término place branding, ya que pretende construir la identidad de la ciudad y dotarla de marca, el cual versa sobre la reputación y gestión de la marca de un lugar, bien sea a nivel nacional, regional o local (Govers y Go, 2009). Asimismo, otra interpretación recogida por los autores Martínez y Blanco (2010), determina que el place branding es la comercialización urbana y las marcas territoriales en los ámbitos de ciudades, regiones o países.

Como resultado de la investigación de fuentes académicas relacionadas al presente tema de estudio, se puede dar a conocer que el concepto de City Branding es manejado por diversos autores visto desde diferentes perspectivas a lo largo del tiempo. Sin embargo, el concepto base del cual parte la mayoría de la literatura estudiada, determina que el City Branding es el proceso de la construcción de marca aplicado a las ciudades; es decir, el proceso de creación y gestión de las marcas ciudad (Huertas, 2011).

### ***2.1.2. Etapas de evolución del City Branding***

El término City Branding surge de la preocupación por aprovechar el potencial de las ciudades a causa de la globalización y aumento de la comunicación entre territorios gracias a los avances en la tecnología. Sin embargo, las mismas ciudades y autoridades no contaban con los recursos adecuados ni el conocimiento de técnicas que aporten en la implementación de una estrategia de marketing, es decir, existía una falta de experiencia por parte de las autoridades y falta de infraestructura adecuada para la implementación de dichos planes. Asimismo, otra gran desventaja estaba en relación con la falta de adaptación de los métodos de marketing existentes, ya que estos eran inadecuados para ser aplicados en la promoción de lugares, es decir, había una falta de adaptación en los conceptos del marketing de productos al marketing de lugares (Gillis, 2018).

Según Burgess (1982), alrededor de los años 80, se llevaron a cabo las primeras investigaciones sobre el marketing aplicado a la gestión de regiones, enfocado principalmente en las ciudades. La relevancia de dichos estudios fue tomada como referencia por las autoridades de cada región con la finalidad de que se aplicaran los principios de marketing al ámbito urbano, cuidando así la imagen de éstas y creando políticas de desarrollo urbanas atractivas. La finalidad de estudiar el potencial de las ciudades era conectar las actividades urbanas con las demandas de los clientes, ya que ello impacta en la economía y turismo y, por lo tanto, en la mejora de la posición de las ciudades (Vázquez-Martínez, 2015). Por otro lado, Merino (2014) afirma que el surgimiento del estudio del branding de destinos se argumenta en los conceptos teóricos establecidos por Philip Kotler, Donald Haider e Irvin Rein, quienes sostienen que “la relación entre el Branding de ciudades y las ciencias económicas, al hacer referencia a las crisis que presentaron Nueva York y California en los Estados Unidos y Rio de Janeiro en Sur América, ciudades que se declararon en bancarrota o en crisis” (p. 39).

En el mismo sentido, según De Elizagarate (2008), es a finales del siglo XX y como consecuencia de la crisis económica internacional, cuando se comienza a modificar la gestión tradicional del territorio y se va introduciendo el marketing por parte de la administración, principalmente a nivel urbano. De esta manera, las crisis tanto económicas como sociales en el mundo han permitido priorizar el concepto de branding aplicado en diversos países tomando la marca de una ciudad como principal y potencial destino turístico, generando no solo beneficios económicos sino también la mejora de calidad de vida para sus habitantes y la planeación de propuestas innovadoras en términos de turismo para los visitantes.

Como resultado de los cambios producidos en la época postmoderna, las ciudades empiezan a aplicar el marketing como modelo para competir con éxito en el mercado (Seisdedos, 2004). De esta manera, a finales del siglo XX, se produce “una ampliación de la visión del marketing el cual se aproxima a la ciudad y deja de ser una herramienta exclusivamente de las empresas” (Seisdedos, 2004, p. 79), es decir, esta nueva ampliación del marketing a los territorios nace de la necesidad de la supervivencia que tienen las ciudades para adaptarse a un nuevo entorno y seguir siendo un referente para sus ciudadanos.

Para los años 90, la competencia entre territorios crece por la globalización de mercados: incrementa la inversión, aumentan los flujos del comercio, y disminuyen las barreras de entrada, creando así sectores más atractivos (Ashworth & Voogd, 1990). De esta manera, la aplicación de una estrategia de branding a las ciudades se empezó a implementar desde una perspectiva de la ciudad como destino turístico, puesto que las marcas influyen en el modo de ver el mundo y en las decisiones de invertir o visitar un destino en lugar de otro (Kapferer, 1992).

En la actualidad, los principios de branding ya no son aplicados solo a productos o servicios comerciales, sino también a las ciudades, las cuales antiguamente gestionaban su realidad sobre la base de un determinado urbanismo, y hoy se organizan alrededor de procesos que afectan a la globalización de la economía y a la internacionalización de las empresas, entre otros (Ruiz et al., 2017). Las marcas ciudad, hoy en día plenamente consolidadas, proveen de un valor económico, social y cultural añadido a las ciudades. Como señalan Heredero y Chaves (2015), la construcción de marcas ciudad implica estrategias de marketing y branding a largo plazo, en las cuales no solo intervienen acciones de promoción turística externa de la ciudad, sino también tiene como finalidad posicionarla adecuadamente, al mismo tiempo en que satisfacen las necesidades de todos sus públicos.

## **2.2. El Turismo Cultural**

### ***2.2.1. Definición del Turismo Cultural***

La ambigüedad y la continua evolución del término cultura ha dado lugar a muchas definiciones de turismo cultural. El estudio del turismo cultural como actividad, en lugar de un conjunto contenido dentro de la gestión del patrimonio cultural, todavía estaba en su infancia (McKercher, 2002). No obstante, para Richards, la cultura y el turismo siempre han estado indisolublemente unidos y, recién en las últimas décadas, el vínculo entre estos dos términos ha sido más explícito al reconocerse como una forma específica de consumo: el turismo cultural (2018). A

finés de los años 90s, el comité científico internacional de turismo cultural definió este término como una actividad que permite a las personas experimentar diversas maneras en que viven otras personas y se ha de diferenciar del turismo recreacional al buscar comprender y apreciar la naturaleza del lugar visitado (Csapo, 2012). De acuerdo con el reporte de la UNWTO (2018), siglas en inglés de la Organización Mundial de Turismo, la dinámica relación entre turismo y cultura implica que su naturaleza y la cultura que consumen cambien rápidamente. Esta dinámica problematiza su definición, ya que más stakeholders están envueltos al punto que los propios turistas se vuelven cocreadores de la experiencia, lo cual explica la naturaleza cambiante del concepto. Ante ello la UNWTO estableció que:

El turismo cultural es un tipo de actividad turística en la que la motivación esencial del visitante es aprender, descubrir, experimentar y consumir lo cultural tangible e intangible atracciones / productos en un destino turístico. Estas atracciones / productos se relacionan con un conjunto de materiales distintivos, intelectuales, espirituales y rasgos emocionales de una sociedad que abarca las artes y la arquitectura, y patrimonio cultural, patrimonio culinario, literatura, música, industrias creativas y las culturas vivas con sus estilos de vida, sistemas de valores, creencias y tradiciones (UNWTO, 2019, p.31).

De manera que la evolución en su definición puede evidenciar la amplitud de componentes que puede abarcar este concepto dada su naturaleza trasladando su relación tradicionalista de sitios, herencia tangible y arquitectura hacia el campo de la creatividad, cultura intangible y otras prácticas culturales; sin embargo, no quiere decir que ya no abarque lo primero.

### ***2.2.2. Enfoques de Turismo Cultural***

Con respecto a qué tipos de cultura pueden considerarse dentro del turismo cultural, encontramos diversas opiniones. En base a las respuestas de algunos expertos en la materia, podemos establecer 4 áreas que deben estar incluidas en el turismo cultural. La primera es el patrimonio tangible, el cual abarca sitios patrimoniales nacionales o mundiales, monumentos, edificios históricos y arqueología subacuática. Luego, se encuentra el patrimonio inmaterial, el cual comprende artesanía, gastronomía, fiestas tradicionales, música tradicional, religión y entre otros. La tercera área es la de otras culturas e industrias creativas como el cine, artes escénicas, diseño, moda y nuevos medios de comunicación. Por último, está la categoría denominada “otros” que se compone por deporte, educación, salud, compras, etc. (UNWTO, 2018). En ese sentido, para la presente investigación, nos enfocaremos en el desarrollo del turismo cultural con respecto a la tercera área.

### ***2.2.3. Turismo Cultural de Industrias creativas***

Teniendo en cuenta a Richards y Wilson (2007), los destinos en su búsqueda por diferenciarse de numerosos competidores están comenzando a complementar las estrategias de turismo impulsadas por la cultura con desarrollo creativo. Podemos entender el turismo creativo como una extensión del turismo cultural cuya convergencia crea actividades creativas basadas en el conocimiento que vinculan a productores, consumidores y lugares mediante la utilización de tecnología, talento o habilidad para generar productos culturales intangibles significativos, contenido creativo y experiencias (OECD, 2014).

Las industrias culturales son canales directos de generación de valor con externalidades positivas en toda la economía, particularmente en el turismo (Della Lucia y Segre, 2017), y es por ello que cada vez hay un aumento en el desarrollo de turismo cultural basado en industrias creativas. No obstante, es importante no caer en el extremo de forzar la herencia cultural de la ciudad dentro de esta categoría. Contrario a la idea moderna de autenticidad, la cuestión de las industrias creativas en los destinos turísticos no es partir de qué sería excepcional o insólito sino construir la percepción de autenticidad a partir de la propia cultura expresada en arte y creatividad (Bruner 1989, p. 113).

## **2.3. La Gestión de Destinos**

### ***2.3.1. Definición de Gestión de Destinos***

La complejidad de los conceptos anteriormente mencionados, la cada vez mayor competitividad del entorno y la decreciente posibilidad de controlar tanto los mercados como la demanda, componen los principales factores que han de hacer frente los destinos. Adicional a ello, los destinos implican productos turísticos que evolucionan y que se componen de un conjunto de factores de bienes y servicios que responden a las necesidades y motivaciones de los turistas. Ante esta situación, la gestión de destinos representa una estrategia clave para los destinos que buscan satisfacer a los turistas y mantener o retomar posicionamiento en el mercado turístico (Manente, 2008). Por su parte, la Organización Mundial de Turismo brindó su propia definición:

La gestión de destinos es la gestión coordinada de todos los elementos que forman parte de un destino turístico (atracciones, servicios, accesos, marketing y fijación de precios). La gestión de destinos utiliza un enfoque estratégico para vincular estos sectores que en ocasiones no tienen ninguna relación para lograr la mejor gestión de un destino. La gestión conjunta puede ayudar a evitar la duplicación de esfuerzos en los temas relacionados con la promoción, los servicios para



los visitantes, la capacitación, el apoyo empresarial y con la identificación de cualquier tipo de vacío en la gestión que no se esté abordando (OMT, 2007, p.5).

De manera que podemos interpretar la gestión de destinos como una función integradora, lo cual es un concepto respaldado por otros autores. Tal como expresa Pearce (2016), basándose en algunos modelos que ha estudiado, “la gestión de destinos no se presenta como una super función que se ubica sobre otras actividades” (p. 8), sino más bien como una función que las interrelaciona.

### ***2.3.2. Factores Motivacionales***

En la gestión de destinos turísticos, la satisfacción del viaje de los turistas es lo fundamental para el éxito de la ciudad, ya que ello determina la satisfacción lealtad del visitante y la posibilidad de que recomienda el destino. Al tener un mercado turístico tan cambiante resulta importante comprender la satisfacción ya que influye en la elección del destino, el consumo de los productos y la decisión de regresar (Yoon & Uysal 2005). Dentro de la revisión teórica, muchas de las discusiones giran en torno a que las personas eligen viajar a un destino por fuerzas internas y psicológicas denominadas factores de empuje y atracción, mayormente conocidos como “push” y “pull”, respectivamente. Desde la posición de Crompton (1979), los factores de empuje son sociopsicológicos, mientras que los de atracción no surgen del propio turista, sino que son inculcados por el destino. Es decir, los primeros ayudan a explicar el deseo de los turistas de ir de vacaciones y se relacionan con aspectos internos o emocionales, mientras que los segundos son útiles para explicar la elección del destino asociado con los atributos de este y se relacionan con aspectos externos.

Diversos académicos han desarrollado modelos que explican cuáles son los factores push y pull que motivan a las personas. Por ejemplo, Crompton (1979) identificó nueve motivos motivacionales, de los cuales escapar, autoexploración, relajación, prestigio, regresión, interacción social y relación de parentesco eran los siete factores sociopsicológicos, es decir de empuje; mientras que educación y novedad eran los dos factores de atracción, también denominados “culturales”. De acuerdo con Yousefi y Marzuki (2012), Yuan y McDonald (1990) identificaron 7 factores de atracción y 5 de empuje en diferentes nacionalidades. Los primeros eran comprendidos por presupuesto, cultura e historia, desierto, facilidad de viaje, ambiente cosmopolita, facilidades y caza. En tanto, los factores de empuje consistían en escape, novedad, prestigio, relaciones de parentesco y relajación. Encontraron a su vez diferencias significativas entre los viajantes de diferentes nacionalidades en términos del nivel de importancia de la relación de los individuos con los factores motivacionales.

Por su parte, Yousefi y Marzuki (2012) desarrollaron un cuestionario para medir la motivación de viaje de los turistas a la ciudad de Penang en Malasia. Este instrumento tuvo como principal objetivo identificar la dimensión subyacente de las motivaciones de atracción y empuje asociadas a los turistas. El cuestionario se divide en 3 secciones, la primera abarca preguntas sobre antecedentes y sus características de viaje. En la segunda sección, se evalúa su acuerdo con las posibles razones para viajar al extranjero, es decir se identifican los factores de empuje. Por último, en la tercera sección se evalúa su acuerdo con los posibles atributos del destino que los atraen a la ciudad para identificar los factores de atracción. Los hallazgos son perfilados por características sociodemográficas y de viaje para luego pasar a un análisis factorial con el fin de identificar la dimensión subyacente de cada conjunto de dieciocho factores de atracción y de empuje, las cuales son agrupadas en 3 factores de la siguiente manera:

**Tabla 1: Modelo Push y Pull de Yousefi y Marzuki**

Motivaciones de empuje		Motivaciones de atracción	
Factor 1	Búsqueda de novedad y conocimiento	Factor 1	Medio ambiente y seguridad
Factor 2	Mejora del ego	Factor 2	Atracciones culturales e históricas
Factor 3	Descanso y relajación	Factor 3	Instalaciones turísticas

Adaptado de Yousefi y Marzuki (2012) Travel motivations and the influential factors: the case of Penang, Malaysia.

Finalmente, el modelo utiliza estadística descriptiva para calcular puntuaciones medias para cada uno de los elementos de motivación. Los autores lograron identificar los factores motivacionales más importantes para que las personas viajen y a partir de ellos, recomendar qué tipos de productos se requieren a las entidades competentes de la gestión del destino.

Con respecto a qué motiva a las personas específicamente al turismo cultural, Richards (2018) expone que Galí-Espelt, en su estudio, identifica dos grupos de turistas. Por un lado, están los que cuya principal motivación es consumir cultura y, por otro lado, los que tienen a la cultura como segunda motivación. Seguidamente, presenta los hallazgos de Ballantyne y Packer, quienes argumentan que la industria del turismo, y en todo caso el destino en sí tiene la responsabilidad de involucrar a los visitantes durante y después de la visita. De manera que, siguiendo la línea en la que

existe esta división de grupos basados en su culturalidad, es importante identificar qué acciones puede tomar una ciudad para que el primer tipo de grupo la elija y pueda determinar cómo ir sembrando el deseo para que la visiten. De igual manera, se debe poder estudiar al grupo cuya primera motivación no es lo cultural y determinar qué puede hacer el destino para resultar atractivo. En definitiva, para promocionar una ciudad y fomentar el turismo cultural, se requiere un trabajo conjunto de distintos actores y, ello refleja la importancia de saber gestionar un destino.

Mediante el desarrollo del presente capítulo, se han abordado 3 términos, los cuales guardan una relación estructural piramidal en el sentido que se tiene un concepto que se apoya en dos ejes, que en conjunto generan rendimientos económicos positivos, desarrollo local, y mejora de la imagen interior y exterior de la ciudad. En primer lugar, la gestión de destinos resulta una estrategia mayor coordinada de los actores competentes que, mediante el mapeo de factores motivacionales, adecúa y logra su planteamiento estratégico para la promoción del turismo en la ciudad. A partir de ello, se desprende el concepto de City Branding, al cual entendemos como una forma de gestionar una ciudad como potencial destino turístico mediante la creación de su marca y promoción de la misma. Por último, el City Branding se apoya en el concepto de turismo cultural de industrias creativas, ya que basa la promoción de un destino en su cuota cultural al tener una oferta turística enfocada en actividades artísticas.

Como se mencionó al inicio del capítulo, hay cada vez un mayor enfoque en aplicar City Branding como estrategia para promocionar una ciudad. El estudio de implicaciones prácticas de City Branding y análisis teóricos continúan contribuyendo al desarrollo de estrategias de consolidación de una marca ciudad que gire en torno al turismo cultural de artes escénicas. Es decir, en vez de vender a una ciudad en base a sus riquezas patrimoniales como playas, monumentos, arquitectura, y demás, se busca promocionarla al evidenciar su riqueza cultural intangible. Para lo cual, resulta relevante el desarrollo de los modelos de factores motivacionales, ya que, como se mencionó anteriormente, estos permiten la identificación de los factores sociopsicológicos que influyen en los turistas en su elección de destino turístico. En suma, la marca ciudad hace un mapeo de los atributos de la ciudad para su creación, por lo que dichos factores, al proporcionar las características más resaltantes consideradas por los visitantes, identifica los aspectos a potenciar en la estrategia de City Branding para satisfacer la demanda y adecuar la oferta turística al perfil de los mercados emisores.

## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

En vista de que diversas ciudades han implementado el City Branding como estrategia para posicionarse y, han orientado su estrategia hacia el turismo cultural e implementado factores motivacionales en la gestión del destino, en el presente capítulo se desarrolla los principales casos prácticos en América Latina y Perú. En ese sentido, en primer lugar, se describe la situación actual de la gestión de destinos de las ciudades de Santiago de Chile (Chile), Acapulco (México), Cancún (México) y Lima (Perú). La relevancia de desarrollar, en primer lugar, el término de gestión de destinos es debido a que este tipo de gestión involucra identificar quién será el ente gestor encargado de articular a los diversos actores con el fin de promocionar la ciudad y fomentar el turismo. Asimismo, la gestión de destinos, al implicar instrumentos que determinen los factores motivacionales que influyen en los turistas para elegir su destino, tiene un carácter más general.

Seguidamente, se procederá a describir la situación actual de cuatro ciudades que han empleado la estrategia de City Branding como una forma de gestionar destinos: Cartagena de Indias (Colombia), Río de Janeiro (Brasil), Buenos Aires (Argentina) y Lima (Perú). La importancia de continuar con el desarrollo de este término se debe a que dicha estrategia es la forma en cómo la gestión de las ciudades ha decidido promocionar a la ciudad.

Por último, el capítulo concluye con la descripción de la situación actual del turismo cultural en las ciudades de Medellín (Colombia), Sao Paulo (Brasil) y Lima (Perú), ya que tras analizar la gestión de destinos y la aplicación del City Branding, el turismo cultural se convierte en el enfoque que se le da a la estrategia de la ciudad. Es decir, dichas ciudades identifican el turismo cultural como lo más representativo para promocionar la marca ciudad y fomentar su posicionamiento.

### **1. La Gestión de Destinos en las ciudades de Santiago de Chile, Acapulco, Cancún y Lima**

Según el Barómetro OMT del Turismo Mundial, el turismo es uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial, ya que representa el 30% de las exportaciones de servicios del mundo y el 6% de las exportaciones totales de bienes y servicios (UNWTO, 2015). Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 4,4% en 2015 hasta alcanzar un total de 1.184 millones de dólares en 2015 (OMT, 2016). De esta manera, el sector turismo ha ido experimentado un mayor crecimiento durante los últimos años; asimismo, hay un cambio de hábitos en los consumidores, avances tecnológicos, y demás, lo que hace necesario desarrollar una gestión de los destinos como respuesta

a las tendencias observadas (Manente, 2008). En ese sentido, “el papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas” (Manente, 2008) p. 1). Ante ello, a continuación, se presentan los casos de las ciudades Santiago de Chile (Chile), Acapulco (México), Cancún (México) y Lima (Perú), con la finalidad de describir la situación actual de la gestión de los mencionados destinos turísticos y cómo han sido los resultados tras su implementación.

En primer lugar, el turismo de Chile es uno de los más sobresalientes de la región y sus reconocimientos lo respaldan. En la edición del 2020 de la versión sudamericana de los World Travel Awards, Chile consiguió el premio a Mejor destino 2020, Mejor destino de turismo de aventura, Mejor destino de naturaleza, Mejor destino Romántico, y Mejor destino de festivales y eventos, este último por la ciudad de Santiago. El éxito en estas 5 categorías reafirma su liderazgo en turismo a nivel continental, lo ha posicionado entre lo mejor de Sudamérica y le ha dado el pase para competir automáticamente en la versión mundial de los World Travel Awards, según el portal CNN Chile (Agencia Uno, 2020).

Por su parte, la capital de Chile, Santiago, fue seleccionada como la tercera ciudad más cautivante del 2012 de acuerdo con el ranking de CNN Internacional y, con una adecuada gestión, ha logrado un nuevo premio como se mencionó anteriormente, por lo que resulta importante describir su proceso en el marco de la gestión de destinos. Como expresa el portal de la República Federal de Chile (2018), la Región Metropolitana de Santiago es el principal núcleo urbano del país y constituye el centro político, financiero, económico y cultural del país. El Servicio Nacional de Turismo en Chile (Sernatur) señala que la ciudad posee una gran oferta turística, ya que ofrece productos relacionados al turismo cultural y patrimonial, aventura, enoturismo, gastronomía, eventos y mucho más (2014).

La estrategia regional de desarrollo 2012-2021 propuso como objetivo operacional el desarrollo de acciones de promoción de la marca región, para lo cual se planteó el proyecto de crear una corporación público/privada de desarrollo turístico que se encargue de promover los productos turísticos y desarrollar nuevos (Sernatur 2014). De acuerdo a la plataforma Santiago Humano & Resiliente (2020), desarrollada por el gobierno metropolitano, la Corporación Regional de Turismo, que actualmente se denomina Corporación de desarrollo territorial y turismo de la región metropolitana, se llegó a crear a fines del 2016 con el principal objetivo de posicionar a Santiago como el principal destino turístico de Chile, así como ser el centro de atracción de convenciones y seminarios a nivel latinoamericano. De manera que podemos interpretar a dicha corporación como el ente gestor del destino, ya que se encarga de promover el desarrollo de la ciudad, fomentar el turismo

y coordinar una mejora de la conectividad intra e interregional para eliminar brechas de la región, los cuales a su vez constituyen algunos de sus objetivos.

Siguiendo los lineamientos planteados, en la edición del 2017 del Encuentro Nacional de Pymes Turísticas, la Corporación Regional de Turismo de Santiago junto con la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) lanzaron el proyecto Observatorio Big Data. Como señala el portal de noticias de la universidad, dicho proyecto público privado consiste en la creación de una plataforma tecnológica que recoja toda la información disponible de las redes sociales y en las bases de datos, que la procese y traduzca en información relevante para quienes promueven el turismo (Noticias UAI, 2017). Observatorio Big Data tiene como objetivo “disminuir la incertidumbre para la toma de decisiones y la planificación prospectiva y contribuir al mejoramiento de la competitividad nacional e internacional de la industria turística de la Región, mediante la creación de una plataforma de inteligencia de negocios basada en la tecnología de analítica de grandes cantidades de datos (big data)” (Observatorio Turístico Big Data, 2020). La plataforma, después de tres etapas de desarrollo ha sido lanzada en el 2020 y se espera pueda contribuir al sector turismo. De manera que este portal permite obtener información como el comportamiento de consumo del mercado turístico y al ser una plataforma pública cualquier agencia o ente puede acceder a la data, lo cual reduce brechas de información para la toma de decisiones.

Por otro lado, en el 2017, la Corporación Regional de Turismo de Santiago también presentó otro proyecto denominado Santiago Welcome Point, el cual consiste en la instalación de un espacio físico ubicado en la Llegada Internacional del Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez donde se realiza un estudio con el fin de construir el perfil de los turistas extranjeros que ingresan a la ciudad y obtener información relevante para contribuir con la toma de decisiones en el sector turismo. De acuerdo con Sernatur (2018), en su primer año de ejecución se realizaron alrededor de 6 800 encuestas presenciales que giraron en torno a conocer sus lugares de origen, conformación de grupos de viaje, estadía, nivel de organización de viaje, motivo de este, entre otros. Asimismo, indicaron que de acuerdo con el informe de los primeros resultados, se identificó que los tres principales mercados emisores a la Región Metropolitana de Santiago en el 2017 fueron Argentina, Brasil y Estados Unidos. “Entre las principales razones para escoger Santiago como destino turístico están la vida urbana, cultura y patrimonio de la ciudad en el caso de los argentinos (72,2%); la aventura y naturaleza para los estadounidenses (65,7%) y el enoturismo para los brasileños (57,4%)” (Sernatur, 2018, s/p).

Si bien no se ha encontrado información académica de que la ciudad de Santiago haya implementado algún modelo para identificar los factores motivacionales que influyen en sus

principales mercados emisores de turistas, las iniciativas presentadas constituyen una buena base para ello. Santiago Welcome Point permite recolectar información de primera mano y ha permitido identificar cuáles son las principales motivaciones de sus visitantes extranjeros; mientras que Observatorio Big Data permite acceder a información digital a gran escala de redes como Tripadvisor. En conjunto crean el espacio para recolectar una gran base de datos y procesarla de manera que los resultados contribuyan a la toma de decisiones de cualquier organización del sector turismo, a la vez que permite adaptar los productos turísticos a las necesidades actuales del mercado.

En segundo lugar, México es considerado como uno de los países líderes en el turismo internacional debido a la gran oferta turística que ofrece a los visitantes como lo es el turismo patrimonial, gracias a los centros vacacionales localizados en las costas del país; el turismo arqueológico, revalorizando el patrimonio que testimonian las civilizaciones precolombinas; el turismo de cruceros, con puertos sobre las costas del Mar Caribe y Océano Pacífico; y uno de los más importantes, el turismo cultural, relacionado a las artesanías que se producen en algunas de las ciudades del país, festividades representativas de cada ciudad, así como su historia y costumbres (Benseny, 2007).

La gestión de dicho sector está a cargo de la Secretaría de Turismo de México, ente encargado de “fomentar, promover, regular y auxiliar a todo lo relativo a la industria turística de la república mexicana” (SECTUR, 2020, s/p.). Dicha secretaría tiene a su cargo diversas dependencias de promoción turística como el Fondo Nacional del Fomento al Turismo (FONATUR), el Consejo de Promoción Turística, el servicio de auxilio carretero Ángeles Verdes, el Centro de Estudios Superiores en Turismo, entre otras. En ese sentido, la Secretaría de Turismo de México se encuentra a cargo de la elaboración del Programa Sectorial de Turismo, en donde se desarrolla, a la fecha, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, el cual está orientado “al turismo para su consolidación como un sector fundamental en la economía del país y como el que más promueve el crecimiento” (SECTUR, 2020, p.17).

Con respecto a las ciudades, uno de los principales destinos con mayor demanda turística es la ciudad de Acapulco, la cual es considerada como el quinto lugar en riqueza natural de la República Mexicana, en donde la preferencia en la calidad turística se basa en la denominada ruta del sol, es decir playas, hoteles y festividades de la ciudad (SECTUR, 2014). Entre los principales destinos turísticos de Acapulco se encuentran: Acapulco Diamante, que ofrece hoteles cinco estrellas y sus playas; Acapulco Dorado, área que presenta mayor afluencia turística; Mágico Mundo Marino (centro recreativo), acuario y centro de recreación para toda la familia; entre muchos más destinos. Asimismo,

Acapulco no solo se caracteriza por contar con una gran belleza natural, como sus playas, sino también por su turismo cultural, el cual es “actividad que se complementa perfectamente con las entretenidas jornadas de descanso junto al mar. Dentro del casco urbano se encuentra un rico patrimonio histórico que cautiva el interés de los extranjeros que están de vacaciones por la ciudad. Allí se emplazan antiguos edificios, espacios emblemáticos, recovecos ocultos y demás sitios de interés” (SECTUR, 2014, p. 20).

Con respecto a la gestión de la ciudad de Acapulco, ésta se da por medio del Programa Integral de Capacitación y Competitividad Turística (PICCT), con el cual la ciudad ha sido el destino que mayormente se ha beneficiado en la capacitación, actualización y certificación de los prestadores de servicios turísticos, realizado bajo la supervisión de la Secretaría de Fomento Turístico del Gobierno del Estado de Guerrero y la Sectur Federal. Asimismo, también intervienen empresas privadas, las cuales implementan sus propios programas de capacitación y desarrollo del capital humano, que pocas veces se coordinan con los del sector público (SECTUR, 2014).

Adicionalmente, para este destino se han venido aplicando diversas normativas, a cargo de la Secretaría de Turismo de México, con el fin de una gestión adecuada del destino en mención. En primer lugar, se ha venido aplicando el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2015, el cual vela por la protección del medio ambiente y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. Asimismo, se encuentra el Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015, en donde el Municipio promueve, fomenta y fortalece la asociatividad como instrumento de competitividad mediante el desarrollo de programas y proyectos estratégicos y especiales. Por último, dentro de las leyes que inciden en el desarrollo del destino, se encuentra la “Ley número 137 de turismo del estado de Guerrero” (SECTUR, 2014, p. 96).

No obstante, a pesar de la gran oferta turística que Acapulco brinda a sus miles de visitantes y de las diversas normativas aplicadas en la gestión de dicho destino, existen actualmente diversas problemáticas que perjudican la gestión e imagen de la ciudad. Según el diagnóstico situacional realizado por SECTUR (2014), se identificó una serie de problemáticas en relación con los recursos turísticos, marco institucional y normativo, infraestructura turística, protección del territorio y del paisaje natural y urbano, entre otros.

Por un lado, uno de los problemas identificados es la falta de empleos remunerados, lo cual repercute en la atención que se brinda al turista; por ello, se requiere de capacitaciones al personal con el fin de mejorar la situación del prestador de servicios turísticos y del personal que labora en el



establecimiento. Por otro lado, la falta de renovación de la infraestructura turística, como la electricidad, suministro de agua, residuos sólidos, servicios sanitarios, entre otros, ha sido considerada como uno de los problemas con mayor repercusión en la percepción de los visitantes sobre la ciudad, ya que ha conllevado a que el destino Acapulco ya no sea considerado como el destino preferido por los visitantes internacionales, tal y como afirma la Universidad Autónoma de Guerrero en un estudio de competitividad turística de Acapulco junto con la SECTUR, en donde se sostiene que el turismo internacional hacia la ciudad poco a poco se ha ido desvaneciendo, por no encontrar esa modernidad que dan otros polos turísticos, incluso en el propio país (2014).

En la misma línea, los servicios de seguridad y de infraestructura de calles e imagen urbana, se ha convertido en un problema principal para las autoridades responsables, puesto que los altos índices de delincuencia y homicidios se han ido incrementando año tras año en la ciudad, como en el 2018, en donde durante los primeros ocho meses fueron 2.145 las personas que perdieron la vida de forma violenta en el estado, según CNN Español (Bonachera, 2018). Esta crítica situación, ha conllevado a la declinación de las expectativas turísticas de los habitantes y turistas tanto nacionales y extranjeros, considerando a Acapulco como la tercera ciudad más insegura del país, según el reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM, 2016).

De esta manera, a pesar de que Acapulco es una ciudad con una gran diversidad turística, la cual ofrece una serie de actividades, servicios y productos característicos de la ciudad, son las problemáticas actuales de la misma las que han conllevado a una disminución del turismo en el destino en mención. La falta de factores que motiven e incentiven a los turistas a visitar Acapulco es uno de los principales retos que tiene la actual gestión para este destino; es por ello que se han iniciado estrategias que contribuyan a la mejora de Acapulco como destino turístico potencial para el mundo. Un ejemplo de ello es la Iniciativa Privada (IP) de Acapulco - Guerrero, la cual busca fortalecer y volver a posicionar a este destino turístico, para lo cual “se están desarrollando dos estrategias clave: atraer todos los eventos posibles pertenecientes a las ramas turísticas de negocios y convenciones y mejorar la percepción de seguridad” (Ayala, 2020). Tal y como sostiene Gustavo López Pardo, del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, “Acapulco, a pesar de ser un destino maduro, no deja de ser un ícono del turismo tradicional, pero está obligado a generar políticas que den mayor tranquilidad al destino; mientras no se resuelva ese asunto, difícilmente se podrá recuperar su potencial” (UNAM, 2016). De este modo, se busca que Acapulco “vuelva a ser lo que algún día fuimos: el mejor destino de playa del continente y de los mejores del mundo”, tal y como sostiene

Javier Gámez, director ejecutivo de Riviera Diamante Acapulco, en declaraciones para el diario El Economista (Ayala, 2020).

En contraste al caso mencionado, una de las ciudades con mayor demanda turística en el país mexicano es Cancún, destino situado en el norte del estado de Quintana Roo en la Península de Yucatán y que es reconocido a nivel internacional principalmente por sus espectaculares playas de arena blanca, mar de aguas azul turquesa e inigualable clima, infraestructura hotelera de primer nivel, entre otros factores que colocan a la ciudad como uno de los mejores destinos turísticos en el mundo. Asimismo, Cancún ofrece a sus visitantes nacionales e internacionales su cultura e historia maya que se puede gozar en los museos y sitios arqueológicos; además de actividades acuáticas, turismo de aventura, gran variedad de experiencias gastronómicas, espectaculares centros comerciales, así como seductoras ofertas de entretenimiento para toda la familia (Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo, 2020).

Con respecto a la gestión de dicho destino, se resalta la creación del nuevo Consejo de Promoción Turística en el estado de Quintana Roo (CPTQ), a cargo de Darío Flota, quien se encarga de llevar la promoción turística de las marcas de las ciudades de Cancún, Riviera Maya, Playa del Carmen, Cozumel, Isla Mujeres y Tulum. El CPTQ “es un organismo descentralizado del Gobierno del Estado cuyo objetivo es promover y posicionar los destinos turísticos. Todo esto mediante el desarrollo e implementación de acciones, a través de las áreas de Planeación Estratégica, Mercadotecnia, Promoción y Relación Públicas” (Consejo de Promoción Turística Quintana Roo, s/f).

Asimismo, la actividad de planificación urbana en Cancún ha estado a cargo del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), como agencia de gestión, administración y ejecución de acciones de fomento al turismo. Desde los inicios de la creación de dicha entidad, su misión ha estado relacionada en poner en marcha a Cancún en la condición de centro turístico integral, incursionando en el terreno de la construcción, el desarrollo y la promoción del sitio (Aldape, 2010). De este modo, “la experiencia de planificación turística de FONATUR en sus momentos iniciales, específicamente en el caso de Cancún se pretendía sirviera de ejemplo e incentivo al desarrollo turístico en el sitio” (Aldape, 2010, p. 56).

FONATUR es una institución que se encarga de generar nuevos proyectos turísticos en condiciones de sustentabilidad, competitividad, productividad, integralidad y preservación del equilibrio ecológico; además, de la elaboración e implementación de proyectos de infraestructura y

arquitectónicos para el desarrollo planeado y sustentable en los Centros Integralmente Planeados y Proyectos Turísticos Integrales (Gobierno de México, s/f). A comparación de Acapulco, para Cancún, existen hasta la fecha diversas iniciativas que contribuyen en la renovación de la infraestructura del destino. Por ejemplo, el caso del aeropuerto de la ciudad de Cancún, la cual fue una actividad de planificación que ha comprendido la solicitud de fondos, diseño urbano y arquitectónico, entre otros factores (BID, 1971). Asimismo, desde 1970, se inició el Plan Maestro de la Ciudad de Cancún como el primer CIP (Centro Integralmente Planeado) de la República Mexicana, y desde ese momento se previó la dotación de la reserva “Puerto Cancún”. En la actualidad, este proyecto ha respondido al propósito para el que fue creado: el incremento económico y turístico de la ciudad (Villareal, 2004). Por último, una de las iniciativas más recientes planteada por el FONATUR CIP Cancún, entidad que se ocupa de dar mantenimiento a la zona hotelera de Cancún dirigida actualmente por Raúl Bermúdez Arreola, es la remodelación de diversas obras con respecto a la movilidad de la zona hotelera en el Blvd. Kukulcán en Cancún (Revista Gente, 2020).

En tercer lugar, en el caso de Perú, la gestión de destinos turísticos se basa en el denominado Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el cual es “el documento rector en materia de planificación en el sector Turismo a nivel nacional, que establece las estrategias y lineamientos a seguir para el desarrollo de la actividad turística en el Perú” (MINCETUR, 2020). De esta manera, se busca tener un mayor control y administración de las ciudades turísticas del país gracias a la planificación y gestión de lineamientos que contribuyan al desarrollo y promoción de las actividades turísticas de cada región. El más reciente plan propuesto y aprobado es el denominado PENTUR 2025, el cual “propone una serie de acciones que permitirán al país adaptarse a nuevos escenarios y tener el soporte necesario para continuar con el fortalecimiento del turismo con inclusión social” (MINCETUR, 2019).

Con respecto a la ciudad de Lima, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la Municipalidad Metropolitana de Lima es la entidad pública encargada de la aprobación de planes y programas metropolitanos en materia de turismo, así como de la regulación de su funcionamiento. Entre sus competencias relacionadas al turismo, se encuentra el otorgar licencias de apertura de establecimientos de actividad turística, promover y controlar la calidad de servicios turísticos, y, por último, colaborar con organismos competentes en materia de identificación y conservación del patrimonio histórico y urbanístico (MINCETUR, 2016). Asimismo, la Municipalidad cuenta con una Subgerencia de Promoción Cultural y Ciudadanía, la cual es responsable de desarrollar actividades de promoción, difusión y reconocimiento de manifestaciones

artísticas y culturales, fomentando la identidad nacional y reconocimiento de diversidad cultural (Municipalidad de Lima, s/f.).

Un ejemplo de una correcta gestión del destino se evidencia en la ejecución para uno de los eventos más importantes en la capital, el cual requirió de una transparente y eficiente organización para su desarrollo. Este evento fue denominado “Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019”, para el cual se creó el Comité Organizador de los XVIII Juegos Panamericanos y Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (COPAL), presidido por Carlos Neuhaus, como presidente, e integrado por 12 miembros representantes de Municipalidades, Gobiernos Regionales, Comités, entre otros. Para la gestión del evento, se contó con el denominado “Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019”, con el cual se buscó ejecutar con eficacia las acciones necesarias para la realización de dicho evento de manera planificada y coordinada con todos los actores involucrados (Gobierno del Perú, s/f). El gran éxito que tuvo el evento conllevó a un reconocimiento sobre la excelente organización y realización del mismo, gestión que fue considerada como “un ejemplo que se puede replicar en otras instituciones estatales por el modelo de gestión que se aplicó para el desarrollo de la fiesta multideportiva más importante del continente” (Lima 2019, s/f).

Por otro lado, desde 1997, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo junto con PROMPERÚ, organismo adjunto competente de formular y ejecutar estrategias de turismo interno y receptivo, desarrollan anualmente estudios de mercado con el fin de brindar una herramienta que permita conocer los hábitos, preferencias, gastos, así como las características personales, sociales, económicas y culturales de los millones de extranjeros que visitan el país. De acuerdo con el informe del Perfil de Turista Extranjero del 2018, el Perú recibe en mayor proporción turistas del mercado latinoamericano (60%), siendo Chile (30%) el principal país emisor de turistas. Entre las principales razones del turista extranjero para visitar el país están las vacaciones (65%) y los negocios (15%); enfocándonos en la primera área, el turista extranjero vacacionista promedio es millennial, reside en Latinoamérica y dentro de sus 5 principales motivaciones de visita, conocer Lima es la última (10%) (PROMPERÚ, 2019). De igual manera, con base en los resultados del 2019, el principal país emisor de visitantes a la ciudad de Lima es EEUU (21%) y los principales puntos visitados fueron Miraflores y Lima Metropolitana. Asimismo, entre las actividades que realiza el turista extranjero que visita Lima, prima los culturales (87%) como recorrer la ciudad a pie, visitar parques, plazuelas, iglesias y catedrales (PROMPERÚ, 2020).

De este modo, en el Perú, el modelo de gestión plantea la participación de los actores del sector público y privado en el nivel local, regional y nacional; además, del diseño de estrategias de intervención y los mecanismos de financiamiento; por ello, el Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR, se convierte en la base de los lineamientos mencionados y establece los objetivos que cada uno de los modelos de gestión en las regiones debe seguir y considerar para gestionar el destino turístico respectivo (MINCETUR, 2016). Con respecto al caso de la ciudad de Lima, se puede observar que la capital es gestionada, a través de iniciativas provenientes de entidades públicas, involucrando a los principales actores que intervienen en la gestión del desarrollo turístico del destino, con un adecuado nivel de representatividad su capacidad de aporte. Asimismo, se ha podido observar que si bien Perú y, en específico, Lima no realizan un modelo de identificación de factores motivacionales, las encuestas que realizan para el desarrollo de un perfil de turista sirven para identificar algunos factores de atracción basados en los atributos de la ciudad. Entre ellos, se destaca, como principal motivación a la cultura, por encima de actividades de aventura, naturaleza y playa.

Como conclusión, la gestión de destinos apunta a que los gobiernos tengan un papel clave en el desarrollo turístico a través de las políticas fiscales, visto desde un punto de vista económico tal y como sostiene Pearce (1989). Con los casos desarrollados anteriormente, se ha podido observar que en los tres países en mención se ejerce una administración, control y seguimiento de sus destinos por medio de entidades públicas como el Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR), la Secretaria de Turismo de México (SECTUR) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) en Perú.

No obstante, a pesar de los programas o planes estratégicos propuestos, no todas las ciudades ejercen una gestión que necesariamente incrementa el valor y promoción de la ciudad y, por lo tanto, el turismo en ella, como lo fue el caso de Acapulco, la cual es una ciudad que a pesar de tener todos los recursos posibles para ser un potencial destino turístico, la mala aplicación de una gestión del destino, no permite actualmente que sea considerado como uno. Caso contrario a Cancún, uno de los destinos con mayor demanda en México, a pesar de tener una oferta turística similar a la de la primera ciudad en mención, es considerada como un destino potencial para visitar. Ello se debe a que, la constante gestión en Cancún ha permitido que sea una ciudad renovada en cuanto infraestructura, factor de motivación esencial hoy en día para miles de turistas que buscan un destino que, además de ofrecer recursos naturales como las playas, excelente clima, entre otros, buscan también comodidad, diversión y experiencias dentro del lugar de visita.

Por último, un punto de convergencia se observa en el caso de las ciudades de Santiago de Chile y Lima. La primera ciudad en mención está empezando a identificar factores que motivan a los turistas en su visita a Santiago de Chile, gracias a la creación de una plataforma tecnológica en redes sociales que obtiene información relevante para el sector turismo. Mientras que la ciudad de Lima, por su parte, si bien no cuenta con iniciativas específicas para la identificación de factores motivacionales, cuenta con una base que le permite estudiar el perfil de su turista.

## **2. El City Branding en las ciudades de Cartagena de Indias, Rio de Janeiro y**

### **Lima**

El City Branding se ha convertido en un activo estratégico empleado durante los últimos años debido a que para una ciudad “es un concepto que forma la personalidad que se puede tener de ella según sus valores y riquezas culturales como atractivo turístico, comercialización o proyecto para inversionistas que ven un futuro de las misma, y crea un estilo que la hace única, que la diferencia del resto de ciudades del mundo” (Almiña, 2014, p. 13). Adicionalmente, la competencia entre ciudades por captar la atención de diversos actores como empresas, ciudadanos locales y, principalmente, por turistas, persistirá en los próximos años, por lo que se debe hacer frente a las nuevas demandas del mundo globalizado en el que vivimos. Es importante resaltar que el diseño, la arquitectura, la gastronomía, el arte, la música, el deporte, la ciencia, la cultura, entre otros, son aspectos que atraen a los visitantes cada vez más exigentes y demandantes.

Ante ello, a continuación, se presenta el caso de Cartagena de Indias (Colombia), Río de Janeiro (Brasil) y Buenos Aires (Argentina), ciudades de América Latina que optaron por la implementación del City Branding como estrategia para el incremento de su posicionamiento y turismo en sus respectivas regiones. Por otro lado, se presenta el caso de nuestro país con respecto a la Marca Ciudad Lima, en donde se describe la situación actual del Perú con respecto a la implementación del City Branding en las ciudades locales.

En primer lugar, una ciudad de América Latina que se ha propuesto incentivar e impulsar el turismo y desarrollo económico es Cartagena de Indias, considerada como la quinta ciudad más grande de Colombia y la segunda ciudad más visitada en el país (Ver Figura 1), conocida principalmente por su historia cultural y por ser el balneario turístico más importante al norte del país. En cuanto a la relación de la ciudad con el turismo cultural, se puede decir que “Cartagena de Indias ofrece uno de los mejores centros históricos de América Latina porque ofrece un ambiente muy dinámico, ya que la ciudad ofrece lugares como el Castillo de San Felipe de Barajas, la Iglesia de San

Pedro Claver, la Plaza de la Aduana, el Palacio de la Inquisición, el Museo Naval y el centro histórico, cuya importancia cultural valió para que en 1984 la ciudad fuera declarada por la Unesco como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad” (Gómez, 2017, p. 84).

**Figura 1. Cartagena de Indias como la segunda ciudad más visitada en el país.**



Fuente: Diario La República, 2017

De este modo, a finales del año 2009, se realizó una investigación acerca de la actual imagen de la ciudad y sus habitantes; además, se realizaron entrevistas a diversos líderes de opinión, representantes del gobierno, académicos, entre otros. De esta manera, con la información recopilada, se complementó el estudio semiótico de toda la cultura cartagena. Por esta razón, se determinó que el gran objetivo era que “Cartagena de Indias debía contar con una marca única de ciudad, y que ésta sirva para apoyar todos los frentes: industrial, turismo, comercial, social, cultural, entre otros.” (Díaz & Santamria, 2013, p. 35). Es así que, la marca Cartagena fue presentada el 21 de diciembre de 2010 a la ciudadanía cartagenera, teniendo como objetivo, según su página web oficial:

Fomentar a Cartagena de Indias en sus ámbitos empresarial, industrial, deportivo, cultural, social, y turístico, entre otro y reforzar la visión de ciudad experiencial y sensorial, reducir la

idea de solo turismo (internacional), resaltar la experiencia personal por encima de lo arquitectónico, proyectar una identidad atractiva, atrapante, elegante y aspiracional, destacar el aspecto intangible y humano de la ciudad, mostrarse más sensorial, seductor y aspiracional, y demostrar la experiencia única de vivir una ciudad única (Cartagena de Indias, s.f).

Asimismo, en la misma página se describen los principales atributos que se buscan resaltar de la ciudad: “evocadora, porque hace surgir historias, sensaciones y recuerdos en la imaginación de quien la visita; infinita, porque su lugar es la historia de la humanidad; relevante, debido a que es la ciudad más internacional de Colombia; auténtica, ya que es una ciudad irrepetible; multiexperiencial, porque es un lugar vivo y para vivirlo, con multiplicidad de olores, sabores, sonidos, sensaciones; aspiracional, al ser un lugar al que se está deseando ir (local) y al que se deseará volver (internacional); espontánea; porque el visitante nunca imagina lo que va a encontrar; segura, ya que históricamente ha estado protegida, y lo sigue estando; humana, ya que es una ciudad costera y por ello se adapta mejor a la vida humana que una gran ciudad; y por último, caribeña, por las playas de sus alrededores, por su sabores, por sus tiempos” (Mendoza, 2016).

En relación con el proceso creación de la marca ciudad para Cartagena de Indias, según Paola Mercado Afanador, gerente de calidad de la Corporación de Turismo de Cartagena, el proyecto fue extenso, ya que la idea era posicionar a la ciudad turísticamente, pero abarcando más aspectos y espacios que la ciudad amurallada. Para ello, se realizaron una serie de estudios y se contrató a una empresa especializada en branding: Centro de Investigación de la Arquitectura y la Ciudad (CIAC). La razón de optar por la empresa en mención fue que se buscaba una organización que tuviera una amplia experiencia en branding, por lo que CIAC aplicaba, ya que “ha trabajado marcas para Colombia como la de la Federación Nacional de Cafeteros, EPM, Colombia es Pasión, entre otras, y a nivel internacional han realizado proyectos como la marca Zaragoza, Gobierno de Aragón y otras más”, según señaló Paola Mercado (2016). Por lo que, con esta amplia experiencia, era una forma casi segura de que la marca Cartagena de Indias fuera un éxito.

Con respecto a la creación del logo, según Paola Mercado, los atributos que se buscaron de la ciudad evocan en la sensación de infinitud gracias a sus trazos finos que se extienden hacia el cielo, la verticalidad potencia la solidez, unicidad y exclusividad. Este símbolo quiere dar a conocer la celebración, unión y colectividad de la región. El colorido refleja la multiculturalidad y es, además, un retrato de los paisajes de Cartagena (casas, tejidos, frutas). La sinuosidad de los trazos y la tipografía geométrica dan al conjunto la modernidad y elegancia que se precisa (Diaz & Santamria, 2013, p.36).



Por otro lado, es importante recalcar que otro elemento utilizado para promover Marca Cartagena de Indias fue que Colombia impulsó el turismo y el desarrollo económico a través de la música gracias al Cartagena Music Festival. Este evento, que inició en el 2007, se celebra anualmente en la ciudad de Cartagena y su principal objetivo es atraer a visitantes tanto locales como extranjeros y fortalecer el desarrollo musical de Colombia. La entidad organizadora del festival, la Fundación Salvi Colombia, invita a diversos músicos nacionales e internacionales para consolidar una fuerte identidad como puente entre la música y la cultura de Europa y América. Cartagena Music Festival, durante los nueve días en los que se desarrolla el evento, cuenta con la asistencia de un público de aproximadamente de 25,000 espectadores. De esta manera, se busca un acercamiento de un público diverso al disfrute de las artes musicales, una industria cultural esencial que promueve la atención de potenciales visitantes a la ciudad, promoviendo de esta manera el incremento del turismo en Cartagena.

Por último, los resultados de la aplicación de una estrategia para la ciudad de Cartagena de Indias, ha dado como resultado, según palabras de la gerente de calidad Paola Mercado, citado en Mendoza (2016, p. 23), el aumento del “número de visitantes que vienen a la ciudad, y se ha posicionado en la organización y celebración de eventos internacionales de distinto tipo”.

La segunda ciudad que es importante estudiar en este punto es Río de Janeiro, una de las más reconocidas de América Latina y el mundo, que es sinónimo de sol, fútbol y carnaval. La ciudad, también conocida como “La Ciudad Maravillosa”, recibe miles de visitantes al año que acuden a vivir la experiencia de sus carnavales, presenciar sus auténticos bailes y cultura. Asimismo, cuenta con diversos espacios turísticos y patrimonios culturales como el Cristo Redentor, el Morro de Pan de Azúcar, playas como Copacabana y mucho más (Vidal & Querol, 2016). Por otro lado, el hecho de haber sido sede de diversos eventos deportivos le ha dejado un legado importante que, en suma, con lo anterior, le ha permitido posicionarse como una de las ciudades turísticas más importantes del continente y el globo. Es por ello, que a continuación estudiaremos la creación y desarrollo de su marca ciudad.

A inicios del siglo XX, se inicia el proyecto de crear una marca ciudad para Río de Janeiro, para lo cual se comenzó a realizar una serie de mega eventos como la Exposición Universal de 1922 de carácter cultural e histórico (Lima, Corrêa, Zanini, de Paula Pessôa & Irigaray, 2019). A mediados de la década de 1990, Río de Janeiro adoptó un modo de gobernanza basado en la planificación estratégica pionera que utilizó Barcelona. El éxito que tuvo esta última ciudad en la movilización de recursos del sector privado para fortalecer su infraestructura urbana y el uso tanto de

su cultura como los eventos deportivos con el fin de rejuvenecer la imagen urbana, atraer capital externo y posicionarse en la economía global, inspiró significativamente la nueva visión de Río de Janeiro (Poynter y Viehoff, 2015). Este modelo de estrategia de desarrollo encuentra plena realización en la siguiente década, cuando a Río se le confiere la organización de los Panamericanos de 2007, seguidamente logra ser una sede importante en el Campeonato Mundial de Fútbol del 2014 que se adjudica Brasil y, por último, cuando adquiere la gestión de las Olimpiadas del 2016. Para cada mega evento, Río realiza un plan estratégico que confirma la orientación comercial del gobierno por catalogarse como capital del deporte ante las miradas internacionales (Di Bella, 2015). Ante ello ahondaremos en el más reciente evento deportivo que se desarrolló: Río 2016.

Río de Janeiro había postulado numerosas veces a ser sede de los Juegos Olímpicos y siempre perdía contra alguna potencia internacional; sin embargo, en la postulación para la elección de la sede del 2016, ganó sobreponiéndose a ciudades como Chicago. En el 2010, se presentó el logo oficial que estuvo a cargo de la empresa Tátil, la cual ganó el concurso de diseño entre 139 competidores. En una entrevista (2016), el director de la empresa, Fred Gelli, manifestó que el logo final se inspiró en las formas de las montañas de Río y junto con su equipo crearon un modelo 3D porque considera que el futuro de Brasil es en las industrias creativas. Además, los colores que se emplearon son alineados a los que colores de la marca país Brasil.

Maiello y Pasquinelli (2015) señalan que el patrimonio cultural jugó un papel crucial en la representación de la ciudad ya que, basándose en la narrativa oficial de la marca Río 2016, se enfatiza la pasión del alma carioca y la ciudad exuberante, alegre, vibrante y cálida de Río; es decir, se buscaba vender los Juegos Olímpicos mediante la cultura local como lo son las tradiciones, música, danza y paisajes. Asimismo, sostienen que los medios de comunicación trataban de evangelizar al público internacional sobre el patrimonio cultural del país y un claro ejemplo de ello fue la creación de un canal en Youtube dedicado exclusivamente a Río 2016. Al ser la primera vez que los juegos olímpicos se realizaban en Sudamérica, la ceremonia de apertura se inició con la presentación de imágenes representativas de la ciudad, su cultura e historia; definitivamente, fue importante para posicionar a Río de Janeiro y Brasil como potencias representativas de la región.

Si bien Río logró crear una marca ciudad con base en el deporte y la reforzó mediante la llegada que tuvo los mega eventos deportivos bajo su gestión, también se ha logrado posicionar bajo eventos culturales como el Carnaval de Río. Dicha celebración llegó a finales del siglo XX como una fiesta que estaba limitada al desfile de la escuela de samba del sambódromo y un puñado de bailes realizados en Clubes. Es a inicio del siglo XXI que, con la ayuda de actores sociales, el evento

recupera fortaleza mediante la apoderación de las calles de la ciudad. Ante el auge que tuvo, esta tradición carnavalesca pasó a ocupar los meses de verano y se convirtió en la actividad de entretenimiento principal de la temporada. Ante ello, el gobierno buscó apoyar y explotar el Carnaval de Río con el fin de atraer turistas e inversión; de manera que se comenzó a producir mayor material publicitario y, en el 2010, la festividad aportó 700 millones de dólares a la economía cultural y generó 500 mil empleos (Herschmann, 2013).

Al ser un evento grande, en el que participan casi la totalidad de los ciudadanos locales, ha conllevado al desarrollo social de la ciudad y en lo económico, ya que la ciudad tuvo que prepararse y mejorar su gestión para poder albergar la cantidad de visitantes que recibe durante esta festividad. De esta manera, este evento logró aportar significativamente en el 2019 (Ver Figura 2) al generar ingresos turísticos alrededor de 1,7 miles de millones (Statista, 2019). En efecto, el Carnaval de Río sirve como recurso para traer y compartir la memoria histórica del país desde un enfoque artístico y cultural, así como para dar a conocer al mundo a Brasil.

**Figura 2: Facturación de servicios turísticos durante el periodo de Carnaval en Brasil**



Adaptado de Statista (2020).

La ciudad Rio de Janeiro al contar con gran llegada internacional es promocionada y anunciada al mundo mediante la aplicación tanto del marketing turístico como del marketing territorial; de manera que es sin duda uno de los epicentros culturales más importantes de América Latina (Suarez, Álvarez & Parra, 2016). En ese sentido, queda evidenciado que Río de Janeiro ha

desarrollado su marca a través del fútbol, el carnaval, su música, la samba y demás. A través de los años, ha ido creciendo como centro de desarrollo cultural y económico, lo cual responde a su estrategia de posicionamiento.

La tercera ciudad que consideramos importante estudiar en este punto es Buenos Aires ya que, si bien ha sido la ciudad de Argentina más visitada y de las líderes en turismo en América Latina, su estrategia de City Branding no tuvo buenos resultados a nivel local. Buenos Aires es reconocida como una de las ciudades más importantes de la región por ofrecer a los artistas y turistas una agenda multicultural, arte callejero y gastronomía. En ese sentido, la cultura siempre tuvo un papel importante en la ciudad para la atracción de visitantes internacionales lo cual contribuyó a la redefinición de las prioridades de la política cultural. Así, la política cultural orientada al turismo ha proporcionado un apoyo económico significativo a la reurbanización urbana orientada al mercado (Loh & Kanai, 2014).

Inicialmente, Buenos Aires tenía tres marcas diferentes: una institucional, una política y otra para la promoción del turismo. La primera era empleada por las áreas gubernamentales en su publicidad; la segunda, se creó con la intención de mostrar el afecto que sentían los ciudadanos por la ciudad y la última, tenía como objetivo simbolizar la modernidad de la ciudad a través de una identidad visual. Sin embargo, se consideró que no terminaba por expresar la diversidad cultural de la ciudad, no mostraba las actividades de entretenimiento basadas en cultura (Dinardi, 2017). Se esperaba que la marca turismo, al dotar la ciudad de una identidad visual fuerte, reforzaría el turismo y los intercambios comerciales, pero al no lograr su cometido surgió la necesidad de crear una nueva marca.

Comenzaron a surgir iniciativas y proyectos bajo el planteamiento de que “Buenos Aires “debería ser la vidriera de la Argentina” y convertirse en la “capital cultural del MERCOSUR”; “la cultura podría ser utilizada como rasgo distintivo de Buenos Aires y así proyectar este posicionamiento hacia adentro y hacia afuera” en clara sintonía de ciudad empresa” (Bayardo, 2013, p.6). En el 2007, Mauricio Macri retoma la gestión y continúa con los lineamientos existentes para la renovación de Buenos Aires con el objetivo de posicionarla como la capital cultural de América Latina. Macri tuvo como objetivo elaborar un plan de City Branding basado en una alianza entre cultura y turismo que reposicione la ciudad como competitiva y atractiva tanto a nivel local como internacional a través de innovaciones en sectores como cultura, transporte, entretenimiento, turismo y demás. El plan giró en torno a cuatro ejes: ciudad verde, innovación y creatividad, emergencias e internacionalización. Para lo cual también se realizó un mapeo de los públicos y se identificaron dos tipos de audiencias, turistas y vecinos, a los cuales se les desarrollaron campañas específicas. Con

apoyo de agencias publicitarias, se diseñaron las campañas basadas en lo que se quería comunicar con una misma propuesta gráfica y fueron difundidas por diversos medios. De manera que las piezas de la campaña visual, distinta a las anteriores, conformaron una nueva marca sólida; Buenos Aires Ciudad (Martinez, 2016). Sin embargo, Mauricio Macri desde su primer periodo desarrolló la marca ciudad con los colores amarillo y negro, los cuales corresponden a su partido político; Propuesta Republicana (PRO). Este hecho hizo que los habitantes de la Capital Federal relacionaran la marca ciudad de Buenos Aires con propaganda política y consideraban que era una estrategia para posicionar al gobernador; es decir, no se identificaban con su marca ciudad porque no veían reflejada su identidad en ella (Almiña, 2014).

Es importante recordar que, durante estos periodos, la ciudad atravesaba grandes crisis políticas y económicas y ello era siempre evocado en las inauguraciones de museos o en eventos ya que se quería reforzar la necesidad de moldear la ciudad desde una perspectiva cultural. Con base en consultores de marketing, la intención de buscar llegada internacional era mostrar a Buenos Aires como un destino cultural que aún valía la pena visitar; es decir, a través de la cultura se quería contrarrestar la imagen negativa que se tenía de la ciudad dada su inestabilidad política y económica, ya que era perjudicial para la promoción del turismo. El Gobierno de Macri presentó diversos slogans y publicidad para la marca ciudad; sin embargo, no fueron bien aceptados por las personas, ya que consideraban que se estaban apropiando del lenguaje oficial del gobierno local, colores y letras para construir contenido de oposición. Un caso es el del slogan “Haciendo Buenos Aires” que hacía referencia al desarrollo de iniciativas y, a su vez, resaltaba la construcción de una nueva línea de subterráneo en la ciudad; no obstante, los ciudadanos pintaron los carteles de manera que se leía “Deshaciendo Buenos Aires” lo cual evidencia cómo el branding de la ciudad puede volverse un instrumento de resistencia política (Dinardi, 2017).

Dinardi plantea que más que una estrategia de City Branding, lo que se desarrolló fue la venta de la ciudad que en vista de una lógica muy empresarial se aplicaron políticas culturales con el fin de priorizar producciones artísticas que sean favorables al mercado y rentables (2017). Asimismo, Almiñez en su investigación presenta las posturas de especialistas como Toni Puig, quien indica que realmente no se ha creado una marca ciudad, ya que en la comunicación de Buenos Aires no se llega a explicar qué es lo que se quiere para los habitantes y no existe un proyecto de visión y crecimiento para los próximos años. A su juicio, Mauricio Macri no tenía como proyecto principal el desarrollo de la marca ciudad sino ganar las elecciones y asegurar su gobernabilidad. La lógica neoliberal del gobernante también ha sido muy criticada, ya que en la edición del 2003 del Festival y Copa del

Mundo de Tango en Buenos Aires describió el tango como equivalente de los cultivos de soja, puesto que consideraba que este arte contribuía a la economía en la manera como el cultivo comercial reactivó la economía argentina a inicios del siglo XXI. De aquella analogía, se desprende la visión mercantilista que tenía; asimismo, la elección del tango como producto de exportación era percibido como apropiación cultural selectiva. La situación llegó al punto de que los artistas, músicos y bailarines evitaban participar en espectáculos de tango orientados al turismo (Loh & Kanai, 2014).

A pesar de haber sido un proyecto criticado y polémico, dicha gestión logró el crecimiento de la ciudad. Tras un gobierno de 8 años, los datos demostraban que la ciudad se había modernizado, poseía mejores servicios y había mejorado su reputación internacional. “El ranking internacional “The Anholt City Brands Index 2013”, ubicó a Buenos Aires dentro de las 20 ciudades del mundo que obtuvieron mayor éxito en la reformulación y desarrollo marcario. A la vez, fue posicionada en el puesto número 10 en la sección “World's best cities ranked by travellers” con un puntaje de 81.9, teniendo por arriba a ciudades como Roma, Florencia, San Francisco y Sydney” (Martinez, 2016, p. 37).

Por último, con relación a nuestro país, en el año 2011 y bajo el patrocinio y apoyo de entidades como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y Promperú, se crea “Marca Perú” en asociación con distintas empresas y startups peruanas que tienen como objetivo mejorar la imagen del Perú en el mundo. No obstante, con respecto a las ciudades, hasta el presente año, no existe un planeamiento, desarrollo y ejecución de una estrategia de City Branding en las ciudades del país. Desarrollar un plan de marketing para estas no solo es importante sino necesario hoy en día; puesto que, así como se potencia cada vez más el perfil de Marca Perú y sus metas a corto, mediano o largo plazo con el objetivo de potenciar al Perú en el exterior, también se debería desarrollar estrategias de City Branding al menos en las principales ciudades de nuestro país, de manera que se pueda contribuir en la promoción de las mismas e incrementar el turismo en nuestro Perú.

Para el año 2012, bajo la gestión de Susana Villarán, ex alcaldesa de Lima anunció la creación de la Marca Lima, como “una herramienta estratégica con la cual se buscará promover la llegada de más turistas nacionales y extranjeros a la ciudad y consolidarla como un destino amigable con el visitante”. Adicional a ello, indicó que se lanzaría un concurso a fin de concretar la iniciativa en mención, que permita convertir a Lima en una marca posicionada, como ocurre con la Marca Perú, ya que “no queremos que los turistas se queden en Lima sólo una noche. Queremos incrementar este año por lo menos a un día más”, subrayó Villarán para el diario El Correo (Andina, 2012).

Para el siguiente año, el consorcio internacional que representa Armando Andrade ganó la buena pro de la Municipalidad de Lima para crear la marca ciudad. El gran reto, según Andrade para el diario El Comercio (2013), era “convencer a nueve millones de clientes que lo que propone para la capital es bueno”. Asimismo, agregó que el proceso de la creación de la marca requería de varias etapas; pero para setiembre del 2012, se inició con “una serie de investigaciones sobre los principales temas de la ciudad; los problemas por resolver; las potencialidades; cómo hacer para mejorar la calidad de vida del limeño; sus preocupaciones, y por el otro lado, desde afuera, cómo podemos hacer para atraer mayor inversión y para cambiar esta idea del turista que viene a Lima de paso a Cusco”. Adicional a ello, mencionó que faltaban incorporar ciertos elementos, la definición de los proyectos que acompañarán la marca y el diseño de la misma. Por último, concluyó con que las investigaciones mencionadas culminarían a fines de abril, y que para el mismo año 2013, se debería presentar la Marca Lima. Dicho proceso y gestión se encontraba a cargo de empresas especialistas Interbrand, Studio A y el Grupo Pragma para la creación de la “marca ciudad”. No obstante, a pesar de los inicios del proceso de creación de la marca y las iniciativas que se han realizado, hasta el día de hoy no se ha logrado constituir la Marca Lima a nivel local por ninguna de las autoridades competentes y mucho menos una gestión de ella.

Como se ha podido observar, para nuestra capital, se han desarrollado iniciativas para la creación de una Marca Lima por parte de los mismos municipios públicos. Sin embargo, existen también iniciativas privadas, pero que no han sido apoyadas ni potenciadas por entidades públicas que contribuyan a su desarrollo y aplicación de las mismas. Como es el caso de “Marca Lima”, fundada por Juan Manuel Bermudez en el año 2012, la cual actualmente es una plataforma ciudadana que busca “impulsar marcas locales y agentes de cambio con campañas y estrategias relevantes que generen experiencias cercanas a la gente, centradas en los usuarios y con identidad local” (Marca Lima, 2020). Asimismo, en una entrevista realizada por la radio online de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres al fundador Juan Manuel en el año 2018, indicó que la relación con las gestiones de la Municipalidad nunca ha sido buena, ya que considera que “no comparte ninguno de los ideales de la marca”. Si bien es cierto los municipios sí se han visto interesados, “la marca ya ha sido registrada desde el año 2012 en INDECOPI y hace más de 1 año en registros públicos como empresa, por lo que ha sido un partido ganado por walkover”, sostuvo (Radiodialnet - RDN.pe, s/p).

Por un lado, diversos especialistas en el tema consideran que una gran oportunidad que tuvo Lima para la creación de su marca fue el gran evento deportivo “Juegos Panamericanos y

Parapanamericanos Lima 2019”, debido a que permitía que la “ciudad de Lima compita a nivel internacional por atraer turistas, cuyos índices de viajes al exterior se incrementan año tras año producto de la facilidad que ofrecen las aplicaciones y portales de turismo” (Dávila, Maldonado & Chuqui, 2019, p.7). Según Luis Ortigueira, profesor e investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP), “ser sede de grandes eventos, y entre ellos mega eventos deportivos, forma parte de la estrategia de construcción de marca que siguen las ciudades alrededor del mundo como medio de diferenciación en su deseo de atraer inversión y turismo” (2019). Por esta razón, Lima puede crear y desarrollar una marca que mejore la posición de la ciudad en el mercado turístico basándose en el gran evento deportivo brindado y reconocido a nivel mundial durante el 2019. Este tipo de eventos deportivos sirven como espacios para transmitir la cultura y turismo local, ya que al ser sede alberga a miles de turistas y pone a la ciudad en los ojos del mundo. De este modo, Lima podría ubicarse dentro de los mejores destinos turísticos, dentro de la lista de las ciudades-marca mejor posicionadas, ya que hasta el año 2018, según la Agencia Saffron en su Barómetro de Marcas Ciudades del Mundo, la capital se ubicaba en el puesto 32, por debajo de ciudades latinoamericanas como Ciudad de México, Sao Paulo y Buenos Aires (Ver Figura 3).

**Figura 3: Mejores Destinos – Ciudades marca mejor posicionadas**



Adaptado de Saffron Brand Consultants (2018)



Por otro lado, uno de los objetivos desarrollado en el Plan estratégico nacional de turismo 2025 fue fortalecer la imagen del país como destino de reuniones mediante el posicionamiento de Lima como sede de eventos internacionales, para lo cual se ejecutaron obras de inversión pública que brindó oportunidades de desarrollo al articular sectores como turismo, vivienda, trabajos, entre otros, y se construyó, en el 2015, el Centro de Convenciones de Lima con motivos de contar con un espacio que congrega miles de visitantes de diversos países. Adicional a ello, en el aspecto de turismo, se trabajó de la mano con gobiernos locales en el reordenamiento territorial, mediante planes urbanísticos formulados con visión turística, lo cual permite contribuir con la economía local promoviendo el desarrollo de emprendimientos vinculados a actividades como el misticismo, artesanía, gastronomía, venta de productos agroecológicos, entre otros (Mincetur, 2016). En suma, esta estrategia ha logrado posicionar a Lima como la segunda ciudad con más congresos recibidos tanto en el 2018 como en el 2019.

En síntesis, el City Branding se convierte en una herramienta indispensable para generar una estrategia que logre mezclar las fortalezas y debilidades de cada ciudad. Mediante los casos presentados del uso del City Branding, se ha podido observar que tanto Cartagena de Indias como Río de Janeiro y Buenos Aires implementaron el city branding como una estrategia para reforzar la identidad de la ciudad, fomentar el turismo y posicionar su ciudad como referente turístico en América Latina. Igualmente, si bien en Lima no se ha ejecutado el city branding, las iniciativas que buscaron aplicarla concuerdan en que es una estrategia que puede promover la llegada de turistas locales y extranjeros, contribuir al desarrollo local, y posicionar a la ciudad como referente turístico. Otro punto en común es que las ciudades presentadas basaron su marca ciudad en la cultura con el fin de transmitir el rasgo distintivo de sus ciudades a través de factores intangibles como la experiencia de vivir la cultura local. Asimismo, recurrieron a mega eventos como medio para difundir y promover su marca ciudad, ya que estos tienen gran llegada internacional y sirven como vitrina para exponer la cultura local.

Sin embargo, la gestión de la marca es un punto de divergencia, ya que si bien en los dos primeros casos de Cartagena de Indias y Río de Janeiro, la marca ciudad fue creada y gestionada por el gobierno de la ciudad, en los casos de Buenos Aires y Lima fue distinto. El City Branding de la ciudad argentina más que haber sido desarrollada por el gobierno, fue ejecutado directamente por el alcalde en gestión como medio de promoción de su partido político. En el caso de Lima, la primera iniciativa partía de la entonces alcaldesa Susana Villarán y al no haberse llevado a cabo no se tiene certeza que ente, área o actor público se hubiese hecho cargo de su gestión; mientras que la segunda

iniciativa partió del sector privado y era encabezado por una única persona, todo ello evidencia la falta de cohesión en las propuestas del sector público y privado para la creación de la marca Lima. Si bien las ciudades no tienen que coincidir en qué organismo es el designado para desarrollar la marca ciudad, sí es importante que para su constitución se identifique primero qué atributos son los que caracterizan a la ciudad y a los ciudadanos para que estos sean los que representen la marca ciudad con el fin de que haya una conexión entre la marca y la ciudad a comparación de como sucedió en el caso de Buenos Aires donde los ciudadanos no se identifican con su marca ciudad. De igual manera, saber qué se quiere comunicar y cuál es la visión que se tiene tras aplicar el City Branding.

### **3. El Turismo Cultural en las ciudades de Medellín, Sao Paulo y Lima**

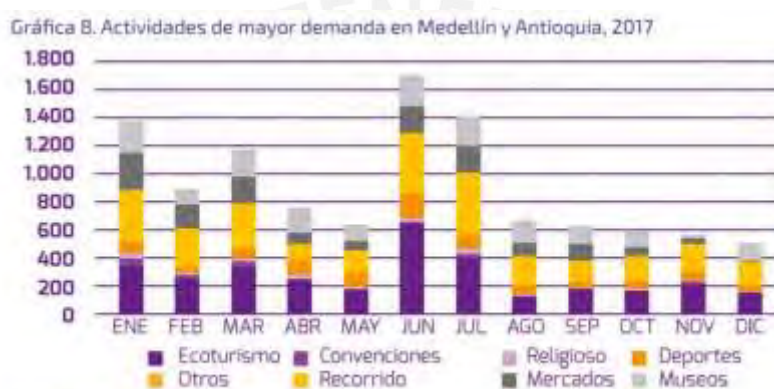
El turismo cultural es un rubro de la actividad turística que en los últimos años ha tenido un importante incremento en el interés y enfoque de los viajeros. El turismo cultural tiene la capacidad de mostrar el patrimonio, la cultura de las comunidades e involucrar al turista en una experiencia que le brinde conocimiento y entretenimiento memorables y significativos. Recientemente, producto de las inscripciones y declaratorias del patrimonio intangible en las listas de la UNESCO, “la cultura adquirió la capacidad de ser valorada como atractivo turístico y comenzó a observarse en los turistas un interés en profundizar –con mayor o menor grado de involucramiento– en las tradiciones, manifestaciones artísticas, gastronomía y prácticas artesanales de las localidades que visitaban, por citar sólo algunas de sus más visibles expresiones culturales”(Rivera & Peralta, 2016, p. 4). Ante ello, a continuación, se describe la situación actual del turismo cultural de la ciudad de Medellín (Colombia) y Sao Paulo (Brasil). Asimismo, se describirá la situación actual del turismo cultural en Lima, la capital peruana atractiva para el turismo vivencial y que es reconocida a nivel del continente americano.

En primer lugar, una de las ciudades con mayor atracción turística es Medellín, ubicada en el noroccidente de Colombia. Es la segunda ciudad más grande del país y sus actividades comerciales e industriales han sido destacadas en el ámbito nacional. Es conocida como la “Ciudad de la eterna primavera” tras ser caracterizada no solo por su clima agradable; sino también por la amabilidad de su gente, su deliciosa comida y el encanto que enamora a los visitantes.

De acuerdo con la Alcaldía de Medellín, “el Centro de Medellín ha marcado el desarrollo de la ciudad y sus atractivos turísticos testimonian el paso del tiempo en las iglesias, museos y edificios patrimoniales que se conservan de la herencia cultural y en gran parte de los espacios urbanos donde parques, plazas y plazuelas han seguido un sin fin de historias tejidas desde los inicios de la ciudad”

(2016, p. 13). Sin embargo, durante las últimas décadas, la ciudad de Medellín ha ido desarrollando también una serie de grandes festejos y certámenes representativos de la ciudad, que le sirven de marco a los eventos que hoy son la principal motivación de viaje para las corrientes de viajeros y turistas que llegan a ella (Ver Figura 4). Según la Alcaldía de Medellín, “estos eventos son de diversa índole: los de carácter simbólico de ciudad, los empresariales y los de nivel industrial, y más recientemente, grandes espectáculos artísticos” (2016, p. 52).

**Figura 4: Actividades de mayor demanda en Medellín y Antioquía, 2017**



Fuente: SITUR

Adaptado de Municipio de Medellín, 2018

En los años 60's y 70's se encuentra la génesis de la fiesta simbólica de la ciudad: la “Feria de las Flores”, el cual es un evento reconocido a nivel mundial, ya que en pocos lugares del mundo se ve una gran variedad de flores y estilo de silletas. Este gran evento se “celebra entre los meses de julio y agosto, tiempo en que la ciudad de Medellín se convierte en escenario de tradición, historia, gastronomía, desfiles, música, cultura, alegría y hospitalidad” (Gil, 2016, p. 58). Por otro lado, un evento muy reconocido es la “Feria de Navidad”, la cual “consiste en adornar los espacios más emblemáticos de la ciudad, sus principales calles, plazas, corredores, cerros y edificios, con luces multicolores y diseños alusivos no sólo a la Navidad sino a temas especiales de coyuntura social y cultural, así como de la literatura o de la fantasía en un montaje que incluye varios millones de bombillas” (Alcaldía de Medellín, 2016, p. 57). Este festival tiene más de 50 años de tradición, se considera como el más lindo y tradicional de su tipo a nivel nacional, y es la fiesta más visitada de la ciudad consolidándose, así como uno de los mayores atractivos turísticos para propios y ajenos en la temporada del fin de año.

Adicionalmente, con relación al arte urbano, uno de los lugares donde se desarrolla es en la famosa Comuna 13, un barrio de Medellín que ha logrado una transformación social basándose en el desarrollo de la actividad cultural, el arte urbano y la innovación, que finalmente lo han posicionado como uno de los atractivos turísticos más importantes de la ciudad. La Comuna 13 era considerada como uno de los lugares más violentos del mundo; sin embargo, gracias al esfuerzo de toda la comunidad y el trabajo de grandes artistas, hoy en día se ha convertido en un importante atractivo turístico de la ciudad. De esta manera, el street art está asociado no sólo al movimiento hip hop y la formación artística, especialmente con un compromiso social para ayudar a los jóvenes a salir de la delincuencia, sino también que lleva la cultura artística fuera de los museos y de los lugares tradicionales, con el fin de ponerla a la vista de todos.

De este modo, el caso de la ciudad de Medellín “permite ir más allá de los conceptos tradicionales, teniendo una mirada asociativa, complementaria y agrupando por unidades espaciales turísticas, que permite potencializar la oferta no solo en turismo de reuniones y convenciones, científico y médico, sino en función de la cultura y la naturaleza, vinculando las actividades humanas al territorio en la generación de valor” (Bejarano et. al, 2017, p. 15). Gracias a ello, la ciudad ha sido reconocida en diversas ocasiones que contribuyen a posicionarla como una ciudad potencial para el turismo. En el año 2013, fue nombrada la ciudad más innovadora del mundo en el concurso City of the Year del Wall Street Journal. Para el año 2018, se le otorgó el reconocimiento 'Traveller's Choice' como mejor destino turístico del continente; y, por último, en el presente año ha recibido el premio internacional de Ciudad Inteligente por su transformación social, urbana y cultural, otorgado por Netexplo, un observatorio de tendencias en el mundo digital, patrocinado por la UNESCO.

Por otro lado, Sao Paulo es otra gran ciudad que ha sido catalogada como la capital de la escena artística de América Latina con gran afluencia de turistas. De acuerdo con el portal Comités Descubra Brasil (2019), el cual nace de la alianza entre el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Sao Paulo es el centro más cosmopolita de Brasil y se le considera como la capital de la cultura, eventos, gastronomía, entretenimiento, economía y demás. A lo largo del año, la capital de Brasil recibe a más de 70 nacionalidades y brasileños de otros estados que están en búsqueda de espectáculos artísticos, culturales o deportivos. En ese sentido, al ser una ciudad con gran llegada internacional, ha buscado mejorar su oferta, para lo cual ofrece 181 casas de espectáculos, innumerables casas nocturnas, fiestas, exposiciones y mucho más.

Entre todos los grandes eventos culturales que ofrece la ciudad, se encuentra Virada Cultural el cual se creó con el apoyo del ayuntamiento de la ciudad como reflejo del espíritu de Sao Paulo

como una ciudad que nunca para. Virada Cultural es uno de los eventos urbanos más grandes que integra tanto arte como cultura en una programación de 24 horas de música, teatro, danza, circo, arte visual y cultura popular. Esta iniciativa ofrece espectáculos distribuidos por diversos puntos de la ciudad; sin embargo, la mayor concentración de actividades tiene como epicentro el centro histórico de Sao Paulo. Virada Cultural busca promover la coexistencia espacial ya que las actuaciones toman lugar dentro de los trenes, iglesias entre otros espacios; para lo cual participan más de 2000 artistas durante el día y la noche. Este evento favoreció la marca ciudad cultural por la presencia de miles de asistentes en las calles y se ha convertido en una de las principales atracciones culturales (Nunes, 2019).

Sao Paulo también es una de las mejores ciudades para ver arte urbano en Latinoamérica. Tal como lo hace notar el portal Descubra Brasil (s/f), las artes brasileñas constituyen la riqueza cultural de la ciudad, desde el estilo barroco que llegó al país gracias a los portugueses hasta las tendencias artísticas contemporáneas. De acuerdo con la plataforma de la ciudad de Sao Paulo (s/f), uno de los espacios artísticos que brinda la ciudad es la galería de grafito a cielo abierto, también conocida como Beco do Batman. Su origen se remonta a la década de 1980 cuando los estudiantes de artes empezaron a plasmar su arte de influencia cubista y psicodélica en las paredes del callejón, formando así una galería urbana que es renovada constantemente. Es así que este espacio se convirtió en un punto turístico obligatorio para los turistas amantes de las artes donde artistas locales y extranjeros hacen cola para pintar o dejar un mensaje. Si antes se tenía una concepción elitista del arte, estos espacios se vuelven las nuevas galerías que difunden la cultura de Sao Paulo a todas las clases.

Igualmente, en el portal de la ciudad podemos apreciar que cada mes del año se cuenta con numerosos eventos culturales de arte, música, gastronomía, cine, moda y demás. Ello evidencia la gran oferta cultural de la ciudad que la posiciona en el top de los destinos turísticos culturales de la región. En el 2018, en la Feria Internacional de Turismo que se realiza en Madrid, se anunció que Brasil fue el tercer país con mayor número de turistas internacionales en América Latina (Ver Figura 5), siendo Sao Paulo la ciudad receptora con mayor volumen de viajeros (STATISTA, 2020). En el siguiente año, la Conferencia Nacional de Comercio de Bienes, Servicios y Turismo (CNC) señala que Sao Paulo fue la ciudad que mayor ingreso generó en el país con el 40.5% del total de ingresos que percibió Brasil que fueron alrededor de 51 millones de dólares (El Diario, 2020).

**Figura 5: Países con mayor número de turistas internacionales en 2018**



Recuperado de Statista 2020

Por último, con respecto a nuestro país, la ciudad de Lima es reconocida por su oferta turística basada en su riqueza arquitectónica, natural, histórica y cultural. Dentro de sus atractivos turísticos, se encuentra el Centro Histórico de Lima el cual fue declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO y es uno de los puntos más concurridos por albergar más de 600 monumentos de la época colonial hispánica (Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional - CIDAP, 2011). Asimismo, se encuentra el reconocido Museo de Arte de Lima, el Mirador de Miraflores, La Punta Callao, el Complejo arqueológico de la Huaca Pucllana, entre otros lugares atractivos de la capital.

En relación con el turismo cultural, según el Ministerio de Cultura (2018), Lima ofrece 97 teatros y 8 centros culturales, lo cuales han transformado “la vida cultural de la gran ciudad capital abriendo paso a la reflexión sobre la diversidad cultural, la identidad y la alteridad en los espacios públicos” (Infoartes, s/f, s/p). Asimismo, en el 2018, en Lima Metropolitana y Callao se crearon 6 nuevos puntos de cultura, los cuales tienen “como objetivo difundir diversas propuestas culturales como la danza, el teatro, circo, artes visuales, animación sociocultural y otros” (Lima Cómo Vamos, 2019, p.44). Algunas de las organizaciones reconocidas como Puntos de Cultura por el Ministerio de Cultura, en el 2018, son la Asociación Sociocultural Impulsa, Red Ayni Peru, La Vieja Escuela, entre otras.

Uno de los espacios públicos más representativos de la ciudad y con gran presencia artística es Monumental Callao, el cual se ha convertido en uno de los referentes más importantes de arte y transformación social en el Perú. La transformación de este espacio inició en el 2015 como iniciativa del millonario israelí Gil Shavit. De este modo, como se describe en el diario El País, “las exposiciones realizadas bajo su nombre en esa localidad fueron una contribución desinteresada a la visión de un arte alternativo, comprometido con la recuperación cultural de la ciudad, de su barrio y de su comunidad” (Fowks, 2017). De acuerdo con su portal digital, los visitantes pueden apreciar diversos murales realizados por integrantes de la comunidad, quienes narran la historia detrás de cada retrato. Asimismo, la zona cuenta con un histórico, natural y cultural a través de su patrimonio, arte, música, gastronomía, historia, arte urbano y su cultura viva (Monumental Callao, s/f). De manera que este espacio público se convierte en sede de grandes festivales de arte, fotografía y diseño, que cuenta con galerías abiertas que alberga más de 60 murales realizados por los mejores artistas urbanos de todo el mundo. Adicional a ello, Monumental Callao hace uso de sus plazas, pasajes y calles para realizar espectáculos de danza, conciertos y sesiones de DJS.

Con respecto a Lima Metropolitana, uno de los distritos más representativos de la ciudad es Barranco, el cual ofrece una amplia oferta de diversión y ocio como bares, discotecas, huariques, y restaurantes que ofrecen platillos locales más representativos de la ciudad. Asimismo, este distrito cuenta con un gran patrimonio artístico para sus visitantes ofreciendo un gran número de casonas tradicionales, más de 10 galerías de arte, museos, microteatros, escuelas de danza, entre otros diversos espacios culturales (Expedia Inc., 2020). Dentro de este distrito, encontramos uno de los lugares más apreciados por turistas locales y extranjeros, el monumento El Puente de los Suspiros. Ubicado en el distrito de Barranco, este punto céntrico tiene un gran potencial turístico al tener a sus alrededores puntos de encuentro artísticos, propuestas gastronómicas, el mirador donde se puede apreciar la Costa Verde y la Bajada de Baños mediante la cual puedes acceder a la playa.

El Gran Teatro Nacional, por su parte, es un espacio que alberga grandes puestas escénicas culturales, el cual se creó ante la necesidad de contar con un escenario de alto nivel tecnológico capaz de albergar grandes producciones artísticas. “El Gran Teatro Nacional (GTN) es un punto de referencia para mejorar la valoración que el país debe tener por las artes escénicas, como un medio para aportar a la transformación social que el arte promete” (Ministerio de Cultura, 2014, p.13). De acuerdo con el director del GTN, Mauricio Salas, más que una infraestructura, sirve como herramienta de política cultural del Estado, mediante el cual se busca generar referentes y establecer mecanismos para el desarrollo de artes escénicas en el país. Entre su vasta oferta cultural, encontramos grandes

espectáculos de la Orquesta Sinfónica Nacional del Perú, Ballet Nacional, Coro Nacional, Coro Nacional de Niños, Elenco Nacional de Folclore, entre otros (Visita Lima, s/f).

Por otro lado, por parte del sector privado, se desarrolló la iniciativa llamada “En Lima Agenda Cultural”, la cual es una plataforma digital donde se encuentra información actualizada a diario de “diferentes manifestaciones culturales y de ocio que convergen en nuestra ciudad: conciertos, estrenos teatrales, cine club, exposiciones, eventos literarios, festivales, talleres” (En Lima, s/f). Lima Agenda Cultural permite a los visitantes ubicarse en el mapa cultural y visualizar la oferta artística de la ciudad de Lima. De esta manera, se hace evidente que en la ciudad se realizan diversas actividades artísticas a diario que demuestran el potencial de la ciudad en posicionarse como destino turístico cultural basado en industrias creativas. No obstante, a pesar de la gran oferta turística que nos ofrece Lima, a través del portal “Y tú qué planes”, desarrollada por Promperú y Mincetur, podemos observar que en la capital no se desarrollan grandes eventos culturales a lo largo del año, a comparación de otras ciudades peruanas que cuentan con grandes festividades culturales que congregan multitudes en temporadas específicas del año.

En definitiva, a partir de los casos estudiados de América Latina con las ciudades de Medellín y Sao Paulo, se concluye que el turismo cultural contribuye en la promoción de las respectivas ciudades de manera significativa, ya que mediante el turismo cultural las ciudades han aportado significativamente a la economía de sus países, así como al desarrollo local. Tanto en los dos primeros casos como en Lima, el arte urbano permitió una transformación social en ciertas partes de la ciudad al utilizar espacios públicos como galerías para exponer el arte local al público en general y al mismo tiempo fomentó el desarrollo local de esta actividad cultural.

Asimismo, Medellín y Sao Paulo son ciudades que recurren a la planificación de eventos culturales para atraer multitudes de turistas locales y extranjeros. Si bien las ciudades ofrecen diversos tipos de eventos, enfatizan el desarrollo de eventos de carácter simbólico de la ciudad. Sao Paulo brinda eventos de danza y arte ya que es lo representativo de su cultura y la presencia de multitudes ha favorecido a su marca ciudad. Asimismo, el brindar una cartera de eventos para cada mes refuerza su posicionamiento como ciudad cosmopolita de Brasil. Por su parte, Medellín ha buscado ofrecer eventos de índole musical, empresarial pero también eventos más tradicionales como festejos representativos de la ciudad. Estos eventos a su vez han permitido a dichas ciudades generar grandes aportes económicos a la economía de sus países y posicionarse como grandes destinos turísticos al conseguir reconocimientos turísticos. De manera que el turismo enfocado a representaciones artísticas



y culturales incrementa el número de visitantes a la región gracias a la gran popularidad de dichas celebraciones y a la cultura que representa.

En contraste, la ciudad de Lima no ofrece grandes eventos culturales que congregate a un público internacional, sino que se caracteriza por promover espectáculos artísticos en menor escala. Sin embargo, la capital peruana se asemeja a Medellín y Sao Paulo en la medida que las tres ciudades ofrecen, por un lado, una gran oferta de turismo tradicional tangible a través de sus diversos patrimonios culturales y, por otro lado, buscan desarrollar el turismo cultural intangible al promover actividades artísticas relacionadas a la música, arte, danzas, teatro, entre otros; así como apoyar espacios de exposición de arte fortaleciendo el desarrollo local y social de las ciudades. Como se mencionó anteriormente, si bien las iniciativas por crear el City Branding de Lima no llegaron a concretarse, los espacios turísticos mencionados con gran oferta cultural, la hacen candidata para la creación de su marca ciudad por su fuerte potencial turístico distintivo.

En conclusión, mediante la descripción de los casos prácticos de las ciudades en el presente capítulo, se ha podido identificar de qué manera dichas ciudades han gestionado su destino turístico, cómo han implementado estrategias de marketing de promoción de la ciudad y la situación actual del turismo cultural de las mismas. Importantes ciudades como las mencionadas en la primera sección identifican que se requiere una correcta gestión para articular los sectores y actores que forman parte en la promoción de la ciudad y del turismo; asimismo, hemos podido conocer los instrumentos que han implementado para conocer los factores motivacionales push y pull que son cruciales para adecuar la oferta turística a la demanda. Seguidamente, en el segundo acápite hemos podido conocer el proceso de implementación del City Branding de algunas ciudades y que no necesariamente esta estrategia garantiza el éxito y posicionamiento de la ciudad, como en el caso de Buenos Aires. Por último, la situación actual de algunas ciudades con respecto al turismo cultural demuestra que este puede ser un gran aporte a la economía de un país y puede contribuir al posicionamiento de la ciudad. Estos 3 conceptos han ayudado a contextualizar el panorama en cuestión de marca ciudad, para considerar que una gestión de destinos mediante la aplicación del City Branding enfocado en el turismo cultural de cada ciudad, se convierte en una herramienta importante y necesaria hoy en día para cada destino potencial de turismo.

## CONCLUSIONES

A partir de lo revisado, se puede concluir que existe una tendencia por parte de las grandes potencias Latinoamericanas, específicamente en sus ciudades, por construir una marca ciudad a fin de posicionarlas como referentes turísticos, especialmente por ser un sector con alta competitividad. Asimismo, frente al contexto de incertidumbre por el desarrollo de la pandemia del COVID-19, se vuelve relevante el desarrollo de una estrategia que contribuya a la reactivación económica del sector turismo, el cual, a su vez, genera empleo en diversos sectores como el gastronómico, transporte, cultura, entre otros.

Es importante señalar que las investigaciones respecto a cómo se conectan los conceptos de City Branding, gestión de destinos y turismo cultural, así como su posible aplicación, son aún escasas. En ese sentido, se planteó que estos conceptos se interconectan en la medida que la gestión de destinos turísticos es una estrategia mayor que se apoya en el City Branding, este último como medio de promoción de una ciudad, donde el turismo cultural artístico es la propuesta de valor. De manera que, mediante el estudio de los casos prácticos en América Latina, concluimos que esta relación se cumple en algunas ciudades como Cartagena de Indias, Sao Paulo y Río de Janeiro.

Con respecto al objetivo principal, el cual se enfoca en explorar cómo la gestión de destinos turísticos mediante la aplicación del City Branding conlleva al incremento del turismo cultural, se puede afirmar que este se da principalmente por medio de grandes eventos culturales. A partir de los casos prácticos presentados, se observa que, en Cartagena de Indias, la marca ciudad se presenta por medio de las diversas actividades/festividades culturales que ofrece para el público local y extranjero, con lo cual, al congregarse multitudes de personas, fomenta el turismo en dicha ciudad y, en suma, posiciona su imagen de marca. De igual manera, ocurre en el caso de la ciudad Río de Janeiro con la organización de su carnaval y eventos deportivos donde se expone su cultura y se reafirma su puesto de destino turístico líder. De manera que, en algunas ciudades, la implementación de la estrategia del City Branding promocionado a través de eventos, ha asegurado o incrementado la recepción de miles de turistas a sus destinos.

En esa misma línea, las actividades y eventos culturales también guardan relación con la planificación de la ciudad, ya que, en ciudades como Medellín, Río de Janeiro y Lima al dar un espacio público para el desenvolvimiento del arte urbano, han logrado una transformación social, mejoras en la infraestructura en los barrios menos favorecidos y desarrollo local al transformarse en

puntos turísticos de la ciudad. Las dos primeras presentan propuestas por parte del gobierno; no obstante, en el caso de Lima, Monumental Callao surge como iniciativa de un actor privado. A partir de ello, se concluye que en Lima no se observan iniciativas para desarrollar proyectos que expongan y promuevan el arte urbano de la ciudad por parte de entidades públicas.

A partir de los estudios realizados a las ciudades en el marco contextual, se ha identificado que no se aplica algún modelo de construcción de City Branding propuesto por los autores estudiados. En su lugar, se ha observado, en las ciudades, un patrón para la creación de su marca que inicia con la fase de la identificación de los principales atributos de la ciudad basados en los factores motivacionales, seguido de la constitución de su marca y, por último, la promoción de esta mediante mega eventos culturales. Sin embargo, cabe resaltar que se encuentran puntos de convergencia de este patrón con los modelos revisados, como es el caso de la primera fase con el factor “presencia” del modelo propuesto por Anholt (2007) y con el factor denominado “ADN de la ciudad” por Llorens (2008). Asimismo, la última fase es interpretada como “comunicación de la marca” tanto por Kavaratzis (2008) como por Huertas (2011).

Con relación a este último punto, se ha identificado que las ciudades presentan características similares, las cuales podrían servir como condicionales para determinar si la aplicación del city branding, enfocado en industrias artísticas, funcionará en la ciudad. Primero, debe haber un presupuesto significativo para el sector turismo y cultura con el cual se pueda potenciar la ciudad en diversos aspectos como la infraestructura. Este último aspecto es un segundo criterio determinante, ya que este tipo de estrategia que promociona la marca ciudad a través de la realización de mega eventos culturales, requiere de una renovación constante de las instalaciones e inversión general en la ciudad de manera que sea capaz de albergar y atender grandes multitudes. Asimismo, como tercer criterio se considera la correcta gestión de destinos que articule la red de todos los actores involucrados en la formulación de la oferta turística de la ciudad. El último criterio consiste en que el destino tenga una oferta cultural suficiente que logre satisfacer a su demanda y lo haga un potencial destino competidor. Cabe resaltar que queda a criterio de cada ciudad decidir en cuál industria basa su oferta cultural.

Otra característica que se debe tomar en cuenta, cuando se aplique la estrategia del City Branding, es que esta se debe desarrollar bajo una responsabilidad compartida entre gobiernos locales y actores que intervienen en las distintas actividades que contribuyen al máximo potencial del destino. Específicamente, en la gestión de un destino cultural, la cual basa su turismo en la cultura artística, debe buscar articular o fomentar alianzas con las industrias culturales locales, de manera que se cree

un contexto de apoyo mutuo entre el sector público y cultural con el fin de satisfacer a las multitudes que congregan.

Con respecto a la ciudad de Lima, queda evidenciado que no se ha implementado una estrategia de City Branding y las iniciativas por aplicarla están disgregadas en el sector público y privado. Asimismo, en cuanto a la gestión de destinos, si bien se realiza una identificación del perfil de turista, no se llega a determinar los factores motivacionales push y pull que conlleva a que los turistas elijan esta ciudad por sobre otras. De igual manera, Lima presenta una variada oferta cultural; sin embargo, requiere de un mayor apoyo con el fin de desarrollar una propuesta cultural suficiente y logre ser un potencial turístico cultural capaz de competir con grandes ciudades referentes de turismo cultural. Esta situación da pie a una reflexión de que hay un reto por articular las expectativas de demanda con el fin de brindar una marca ciudad que aproveche la propuesta de valor cultural en Lima.

Por último, el marco conceptual del presente trabajo puede ser utilizado para aplicarse en futuras investigaciones relacionadas al tema o al sector turismo y cultura, puesto que presenta una recopilación de definiciones presentadas por diversos autores con respecto a los términos de City Branding, gestión de destinos y turismo cultural. De igual manera, resulta útil la estructura de cómo se interrelacionan estos tres términos, ya que la literatura respecto a dicha relación es aún escasa y da cabida al desarrollo de modelos empíricos. Por otro lado, el marco contextual desarrollado proporciona a nuevos investigadores la situación actual de las principales ciudades de América Latina con respecto a los tres términos abordados a lo largo de la investigación, para su respectivo análisis.

## REFERENCIAS

Agencia Peruana de Noticias – ANDINA (2019). ¿Qué beneficios genera la expansión del turismo en el Perú? Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-que-beneficios-genera-expansion-del-turismo-el-peru-767881.aspx>

Agencia Uno (05 de noviembre de 2020). Chile gana el premio a “Mejor Destino 2020” en los World Travel Awards de Sudamérica. CNN Chile. Recuperado de [https://www.cnnchile.com/tendencias/world-travel-awards-mejor-destino-chile\\_20201105/](https://www.cnnchile.com/tendencias/world-travel-awards-mejor-destino-chile_20201105/)

Alameda, D. y Fernández, E (2012). La comunicación de las marcas territorio. Actas del IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/284273416\\_La\\_comunicacion\\_de\\_las\\_marcas\\_territorio](https://www.researchgate.net/publication/284273416_La_comunicacion_de_las_marcas_territorio)

Alcaldía de Medellín y Universidad de San Buenaventura Medellín (2016). Atractivos Turísticos imperdibles de Medellín y sus corregimientos. Colombia. Recuperado de <http://bureaumedellin.com/archivos/libro-imperdibles.pdf>

Aldape Pérez, G. (2010). La configuración del espacio turístico en Cancún, Quintana Roo, México. Universitat Politècnica de Catalunya.

Almiña, A. (2014). Marca Ciudad. Buenos Aires Ciudad de Todos. Cultura ciudadana tras una estrategia de marketing político en Buenos Aires. Tesis de maestría, Universidad de Palermo. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/500\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/500_libro.pdf)

- Andina (18 de enero de 2012). Villarán anuncia creación de 'Marca Lima' para promover turismo. Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/villaran-anuncia-creacion-de-marca-lima-para-promover-turismo-482098/?ref=dc>
- Anholt, S. (2007). What is competitive identity?. In *Competitive identity* (pp. 1-23). Palgrave Macmillan, London.
- Arce, R., Suárez, E., Argudo, N. & Proaño. J. (2017). Lineamientos para la aplicación de la herramienta city branding en la gestión de las ciudades destinos. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Vol. 3, núm. 4, pp. 1008-1043.
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press.
- Ayala, C. (16 de enero de 2020). Iniciativa Privada va por el rescate de Acapulco. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/estados/Iniciativa-Privada-va-por-el-rescate-de-Acapulco-20200116-0128.html>
- Barrenechea, M. (2020). Coronavirus y el golpe al turismo: ¿Cómo impacta la crisis en el empleo? RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-y-el-golpe-al-turismo-como-impacta-la-crisis-en-el-empleo-noticia-1257442?ref=rpp>
- Bastos, L., Mogrovejo, J., & Gómez, L. (2015). Experiencias del Branding como estrategia para el posicionamiento en el mercado internacional. *Revista Face, facultad deficiencias económicas y empresariales*, 15(1), 3.
- Bayardo, R. (2013). Políticas culturales y economía simbólica de las ciudades: " Buenos Aires, en todo estás vos". *Latin American Research Review*, 100-128.

- Bejarano H., Arroyave, M., Saldarriaga, M., Urrego, C. y Gonzalez D. (2017). El turismo urbano como oferta turística alternativa en Medellín: comportamientos espaciales de la ciudad como destino turístico. *Revista. Humanismo. Soc.* 5(1): 8-16.
- Benseny, G. (2007). El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y transferencias*, 11(2), 13-34. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/332/>
- BID (1971). Préstamo a Nacional Financiera S.A. Proyecto de infraestructura turística en Cancún. Banco Interamericano de Desarrollo. Documento del Secretario de Turismo al Comité de Prestamos, México.
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of travel research*, 43(4), 328-338.
- Bonachera, A. (26 de setiembre de 2018). ¿Qué está pasando en Acapulco? De un paraíso a un lugar peligroso. *CNN Español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/09/26/que-esta-pasando-en-acapulco-de-un-paraiso-a-un-lugar-peligroso/>
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 31(5), 572-589.
- Bruner, EM (1989). Turismo, creatividad y autenticidad. *Estudios en Interacción Simbólica*, 10, 109 - 114.
- Burgess, A. R. (1982). The modelling of business profitability: a new approach. *Strategic Management Journal*, 3(1), 53-65.

Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional - CIDAP (2011). Centro Histórico de Lima: Patrimonio Humano y Cultural en Riesgo. Lima, Perú. Recuperado de <https://cidap.org.pe/wp-content/uploads/113257935-Publicacion-Ch-Lima-Patrimonio-en-Riesgo.pdf>

Chen, S., & Shih, E. (2019). City branding through cinema: The case of postcolonial Hong Kong. *Journal of Brand Management*, 26(5), 505-521.

Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo. Recuperado de <https://cptq.mx/>

Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo (2020). Cancún Guía Turística. Recuperado de <https://programadestinosmexico.com/guias-turisticas-de-mexico/cancun-guia/Informacion-turistica.pdf>

Cooperación Suiza (SECO), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Promperú (2014). Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos. Recuperado de [https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos\\_basicos.pdf](https://cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf)

Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of tourism research*, 6(4), 408-424.

Csapo, J. (2012). The role and importance of cultural tourism in modern tourism industry. *Strategies for tourism industry-micro and macro perspectives*, 201-232.



Dávila, E., Maldonado, J. & Chuqui, W. (2019). Plan Estratégico para el desarrollo de la Marca Ciudad de Lima y su Lanzamiento Durante los Juegos Panamericanos Lima 2019 [Tesis para Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15584/DAVILA\\_MALDONADO\\_PLAN\\_PANAMERICANOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15584/DAVILA_MALDONADO_PLAN_PANAMERICANOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Della Lucia, M., & Segre, G. (2017). Intersectoral local development in Italy: the cultural, creative and tourism industries. *International journal of culture, tourism and hospitality research*.

De Elizagarate, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Ediciones Pirámide.

De Medellín, A. (2018). Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024: Por un turismo sostenible, responsable, competitivo y transformador. Recuperado de [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/DesarrolloEconomico/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/Plan%20estrategico%20de%20turismo%20de%20Medellin%202018-2024%20\(002\).pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/DesarrolloEconomico/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/Plan%20estrategico%20de%20turismo%20de%20Medellin%202018-2024%20(002).pdf)

Di Bella, A. (2015). Río de Janeiro capital de grandes eventos: desarrollo urbano y derecho a la ciudad. *Cuadernos del CLAEH*, 34(102), 9-19.

Día Mundial del Turismo: Así espera el Perú la reactivación de su sector más golpeado (27 de setiembre de 2020). RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/dia-mundial-del-turismo-asi-espera-el-peru-la-reactivacion-de-su-sector-mas-golpeado-noticia-1295033>

Diaz, P. & Santamria, C. (2013). Principales elementos que perciben los habitantes de la Ciudad de Santiago de Cali que inciden en el proceso de marca ciudad y establecen las bases de una propuesta de city marketing. Universidad San Buenaventura Seccional Cali. Colombia. Recuperado de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1461/1/Principales\\_City\\_Marketing\\_D%C3%ADaz\\_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1461/1/Principales_City_Marketing_D%C3%ADaz_2013.pdf)

Dinardi, C. (2017). Cities for sale: Contesting city branding and cultural policies in Buenos Aires. *Urban Studies*, 54(1), 85-101.

El Diario (2020). El turismo en Brasil mejoró en 2019 y generó más de 35.000 empleos. [https://www.eldiario.es/economia/turismo-brasil-mejoro-genero-empleos\\_1\\_1038908.html](https://www.eldiario.es/economia/turismo-brasil-mejoro-genero-empleos_1_1038908.html)

En Lima (s/f). En Lima Agenda Cultural. Recuperado de <https://enlima.pe/quienes-somos>

Expedia Inc. (2020). Recuperado de <https://www.expedia.com/es/Lima-Barranco.dx179395>

FONATUR presenta Proyecto de Movilidad del Blvd. Kukulcán en Cancún. (21 de setiembre de 2020). Revista Gente. Recuperdo de <https://www.revistagenteqroo.com/fonatur-presenta-proyecto-de-movilidad-del-blvd-kukulcan-en-cancun/>

Fowks, J. (17 de abril de 2017). El “caso Odebrecht” frena un plan de renovación urbana en Callao. El País (2020). Recuperado de [https://elpais.com/cultura/2017/04/13/actualidad/1492042561\\_592691.html#:~:text=Callao%20Monumental%20inclu%C3%ADa%20m%C3%A1s%20de,de%20Shavit%2C%20ministra%20el%20conjunto](https://elpais.com/cultura/2017/04/13/actualidad/1492042561_592691.html#:~:text=Callao%20Monumental%20inclu%C3%ADa%20m%C3%A1s%20de,de%20Shavit%2C%20ministra%20el%20conjunto)

García, D., De Elizagarate, V., Kazak, J., Szezwanski, S., Kaczmarek, I., & Wang, T. (2020). Nuevos desafíos para el perfeccionamiento de los procesos de participación ciudadana en la gestión urbana. Retos para la innovación social. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/170751dg.pdf>

Gelders, D. & Van Zuilen, B. (2013). "City events: short and serial reproduction effects on the city's image?" *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 110-118.

Gestión (20 de enero de 2020). Crecimiento del número de turistas en el mundo se desaceleró en el 2019. Recuperado de [https://gestion.pe/mundo/crecimiento-del-numero-de-turistas-en-el-mundo-se-desacelero-en-el-2019-noticia/#:~:text=El%20crecimiento%20del%20turismo%20mundial,Mundial%20del%20Turismo%20\(OMT\).](https://gestion.pe/mundo/crecimiento-del-numero-de-turistas-en-el-mundo-se-desacelero-en-el-2019-noticia/#:~:text=El%20crecimiento%20del%20turismo%20mundial,Mundial%20del%20Turismo%20(OMT).)

Gestión (12 de marzo de 2020). Coronavirus: 800,000 empleos del sector turismo en riesgo por pandemia, según Canatur. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-pandemia-canatur-coronavirus-800000-empleos-del-sector-turismo-en-riesgo-por-pandemia-segun-canatur-noticia/?ref=gesr>

Gil, D. (2016). Turismo Cultural. Acercamiento a los atractivos culturales que posee la ciudad de Medellín. *Revista Intersección*. Año 2, Edición No.3. pp. 54-60.

Gillis Garde, C. L. (2018). La gestión de la marca del lugar: city branding. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/19041/TFG%20-%20GILLIS%20GARDE,%20CARMEN.pdf?sequence=1>

Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/fonatur/que-hacemos>

Gobierno de Perú (s/f). Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.  
Recuperado de <https://www.gob.pe/lima2019>

Gómez-Casero Fuentes, G. (2018). Artes escénicas y turismo: el Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro.

Govers, R., & Go, F. (2009). Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Heredero, O. & Chaves, M. (2015). Las asociaciones “marca producto” y “marca ciudad” como estrategia de “city branding”. Una aproximación a los casos de Nueva York, París y Londres. *Área Abierta*, 15(2), 63-76.

Herschmann, M. (2013). Apontamentos sobre o crescimento do Carnaval de rua no Rio de Janeiro no início do século 21. *Intercom-Revista brasileira de ciencias da comunicacao*, 36(2), 267-289.

Huertas, A., (2011). “Les claus del Citybranding”. Portal de la Comunicació In-Com de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

Huilca, I. (2017). Por el 1% del presupuesto nacional en cultura. Recuperado de <http://www.indirahuilca.pe/presupuesto-cultura-2018/#:~:text=Si%20bien%20el%20presupuesto%20destinado,del%20total%20del%20presupuesto%20p%C3%ABlico>.

Instituto Peruano de Economía (2017). Turismo en el Perú: más cantidad y mayor calidad. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/turismo-en-el-peru-mas-cantidad-y-mayor-calidad/>

- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 506-514.
- Kavaratzis, M. (2008) *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis With Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Unpublished PhD thesis.
- Larios, E., Estrada, S. & Luna, E. (2015) *La Marca Ciudad Celaya, como Estrategia de Inserción al City Marketing: Diagnóstico Preliminar*. En Contreras, R., Ruiz-Rueda, H. y Molina, R. (coord.) *Ejes de crítica y reflexión en torno a la cultura y al desarrollo*. México: Pearson, pp. 119-137.
- Lima, V., Corrêa, A. B. A., Zanini, M. T., de Paula Pessôa, L. A. G., & Irigaray, H. A. R. (2019). *Branding Rio de Janeiro: a semiotic analysis*. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Lima 2019 (s/f). *Modelo de Gestión de Lima 2019 es un ejemplo para el Estado*. Recuperado de: <https://www.lima2019.pe/noticias/modelo-gestion-lima-2019-es-un-ejemplo-para-el-estado>
- Lima Cómo Vamos (2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos: Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad*. Lima Cómo Vamos 2019, pp 41 - 43.

- Lizarzaburu, J. (24 de marzo de 2013). Habla quien creará la Marca Lima: “Vamos a buscar que la ciudad se ponga de pie”. El Comercio. Recuperado de [https://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/habla-quien-creara-marca-lima-vamos-buscar-que-ciudad-se-ponga-pie-noticia-1554892?ref=flujo\\_tags\\_343176&ft=nota\\_1&e=titulo](https://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/habla-quien-creara-marca-lima-vamos-buscar-que-ciudad-se-ponga-pie-noticia-1554892?ref=flujo_tags_343176&ft=nota_1&e=titulo)
- Llorens, C. (2008). <http://www.slideshare.net>. Obtenido de City Branding: SUMMA. Recuperado de <http://www.slideshare.net/summabranding/city-branding-roses>.
- Loh, K. K., & Kanai, R. (2014). Higher media multi-tasking activity is associated with smaller gray-matter density in the anterior cingulate cortex. *Plos one*, 9(9), e106698.
- Loreto, M. y Sanz, G. (2005). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. Recuperado de <http://cvc.cervantes.es/obref/aeter/comunicaciones/florian.htm>
- Manente, M. (2008). Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales. Documento principal, Sesión, 4. Málaga, España.
- Marca Lima. (s. f.). Marca Lima. Recuperado de <http://www.marcalima.pe/>
- Martínez Campos, S. A. (2016). El rediseño y posicionamiento de la ciudad de Buenos Aires a través del city-branding (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).
- Martínez, N. M., & Blanco, M. C. (2010). Marketing de ciudades y" Place Branding". *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1), 123-149.
- McKercher, B. (2002). Towards a classification of cultural tourists. *International journal of tourism research*, 4(1), 29-38.

Mendoza, S. (2016). Implementación del Place Marketing en Colombia y su relación con la creación de productos para el turismo cultural y marcas territorio. Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9014/PlaceMarketing2016.pdf;jsessionid=1121110B7C364C71543F103D835486C6?sequence=1>

Merino, M., (2014). El branding como herramienta para promover una ciudad. (Título de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Mihalis, K. (2005). Branding the city through culture and entertainment. Journal Aesop, 5, 1-7.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2016). PENTUR, Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2019). Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú-PENTUR. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/22123-plan-estrategico-nacional-de-turismo-del-peru-pentur>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2020). Reporte mensual de turismo Diciembre 2019. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536829/Reporte\\_Mensual\\_de\\_Turismo\\_DICIEMBRE\\_2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/536829/Reporte_Mensual_de_Turismo_DICIEMBRE_2019.pdf)

Ministerio de Cultura (2014). Gran Teatro Nacional: Informe anual Julio 2012 - Julio 2013. Lima, Perú.

Monumental Callao (s/f). Tour monumental. Recuperado de <https://www.monumentalcallao.com/turismo>

Municipalidad de Lima (s/f). Gerencia de Cultura: Subgerencia de Promoción Cultural y Ciudadanía. Recuperado de <http://www.transparencia.munlima.gob.pe/component/k2/28-gerencias/subgerencia-de-promocion-cultural-y-ciudadania>

Niewiadomski, P. (2020). COVID-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism?. *Tourism Geographies*, 22:3, 651-656.

Noticias UAI (2017). Corporación Regional de Turismo y UAI lanzan proyecto Big Data. <https://noticias.uai.cl/corporacion-regional-turismo-uai-lanzan-proyecto-big-data/>

Nunes, P. (2019). Cities regulated by cultural events: Tracking music festivals in Lisbon and São Paulo. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1-2), 147-162.

Observatorio Turístico Big Data (2020). Acerca del Observatorio. <http://dataturismorm.cl/sobre-otbd.html>

OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Studies on Tourism, OECD Publishing, Paris.

Organización Internacional del Trabajo - OIT (2020). El impacto de la COVID-19 en el sector del turismo. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms\\_748876.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_748876.pdf)



Organización Mundial del Turismo (2016). Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/archive/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>

Organización Mundial del Turismo (2016). Alianza entre turismo y cultura en el Perú – Modelos de colaboración entre turismo, cultura y comunidad. OMT, Madrid.

Parra Paredes, J., & Rico Saavedra, H. F. (2018). El citymarketing: vendiendo una identidad propia.

Pearce, Douglas (1989) Tourism Development. Second Edition. Longman Scientific & Technical, New York.

Pearce, D. G. (2016). Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación. Estudios y perspectivas en turismo, 25(1), 1-16.

Plumed, M. (2013). Marketing adaptado al territorio: Place Marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino. Cuadernos de Estudios Empresariales, 23, 133-147. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/47665/44644>

PNDU PERÚ (2020). El turismo que queremos tras esta pandemia. Recuperado de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2020/el-turismo-que-queremos-tras-esta-pandemia.html#:~:text=El%20turismo%20representa%20el%203.6,hace%20m%C3%A1s%20de%2020%20a%C3%B1os>.

Poynter, G., Viehoff, V., & Li, Y. (Eds.). (2015). The London Olympics and urban development: The mega-event city. Routledge.

PROMPERÚ (2019). Perfil del Turista Extranjero 2018. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_41\\_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018\\_compressed.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf)

PROMPERÚ (2020). Perfil del Turista Extranjero que visita Lima - 2019. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles\\_extranjeros/43/tips/2677/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=204556](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Lima&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2677/PTE%202019%20-%20Visita%20Lima.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=204556)

Radiodialnet (RDN.pe) (17 de abril de 2018). El fundador de Marca Lima explica en qué consiste la labor de su organización. Recuperado de <http://rdn.pe/el-fundador-de-marca-lima-explica-en-que-consiste-la-labor-de-su-organizacion/>

Ramos, D., (2015). La incidencia de la comunicación integral en la creación de marcas ciudad. Caso: Latacunga [Tesis de pregrado]. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador. Recuperado de [http://192.188.51.77/bitstream/123456789/10760/1/59073\\_1.pdf](http://192.188.51.77/bitstream/123456789/10760/1/59073_1.pdf)

Regalado, O., Berolatti, C., Martinez, R. & Riesco, G. (2011). Identidad competitiva y desarrollo de marca para la ciudad de Arequipa. – Lima: Universidad ESAN. (Serie Gerencia para el Desarrollo ; 26). Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/04/18/marca\\_ciudad\\_arequipa.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/04/18/marca_ciudad_arequipa.pdf)

República Federal Chile. (2018). Propuesta de Ciudad Autónoma de Santiago y nueva Región del Maipo. República Federal de Chile. <https://republicafederaldechile.blog/2018/04/05/propuesta-de-ciudad-autonoma-de-santiago-y-nueva-region-del-maipo/#:%7E:text=5%20abril%2C%202018-,Propuesta%20de%20Ciudad%20Aut%C3%B3noma%20de%20Santiago%20y%20nueva%20Regi%C3%B3n%20del,el%20nombre%20de%20Gran%20Santiago.>

Richards, G., y Wilson, J. (Eds.). (2007). *Tourism, creativity and development* (Vol. 10). Routledge.

Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12-21.

Rivera, R. y Peralta, A. (2016). Turismo Cultural en México. Reporte Anáhuac de Investigación Turística. Año 1, No. 4.  
<https://www.anahuac.mx/mexico/EscuelasyFacultades/turismo/sites/default/files/inline-files/Reporte04TurCultural.pdf>

Ruiz, E., De los Reyes, E. y Zamarreño, G. (2017). Marca territorio y marca ciudad, utilidad en el ámbito del turismo. El caso de Málaga. *International journal of scientific management and tourism*, 3(2), 155-174. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132936>

Saffron Brands Consultants (2018). Barómetro de Marcas Ciudades del Mundo. Recuperado de <https://saffron-consultants.com/>

Sandoval, X., Arteaga, A., Pianda E. (2019). City Branding como estrategia de mercado para promocionar el turismo en la ciudad de Ipiales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, Vol. XX No. 1, pp. 22 - 52.

Santana, A. (2003). Turismo cultural, culturas turísticas. *Horizontes antropológicos*, 9 (20), 31-57.

Santiago Humano & Resiliente (2020). Plan Estratégico Corporación Regional de Turismo.  
<http://santiagoresiliente.cl/acciones/5-3-2-plan-estrategico-corporacion-regional-turismo/#:~:text=La%20Corporaci%C3%B3n%20Regional%20de%20Turismo,y%20grandes%20seminarios%20a%20nivel>

Sao Paulo (s/f). Razones para visitar Sao Paulo. Recuperado de <http://ciudadesaopaulo.com/v2/atrativos/beco-do-batman/?lang=es>

SECTUR (2014). Agendas de Competitividad de los destinos turísticos de México. <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Acapulco.pdf>

SECTUR (2020). PROGRAMA SECTORIAL DE TURISMO 2020-2024. Gobierno de México. Recuperado de: [http://sistemas.sectur.gob.mx/SECTUR/PROSECTUR\\_2020-2024.pdf](http://sistemas.sectur.gob.mx/SECTUR/PROSECTUR_2020-2024.pdf)

Seisdedos, G. (2004). City marketing: el camino hacia la ciudad emprendedora. Revista de Empresa. Núm. 8 (Abril-Junio 2004) p. 78- 87

Sernatur (2014). Plan de acción Región Metropolitana Sector Turismo 2014-2018. Servicio Nacional de Turismo | SERNATUR.

Sernatur (2018). Corporación Regional de Turismo presenta primeros resultados del “Estudio Santiago Welcome Point”. Servicio Nacional de Turismo | SERNATUR. <https://www.sernatur.cl/corporacion-regional-de-turismo-presenta-primeros-resultados-del-estudio-santiago-welcome-point/>

STATISTA (2019). La facturación del Carnaval de Brasil vuelve a crecer tras tres años de retracción. <https://es.statista.com/grafico/17116/ingresos-turisticos-de-carnaval-en-brasil/>

STATISTA (2020). México, líder indiscutible del turismo receptor en Latinoamérica. <https://es.statista.com/grafico/10347/paises-latinoamericanos-que-reciben-mas-turistas/>

STATISTA (2020). Ranking de ciudades de Latinoamérica más visitadas por turistas internacionales en 2017. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/643062/ranking-de-ciudades-mas-visitadas-por-turistas-extranjeros-latinoamerica>

STATISTA (2020). Ranking de ciudades de Latinoamérica con mayor gasto turístico receptor en 2017. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/642851/ranking-de-ciudades-segun-el-gasto-de-los-turistas-extranjeros-latinoamerica/>

STATISTA (2020). Capital investment in the travel and tourism sector in selected Latin America countries in 2019. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1154089/capital-investment-tourism-latin-american-countries/>

STATISTA (2020). Los países más dependientes del turismo. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/21537/contribucion-de-los-viajes-y-el-turismo-al-pib-en-2019/>

Suarez, D. M., Alvarez, S. M., & Parra, D. (2016). Informe de pasantía a Brasil, aporte del carnaval de Rio de Janeiro al desarrollo de la ciudad.

Universidad Nacional de México - UNAM (2016). Acapulco puede revertir su ciclo de desgaste como destino turístico: Especialistas de la UNAM. Recuperado de [https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2016\\_867.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2016_867.html)

UNESCO (2020). Cultura & COVID-19: Impacto & Respuesta (11). Recuperado de [https://es.unesco.org/sites/default/files/\\_issue\\_11\\_es\\_culture\\_covid-19\\_tracker.pdf](https://es.unesco.org/sites/default/files/_issue_11_es_culture_covid-19_tracker.pdf)

UNWTO - World Tourism Organization. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/turismo-cultural-covid-19>

- UNWTO - World Tourism Organization (2007) “A practical guide to tourism destination management”. Madrid
- UNWTO - World Tourism Organization (2015). Barómetro OMT del Turismo Mundial y anexo estadístico.
- UNWTO - World Tourism Organization (2018). Report on tourism and culture synergies. Madrid: UNWTO.
- UNWTO - World Tourism Organization (2019). Tourism Definitions, UNWTO, Madrid.
- Van Gelder, S., & Allan, M. (2006). City branding: how cities compete in the 21st century. Placebrands.
- Vázquez-Martínez, U. J. (2015). Place branding. La gastronomía como valor de marca y factor de atracción turística: el caso de España. Madrid: ESIC.
- Vidal, V. & Querol, O. (2016). Rio de Janeiro: EL exotismo de la “ciudad maravillosa”. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20161022/411187338126/viaje-rio-de-janeiro-exotismo-ciudad-maravillosa.html>
- Villarreal Zarco, G. A. (2004). Proyecto alternativo para el desarrollo urbano de Puerto Cancún: en Cancún, Quintana Roo (Master's thesis, Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Departamento de Arquitectura). Recuperado de [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014497/014497\\_01.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014497/014497_01.pdf)
- Visita Lima (s/f). *Gran Teatro Nacional*. Municipalidad de Lima. Recuperado de <http://visitalima.pe/experiencia/gran-teatro-nacional/>

Yousefi, M., & Marzuki, A. (2012). Travel motivations and the influential factors: the case of Penang, Malaysia. *Anatolia*, 23(2), 169-176.

Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism management*, 26(1), 45-56.

Yuan, S., & McDonald, C. (1990). Motivational determinates of international pleasure time. *Journal of Travel Research*, 29(1), 42-44.

n/a. (s.f). SÃO PAULO, el estado y ciudad más cosmopolita de Brasil. Recuperado de:  
<https://www.descubrabrafil.cl/sao-paulo/>

