

SÍNTESIS EJECUTIVA

*Colección de cuadernos para la
internacionalización de las ciudades*

ALQAS / Ciudades al mundo



05

ACCIÓN INTERNACIONAL PARA UNA CIUDAD ATRACTIVA

ÍNDICE

Introducción	05
CAPÍTULO I. La identidad: fundamento para la atraktividad internacional de un territorio	04
CAPÍTULO II. Tres aproximaciones a la atraktividad territorial	06
CAPÍTULO III. Nuevos temas para la atraktividad de un territorio	10
CAPÍTULO IV. Formas de reconocimiento internacional	15
CAPÍTULO V. Ideas fuerza para poner a su ciudad en el mapa del mundo	17

INTRODUCCIÓN

El presente documento sintetiza las principales ideas y planteamientos del Cuaderno 05 Acción Internacional para una ciudad atractiva, de la Alianza Eurolatinoamericana de cooperación entre ciudades, AL-LAs.

¿Qué pueden hacer las autoridades y actores de una ciudad, una región, una provincia o un municipio para que su territorio sea reconocido en el mundo? En los últimos años se han multiplicado las diferentes estrategias para visibilizarse y proyectarse en el extranjero, dotando al territorio de una identidad, una imagen, un modelo o una marca que lo haga reconocible internacionalmente.

Pero ¿qué hay detrás de las hoy tan socorridas estrategias de marketing o branding territorial? ¿Cómo hacer para que un territorio sea atractivo para el turismo, la inversión extranjera, el comercio, los negocios y el talento? ¿En qué medida la organización de grandes eventos, la obtención de premios, y la presencia en índices y rankings internacionales aportan al desarrollo local? ¿Qué aliados internacionales y herramientas de cooperación existen para potenciar las políticas públicas locales de atraktividad territorial?

Este Cuaderno aborda estas preguntas desde una visión reflexiva basada en ejemplos prácticos y destacando de la construcción de la identidad local como elemento central para la atraktividad y la imagen internacional de un territorio. En él se establece, que para posicionarse en el mundo no basta con imaginar un logotipo, un slogan o campaña publicitaria, por más llamativos que estos sean. Por el contrario la experiencia demuestra que los casos de éxito son aquéllos en donde la visibilidad mundial deriva de un imaginario y narrativa colectivos, que gozan de reconocimien- to y apropiación por parte la población local. De allí que más que al desarrollo de “marcas”, el proyecto AL-LAs apuesta a la construcción de “modelos” de ciudad basados en una legítima y ciudadana identidad local.

CAPÍTULO I.

LA IDENTIDAD: FUNDAMENTO PARA LA ATRACTIVIDAD INTERNACIONAL DE UN TERRITORIO



Por muchos años, la atraktividad internacional de un territorio se había entendido como sólo una cuestión de mercadotecnia, de marca, de lema publicitario.

La mayoría de las políticas locales de promoción externa se reducían a dos temas tradicionales: la atracción de inversiones y el turismo. Sin embargo, la experiencia reciente muestra que las estrategias de atraktividad internacional que han sido más exitosas son aquellas que han logrado ir más allá de la simple difusión de un logotipo o de un slogan llamativo, su éxito radica en que han logrado visibilizar los rasgos auténticos de una legítima identidad territorial.

La atraktividad internacional se convierte así en un motor de desarrollo, un detonador de la economía y del bienestar social gracias al incremento en los flujos de comercio, turismo, negocios, cultura, talento, capital humano y eventos internacionales.

Desde la perspectiva identitaria, la atraktividad se entiende como la narración de una ciudad que quiere presentarse ante otros a través de imágenes, para moldear la forma en que es percibida y difundir el mensaje a través del cual quiere que se le recuerde.

Sin embargo, la identidad de un territorio no está escrita en la piedra. Una ciudad puede transformarse profundamente y con ello dar lugar también a un cambio en las percepciones que de ella tienen los demás. La imagen es crucial para construir el proyecto de la ciudad futura y movilizar las energías y el consenso de los ciudadanos. Sin embargo, es importante no caer en los modelos de moda. Cuando las ciudades intentan anclar o cambiar su identidad esto tiene un efecto psicológico en los residentes y visitantes potenciales.

Para el gobierno local es clave preguntarse si el ciudadano se identifica con la imagen y los valores que sobre su ciudad intenta proyectar.

CAPÍTULO II.

TRES APROXIMACIONES A LA ATRACTIVIDAD TERRITORIAL



2. Tres aproximaciones a la atraktividad territorial

2.1 Mercadotecnia, branding, marca de ciudad

La mercadotecnia de las ciudades o city marketing ha sido una de las estrategias más usadas para impulsar la atraktividad de un territorio. Se trata de diseñar estrategias de promoción, imagen y publicidad con el fin de dar proyección a la ciudad, posicionarla y diferenciarla de otras, dotarla de una imagen y hacerla más atractiva como destino.

El City Marketing concibe a la ciudad como si fuera una mercancía, con características que presentan un producto a la “venta”. Su enfoque prioriza y modela un insumo intangible: la imagen, la cual se concibe como la principal vía para propiciar el acercamiento al territorio, su herramienta infalible: la marca.

La marca de ciudad suele derivar de un plan de mercadotecnia desarrollado de manera muy similar al de cualquier producto o servicio comercial. Éste parte del análisis del entorno interno y externo de la ciudad, de la definición del nicho o mercado potencial en el que se quiere enfocar la ciudad y del establecimiento de los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Si bien se haya multiplicado la cantidad de ciudades que apuestan por tal estrategia, hay que mencionar que una marca de ciudad que sea artificial y que no esté fundamentada en una legítima identidad, compartida por la población e inscrita como estrategia de largo plazo, estará destinada al fracaso y tendrá efectos negativos en la reputación de la ciudad. La desilusión produce efectos devastadores.

2.2 Ciudades y territorios competitivos

Otra estrategia de atractividad internacional para una ciudad es posicionarse como territorio competitivo para empresas e inversiones. La especialización económica de un territorio alrededor de una rama productiva trae consigo un círculo virtuoso que potencia la atracción de inversión y talento, dotando a la ciudad de una identidad específica y logrando seducir a la gente para que se quede o vuelva. Para ello, un proceso de competitividad parte de la identificación de las ventajas dinámicas y estáticas de un territorio.

Ventajas comparativas de un territorio

Ventajas dinámicas	Ventajas estáticas
• Recursos humanos calificados • Costo de la fuerza de trabajo • Capacidad de innovación tecnológica y empresarial • Cooperación inter-empresarial • Entorno institucional propicio	• Localización geográfica • Disponibilidad de infraestructura • Estándares medioambientales aceptables • Disponibilidad de mano de obra • Accesibilidad a recursos e insumos necesarios

No basta potenciar las ventajas estáticas (localización geográfica; infraestructura; mano de obra...) también es necesario elegir estrategias que aumenten el atractivo territorial y por ello se deben crear las ventajas dinámicas (recursos humanos calificados; costo de la fuerza de trabajo; capacidad de innovación tecnológica y empresarial; cooperación inter-empresarial; entorno institucional propicio para ser competente.)

En la actualidad los gobiernos locales se han dado cuenta que un catálogo de incentivos para ser competitivas y ganar en la “cacería de inversionistas” no es suficiente para convertir su territorio en un destino atractivo en el largo plazo. Una ciudad atractiva debe asumir como primer factor de atracción el aumento de la calidad de vida de su gente, lo que hasta hace poco parecía secundario y que hoy influye de forma determinante en las decisiones de relocalización de las empresas, el destino de las inversiones y el turismo.

2.3 Modelo de ciudad

Los modelos de ciudad surgen como respuestas originales al fenómeno de globalización y reconfiguración del Estado-nación. Son referentes ideales frente a otras debido a la correcta implementación de políticas públicas de diversa índole, las cuales se han convertido en buenas prácticas y a menudo se buscan como replicables o adaptables a nivel global.

Características de una ciudad modelo

1. Identidad compartida por la población local
2. Vocación inequívoca
3. Referencia para otras ciudades que la toman como ejemplo
4. Estrategia coherente para comunicar su imagen
5. Reconocimiento internacional
6. Sostenibilidad del modelo en el largo plazo

Si una ciudad carece de modelo o vocación explícita, el gobierno local podrá promover el diálogo multi-actor como escenario de encuentro democrático en el que se acuerde qué imagen identificará mejor a la ciudad.

Es importante reconocer que el proceso de conformación de ciudades modelo y de la consolidación de su proyección exterior puede tardar décadas en materializarse.

Para ser atractivas y encontrar su modelo, las ciudades no debe caer en las estrategias superficiales de imagen y comunicación, separadas de la ciudad real, de sus fuerzas vivas y atributos concretos.

Ciudades con identidad: ejemplos

- Cannes - Cine - reconocida por su festival internacional de cine.
- Curitiba - Urbanismo - ejemplar por su plan de urbanismo y movilidad.
- Dubai - Arquitectura - destacada como polo de innovación arquitectónica
- Las Vegas - Juego - famosa por sus casinos y vida nocturna
- Milán - Moda - considerada como capital de la moda, por sus conocidos diseñadores
- Wimbledon - Tennis - mundialmente conocida por su torneo de tennis sobre pasto natural

CAPÍTULO III. NUEVOS TEMAS PARA LA ATRACTIVIDAD DE UN TERRITORIO



3.1 Destinos culturales y artísticos

La identidad de un territorio tiene su fuente en la cultura y en la memoria –en cuanto representaciones socialmente compartidas de un pasado y un presente común–, lo que constituye, a su vez, el principal nutriente de su atraktividad. Lo cultural permite activar la memoria y la evocación de la ciudad, tanto para sus habitantes como para los visitantes, generando un lenguaje común, un sistema de códigos y valores compartidos e identificables hacia adentro y hacia afuera.

La cultura puede contribuir a los procesos de atracción de las ciudades en una triple dimensión:

1. “hacia adentro”, es decir, propiciando que los actores locales y la ciudadanía se vinculen con un proceso de atraktividad, mediante “códigos compartidos”;
2. “hacia afuera”, donde la cultura y sus actores ayudan a proyectar la ciudad y sus atractivos hacia el exterior,
3. de forma “transversal”, para propiciar intercambios con otras ciudades

Construir identidad a partir de la cultura es algo que tiene que ver con la inversión en monumentos, equipamientos o acontecimientos con elevada capacidad de acumulación simbólica. Se refleja también en la construcción de la propia imagen mediante la selección de elementos singulares que reflejen la identidad existente: espacios patrimoniales, naturales o arquitectónicos, personalidades actuales o pretéritas, efemérides, celebraciones o actividades significativas.

La ciudad de Bilbao (País Vasco, España) planeó así una renovación urbana a partir de la construcción del Museo Guggenheim, a finales de los noventa, y logró un incremento en la atraktividad tal que llegó a llamársele el “efecto Bilbao” (Bacharach, 2014) o el “efecto Guggenheim”.

3.2 Territorios del deporte

El deporte se puede considerar como una de las formas principales de la cultura de los siglos XX y XXI. No es casual, por ejemplo, el lugar que el fútbol, y el deporte en general, ocupan en aquello que podríamos denominar la geo-referenciación del imaginario colectivo.

Sin embargo no parece que la cohabitación de deporte y cultura en muchos organigramas institucionales haya contribuido al diálogo entre ambas disciplinas. Siendo el deporte el principal foco de entretenimiento y diversión de la gente, su difusión a través de los medios de comunicación es un vehículo sumamente eficaz para que una ciudad, un territorio, llame la atención del mundo.

Los grandes acontecimientos deportivos como los Juegos Panamericanos, los Juegos Olímpicos o los Campeonatos Mundiales tienen una repercusión que permiten la generación de ingresos y beneficios de diferente índole para los territorios que los acogen.

Ejemplo: Barcelona '92

Los Juegos de Barcelona, España, en 1992, por varias razones, fueron mucho más que un acontecimiento meramente deportivo. Los Juegos ayudaron a Barcelona a re-imaginar la ciudad y presentar en la escena internacional a una capital moderna, acogedora, atrevida, tomadora de iniciativa, creativa, innovadora, cosmopolita, con su propio estilo; una ciudad con una excelente calidad de vida, que cuenta con un gran sentimiento de autoestima y orgullo por parte de sus ciudadanos.

El gran éxito de los Juegos de Barcelona se puede encontrar en la capacidad de la ciudad para sacar el máximo de los provechos de este tipo de eventos a través de:

1. Estimular la transformación de la ciudad.
2. Involucrar a todos los ciudadanos en un proyecto colectivo de la ciudad.
3. Mostrar una ciudad rediseñada y diferente al mundo.
4. Demostrar a la gente la capacidad de Barcelona para la organización y la gestión de un evento de tal magnitud.
5. Sacar el máximo beneficio de la infraestructura desarrollada en provecho de los ciudadanos.

3.3 Territorios atractivos para los negocios, el comercio y la inversión

La dimensión económica de un territorio y su capacidad de atracción de capital se han convertido en nuevas y poderosas anclas de atracción y de atención a nivel global. Hoy en día, la creciente competencia entre las ciudades para atraer a personas jurídicas y físicas es uno de los principales factores de redefinición de la geografía urbana de los continentes. La creciente división internacional del trabajo ha desarrollado nuevas funciones no sólo para las personas, sino también para las ciudades, lo que lleva los gobiernos locales a generar una “ingeniería de la oferta territorial” que implica el conocimiento del territorio y de sus recursos disponibles; la capacidad de interactuar con el inversor para tener una clara y precisa identificación de sus necesidades; la existencia de una buena cooperación entre actores locales que pueden estar involucrados en el montaje de la oferta territorial y la aceptación de la ciudadanía de la llegada de esos inversionistas.

Ejemplo: GOAL BELO!

El objetivo final del programa Goal Belo! es promocionar y divulgar el municipio internacionalmente, hacer conocer los esfuerzos para el desarrollo local con enfoque en los sectores que favorezcan la economía, promocionar negocios entre empresas locales e internacionales, cerrar acuerdos, ampliar mercados para las empresas locales y abrir oportunidades para que puedan ser conocidas externamente, y hacer de la ciudad una referencia internacional en recepción de eventos. El proyecto se puso en marcha durante el 2013, cuando en Brasil sucedía la Copa Confederaciones, con los ojos puestos en la Copa Mundial de 2014.

Los principales objetivos del programa han sido:

- 1) el capitalizar el mega-evento para atraer la inversión extranjera,
- 2) promover el comercio de Belo Horizonte y
- 3) apoyar el conjunto de actividades que se han desarrollado en la búsqueda de la internacionalización de la ciudad. Este programa tuvo como principal propuesta invitar y traer a expertos, periodistas, ejecutivos, y formadores de opinión de varios lugares del mundo. Éstos son referencia y actúan en los principales sectores (Tecnologías de la Información y Comunicación, Biotecnología, Moda y Diseño) apuntados por diversos estudios y por el gobierno como prioritarios para el desarrollo económico de la región.

3.4 Territorios del talento y del conocimiento

La posibilidad de atraer y vincular a estudiantes extranjeros, científicos, técnicos, artistas, escritores, programadores, entre muchos otros oficios y profesiones, dota a la ciudad de dinámicas sociales y económicas con numerosos beneficios. En la era del conocimiento, las razones que llevan a una ciudad a triunfar tienen mucho más que ver con su capital humano que con sus infraestructuras físicas. La construcción de esta atraktividad por la vía del conocimiento es responsabilidad del gobierno local, en colaboración con el sector académico y empresarial y se logra mediante políticas para la innovación científica y tecnológica. Así, la ciudad será capaz de ofrecer las condiciones para el desarrollo de start ups (iniciativas emprendedoras), hubs tecnológicos (tech-hubs) y del conocimiento (brainports), clústers educativos, centros de investigación, desarrollo e innovación. Ejemplos de ciudades del conocimiento abundan: Cambridge y Oxford en el Reino Unido o Boston en los Estados Unidos, no son sino algunos de los más representativos.

3.7 Territorios inteligentes, smart cities e innovación

El concepto de “Smart City” o ciudad inteligente es relativamente reciente y no ha estado exento de polémicas. De manera general, una ciudad se puede definir como “inteligente” cuando la inversión social, el capital humano, las comunicaciones y las infraestructuras conviven de forma armónica con el desarrollo económico sostenible. Las ciudades inteligentes se apoyan en el uso de nuevas tecnologías para procurar una mejor calidad de vida y una gestión prudente de los recursos naturales.

3.5 Ciudades gastronómicas

La gastronomía constituye un sector de importancia creciente, tanto en términos económicos como en la construcción de la imagen de marca de ciudades y regiones.

En América Latina se destaca el caso del Perú, con Lima al frente del movimiento encabezado por el chef Gastón Acurio y la feria gastronómica Mistura, que tuvo como objetivo principal consolidar a Lima como Capital Gastronómica de América Latina con miras al 2021.

3.6 Turismo de salud, destinos Bio y gay friendly

Dentro de los nuevos temas de la atraktividad territorial destacan aquellos que se enfocan en el cuidado y confort de los visitantes, en aspectos muy específicos de su vida como la salud, el turismo solidario o la no discriminación por orientación sexual.

CAPÍTULO IV. FORMAS DE RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL



4. Formas de reconocimiento internacional

4.1 Premios internacionales

Los certámenes o premios internacionales que organizan las ciudades y premian las otras ciudades cumplen un doble propósito: le dan visibilidad y liderazgo en el tema del premio a la ciudad que lo otorga, pero también a la(s) que lo recibe(n). Los premios sirven, además para “fidelizar” a otras ciudades. En otros términos, las ciudades que participan, que se postulan, que ganan, se implican entre ellas y se pueden convertir en una red.

4.2 Ciudades sede: eventos, congresos, convenciones

Con la organización de grandes eventos internacionales se dan dos impactos de gran envergadura; el de las inversiones y el dinero que traen los visitantes, y el de los telespectadores que miran el evento y conocen así la ciudad. La atraktividad vinculada a la organización de grandes eventos depende de la voluntad política del gobierno local y de su articulación con otros actores. La estrategia podría servir sólo a las empresas que van a estar involucradas en la organización de un evento, o buscar la mejora de la calidad de vida de la población en general.

4.3 Índices, ratings, rankings, benchmarking

Los índices suelen hacer listas de las “Top Ten” (mejores diez) ciudades en todas las temáticas posibles e imaginables. Su proliferación es tan grande y las metodologías de comparación tan diversas que casi cualquier ciudad podrá encontrar un índice que la ponga entre las diez mejores ciudades del mundo en algún tema. Sin embargo, los gobiernos locales no deberían confiar tanto en los índices numéricos comparativos para presentarse como mejores frente a otras. Los criterios de clasificación suelen ser confusos, las cifras poco comparables, las realidades demasiado diversas. Además, hacer uso de cifras conlleva un riesgo: estas se desactualizan rápidamente.

CAPÍTULO V.

IDEAS FUERZA PARA PONER A SU CIUDAD EN EL MAPA DEL MUNDO



5.1 Identificar al territorio: una tarea de tod@s

En la construcción de identidad es determinante la participación de los grupos de interés de la ciudad, tanto dentro del sector público, como en la iniciativa privada, la academia, la sociedad civil y los líderes de opinión.

5.2 El gobierno local como articulador

Con apertura, confianza, comprensión mutua y disposición para compartir ideas y motivaciones, el gobierno local jugará su papel de articulador para desarrollar una visión de la ciudad 'aspiracional', alcanzable mediante la planeación y la implementación de políticas públicas concretas.

5.3 La importancia de contar con servicios e infraestructura adecuados

Un modelo de ciudad que sea referente internacional y que se reconozca por ello estará basado también en la calidad de vida de la población local y en su capacidad para compartir dicho bienestar con los visitantes. Los servicios y la infraestructura adecuados son requisitos elementales que todo gobierno local debe cumplir para atender a la población con dignidad.

5.4 Imaginar el futuro: el potencial del territorio en el largo plazo

Una ciudad se puede convertir en destino internacional de manera relativamente fácil, cuando el gobierno y la sociedad coinciden en proyectar una identidad legítima, concreta, real.

5.5 La indispensable originalidad

Cada ciudad es única, irremplazable, auténtica y por tanto original. Considerar las buenas prácticas y los modelos de otras ciudades es una forma de aprender de lo que otros han hecho, pero esto no significa copiar y transponer modelos irreflexiva o artificialmente.

5.6 Seducir a través de una narrativa

Es indispensable dar a conocer lo que está pasando en la ciudad. Sin embargo, en la construcción de identidad territorial lo que se diga sobre la ciudad deberá nutrir a la vez la imagen interna y externa. Todas las ciudades tienen una imagen, positiva o negativa. Pero no siempre coincide la imagen interna (la que tiene la población local) de la externa (la que se tiene en el extranjero).

5.7 internacionalización y cooperación

La atraktividad de un territorio se verá altamente fortalecida si las políticas locales se acompañan de un componente internacional. Pero la internacionalización de los gobiernos locales debe también realizarse desde una óptica de cooperación y no tanto de competencia.

Para el proyecto AL-LAs ésta sin duda es una idea fuerza que se repite a lo largo de todos nuestros aprendizajes y que constituye el núcleo de nuestra acción como una alianza de ciudades, territorios y redes que se apoyan, se acompañan y se nutren de las experiencias de uno y otros.

La realización de la presente Síntesis Ejecutiva de la Colección de Cuadernos para la Internacionalización de las Ciudades ha sido posible gracias al apoyo financiero del Fondo Conjunto de Cooperación México-Uruguay, en el marco del Proyecto de Cooperación Sur-Sur para la innovación, la inclusión y la internacionalización de los Gobiernos de la Ciudad de México y Montevideo.

Las opiniones expresadas en él son responsabilidad exclusiva de los autores y no reflejan de modo alguno la posición oficial de los miembros y colaboradores de AL-LAs ni de las agencias de cooperación.



Diseño Editorial: Jorge Montes



ACCIÓN INTERNACIONAL PARA UNA CIUDAD ATRACTIVA

05

SÍNTESIS EJECUTIVA

*Colección de Cuadernos para la
internacionalización de las ciudades*

ALAS / Ciudades al mundo