

**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del

Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 42

Enero / Junio 2022

---

**Artículo****Título**

Repercusiones sociales del  
diseño y la gestión de marca  
ciudad en la promoción del  
turismo de reuniones

**Autor:**

Arodi Morales-Holguín

Edgar Oswaldo Gonzalez Bello

**Fecha Recepción:**

30/08/2020

**Fecha Reenvío:**

27/08/2021

**Fecha Aceptación:**

08/11/2021

**Páginas:**

397 - 428

**Repercusiones sociales del diseño y la gestión  
de marca ciudad en la promoción  
del turismo de reuniones****Social repercussions of the design and management  
of the city-brand in the promotion  
of MICE tourism****Resumen**

El turismo de reuniones ha promovido la competencia entre ciudades, donde la transformación de lugares en marcas es relevante para el desarrollo turístico. La Marca-ciudad es una estrategia que estimula la imagen positiva apoyada en atributos del lugar y la cultura, con consecuencias positivas hacia el desarrollo social. El objetivo de este trabajo es analizar los factores –humanos, de mercado y de atracción– que se vinculan con el diseño y la gestión de una marca-ciudad en una ciudad mexicana. Para tales fines, se siguió un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, con la aplicación de un cuestionario a una muestra de 50 habitantes que representaban establecimientos vinculados con la industria del turismo. Los resultados destacan una mayor injerencia de autoridades y del sector empresarial, distanciando a la ciudadanía; también se alude a la existencia de un mejoramiento en la infraestructura y del sector privado, factores que permiten visualizar avances que se circunscriben a intereses particulares, alejados de necesidades sociales. La discusión se centra en la necesidad de un acuerdo entre dirigentes y sociedad para planear la ciudad que se desea, así como de una diligente dirección estratégica. Se concluye la pertinencia de una figura líder, que asuma dicha responsabilidad gestora, edificada a partir del interés común y social, cuya gestión de marca podría recaer en la OCV, trabajando junto a gobierno, iniciativa privada y sociedad hacia un mismo objetivo, y también la pertinencia de integrar los atractivos naturales que son cercanos a la ciudad. Estas intenciones pueden contribuir a que la ciudad impulse su valor de marca y compita de mejor forma en la industria de reuniones.

**Palabras clave:**

Marca ciudad, turismo de reuniones MICE, gestión, sociedad, imagen.

**Abstract**

Meeting tourism has promoted competition between cities, where the transformation of places into brands is relevant for tourism development. The city brand is a strategy that stimulates a positive image supported by attributes of the place and culture, with positive consequences for social development. The objective of this work is to analyze the factors – human, market and attraction– that are linked to the design and management of a city-brand in a Mexican city. For such purposes, a quantitative and descriptive approach was followed, applying a questionnaire to a sample of 50 inhabitants representing establishments linked to the tourism industry. The results highlight a greater interference from authorities and the business sector, distancing citizens; It also alludes to the existence of an improvement in the infrastructure and the private sector, factors that allow us to visualize advances that are limited to particular interests, far from social needs. The discussion focuses on the need for an agreement between leaders and society to plan the city that is desired, as well as a diligent strategic direction. The relevance of a leading figure that assumes said managerial responsibility is concluded, built from the common and social interest, whose brand management could fall to the OCV, working together with the government, private initiative and society towards the same objective, and also the relevance of integrating the natural attractions that are close to the city. These intentions can help the city boost its brand equity and better compete in the meetings industry.

**Keywords:**

City-brand, MICE tourism, management, society, image.

## De los AUTORES

### **Arodi Morales-Holguín**

División de Humanidades y  
Bellas Artes, Departamento de  
Arquitectura y Diseño de  
la Universidad de Sonora.

#### **ORCID**

<https://orcid.org/0000-0001-9241-032X>

[redeshmo@gmail.com](mailto:redeshmo@gmail.com)

### **Edgar Oswaldo Gonzalez Bello**

Profesor e Investigador de la División  
de Ciencias Exactas y Naturales,  
Departamento de Física,  
Universidad de Sonora, México.

#### **ORCID**

<https://orcid.org/0000-0001-6297-2516>

## **Introducción**

El turismo se ha transformado en una estrategia relevante para la promoción del desarrollo económico a nivel mundial; dicha actividad ha experimentado un crecimiento y diversificación constante, al grado de transformarse en un sector de mayor interés a nivel global e inscribir un número creciente de nuevos destinos. Dinámica que ha convertido a esta actividad turística en motor del progreso y aspiración para alcanzar un mejor futuro para todos (OMT, 2020).

Dentro de la industria económica, el turismo, que involucra la organización de eventos y reuniones, ha destacado como un segmento que ha captado miradas e interés. Denominado a nivel internacional como MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions/Events) (Perlaza *et al.*, 2015), es generalmente conocido como un nicho relacionado con viajes de trabajo, donde se incluyen diversos eventos como: congresos, convenciones, exposiciones, capacitaciones, entre otros (Tinarejos, 2012), cuyos participantes también aprovechan para conocer y disfrutar atractivos de la localidad, al ser viajeros que se caracterizan por su alto presupuesto (Katsitadze y Natsvlishvili, 2017). Este turismo de reuniones se distingue por su demanda en el cumplimiento de una serie de condiciones y variables para lograr competir en el mercado nacional e internacional: una infraestructura de centros e imponentes instalaciones para congresos y convenciones; infraestructura urbana, de servicios hoteleros y de restaurantes de primer nivel; amplia oferta para el esparcimiento y el ocio, y especialmente aquella de perfil natural y cultural.

México es catalogado como una potencia al situarse como sexto receptor de turismo en el mundo; en el segmento de reuniones se ubica en etapa ascendente, siendo el quinto destino en el continente americano detrás de Estados Unidos, Canadá, Brasil y Argentina, y ocupando el lugar 24 a nivel internacional (Congress and Convention Association, 2019). No obstante, la oferta mexicana en el sector de reuniones ha experimentado crecimiento sólo en algunas ciudades; uno de sus principales retos es en lo local y, especialmente a nivel global, lo referente a la imagen de la ciudad; es decir, a una marca que proyecta y define la idea que se tiene del lugar y lo que ofrece. Este constructo muestra diferencia y posiciona una oferta frente a otra, lo cual influye en la elección de un destino por parte de visitantes,



inversionistas y promotores, pues como subraya Fernández, Duarte y Mogollón (2011), en una industria turística rodeada de cambios constantes, un desafío clave corresponde en poner en valor su marca, siendo común que los turistas elijan sus destinos por la marca e imagen que perciben.

La imagen del destino es un concepto complejo que involucra acciones de marketing donde interviene el conjunto de actores que conforman el tejido social. De este modo, para que un destino destaque debe apoyarse en el marketing social (Bigné, Font y Andreu, 2000), donde la evaluación de la satisfacción del turista, la valoración del actuar de los residentes como promotor de la experiencia del visitante, y la oferta en cuanto a infraestructura y atractivos del sitio, dan forma a esa percepción que a final se traduce en la marca de la ciudad. Entonces, el valor de la marca juega un papel clave, mientras que las ciudades sin este reconocimiento de marca proyectan una imagen borrosa de sí mismas que disuelve sus posibilidades (Zavattaro, Daspit y Adams, 2015).

De este modo, la estrategia de marca ciudad se ha convertido en una herramienta redituable para dicho fin. Sin embargo, en la práctica, esto es un aspecto que pocas veces se antepone como variable clave para incentivar el atractivo de la ciudad. De acuerdo con lo dicho, la presente investigación hace el abordaje desde el punto de vista de la marca ciudad, también denominada marca paraguas, envolviendo así diversos sectores más allá de sólo el económico, volviéndola representativa del sector económico, político y de la población en general. Esta investigación sitúa como un estudio de caso a la ciudad de Hermosillo, Sonora, en México y su potencial en el turismo MICE.

### **La marca ciudad y la ciudad de Hermosillo**

La marca ciudad se ha convertido en una herramienta redituable para dar valor a una ciudad o región, cuyo eficiente diseño y gestión ha otorgado buenos dividendos a aquellas ciudades proactivas (Kavaratzis, 2004) como París, Nueva York, y otras (Global City Brand, 2019). Sin embargo, en algunos casos su empleo ha sido enfocado de forma deficiente y en otros omitidos, gestión donde se cometen errores recurrentes (Castillo, 2016) y uno de los principales es equipararla a la estrategia empleada para un producto, además de idealizar el diseño gráfico o visual de la marca como el elemento central. En ese sentido, Kavaratzis y Hatch (2013) recalcan que la marca enfocada a ciudades o lugares se vuelve más complicada que los productos, pues intervienen una amplia cantidad de agentes heterogéneos que interactúan e influyen en su estructura, lo que dificulta su gestión.



Una de estas localidades en México es la ciudad de Hermosillo, la cual ha buscado convertirse en un destino importante para el sector de reuniones apoyada en sus ventajas e infraestructura adecuada. Sin embargo, requiere consolidar una imagen fuerte, pues ello juega un papel preponderante para el desarrollo de todo destino (Rubio, 2016). No obstante, es una ciudad que presenta como el principal obstáculo la falta de un desarrollo integral de su marca, donde los agentes turísticos estratégicos de la ciudad consideran que dicha marca no es reconocida nacional e internacionalmente (Olguín, Zizaldra y Loera, 2015). En esta coyuntura, la marca ciudad como herramienta estratégica para la edificación y posicionamiento de los lugares adquiere un importante valor.

Hermosillo puso en marcha desde 2010 un proyecto de marca ciudad, derivándose de ella el diseño visual de la representación gráfica “hmo”, la cual fue materializada en diversos espacios públicos, remodelados y embellecidos como parte de la transformación. Estrategia que aún requiere robustecerse más allá de dichos aspectos elementales, integrando algunas de las variables aquí expuestas, para lograr competir y sobresalir ante otras en el mercado. A través del apoyo de las Oficinas de Convenciones y Visitantes (OCV) local, se ha llevado a Hermosillo a la arena competitiva logrando avances en el nicho de reuniones. Con todo, la adopción de una estrategia *integral* de marca ciudad, de la cual aún se carece, vendría a significar nuevas e interesantes oportunidades.

A este respecto, Valenzuela (2015) delinea una posible ruta para revertir las actuales limitantes, donde:

El potencial turístico de un sitio depende principalmente de elementos como la voluntad humana que se percibe, la habilidad de recepción que la localidad provea, la energía y los valores que se promuevan de forma colectiva, además de la organización de la sociedad local para la función de recepción y hospedaje del visitante. Esto demanda valorar el factor humano (ciudadanos, empresarios y gobierno), los factores de mercado (infraestructura, población, atracciones e imagen) y los factores de atracción (turismo, industria, eventos y nuevos residentes) (2015: 68).

Esta visión precisa la pertinencia de valorar los resultados alcanzados desde el proceso que se viene impulsando en el turismo de reuniones y coloca a la estrategia de marca ciudad como una herramienta clave para su desarrollo, siendo una necesidad la integración de todos los actores.



En ese sentido, se considera relevante analizar la situación de los factores (humanos, de mercado y de atracción) que se vinculan con el diseño y la gestión de una estrategia de una marca ciudad, lo cual se focaliza en un estudio de caso en México (Hermosillo, Sonora), donde se ha pretendido encauzar al lugar como receptor destacado en la industria de reuniones, evidenciando un crecimiento de 60% entre 2010 y 2018 (López, 2019). Dicha situación podría ser cotejable con otras ciudades del país, dado que el entorno nacional y el estilo de gestión es tendiente a seguir patrones equiparables.

### **Pertinencia de una marca ciudad en el contexto del turismo de reuniones**

Para hablar del turismo de reuniones es necesario primero abordar el turismo de negocios, el cual circunscribe al sector turístico que está motivado por actividades laborales, profesionales y de trabajo. Se trata de un turismo estratégico que actúa como un factor de apalancamiento al contribuir con la extensión de la estadía en el destino de los visitantes (Marques y Santos, 2016), el cual abarca reuniones de ámbitos diversos, no sólo empresariales, como: académicas, médicas, convenciones, exhibiciones, ferias; cuyo fin, según el objetivo del evento, puede ser económico, cultural, político, religioso, entre otros (Sebastián, Claudio y Larios, 2017). De tal forma, el turismo de reuniones es un nicho que está incluido dentro del turismo de negocios.

En el ámbito internacional, es un mercado que, según información de la *International Congress and Convention Association* (2019), desde 1963 ha mantenido un crecimiento constante y cada vez más elevado, celebrando cada año más de 400 000 conferencias y exposiciones, con un incremento del 5% anual, el mayor en todo el sector turístico a nivel global; industria joven y dinámica que en México crece (Smagina, 2017). Es un segmento que deja una derrama económica del 1.5% del PIB (MICE Travel Report, 2019) del total en el país, de casi el 9% de la participación turística. Según el mismo informe, las ciudades mexicanas que destacan en el mercado de reuniones son: Ciudad de México, Cancún, Puebla, Monterrey, Guadalajara y Acapulco (The Event Planner's Magazine, 2019), mientras otras se encuentran en ascenso, como Hermosillo, Torreón y otras.

En el contexto actual del turismo, el segmento de reuniones ha sido tomado por los destinos con vocación turística como una estrategia de desarrollo, que funciona como un sistema que incluye numerosos actores (Shaadi *et al.*, 2018), cuya interdependencia, además de la complejidad del fenómeno evento, demanda especialistas con preparación, capacidad de integración y trabajo



sinérgico. Esto último implica conjuntar y coordinar dichos especialistas, quienes pertenecen a distintas esferas, tanto públicas como privadas, lo cual se convierte en todo un reto. De este modo, la capacidad de desarrollo turístico de un destino, subraya Merinero y Pulido (2009), en buena medida depende de la habilidad de los actores involucrados para establecer relaciones entre ellos, donde se destaca la voluntad de estos como factor clave del éxito. Por lo tanto, la capacidad de establecer relaciones y asimilar su relevancia, se convierte en un reto esencial para la gestión turística.

Estos actores se conforman por el gobierno, empresarios, inversionistas, trabajadores y ciudadanos; cada uno con responsabilidades particulares, cuya integración, decisiones y acciones tienen el poder de promover positivamente o afectar la actividad turística, fundamental para el éxito o fracaso de toda estrategia turística. Esto involucra la participación de los ciudadanos, pues si no participaran, al ser el pilar que da forma y sentido al lugar y su imaginario, se carecería del integrante más robusto, pues representan una figura que, según Hankinson (2010), es actor medular que define a la ciudad.

En la misma tesitura, Lovelock (2010) recalca que alcanzar una gestión exitosa en la industria turística y de eventos requiere el reordenamiento y trabajo sinérgico de variables clave como: las políticas gubernamentales, el contexto social y ambiental, las tendencias comerciales y tecnológicas, entre otras. De este modo, las ciudades que han apostado por el turismo de reuniones deberán concentrar esfuerzos, encontrar consenso y trabajar hacia un mismo objetivo. No obstante, en México como en otros países, el enfoque de desarrollo que sigue predominando es el *economicista*, el cual antepone las ganancias económicas frente a otros aspectos, el cual, para Sebastián *et al.* (2017) es anacrónico, pues su evolución es comprendida por cuatro ejes fundamentales: económico, social, ambiental e institucional; interpretados por Hankinson (2010) desde un enfoque de actores como: gobierno, iniciativa privada, sociedad y medio ambiente.

En tal sentido, Getz y Page (2016) subrayan que muchos eventos planificados se producen con poca o ninguna atención sobre su atractivo o potencial turístico. Comúnmente, los organizadores se enfocan sólo en sus intereses, los cuales pueden obedecer a asuntos económicos u otros como el atractivo de un sitio, donde el valor de la imagen del lugar colabora en la elección de destinos para la realización de dichas reuniones. El valor de una marca ciudad se convierte en un elemento relevante, que puede pesar más que los eventos en sí, al tener mayor fuerza en el visitante el deseo por el lugar que por el mismo evento. Esta variable debe ser asumida por parte de los responsables en el sector.



Un paso importante para edificar y gestionar su marca en las ciudades ha sido el surgimiento de OCV. Para el caso mexicano, Shaadi *et al.* (2018) señalan que tienen el propósito de atender las demandas, a través del trabajo coordinado con otros actores, y atraer visitantes a los destinos en el segmento de reuniones. Actuación que resulta relevante, pues su influencia es notable para las aspiraciones de éxito de los destinos. Además, el papel de estas oficinas es clave en la gestión, planificación y desarrollo de destinos turísticos, especialmente aquellos que desean afirmarse en el rubro de negocios (Smagina, 2017). De esta forma, aquellos destinos que buscan destacar en el ámbito del turismo de reuniones, así otros, difícilmente alcanzarán el éxito sólo con el apoyo de infraestructura y las estrategias de publicidad, pues el valor de la imagen de la ciudad, su *marca*, se vuelve factor preponderante. Consolidar una imagen capaz de influir en el valor del lugar, logrando consumir una percepción positiva y atractiva en sus públicos, se vuelve tarea esencial que recae ante todo en las OCV.

#### Referentes sobre desarrollo de ciudades como sectores turísticos

Algunas investigaciones han permitido ubicar los retos y obstáculos que se enfrentan en el desarrollo turístico y de la marca-ciudad. En ese sentido, Carrillo (2019) explora el caso Ciudad de México, quien, de cara a competir con otras ciudades del mundo, ha sido favorecida con una mayor inversión en términos de comunicación de marca. No obstante, no se observa una relación directa entre ésta y los resultados en derrama económica pues, como subraya el autor, la ciudad es un producto complejo y con amplias posibilidades que requiere trabajarse bajo un concepto holístico: promoción para el mercado, pero también en fomentar la identidad de sus habitantes. En este sentido, el presupuesto debe enfocarse no solo en decir que el producto es bueno, pues también deberá cumplir con las necesidades y deseos del visitante; criterios como seguridad, integración y calidad del producto. En la misma tesitura apuntan los resultados de Larios *et al.*, (2015) sobre la ciudad de Celaya, donde se manifestó la falta de identidad, pertenencia y orgullo celayense en los habitantes, resultado de la falta de programas de pertenencia social, la planeación urbana, la alta movilidad de personas (residentes y visitantes), además de la transformación de la economía agrícola en industrial y de servicios, factores que ha impactado en su marca ciudad.



Otro caso en México es Ciudad Juárez, donde Irigoyen (2017) afirma que, para enfrentar sus retos, se requiere integrar modelos y variables que robustezcan su actual estrategia de marca ciudad, lo cual le permitan promover el desarrollo sustentado y respaldado por la sociedad. De no hacerlo la consecución será una marca débil, la cual inevitablemente puede concluir en un estado de necrópolis. Esta tendencia ha sido repetida en las últimas décadas alrededor del mundo, destacando a Detroit como ejemplo de dicha necrópolis; Ciudad Juárez podría tomar esta ruta de no implementar ajustes. Apostar por una estrategia amplia e integral de marca ciudad en las ciudades mexicanas es hoy ineludible para el desarrollo.

El posicionamiento como maniobra de mercado, es el pilar sobre el que descansa la estrategia promocional y de toda la creación de marca (Valenzuela, 2015). Así, Moreno *et al.* (2012) sostienen que el posicionamiento propicio de un destino turístico frente a la competencia requiere la creación y gestión de una percepción atractiva y propia del lugar. Esto opera y otorga ventaja frente a competidores, donde la marca ciudad actúa como cimiento a partir de los cuales puede erigir un destino competitivo, lo cual, en concordancia con Lee, Lee y Jones (2016), surgirá del diálogo y los acuerdos entre sector público y privado para delinear y planificar una estrategia a seguir, disminuyendo los posibles desacuerdos y apostando por un mismo objetivo.

De este modo, el estilo de las relaciones entre las partes (autoridades, ciudadanos y sector empresarial) se vuelve determinante para el grado de desarrollo al que aspira todo destino turístico, algo poco atendido, e incluso, escasamente considerado (Lee *et al.*, 2016). Dicha situación se asume especialmente compleja en el caso mexicano, dado que históricamente ha tenido lugar una cultura en el estilo de gobernanza centrada en perspectivas e intereses individuales, gestión que además adolece de una planeación a largo plazo, limitada a períodos cortos que están caracterizados por rupturas cíclicas, donde además la sociedad tiende a no jugar un papel relevante en dichos intereses. A este fenómeno, Braun (2012) lo cita como ejemplo de la ambigüedad en la responsabilidad política, la cual es una cultura que parece influir en la dirección de la estrategia de marca ciudad. En esta misma lógica, Olguín *et al.*, (2015) y Camprubí (2011) señalan que lo anterior es algo que acontece por desconocimiento de las posibilidades que una marca puede ofrecer a un lugar, desde la gestión y proyección de su imagen. La marca ciudad es un fenómeno que se construye socialmente porque intervienen todos los actores, incluido el ciudadano común (Sánchez, 2019; Freire, 2006; Vázquez y Loredo, 2018; Valenzuela, 2015).





El turismo de reuniones debe entenderse como un fenómeno caracterizado por su complejidad, la cual demanda la intervención diligentemente de diversas acciones y condiciones, donde destaca la capacidad de los involucrados para relacionarse sinérgicamente y establecer acuerdos. No obstante, dicha coordinación ha resultado uno de los principales retos, determinadamente para la adecuada gestión de marca ciudad y que tiende a recaer en las OCV, empero no se debe perder de vista las limitaciones que ésta posee en sus funciones, pues incluso cuando sus intenciones y dedicación son las mejores, el peso e influencia de otros actores como los gobiernos, grupos de interés o empresariales, pueden limitar e incluso distorsionar su función, afectando dicha necesidad de gestión y de asumir una visión más amplia respecto a ésta y de la incorporación de la sociedad como actor medular, junto a gobierno e iniciativa privada.

### **Estrategia de una marca ciudad: perspectiva teórica de su gestión**

Las ciudades son el centro neurálgico de las sociedades modernas, donde los seres humanos llevan a cabo las acciones y transformaciones más significativas. El entorno económico internacional, el cual es definido por la globalización, donde la información se obtiene y comparte de manera instantánea, ha llevado a las ciudades a competir en busca de ser reconocidas y volverse atractivas para visitantes e inversores (Kavaratzis, 2004). En esta competencia, la marca ciudad es una estrategia que se fundamenta en lo que define a la ciudad “tal cual es” para que se pueda establecer la ciudad que “se quiere ser”.

Así, una marca ciudad puede colaborar para que cierto lugar o territorio mejore su reconocimiento y posición en el mercado para la atracción de turismo, inversión e intercambios. No obstante, dicho constructo debe establecer un vínculo con la esencia del lugar, su cultura, identidad, características, valores, historias y atributos materiales y de su población, a partir de lo cual erigir una estrategia de marca diferente (Valenzuela, 2015). Es una plataforma que propicia la diferenciación de la ciudad y permite defender sus intereses, apoyado en el esfuerzo de todos y en el *marketing* estratégico.

Un sentido integral de la marca es la que Berchesi *et al.* (2016) cita como marca país Argentina, y que diluida como el signo más preponderante que funciona como respaldo, rubrica, marca, que además sella, legitima y prestigia todo. Instrumento del marketing, cuya función es legitimar otras marcas, lo que comúnmente se denomina –marca paraguas –; y que la misma tiene dos misiones: por un



lado, la función de institucionalizar heráldicamente al país, y por el otro la generación conjunta de las comunicaciones sectoriales referidas a él. Símbolo unívoco que, para alcanzar tal dimensión, debe ser socialmente transversal; es decir, debe representar a todos. Ese enfoque amplio e incluyente propio de la –marca paraguas– es el que se sigue en la presente investigación conferido a la marca ciudad, trascendiendo con ello del sector económico y arropando diversos actores donde destaca la población en general. Ello de cara a una gestión integral.

En cuanto a las ciudades, según Valenzuela (2015), cada vez resulta más evidente que hay dos tipos, las que se han convertido en “marca” y las “genéricas” que no lo son; además, no hay marcas de ciudad similares, pues intentarlo llevará al fracaso, ya que su éxito depende del grado de concientización ciudadana, aquel que debe integrar las emociones de los habitantes para externar un sentido de protección a una idea social común –la identidad de *mi ciudad*–. Si esto logra ser reflejado por los habitantes, la ciudad estará en mejores posibilidades de alcanzar el sentido de la identidad, transformando al grupo social “ciudad” en un elemento atractivo para el visitante que genera “marca”.

La identidad desde el enfoque de una marca ciudad aparece como una necesidad; ésta se entiende como aquellas características que distinguen a una ciudad de otros asentamientos y que obedece a cuestiones geográficas, urbanas, arquitectónicas, económicas, sociales, culturales, históricas, medioambientales y otras (Tataroğlu y Nedret, 2015). Por ello debe distinguirse que cada ciudad representa una realidad única, formada por sus habitantes, siendo la sociedad el actor medular que da forma y sentido a la ciudad y a la marca; de este modo, la marca es el producto de esta. Bajo el mismo tenor, Vázquez y Loredó (2018) sostienen que la ciudad, a través de la sociedad, transforma el patrimonio cultural en marca.

En el ámbito comercial, los productos que carecen de marca tienen una vida corta y difícilmente logran la lealtad de los consumidores y, además, carecen de ofrecer credibilidad suficiente que consolide un grado óptimo de calidad percibida. Esto permite dilucidar que, aunque haya calidad, si no es percibida, el “valor de marca” no se consolidará. De este modo, una diligente estrategia de marca ciudad podrá promover la creación del “valor percibido”, desde el cual se erige la diferenciación frente a la competencia (Valenzuela, 2015). De acuerdo con esto, un correcto diseño y gestión de



marca ciudad debe ser aquel acorde a las particularidades físicas y culturales del lugar, lo que permitirá un desarrollo más especializado, con mejores posibilidades de competir y de ofrecer oportunidades a sus habitantes. En ese sentido, la adecuada ejecución estratégica ha demostrado actuar favorablemente en aquellos sitios que se han posicionado como íconos turísticos, cuyas marcas son reconocidas por su valor.

Es dicho *valor de marca*, uno de los principales incentivos para la llegada de visitantes, inversiones privadas y el detonar de las públicas, ya que se genera así mejor infraestructura, mejores espacios públicos y, en general, un mejor entorno. Dicho escenario se promueve a través de una adecuada gestión de *branding*, entendiéndose por ello la construcción del valor de marca mediante la comunicación efectiva de los atributos que se quieran trasladar a la mente de los receptores (Fernández y Huertas, 2013). Esta transformación vuelve la ciudad más bella, agradable, atractiva y respetada, tanto por habitantes como por visitantes, para lo cual el enfoque de marca paraguas resulta redituable.

En cuanto a las limitaciones en la gestión de una marca ciudad, una de las principales estriba en la transición y operación de la teoría a la práctica, pues la teoría, sigue un enfoque de perfil economicista que concibe a las ciudades como productos que se venden al igual que muchos otros, donde se estima al aspecto económico como el objetivo principal. Este modelo expondría como principal limitantes, la falta de un *marketing* urbano (Castillo, 2016), pues una ciudad no puede ser concebida como un producto que se empaqueta y vende.

Dicho enfoque, que dominó en los noventa, continúa en buena manera presente en la concepción estratégica de la marca ciudad. De esta práctica cuestionada, los principales señalamientos, según Castillo (2016) son: primero, la mencionada aplicación de un enfoque economicista del *marketing* urbano, cuyos esfuerzos se centran en el progreso económico, desdeñando a la sociedad en el proceso, así como sus problemas y situación. Segundo, la falta de cobertura del *marketing* en el estudio urbano, lo cual evidencia un limitado enfoque de este sobre temas urbanos, así como de los urbanistas sobre *marketing*. Finalmente, el limitado conocimiento del *marketing* sobre el estudio de la ciudad y su complejidad.



Otra de las confusiones recurrentes estriba en el hecho de asumir a la estrategia de marca ciudad a través del diseño de un logotipo representativo, algo que sin duda es importante y parte de ello; sin embargo, al limitarlo al diseño gráfico, se estaría considerando una parte de la estrategia, pues de acuerdo con Vela, Fernández y Nogué (2013), la marca ciudad no puede restringirse a esto ni a lo mediático, donde dichos productos corresponden a la última etapa del proceso y no al proceso en sí. Lo anterior ha sido resultado de la falta de una idea clara acerca de la marca ciudad y sus requerimientos básicos, tanto de funcionarios, políticos como de los mismos creativos y diseñadores en Latinoamérica (Chaves, 2012), y que se refleja en pobres resultados frente a las ciudades proactivas líderes en la materia. Se suma la falta de integración del *Storytelling* como engranaje del constructo estratégico.

Desde referentes teóricos enfocados a la gestión estratégica de la marca ciudad, es posible ubicar aquello, cuyo fin es analizar elementos clave e identificar la identidad, posicionamiento y valor de marca. Entre los principales modelos está el *City Image Communications* de Kavaratzis (2004), centrado en la imagen del lugar y su comunicación. Así también destaca el *Strategic Place Brand-Management (SPBM)* de Hanna y Rowley (2011), propuesta que se fundamenta en la perspectiva de Kavaratzis (2004) y Hankinson (2010), y se caracteriza por un enfoque relacional; se sostiene en dos elementos esenciales: el papel de involucrados (*stakeholders*) y la relevancia de su participación en la gestión de la marca ciudad, apoyada en la infraestructura que conjuga, tanto atributos tangibles como intangibles, propios del lugar. Modelo amplio y dinámico que interrelaciona la cuestión urbana, material, inmaterial, experiencial y social.

Acciones para el diseño y la gestión de una marca ciudad, según Hanna y Rowley (2011):

- *Compromiso de involucrados (Stakeholders)*: comprende el papel y desenvolvimiento que han asumido y adoptado estos sujetos, en pro del diseño y gestión de la marca ciudad. Estructura que se compone de la integración de empresas, autoridades, habitantes y otros actores, cuya eficiencia depende de la capacidad de relacionarse e integrarse para consolidar la marca de la ciudad.



- *Infraestructura*: identifica la presencia, competencia y factibilidad de elementos materiales y funcionales de la ciudad (diseño urbano, servicios, espacios...), así como inmateriales (sensaciones y experiencias que ofrece). Esto permite identificar elementos y definir acciones concretas de cara a mejorar, renovar o transformar la ciudad, volviéndose así más atractiva al interior y competitiva al exterior.
- *Identidad de marca*: viene a ser las características o esencia del lugar, aquello que la hace especial a partir de lo cual se construye la promesa u oferta de beneficios que ofrece la ciudad, constructo donde los involucrados juegan un papel crucial.
- *Arquitectura de marca*: su objetivo es vincular la marca ciudad con otras marcas públicas y privadas, las cuales pertenecen a autoridades gubernamentales, organizaciones, iniciativa privada u otras. Gestión que requiere la participación y cooperación de los individuos con el fin de evitar conflictos, mirando en cambio hacia una perspectiva integral, necesaria para apostar por una meta conjunta.
- *Articulación de la marca*: implica también la creación de un signo gráfico que sea representativo de la ciudad, que fungirá como elemento visual distintivo resultado de la acción del diseño gráfico, tales como: logotipo, color, tipografía, personajes, slogan, entre otros; portadores y promotores de elementos identitarios.
- *Comunicación de marca*: involucra mensajes distribuidos en diversos canales de comunicación de la marca, la cual, desde la perspectiva de la marca ciudad trasciende los *mass media*; donde la narrativa apoyada en el *Storytelling* emerge como herramienta que promueve la transición de una marca visualmente atractiva al desarrollo de relaciones únicas y emotivas con su públicos (Salmon, 2010).
- *Experiencia de marca*: conjuga las percepciones, sensaciones y sentimientos, resultado de la experiencia del usuario con la ciudad, a partir de lo cual construye su valoración sobre ésta o *engagement*, el cual resulta difícil de medir y conviene enfocar, para su evaluación, a segmentos determinados.

El Strategic Place Brand-Management, además de las descritas, incluye dos acciones (Evaluación de marca y Comunicación boca a boca), las cuales no intervinieron en el análisis estratégico de marca ciudad aplicado al caso Hermosillo.



Para que las ciudades logren transitar hacia el ideal al que aspiran como sociedad, el diseño y gestión de una estrategia de marca ciudad siguiendo un enfoque integral de marca paraguas es clave para la marca, pues otorga valor y promueve el acceso a mejores condiciones para competir en el mercado. Sin embargo, para evitar errores, se requiere un desarrollo preciso, donde la propuesta de Hanna y Rowley (2011) es una ruta viable.

### Metodología

El diseño de investigación siguió un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, buscando identificar desde la opinión de los residentes de Hermosillo, la situación de la marca ciudad. Específicamente, se consideró un muestreo no probabilístico y por conveniencia a habitantes de la ciudad, con disponibilidad a colaborar (Marradi, Achenti y Piovani, 2010). En ese sentido, esta investigación se asumió como un estudio de caso llevado a cabo en Hermosillo, ciudad capital del estado de Sonora, ubicada a 270 km de la línea fronteriza con Estados Unidos, la cual ofrece importantes oportunidades económicas de acuerdo con sus características. En cuanto al número de visitantes, su tasa tiene un crecimiento promedio de un 6% anual. Desde el surgimiento de la OCV local en 2009, el impulso al turismo en el segmento de reuniones y convenciones ha sido evidente, pues, como ya se enunció, de 2010 al 2018 su crecimiento fue del 60%, ganando 68 eventos en nueve años, y donde dar a conocer esta ciudad como un sitio que cumple con todas las características para albergar eventos de casi cualquier tipo ha sido sin duda el principal reto (López, 2019).

El estudio de esta ciudad se fundamenta en que su infraestructura es catalogada como adecuada para el turismo de reuniones, por ventajas como su conectividad nacional e internacional al contar con un aeropuerto dentro del *top ten*, también por el alto estándar de su oferta hotelera que incluyen más de 50 hoteles que van de 3 a 5 estrellas, y que suman 5 000 habitaciones. Además, está su diversa oferta gastronómica caracterizada por la calidad de sus cortes de carne y mariscos, y su competitiva infraestructura para albergar reuniones que incluye más de 30 espacios, de los cuales el mayor tiene capacidad de hasta 17 000 personas; tres recintos con capacidad de 1000 a 9000 personas, y otros 20 que van de los 120 a los 700 usuarios; lo que le permite colocarse como un destino emergente en materia de reuniones, celebrando más de 600 eventos de forma anual (Alonso, 2018).



Como instrumento para la investigación se utilizó una encuesta conformada por 10 reactivos, aplicada a finales del año 2019 en la ciudad de Hermosillo, con los cuales se abordaron diversos aspectos. En este texto se destaca la presencia y reconocimiento de una marca representativa, la asociación de ésta con los actores sociales, los sectores que se han visto beneficiados. En cuanto a la definición de sujetos, estos se conformaron por establecimientos, cuya oferta (productos o servicios), de manera directa o indirecta se relacionan y son parte de la oferta turística en la ciudad, entre estos se ubican: boutiques, restaurantes, servicios de transporte, alojamiento, comida rápida y diversos servicios personales.

Como criterios de inclusión se consideró a los representantes, encargados o empleados responsables al frente de dichos establecimientos, los cuales fueron invitados voluntariamente a responder la encuesta en forma escrita. A partir de esta definición, se logró completar una muestra de 50 sujetos que contestaron el instrumento y los datos se analizaron mediante el uso del programa SPSS versión 22. Para fines de discusión, se consideraron resultados del estudio de Morales (2021) en lo que respecta al involucramiento ciudadano que representa el sector social no partícipe de la actividad turística de la ciudad : asalariados, trabajadores del sector público y privado, entre otros.

### Resultados y discusión

En el caso de Hermosillo, la apuesta por el turismo de reuniones podría ir más allá del objetivo establecido: incrementar el número de eventos y visitantes. Se asume como conveniente, proyectar a la entidad como un destino atractivo, apoyándose en una estrategia de marca ciudad amplia y mejor gestionada. Para lo cual se debe tener en claro, entre otras variables, las tendencias en la demanda de este segmento turístico, quienes apuestan por algo *nuevo y exótico*; coyuntura que juega a favor de países en desarrollo (Katsitadze y Natsvlishvili, 2017) como México, poseedor de paisajes naturales vírgenes y ocultos.

La oferta de esta ciudad se conforma de una infraestructura competitiva para albergar eventos, oferta que en ocasiones incluye ciertos atractivos naturales, principalmente de playa, ofertados de forma limitada y rudimentaria a pesar del gran potencial turístico que poseen. Esta oferta ha carecido del respaldo, tanto promocional como de una marca ciudad reconocida, por lo cual tiende



a ser opacada por otras marcas con mayor reconocimiento. A partir del ejercicio diligente a seguir en una estrategia de marca ciudad, se identifican acciones puntuales desde los diversos autores citados, así también a través del SPBM de Hanna y Rowley (2011). Dichas acciones han resultado positivas en aquellas ciudades que alcanzaron un valor de marca reconocido, las cuales pueden ser contrastadas con las llevadas a cabo en otras localidades mexicanas como la ciudad de Hermosillo. Esto permite dar paso a un diálogo colaborativo que busque contribuir a delinear una propuesta que permita robustecer en la ciudad su reconocimiento y oferta, en busca de consolidarse en el segmento de negocios y reuniones.

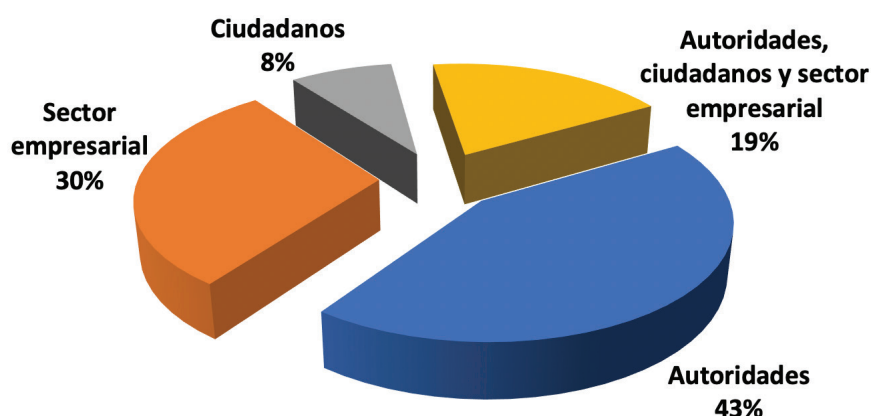
Apoyados en el modelo de Hanna y Rowley (2011) y derivado del diseño de la estrategia de marca ciudad, se determinan los niveles de interpretación del posicionamiento de una localidad, lo cual está constituido, según Valenzuela (2015), por los *factores humanos* que se vinculan en su desarrollo (ciudadanos, empresarios y gobierno), *factores de mercado* (infraestructura, población, atracciones e imagen) y *factores atracción* (turismo, industria, eventos y nuevos residentes). En ese sentido, al analizar los *factores relacionados con la gestión de una marca ciudad: caso Hermosillo*, los resultados fueron los siguientes:

Buscando determinar la representación o asociación de la marca Hermosillo con el *factor humano* (figura 1), se puede reconocer que para el 43% esta se asocia con la autoridad gubernamental; para el 30% con el sector empresarial; mientras un 19% la identifica de forma correspondiente entre autoridad gubernamental, iniciativa privada y ciudadanos (este último comprendido por la población común). Por otro lado, un 8% la asocian como una representación exclusiva de los ciudadanos.





**Figura 1.** Factores humanos que se asocian con la marca de la ciudad de Hermosillo



Fuente: Elaboración propia (2020).

De esta manera, casi en un 75% la marca es asumida como aquella ligada a instancias políticas y empresariales. Esto permite reconocer que la marca Hermosillo, de acuerdo con el 90% de las opiniones, es tomada como propiedad público-empresarial, evidenciándose así un distanciamiento entre este sector, como dirigentes de ésta, y la ciudadanía, cuya participación puede ser resumida al de espectador.

En lo que respecta a la opinión del ciudadano no partícipe de la actividad turística, de acuerdo con la investigación de Morales (2021), a la pregunta ¿a quién representa la marca “hmo”? casi un 60% respondió al Gobierno, mientras sólo un 12% consideró que al ciudadano promedio. Coincidiendo en lo general, según los resultados, las posturas desde ambos grupos.

Si se relaciona con el *compromiso de interesados o stakeholders* del SPBM, es posible dilucidar que el papel asumido por los principales actores (autoridades, iniciativa privada y sociedad) ha sido desigual, ya que refleja una comunicación e integración escasa, alejando así la posibilidad de llegar a consensos que permitan delinear objetivos comunes. De esta manera, no sólo resulta cuestionable lo anterior, así también la falta de liderazgo en el proceso de gestión, clave para el ejercicio eficiente de marca ciudad. De la misma manera, afecta la *Identidad de marca*, promotor que, al fungir como ventaja competitiva de la ciudad en el mercado, difícilmente logrará consolidarse si se carecer de integración y acuerdos entre involucrados, donde la sociedad como partícipe juega un papel crucial.



El contexto descrito debe ser considerado de cara a alcanzar un verdadero ejercicio de gestión de marca ciudad, pues dicha disgregación y falta de liderazgo, hace que la vigencia de la marca de una ciudad o país, la cual debe ser atemporal, se torne temporaria como resultado la indiferencia social y falta de identificación por parte de sus habitantes (Berchesi *et al.*, 2016), lo cual difícilmente contribuirá a construir una base dinámica, que impulse a ciudades como Hermosillo, pues, según Ryzhkov y López (2017), la representatividad que puede alcanzar una marca entre su población, incrementa la atención y respeto con la ciudad, promoviendo su dispersión en el resto de los ciudadanos. Esto se traduce en factor de influencia en aspectos como el trato que se ofrece a los visitantes (Vela, 2013), lo cual juega un papel relevante en la experiencia turística y en las imágenes que definen la marca de una ciudad. Así, el buen trato y cordialidad que los pobladores es una de las variables que más abonan a la imagen positiva de la marca (Freire, 2006).

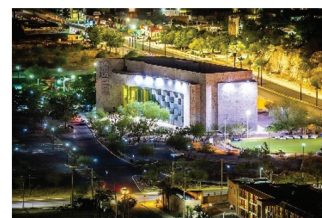
En cuanto a la repercusión de la marca Hermosillo sobre los *factores de mercado*, los resultados muestran que la idea de promover una marca para Hermosillo, emprendida desde el 2010 con el apoyo de la OCV, ha centrado sus esfuerzos en el diseño gráfico de un logotipo representativo de la ciudad y el embellecimiento de los principales espacios públicos (plazas, parques y la rehabilitación del Cerro de la Campana –ícono de la ciudad–), donde la marca se exhibe como elemento distintivo en forma decorativa, lo cual se sigue manteniendo. Dicho signo gráfico ha fungido desde 2010 como distintivo de Hermosillo; su diseño es considerado de un estilo moderno y atractivo desde una mirada estética, propio de las tendencias del momento, alcanzando el reconocimiento de casi el 70% de los residentes; cumpliéndose de esta forma con el elemento *Articulación de la marca* de la SPBM.



**Imagen 1.** Marca "hmo"  
**Fuente:** OCV de Hermosillo



**Imagen 2.** Metrocentro Hermosillo  
**Fuente:** Martín F. Contreras Valenzuela.

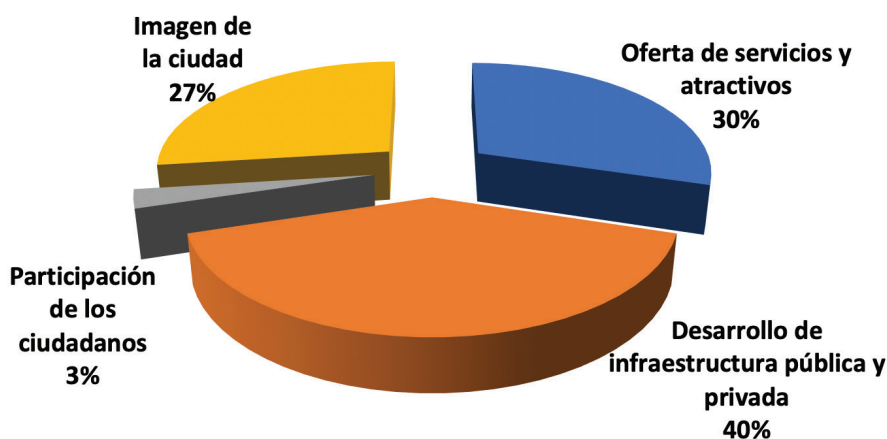


**Imagen 3.** Musas  
**Fuente:** Martín F. Contreras Valenzuela.



Lo anterior fue corroborado por los datos (figura 2), destacando el mejoramiento de la infraestructura pública (aeropuerto, principales avenidas, espacios públicos, entre otros), y de la infraestructura privada (restaurantes, hoteles, centros de diversión, ocio, y de convenciones, edificios habitacionales y comerciales, entre otros) valorada así por el 40%. Una mejor oferta de los servicios y atractivos de la ciudad en general, lo cual se relaciona con el segmento anterior, es destacada en un 30%. Promedio que coincide con cerca del 70% que asocia la marca de la ciudad con el *factor humano*. De esta manera, es la iniciativa público-privada la que se ha visto estimulada con el ejercicio de la marca en Hermosillo, hecho que a su vez fue considerado como generador de una mejor imagen del lugar. No obstante, y en la misma tesitura, la participación social sigue siendo asignatura pendiente, pues es dilucidada apenas en un 3%.

**Figura 2.** Factores de mercado que han mejorado con la estrategia de marca ciudad



Fuente: Elaboración propia (2020).

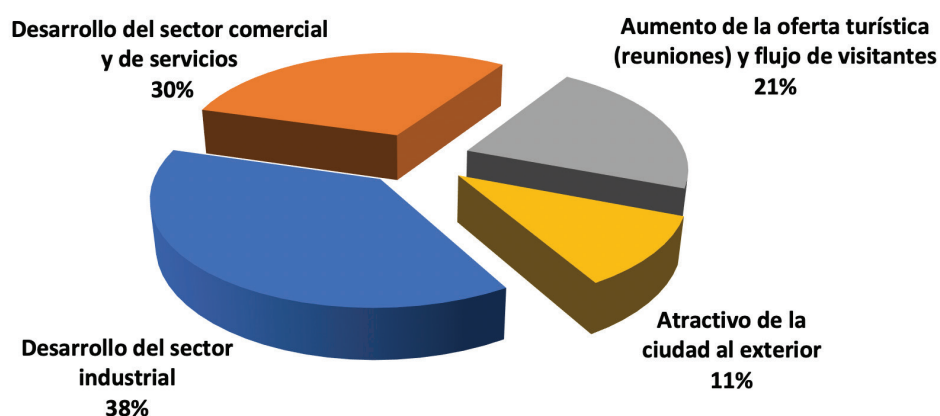
Entonces, se identifica que en Hermosillo se ha trabajado principalmente en el desarrollo de la infraestructura urbana y obra pública, paralelamente con la inversión privada. Esto se traduce en el incremento en la oferta de servicios en general, lo que ha incrementado la percepción de una *mejor ciudad* en cuanto a los sectores vinculados al turismo. La opinión del ciudadano no partícipe de la actividad turística, siguiendo a Morales (2021), considera que las mejoras a partir de la marca “hmo” coincide en percibir una mayor inversión e infraestructura, sin que esto haya permeado al bienestar



del ciudadano común. Con ello se cumple con el elemento *Infraestructura* de la SPBM, pues la presencia y calidad de dicha infraestructura resulta importante; elemental en la promoción de sensaciones y experiencias positivas que se adhieren al atractivo de la ciudad y su marca. Sin embargo, la ausencia de la participación ciudadana una vez más se hace presente.

Uno de los principales factores de atracción que destaca (figura 3) es el desarrollo del sector industrial, valorado así por un 38%, lo que incluye no sólo a la importante industria maquiladora, así también otras; siendo este un segmento sólido y en crecimiento en la región. Paralelamente es percibido el fortalecimiento del sector comercial y de servicios para un 30%. Desde otro enfoque, destaca una expansión en la oferta turística, lo que envuelve lo referente a eventos y reuniones, y su consecuente flujo de visitantes, señalado así por un 21%. Dichos factores en su conjunto se traducen en la percepción de un mayor atractivo de la ciudad hacia el exterior, esto desde la perspectiva del 11%. Esto coincide con los datos de Morales (2021), donde la opinión del ciudadano común considera que los beneficios han sido equiparables, tanto para el Gobierno como para todos los ciudadanos.

**Figura 3.** Factores de atracción que han progresado con la estrategia de marca ciudad



Fuente: Elaboración propia (2020).



Los resultados son interesantes, aunque se reflejan un tanto contradictorios, pues el sector industrial y comercial ha mantenido un ritmo positivo que trasciende claramente los últimos diez años. No obstante, señalar la marca de la ciudad como factor promotor de su progreso resulta arriesgado; en cambio, su influencia en el crecimiento del comercio y la industria de servicios es factible, más aún cuando en el progreso de la oferta turística especialmente en lo referente a reuniones y el incremento en el flujo de visitantes, la gestión de la marca de Hermosillo a través de la OCV local ha sido el principal promotor. Todo esto ha colaborado para que el atractivo de la ciudad se haya incrementado, aunque aún en números discretos.

Se puede identificar que los factores de atracción, como el aumento de la oferta turística, sobre todo en el segmento de reuniones, el incremento del número de visitantes e impacto en la industria de servicios en la ciudad ha sido patente según expresan los involucrados, aunque con una tendencia moderada. En consecuencia, se colige que la marca ciudad de Hermosillo tiene mejores oportunidades para alcanzar una repercusión más sólida, capaz de traducirse en un efectivo impacto en lo local y hacia el exterior, corroborándose así dicha problemática como uno de los principales desafíos para la OCV e ineludible para alcanzar una gestión de marca-ciudad que permita trascender en la industria de reuniones. Sin perder de vista las posibles limitaciones de sus funciones que pueden ceñir sus resultados.

En cuanto a la necesidad de una estrategia integral y consensada sobre la ciudad que se desea por parte de gobierno, iniciativa privada y sociedad, la dispersión de acciones e intereses parece predominar. De este modo, es palpable la necesidad de una mayor intervención y compromiso de las autoridades, donde la iniciativa privada ha colaborado, pero sólo a partir de sus propios intereses y la sociedad está prácticamente ausente. Ello en primera instancia debe asumirse por los tres actores, para luego plantearse de forma precisa el alcance de la marca ciudad que se pretende; lo cual, de acuerdo con lo analizado en este documento, no debe ser sectorial sino integral. En ese sentido, habrá que definir paralelamente quienes serán los responsables de dicha gestión y sus funciones. Responsabilidad que recae principalmente en la OCV local para trabajar con el Gobierno Municipal y Estatal a través de sus dependencias, organizaciones privadas y ciudadanos.



En adición a lo anterior, alcanzar una estrategia integral de marca ciudad, Hermosillo requiere poner en marcha una comunicación diligente que trascienda y alcance resonancia, entendido esto desde la perspectiva de la SPBM como *comunicación de marca*. En tal sentido, la narrativa de historias y relatos genuinos y únicos, dada su efectividad en la promoción de los lugares y el posicionamiento de marca de destino, es fundamental, pues promueven el asombro y admiración de residentes y visitantes, para lo cual el *Storytelling* (Salmon, 2010) emerge como poderoso catalizador. Definido por Yavuz (2016) como canal efectivo para la comunicación de la marca de destino, ya que los turistas siempre han necesitado historias de mitos con argumentos y personajes atractivos para dar sentido al destino turístico. Esto estimula la atracción en públicos, donde un relato promueve experiencias y recuerdos positivos, conduciendo al *engagement*, pilar de toda *marca fuerte*.

El diseño de una estrategia de comunicación de marca con *alta resonancia* requerirá del respaldo de todos los actores, gobierno e iniciativa privada principalmente, además del soporte de acciones como la celebración de festivales y eventos. Para esto se asume necesario crear un corredor cultural en el centro histórico de la ciudad, algo actualmente en construcción y que caracteriza a las ciudades de la industria turística. Entonces se podrán crear mensajes abrigados por el *Storytelling*, engalanados por figuras de la región como, por ejemplo: Fernando Valenzuela, Julio Cesar Chávez y otros. Esto apoyado en estrategias de medios como: Facebook, Instagram y YouTube, promoverían la marca Hermosillo a todos los niveles; responsabilidad que recae en buena medida también en la OCV.

De cara a una marca integral para Hermosillo, la OCV deberá tomar las riendas como gestor; ante esto, debe asumirse que la importancia de las OCV en la gestión turística ha sido poco valorada. Sin embargo, la relevancia de estas, según Zavattaro *et al.* (2015), se traduce en utilidad cuando comprenden cómo sus interacciones con diversos grupos y el tipo de comunicación ejercida pueden generar cultura y aceptación de la marca, promoviendo como resultado mejoras en políticas, productos, prácticas y servicios. En este marco, será sustancial definir la responsabilidad de la OCV como el eje central, alrededor de la cual interactúen gobiernos, iniciativa privada y sociedad. Sin lo anterior, se corre el riesgo de convertirse dicha tarea en una gestión simulada e intrascendente.



Como producto del análisis realizado, se discute que dicha intervención también resulta crucial en lo que respecta a la *Arquitectura de marca*, la cual, según la SPBM, busca vincular la marca ciudad con otras. A este respecto, en el caso particular Hermosillo dadas sus características y sus objetivos dentro del segmento de reuniones, crear y posicionar una marca ciudad que junto a los atractivos de la urbe se integre con las comunidades cercanas, ricas en ofertas naturales poco exploradas, resulta conveniente. De este modo, la construcción de una marca (ciudad y playa), que vincule a Hermosillo con los atractivos naturales, culturales y de playa ubicados en las proximidades, donde destacan festivales culturales de la comunidad Seri, viajes a la Isla del Tiburón, playas y esteros vírgenes, entre otros, permitiría consolidar una oferta turística. Esto apoyado en una diligente estrategia de comunicación que favorecería una mayor permeabilidad de la marca ciudad.

Para detonar esta oferta, la OCV de Hermosillo junto a los otros actores, deberán trabajar a través de un enfoque de dirección estratégica en busca de brindar valor a la marca Hermosillo, pues no hay que olvidar que las ciudades luchan por un reconocimiento y la diferenciación, en busca de una hegemonía simbólica dentro de una nueva realidad caracterizada por una emergente economía de la identidad, donde los proyectos habituales geográficos transitan hacia una nueva identidad simbólica, gestionada, en parte, a través de la transformación de lugares en marcas (Vela, 2013). Esto es un desafío no sólo para Hermosillo, también para otras ciudades mexicanas que requieren “fortalecer una buena reputación, fomentar la fidelidad, transmitir una percepción de mayor valía y brindar al comprador una sensación de reafirmación y pertenencia a una comunidad imaginaria con determinados valores comparativos” (Olguín *et al.*, 2015: 16). Algo prioritario para un país con un enorme potencial turístico como es México.



## Conclusiones

A pesar de que en México existen varias ciudades (Cancún, Monterrey, Ciudad de México, Guadalajara, entre otras) que cuentan con una infraestructura adecuada para albergar reuniones de corte nacional e internacional, las limitantes son diversas, pues no sólo se circunscriben a aspectos políticos, culturales, ni problemas en su gestión; también destaca, en algunos casos, falta de reconocimiento y atractivo de la localidad, vital para una planeación de ciudad que destaque y posicione como marca con valor, condicionando de esta forma sus posibilidades. Esto se ciñe a una diligente gestión estratégica de marca ciudad, cuya desatención se traduce en un desarrollo parcial de los destinos, repercutiendo en sus resultados. Factor que ha influido en México para que no se ubique, dentro de la industria de reuniones, en una posición de liderazgo a nivel global.

Dicha problemática fue analizada desde diversos factores (humano, de mercado y atracción) aplicados al caso de Hermosillo, ciudad emergente que ha apostado por el turismo de reuniones. En lo referente a la evaluación de la situación de su marca, se evidencia que, a pesar de su avance en dicho segmento, existen dificultades que circunscriben su desarrollo. No obstante, el que la ciudad cuente con una infraestructura y oferta competitiva de servicios, la falta de una estrategia de marca ciudad integral y robusta capaz de congrega y consensar a los diversos actores involucrados –especialmente los ciudadanos– en la conjunta definición de metas y progreso de la ciudad que se desea, delimita su desarrollo.

En cuanto al factor humano, los resultados manifestaron que la marca ciudad de Hermosillo se asocia preponderantemente con gobierno e iniciativa privada a partir de sus intereses individuales, donde la sociedad queda prácticamente excluida, a pesar de la relevancia que el tejido social tiene para alcanzar un mayor desarrollo, esto enfatizado por diversos referentes teóricos. Este resultado evidencia la falta de una figura que lleve las riendas y liderazgo en dicha gestión e integre en un diálogo circular constructivo a los principales actores involucrados: Gobierno, iniciativa privada y sociedad; responsabilidad que convendría ser tomada por la OCV local, con el abierto apoyo de los Gobiernos e iniciativa privada y cimentada en la sociedad, marco que condiciona la consolidación de la marca ciudad y, por ende, el atractivo de las ciudades ante los públicos.





Con referencia hacia el factor de mercado, se concluye que las acciones emprendidas y centradas en la creación del logotipo representativo de la ciudad, el desarrollo de infraestructura, tanto pública como privada, así como la atracción de algunos eventos en la ciudad; aunque son importantes, resultan insuficientes frente al andamiaje de marca ciudad que conduce la práctica de las ciudades proactivas. La ausencia de la participación de la sociedad también se hace presente, quienes consideran no verse beneficiados por dichos logros, restringiendo esto, tanto el valor de la marca Hermosillo, como su posicionamiento.

En los factores de atracción, es donde se ubicaron las principales limitaciones, pues se identifica una percepción favorable sobre la expansión en la oferta turística y del atractivo de la ciudad, aunque escasa. Con ello se infiere la necesidad de un mayor reconocimiento de la ciudad. Esta limitante dificulta su capacidad competitiva frente a otros destinos que, aunque puedan contar con una infraestructura inferior, el valor de una marca fuerte puede otorgar ventaja y, por ende, superior captación de eventos. Una gestión de marca ciudad que privilegia el interés de ciertos círculos sobre el desarrollo integral, imposibilita el diseño y gestión estratégica de ciudad a largo plazo en materia de turismo, convirtiéndose así en un ejercicio disfuncional. En el caso Hermosillo, se identifica la falta de integración y participación de la sociedad como actor preponderante en el ejercicio de marca ciudad, cuya contribución es crucial para consolidar una marca fuerte.

En la búsqueda de edificar una marca ciudad sólida para Hermosillo, se concluye necesario asumir la trascendencia de la gestión estratégica de marca ciudad integral como potenciador del desarrollo de la ciudad y la industria turística, apegándose para ello en lo que comúnmente se denomina marca paraguas, trascendiendo así de la circunscripción a ciertos sectores como el económico o político, envolviendo a todo el tejido social; cabiendo así la perspectiva de una gestión de marca integral de cara a planear y construir la ciudad que se desea, donde los ciudadanos se convierten en actores que dan forma, sentido y vida a la ciudad y su marca. Para ello es necesaria la presencia de un liderazgo óptimo que integre y guíe a los diversos actores hacia un mismo objetivo, desde un acuerdo y diálogo constante, cuya gestión podría recaer en la OCV, convirtiéndola en una verdadera marca ciudadana, capaz de robustecer su actual oferta, lo cual adicionalmente puede encausarse mediante la integración de la ciudad con otros puntos cercanos dadas sus cualidades, transformándose



en una oferta de marca (ciudad y playa). Finalmente, se requiere ejecutar una amplia y diligente estrategia de comunicación. La integración de los puntos anteriores favorecería la resonancia de la marca Hermosillo, robusteciendo su oferta y promoviendo su desarrollo en la industria de reuniones con el liderazgo de la OCV y el apoyo del Gobierno.

Finalmente, los hallazgos alcanzados patentizan la inherencia entre la diligente gestión estratégica de la marca ciudad y el atractivo de los destinos turísticos. Dichos rasgos pudieran exponer cierta proximidad con otras ciudades mexicanas, dada la similitud en los problemas desde un contexto propio del entorno social y político de México; aunque debe subrayarse que cada ciudad es única, así como su oferta. De este modo, el presente trabajo establece una base empírica que se presenta como ruta para realizar futuros abordajes.



## Referencias

- Alonso, R. (2018). Hermosillo apuesta por el turismo de reuniones. *El Economista*. Disponible en <https://www.eleconomista.com.mx/turismo/Hermosillo-apuesta-por-el-turismo-de-reuniones-20180926-0083.html>, [7 de mayo de 2020].
- Berchesi, M., Dargenio, J. I., Duro, M., Fernández, M. V., Gigli, B., González Azcárate, D., & Méndez, Á. (2016). Marca-país: identidad nacional argentina. In *II Jornadas Estudiantiles de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales (La Plata, octubre de 2016)*.
- Bigné, E., Font, X. y Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, 19(4), 257-267.
- Camprubí, R. (2011). El rol del turista en la formación de la imagen turística emitida. En San Eugenio, J. (coord.). *Manual de comunicación turística: De la información a la persuasión, de la promoción a la emoción*, (115-124). Barcelona: Documenta Universitaria.
- Carrillo, L. G. (2019). Gestión de la marca Ciudad de México (CDMX) y su impacto económico. *Questiones publicitarias*, 2(24), 77-85.
- Castillo Villar, F. (2016). Alcances y límites de la marca ciudad en la gestión de la imagen de la ciudad. *Revista Venezolana de Gerencia*, (21)73, 157-171.
- Chaves, N. (2012). La marca-país en América Latina. Foroalfa. Disponible en <<https://foroalfa.org/articulos/la-marca-pais-en-america-latina>>, [8 de mayo de 2020].
- Fernández-Cavia, J. y Huertas, A. (2013). La gestión de las marcas de destino y de territorio desde la perspectiva de las relaciones públicas. *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, 9-26.



- Fernández, J., Duarte, P. y Mogollón, J. (2011). Imagen del destino y marca turística: sinergias e implicaciones. *Tourism & Management Studies*, 1, 904-914.
- Freire, J. R. (2006). 'Other tourists': A critical factor for a geo-brand-building process. *Place Branding*, 2(1), 68-83.
- Getz, D. y Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism management*, 52, 593-631.
- Global City Brand (2019). *Top 10 list of the top 500 global cities in 2019 (Unit: 100 million US dollars)*. 2019 "Global City 500" Report. Disponible en <http://globalcitylab.com/report.html>, [2 de julio de 2020].
- Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315.
- Hanna, S. y Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27(5/6), 117-130.
- ICCA (International Congress and Convention Association) (2019). International Congress and Convention Association. ICCA Statistics Report Country & City Rankings 2018. Disponible en [file:///C:/Users/Revisor/Downloads/2018-Country-and-City-Rankings\\_Public-Abstract.pdf](file:///C:/Users/Revisor/Downloads/2018-Country-and-City-Rankings_Public-Abstract.pdf), [20 de abril de 2020].
- Irigoyen, C. O. (2017). La cita con el destino para el futuro de la marca Ciudad Juárez. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 26(52), 152-178.
- Katsitadze, N. y Natsvlshvili, I. (2017). Development opportunities of MICE tourism in developing countries: Case of Georgia. *International Journal of Business and Management Studies*, 6(01), 163-170.



- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73.
- Kavaratzis, M. y Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: an identitybased approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86.
- Larios-Gómez, E., Rodríguez, S. E. y Correa, J. E. L. (2015). La marca ciudad Celaya como estrategia de inserción al city marketing: diagnóstico preliminar, (119-137). *Ejes de crítica y reflexión en torno a la cultura y al desarrollo*. México: Pearson.
- Lee, H. R., Lee, J. S. y Jones, D. (2016). Exploring the Interrelationship between Convention and Visitor Bureau (CVB) and its Stakeholders, and CVB Performance from the Perspective of Stakeholders. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), 224-249.
- López, E. (2019). Crece turismo de convenciones en Hermosillo. El imparcial. Disponible en <<https://www.elimparcial.com/sonora/hermosillo/Crece-turismo-de-convenciones-en-Hermosillo-20190506-0003.html>>, [8 de mayo de 2020].
- Lovelock C. (2010). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson.
- Marques J. y Santos N. (2016). Developing Business Tourism beyond Major Urban Centres: The Perspectives of Local Stakeholders. *Tourism and Hospitality Management*, 22, 1, 1-15.
- Marradi, A., Achentí, N. y Piovani, J. I. (2010). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Merinero, R. y Pulido, J. I. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, (23), 173-194.



- MICE Travel Report (2019). IBTM Américas. Disponible en <<https://www.ibtmamericas.com/en-gb.html>>, [8 de mayo de 2020].
- Morales-Holguín, A. (2021). La marca ciudad como instrumento de representatividad social y desarrollo: exploración de un caso mexicano. *Legado de arquitectura y diseño*, 15(28), 26-35. doi:10.36677/legado.v15i28.14241.
- Moreno, S., Beerli-Palacio, A. y De León, J. (2012). Entender la imagen de un destino turístico: factores que la integran y la influencia de las motivaciones. *Criterio Libre*, 16, 115-142.
- Olguín Negrete, B., Zizaldrá Hernández, I. y Loera Achondo, E. (2015). Valoración de los agentes turísticos estratégicos del destino: el branding y marca en Hermosillo, Sonora. *El Periplo Sustentable*, (28), 06-30.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2020). El turismo: un fenómeno económico y social. ¿Por qué el turismo? Disponible en <<https://www.unwto.org/es/turismo>>, [3 de junio de 2020].
- Perlaza Lopera, C., Correa Cortés, J. S. y Tamayo Galeano, C. (2015). Turismo de reuniones y eventos. *Revista Intersección: Eventos, Turismo, Gastronomía y Moda*, 3, 38-53.
- Rubio, M. V. (2016). El turismo de reuniones y congresos como variante autogenerada de turismo urbano. *Boletín de la Real Sociedad Geográfica*, Tomo CLI, 289-325.
- Ryzhkov, A. y López, N. (2017). Hallyu y su percepción por los jóvenes coreanos en el contexto de la marca país coreana, *Online Journal Mundo Asia Pacífico*, 6(11), 6-26.
- Salmon, C. (2010). *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península.



- Sánchez, L. G. C. (2019). Gestión de la marca Ciudad de México (CDMX) y su impacto económico. *Questiones publicitarias*, 2(24), 77-85. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/qp.320>.
- Sebastián, R., Claudio, A. y Larios, E. (2017). Factores determinantes en la viabilidad del turismo de negocios en Puebla, México, como oportunidad de desarrollo económico. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 13(2), 184-193.
- Shaadi Rodríguez, L., Pulido Fernández, J. y Rodríguez Herrera, I. (2018). Análisis de las Partes Interesadas en la Gestión del Turismo de Reuniones en la ciudad de Aguascalientes (México) a partir de los elementos básicos del análisis de redes. *Revista Pasos*, 16(1), 179-196.
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the Meetings-, Incentives-, Conventions-and Exhibitions-(MICE) industry: Its influences on the actors in the tourism business activity. *Journal of Economics & Management*, 27, 96-113.
- Tataroğlu, N. y Nedret Erboy, A. (2015). An Evaluation on the Process of Being a Brand City of Muğla. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 114-125.
- The Event Planner's Magazine (2019). Top 10 convention & exhibition centers Mexico 2019. Disponible en <<https://mdcmagazine.com/articulos/research/top/top-10-convention--exhibition-centers-mexico-2019>>, [8 de mayo de 2020].
- Tinajeros, J. (2012). *Turismo Urbano en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México: Una visión geográfica*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Valenzuela, M. E. V. (2015). La estrategia de marca-ciudad en la función de turismo. *El Periplo Sustentable*, (28), 59-80.
- Vázquez, G. y Loredo, E. (2018). Turismo contemporáneo a través de las interacciones urbanas de la contracultura. *Topofilia, Revista de Arquitectura, Urbanismo y Territorios Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades*, XI, 16, 54-63.



- 
- Vela, E., Fernández-Cavia, J., Nogué, J. y Jiménez-Morales, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir del método Delphi. *Revista Latina de Comunicación Social*, 608, 656-675.
- Vela, J. D. S. E. (2013). Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos españoles*, (62), 189-211.
- Yavuz, M. C., Sumbul, M., Ergec, N. E. y Derdiyok, C. I. (2016). Storytelling in destination brand communication: A qualitative analysis. *Journal of Global Business Insights*, 1(2), 63-72.
- Zavattaro, S. M., Daspit, J. J. y Adams, F. G. (2015). Assessing managerial methods for evaluating place brand equity: A qualitative investigation. *Tourism Management*, 47, 11-21.