

Alejandro Isaí RODRÍGUEZ PULIDO

LA CONSTRUCCIÓN DE UN MUSEO,  
DE CARACTERÍSTICAS SINGULARES, COMO MOTOR  
DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICA  
Y TURÍSTICA PARA LA ZONA METROPOLITANA DE  
PUERTO VALLARTA-BAHÍA DE BANDERAS, MÉXICO.

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Dirigido por el Dr. Aarón Gutiérrez Palomero

Máster en Planificación Territorial: información,  
herramientas y métodos.



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Vila-Seca, 2015

# Índice

1.	RESUMEN	4
2.	OBJETIVO GENERAL	6
3.	FUNDAMENTOS DE LA IDEA CONCEPTUAL	6
4.	MUSEOS COMO ELEMENTOS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO: ACTIVADOR URBANO Y CATALIZADOR TURÍSTICO	14
5.	ÉXITOS Y FRACASOS	23
5.1.	EL HITO DEL GUGGENHEIM MUSEUM BILBAO: CASO DE ÉXITO	23
5.1.1.	ANTECEDENTES Y PREPARACIÓN	23
5.1.2.	LA CONSTRUCCIÓN	31
5.1.3.	EL ARTE TRAS LAS PAREDES	37
5.2.	FRACASOS DE INVERSIÓN EN MEGAPROYECTOS CULTURALES: LA SEGREGACIÓN SOCIAL	39
6.	LAS BASES PARA EL ÉXITO: PAUTAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN QUE GENERARON LA DIFERENCIA	43
7.	UN MUSEO COMO FACTOR DE CAMBIO EN LA ZONA METROPOLITANA DE PUERTO VALLARTA-BAHÍA DE BANDERAS	53
7.1.	GEOGRAFÍA DE LA ZMPVR-BB	54
7.2.	DEMOGRAFÍA	58

7.3.	PRINCIPAL SECTOR PRODUCTIVO	60
	7.3.1. SECTOR SERVICIOS	61
7.4.	ÍNDICE DE DESARROLLO MUNICIPAL	65
7.5.	COMPETITIVIDAD TURÍSTICA	66
	7.5.1 INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES	66
	7.5.2 NUEVOS PROYECTOS	70
	7.5.3 GENERALIDADES	83
7.6.	ANÁLISIS D.A.F.O.	91
7.7.	DIAGNÓSTICO	99
7.8.	EL MUSEO EN LA ZMPVR-BB	104
8.	CONCLUSIONES: POSIBLES RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN MUSEO VISUALMENTE ESTIMULANTE EN LA ZMPVR-BB	119
	8.1. POSIBLES BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN	120
	8.2. POSIBILIDADES NEGATIVAS A TOMAR EN CUENTA	122
9.	BIBLIOGRAFÍA	124
	9.1. DOCUMENTOS EN LÍNEA	128
	9.2. DATOS WEB Y NOTAS PERIODÍSTICAS	130

# 1. RESUMEN

Es cada vez más frecuente el uso de la arquitectura como instrumento del *place marketing* (marketing de ciudades) para alcanzar efectos de visibilidad global, especialmente en proyectos de **regeneración urbana** (Plaza et al. 2010). Este trabajo recopila teorías y trabajos, tanto a favor como en contra, de los procesos de urbanización que conllevan el uso de la cultura como un producto turístico y los **equipamientos culturales** como motores de estrategia de desarrollo económico. La iniciativa del presente proyecto nace con la necesidad de conocer las características de éxito de uno de los más importantes museos que ha seguido este modelo de desarrollo, el Museo Guggenheim Bilbao, y denotar la factibilidad de la aplicación de estas estrategias, a favor de un proceso de desarrollo urbano y de **evolución turística**, que involucre cultura en el destino turístico mexicano que corresponde a la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas.

**Palabras Claves:** Regeneración Urbana – Infraestructura Cultural – Evolución Turística.

És cada vegada més freqüent l'ús de l'arquitectura com a instrument del *place marketing* (màrqueting de ciutats) per assolir efectes de visibilitat global, especialment en projectes de **regeneració urbana** (Plaza et al. 2010). Aquest treball recopila teories i treballs, tant a favor com en contra, dels processos d'urbanització que comporten l'ús de la cultura com un producte turístic i els **equipaments culturals** com a motors d'estratègia de desenvolupament econòmic. La iniciativa

d'aquest projecte neix amb la necessitat de conèixer les característiques d'èxit d'un dels museus més importants que ha seguit aquest model de desenvolupament, el Museu Guggenheim Bilbao, i denotar la factibilitat de l'aplicació d'aquestes estratègies, a favor d'un procés de desenvolupament urbà i d'**evolució turística**, que involucri cultura en la destinació turística mexicana que correspon a la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas.

**Paraules Clau: Regeneració Urbana – Equipaments Culturals – Evolució Turística.**

Increasingly is the use of architecture as a *place marketing* instrument to achieve effects of global visibility, especially in **urban regeneration** projects (Plaza et al. 2010). The effort here collects theories and works, both for and against, urbanization processes involving the use of culture as a tourism product and the **cultural facilities** as engines of economic development strategy. The initiative of this project was born with the need to know the characteristics of success of one of the most important museums that have followed this model of development, the Guggenheim Museum Bilbao, and denote the feasibility of implementing these strategies, for urban development and **tourism evolution** processes, involving culture in the Mexican tourist destination corresponding to the Metropolitan Area of Puerto Vallarta-Banderas Bay.

**Keywords: Urban Regeneration – Cultural Facilities – Tourism Evolution.**

## 2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del trabajo es valorar la oportunidad e idoneidad de la construcción de un nuevo museo como pieza clave de una estrategia de regeneración urbana y desarrollo turístico en Puerto Vallarta como beneficio de la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas (México). Para ello se valorará el papel de la cultura como motor de operaciones de branding urbano a partir de otros ejemplos de procesos de regeneración urbana como el que llevó a cabo la ciudad de Bilbao (como factor de éxito) y el Fòrum Universal de les Cultures en Barcelona como factor desfavorable.

El objetivo radica en delimitar las estrategias y procedimientos de éxito de estos dos modelos mencionados para, objetivamente, conocer (a primera vista) si es factible o no la aplicación de tales estrategias en la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas, debido a que el traslado idéntico de un modelo existente podría ser desastroso al ser la ciudad objetivo no solo más pequeña que la Zona Metropolitana de Bilbao o de Barcelona, sino también un destino turístico ya consolidado que nunca ha sido industrial y con características de mercado peculiares.

## 3. FUNDAMENTOS DE LA IDEA CONCEPTUAL

A pesar de ser un puerto turístico de los más importantes de México y con altos índices de llegadas de turistas anuales, la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas no es amigable con sus habitantes pues posee pocos espacios recreativos para la

población y la urbanización de la ciudad es deficiente, además de no contar con elementos de concentración o generación de cultura más allá de los utilizados por el turismo (que son elementos comerciales poco relacionados a la identidad de la comunidad local).

**Figura no.1** Posición geográfica de la Bahía de Banderas y los municipios costeros que la componen. Elaboración propia, 2015.



Aunque Puerto Vallarta (PVR), perteneciente al estado de Jalisco y la ciudad más grande de la bahía, conviene a una zona conurbana que une a su población con la del municipio de Bahía de Banderas en Nayarit, no se satisfacen las necesidades culturales de la zona metropolitana, ni de toda la región, debido a la falta de

equipamientos en ambos estados y a la situación creciente y en menor desarrollo de Nayarit en especial.

La necesidad de una serie de espacios urbanos que satisfagan estas carencias es imperante y su segura implantación es solo cuestión de tiempo, sin embargo también es importante la calidad arquitectónica que dará al diseño de estos espacios la cualidad y calidad necesarias para propiciar su aceptación y completo uso por la comunidad local y por los turistas, y que a su momento de creación generarán una nueva imagen del espacio urbano donde se encuentren, favoreciendo en gran medida la calidad de vida de los habitantes a través del uso y disfrute de espacios físicamente adaptados para cualquier capacidad y discapacidad, así como por la belleza de su diseño.

La imagen en cualquier espacio urbano y, en especial, en destinos turísticos también es un elemento importante, pues es lo que posibilita vender la experiencia del destino a aquellas personas que jamás han estado en él.

*En los últimos años, la promoción de las ciudades se ha convertido en uno de los temas prioritarios para los gobiernos, esta nueva manera de ver a la ciudad como marca cobra gran importancia, ya que gracias a su planificación se logra fortalecer el aspecto de la competitividad, debido al papel que desempeñan los imaginarios, como una pieza clave para generar tanto la "identidad" como la "imagen" de una ciudad (Mancilla et al. 2011).*

Los imaginarios urbanos que generan los gobiernos a través de las marcas comerciales, particularmente las turísticas, son referentes importantes para la conformación de una marca-ciudad, por el papel que juegan en la construcción de estrategias para la promoción y proyección de la ciudad, contemplando el desarrollo estratégico y la creación de elementos físicos y conceptuales que definan la "imagen ideal" que se pretende alcanzar a partir de la "imagen real" con la que se cuenta (Mancilla et al. 2011).

El proceso de moldeado urbano podría considerarse como la representación física del imaginario a través de las técnicas que el urbanismo trae consigo en el proceso de desarrollo, en especial desde la perspectiva artística, debido a que los estudios sobre imaginarios urbanos realizados por el filósofo y semiólogo Armando Silva (2004) han suscitado interés desde ámbitos tan diversos como el arte "dada su mirada desde la estética y la percepción sensorial ciudadana".

Por la importancia que tiene la proyección de la marca, esta va más allá de una simple imagen asociada a la región, su impacto genera o desmotiva una serie de acciones que repercuten en la comunidad, desde la generación, arraigo o modificación de identidades sociales, hasta la atracción de inversiones con la generación de fuentes de trabajo, la llegada de visitantes de toda índole o flujos migratorios importantes.

Por esta razón su gestión es delicada y su concepción debe ser consensuada e involucrando a todos los sectores sociales, ya que el respaldo de la comunidad hacia la marca es el primer paso para el apoyo a los proyectos asociados a la misma, de ahí que se busque su aceptación y apropiación.

Respecto al consenso social existe una problemática importante, aunque no imposible de saldar, y es que el puerto cuenta con gran cantidad de inconvenientes relacionados con la inmigración. La Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas (ZMPVR-BB) es de una identidad en formación con una diversidad de idiosincrasias, festividades y costumbres que aún no llegan a entremezclarse con los habitantes oriundos; aunado además el fenómeno de pérdida de identidad cultural oriunda que se relaciona al turismo y un importante índice de rezago educativo<sup>1</sup> que facilitan la aculturación y el poco involucramiento de la población en los aspectos políticos y urbanos.

PVR generó una imagen que propició el auge del sector de la construcción durante el *Boom Inmobiliario*, fácil de notar debido a la gran cantidad de edificios condominales que se construyeron durante los años de éxtasis (2000 a 2006), lo que trajo consigo una imagen de trabajo y prosperidad que culminó en una migración constante de mexicanos (la mayoría de bajos o escasos recursos y educación) desde otros estados de la república en busca de plazas laborales.

Como el 30.58% de los habitantes<sup>2</sup> ha nacido en otra entidad federativa, es de esperarse que los usos y costumbres que la población cultiva en la ZMPVR-BB no sean homogéneos. Esta riqueza cultural dificulta la adopción de una marca turística que integre los imaginarios individuales que los habitantes poseen, y no siempre la imagen que se promueve coincide con la percepción que de su propia

---

<sup>1</sup> El grado promedio de escolaridad de la población de PVR es de 9.4 años cursados, es decir a nivel secundaria. Solo el 10.85% de la población tiene 18 años o más y nivel de escolaridad licenciatura. INEGI, 2010.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2000.

ciudad tienen los pobladores, lo que se traduce en ocasiones en una oposición a los proyectos derivados de las cabecillas municipales.

El imaginario turístico es fundamental entonces por fungir como homogeneizador de los usos y costumbres, llevando al destino por un proceso anunciado hacia un progreso a favor de la comunidad local y a través del turismo (como un conjunto).

El proceso de progreso donde el imaginario turístico puede basarse podría recaer, por ejemplo, en un edificio icónico que no solo funja como referente turístico del destino, sino que cubra con las necesidades culturales más básicas de la población como son la concentración, promoción y perpetuación de sus usos y costumbres, para de esta manera ser aceptado por la población e incluido en sus percepciones de propiedad e identidad, a través de la interacción directa con el edificio y su uso constante y permanente a favor de la expresión de sus costumbres.

*En una región donde la identidad étnica tiene una importancia significativa, tanto para el gobierno como la iniciativa privada, un recordatorio visual de su distinción, suficiente como para volverse un emblema, puede servir como punto de referencia y generador de orgullo civil (Baniotopoulou, 2001).*

Este proceso se ve apoyado por el imaginario turístico que están comercializando en fechas actuales la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV) en conjunto con el Fideicomiso de Puerto Vallarta<sup>3</sup>, el cual ha dado giros importantes para iniciar una fase de acercamiento con el local y el turista basada en las emociones y en la identidad

---

<sup>3</sup> El Fideicomiso de Puerto Vallarta es la oficina, descentralizada, que ejecuta las decisiones y planes

patriótica con el puerto; por lo que el proceso de cambio del segmento turístico, así como del mismo local, hacia el uso de su tiempo libre y ocio en PVR se ha desligado (no radicalmente pero si de manera importante) del clásico modelo turístico de sol y playa.

Esta separación propone un mayor uso de las actividades culturales y deja ver la necesidad que la ciudad presenta al no contar con espacios que alberguen o propicien este tipo de oferta, por lo que los esfuerzos del gobierno local y de las entidades de promoción turística y adecuación urbana (tanto municipales, como estatales y federales) deberían centrarse en proveer algún tipo de edificio que oferte espacios culturales.

Ya existe un teatro en la ciudad de PVR, de inversión privada, el cual fue concebido no para un uso de la población sino para exhibir un show contemporáneo pensado en el turismo extranjero. Este edificio y su innovadora idea, sin embargo, fracasaron debido a que el edificio no solo cuenta con un diseño interior que deja mucho que desear y su estética de fachada es simple y poco atractiva, además que el uso del inmueble se redujo al turístico solamente, discriminando a la población local.

Cierto es que no solo los museos pueden promover la cultura, sin embargo en este caso un edificio museístico podría ser un extraordinario elemento a ser colocado en la zona metropolitana. Un edificio público de uso generalizado que atraiga importantes exposiciones y que cuente con espacios para la concentración, promoción y perpetuación de los usos y costumbres de las diferentes poblaciones que habitan el puerto.

*Puerto Vallarta es considerado un destino turístico maduro, pues necesita generar inversiones en actividades complementarias, que permitan reposicionar al destino, atrayendo nuevos visitantes, haciendo que se queden más días y gasten más, para así generar un incremento en la derrama económica (Virgen y Ruiz de León, 2011).*

La baja en las llegadas de turistas internacionales (por variadas y diversas situaciones, entre ellas la imagen de inseguridad) y la ausencia de servicios urbanos de calidad (tales como transporte público, plazas, parques, calles, aceras, entre muchos otros) además de iniciar la despoblación de los barrios centrales de PVR debido al envejecimiento de la población propietaria y a la gentrificación generada por la popularidad que tomaron en los años 90's (casas unifamiliares convertidas en segundas residencias que generalmente permanecen vacías en temporada baja), han contribuido en la paulatina decadencia del puerto como un destino turístico de excelencia, dando paso a la llegada –cada vez más creciente –de una serie de turistas que poca intención de respeto tienen y que buscan espacios de libertad para hacer lo que no les es permitido en sus destinos de origen.

A todo esto entonces, con tal trasfondo y conocimientos de causa, la Zona Metropolitana de PVR-BB y las marcas turísticas involucradas en ella deben buscar potencializar tanto su hegemonía cultural como sus cualidades turísticas basadas en las políticas públicas estratégicas para el manejo de imagen de la ciudad, y a través del apoyo que puede generar un museo de características singulares, incentivar inversiones, motivar migraciones o flujos de visitantes y promover la identidad de los pueblos de la bahía.

## 4. MUSEOS COMO ELEMENTOS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO: ACTIVADOR URBANO Y CATALIZADOR TURÍSTICO

*Con la revolución operada en el campo de la arquitectura y consiguientemente en el de las artes hermanas, las cosas empiezan a cambiar. Se abandona la moda de los fastuosos monumentos y se varía totalmente el cuadrante, en lugar de incorporar los Museos a las más venerables tradiciones de la arquitectura histórica y monumental, se busca otro camino radicalmente opuesto: que los Museos representen lo más atrevido de la vanguardia arquitectónica, que sean estandarte de la novedad por la novedad misma (Chueca, 1997).*

“La regeneración urbana tiene como objetivo revitalizar áreas deterioradas de ciudades para mejorar las mismas desde el punto de vista físico, económico, social y cultural (Smith, 2007; citado por Navarro et al. 2012. “Este tipo de museos [catalizadores de la regeneración urbana] son eficaces como activadores económicos siempre y cuando se den determinadas circunstancias” (Plaza, 2000, 2006 y 2008; citado por Plaza et al. 2010).

La historia hasta ahora ha mostrado que uno de los mayores acercamientos a la regeneración urbana descansa pesadamente en la explotación del potencial del sector cultural. “Estudios de desarrollos culturales en las grandes ciudades industriales (...) han ilustrado el camino por el cual el arte provee un punto focal por la cohesión social al conjuntar diferentes fracciones de la burguesía a terreno neutro” (Bassett, 1993).

*Pareciera que “cultura”, en la extensión de la palabra (...) es visto como un punto focal, desde el cual se irradian no solo oportunidades en términos económicos, sino también –y tal vez más importante aún –la esperanza de un cambio en la identidad de las cambiantes sociedades (Baniotopoulou, 2001).*

“El establecimiento de facilidades culturales significa, esencialmente, la diversificación de la infraestructura y la creación de nuevas imágenes [imaginarios] dentro de una sociedad” (ibíd.). Debido a las necesidades propias de una ciudad que busca ser punto focal de la cultura, es fácil pensar que el principal elemento de tal estrategia debe ser, en esencia, el establecimiento de un museo, no solo por ser el contenedor de los objetos que contarán por si mismos la evolución cultural de tal sociedad, sino por ser un elemento propiciador y perpetuador de cultura.

“Los estudios sobre el impacto económico de los museos despiertan el interés mediático, sobre todo cuando se trata de grandes proyectos emblemáticos para las ciudades (...) y debate entre los políticos” (Plaza et al. 2010) “pues cierto es que la falta de investigación y estudios sobre los impactos generados por este tipo de apuestas “crea una situación en la que los políticos no son capaces de elaborar una base de evidencia sobre la cual tomar decisiones clave en la aplicación de estrategias de regeneración” (Bailey et al. 2004; citado por Evans, 2005).

A pesar de que el turismo cultural no ha sido suficientemente estudiado y que se considera, por algunos estudiosos, que la inversión en infraestructura y facilidades culturales ha llegado a ser

contraproducente para las economías huéspedes en la mayoría de tales casos, Baniotopoulou (2001) argumenta que

*algunos estudios han demostrado que de hecho existe una conexión entre la creación y sustento de facilidades de turismo cultural y el desarrollo económico. Esto basado en la observación del ingreso de turistas, tanto doméstico como internacional, inducidos por la provisión cultural en turno, que causa incremento en gasto y en establecimientos de atención al turismo y genera puestos laborales.*

Baniotopoulou (2001) explica que durante las últimas dos décadas, una tendencia ha producido muchos ejemplos de estos museos creados como activadores económicos

*A pesar de que no se espera que estos museos traigan consigo regeneración urbana por si mismos y siendo más bien el núcleo de las propuestas del desarrollo extendido, han llegado a ser, sin embargo, considerados como una condición sine qua non de todo plan de regeneración que se precie. El resultado es la planificación constante y la creación de lo que podría ser descrito como "súper museos", que reciben la valoración y el reconocimiento internacional por su grandeza y son aclamados como los nuevos medios multifuncionales de la renovación de las zonas urbanas.*

"Así entonces, la arquitectura se vuelve importante en tales súper museos puesto que la imagen que proyectan es importante como factor de marca. La arquitectura como instrumento de *place marketing for global tourism* es un elemento que se ha vuelto cada vez más frecuente" (Plaza et al. 2010).

Bianchini ya advierte en 1993 la tendencia de muchas ciudades en invertir en desarrollos "bandera", pensados como proyectos

catalizadores para la renovación de las ciudades, los cuales quieren justificar como atractores de otras inversiones (citado por Baniotopoulou, 2001). El concepto, que originalmente vino de Baltimore, pudo ser definido en términos generales como “un desarrollo justificado en si mismo, que puede o no ser autosostenible; un punto de referencia para la futura inversión [y] una herramienta de mercadotecnia para un área o ciudad” (Smyth, 1994; citado por Baniotopoulou, 2001).

Grandes emplazamientos, enormes museos y gigantescos distritos dedicados a la cultura como son Doha en Qatar, Dubái y Abu Dahbi en los Emiratos Árabes Unidos, Vilnius en Lituania, Lens en Francia, Perth en Australia del Este, así como en varias ciudades de China como Shanghái y Beijing, serán construidos en muy venideros años.

Algunas ciudades incluso ya cuentan con sus elementos de reciente construcción como Málaga (Centre Pompidou), Marsella (Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée), Barcelona (Museo de Arte Moderno y Museo del Diseño, en especial), Valencia (Ciudad de las Artes y de las Ciencias) en España; Metz, Francia (Centre Pompidou), San Francisco, USA (De Young Memorial Museum), Río de Janeiro (Museo del Mañana), entre tantísimos ejemplos en el mundo.

Todos estos museos o emplazamientos dedicados a la cultura cuentan con un elementos en particular que los relacionan: han sido diseñados por arquitectos y firmas de renombre; donde incluso la mayoría (por no decir que han sido todos ellos) incluso han sido concebidos con la premisa de crecimiento económico. Desde Frank

Ghery, Jean Nouvel, Zaha Hadid y Santiago Calatrava hasta Tadao Ando, Sanaa, Coop Himmelbleu; la mayoría de las medianas y grandes ciudades con intereses turísticos desean incluir en sus elementos de marca íconos museísticos que, de ser posible, representen aquel impulso al turismo cultural que desean, para así incrementar tanto su oferta como la derrama económica.

Las percepciones de diferentes autores acerca de la eficacia y éxito de las estrategias capitalistas que proponen museos como elementos generadores de capital son diferentes y variadas, ponderando las negativas y algunas neutras.

Beatriz Plaza, *et al.* (2010) denuncian que estas estrategias de creación de museos para crecimiento económico, apartadas de la concepción del museo como elemento difusor de cultura en primer plano, son financieramente costosas, de un alto riesgo operativo y reducido ratio de éxito; sin embargo, declara también que este tipo de museos son eficaces como activadores económicos siempre y cuando se den determinadas circunstancias relacionadas a la construcción y gestión del museo, a factores geográficos y de entorno y de políticas públicas (Plaza, 2000, 2006 y 2008; citado por Plaza *et al.* 2010).

Kunzmann (2004) duda de la eficacia de este tipo de estrategias, basadas en grandes artefactos culturales de carácter global para la generación de turismo y la creación de una imagen de marca de una ciudad, debido a que este tipo de estrategias no están enraizadas en los mecanismos endógenos de crecimiento de la propia ciudad/región, de ahí que no se puedan asegurar sus efectos multiplicativos en la economía local (citado por Plaza *et al.* 2010).

Arantxa Rodriguez et al. (2001) subrayan que se trata de políticas elitistas que vulneran la equidad, tienen alto coste de oportunidad y su efectividad no está probada; y Vicario et al (2003) denuncian el riesgo de “gentrificación” (ibid.).

Begg (2002) y Florida (2002), son autores que centran su atención en el conjunto de infraestructuras que debe proveer el sector público para asegurar la competitividad del territorio y comentan que las inversiones en artefactos culturales forman parte de un todo, y dan por supuesto que son necesarias para mejorar la competitividad de las ciudades, al igual que el resto de infraestructuras públicas (ibíd.).

Plaza (2006) argumenta que los defensores de estas estrategias de mercadeo arguyen que la arquitectura de firma ya garantiza, de facto, el éxito de la operación. Sus detractores, por el contrario, nos recuerdan que la arquitectura de renombre es a todas luces insuficiente para asegurar el éxito de la inversión, y de su elevadísimo riesgo operativo (ibíd.).

Así pues, Plaza *et al.* (2010) llega a una conclusión al respecto de estas estrategias, donde afirma que la efectividad de los museos como motores de desarrollo no es automática, sino que depende de condiciones geográficas, sociales, económicas, empresariales y culturales.

Respecto a los impactos, uno que puede considerarse como el de mayor importancia debe ser el del impacto en la calidad de vida de los habitantes locales. Los impactos que el museo y los visitantes generen en la población permanente deberán ser siempre positivos y proveedores de los elementos necesarios para que la sociedad crezca y evolucione, de lo contrario, el emplazamiento se verá como un

elemento extraño que poco a poco perderá la conexión con la localidad y que pasará a ser un ente extraño desasociado de las necesidades de los habitantes y como concentrador de malestares.

“El termino *calidad de vida* es una muy amplia noción y no fácil, en todo caso, de cuantificar” (Drenowski, 1974; Szalai, 1980; citados por Baniotopoulou, 2001). González (1993; citado por Baniotopoulou, 2001) señala que “*calidad de vida* es un todo interconectado consistente de dimensiones ecológicas, sociales y físicas”; mostrando que desde la perspectiva de los ciudadanos de Bilbao, la percepción de calidad de vida en relación a las políticas culturales, se podrían rastrear dos corrientes:

- Una es la porción de la población que relaciona las políticas culturales con la labor de recaudación económica de la ciudad, y cuenta como objetivo mantener una postra elitista en una ciudad con una burguesía establecida.
- La otra es de la gente que desea participar en las cuestiones de la ciudad, y que ven desarrollo basado en las fortalezas indígenas.

También debe ponerse atención en la evaluación de tal museo de arte creado oficialmente para servir a propósitos de regeneración urbana, puesto que “se debe tener en consideración el impacto del arte en él y su impacto en las artes. Un museo de arte puede y debe tener doble función: la de proveedor y la de instigador de arte” (Vergo, 1989; citado por Baniotopoulou, 2001) lo que al final tendrá un importante impacto en la calidad de vida de la población.

*La mayoría de los planes de regeneración urbana que han usado a nuevos museos como el mayor elemento en su desarrollo cultural tienen un común denominador: sus museos son de arte moderno, etnografía, arqueología e historia, que de hecho, en la mayoría de los casos, dependen de la herencia del área a destacar, lo que significa que los museos de esta clase pueden no ser fáciles de crear o siquiera deseables (Baniotopoulou, 2001).*

También, debe tenerse en mente que las áreas formalmente industriales que acogen a estos nuevos museos pueden no poseer una rica herencia cultural y por lo tanto ser incapaces de crear un museo que encaje en estas categorías. Además, los museos etnográficos, arqueológicos e históricos son considerados a menudo como especializados y aburridos para el público en general (ibis.).

Una cuestión importante a lo que se refiere el tema es que estos museos generalmente vienen acompañados de otras intervenciones para nada de pequeña escala, por lo cual al proceso de regeneración se le suele llamar "megaproyecto".

Como bien lo explica Orueta (2005) el término "megaproyecto urbano" se utiliza para referirse a dos tipos de intervenciones:

*Por un lado, las articuladas alrededor de la construcción de un gran edificio dotado de una fuerte carga simbólica, como por ejemplo algunos de los museos flagship (Hamnett y Shoval, 2003). Por otro, las intervenciones más amplias y con un contenido complejo en las que se utilizan nuevas técnicas financieras que fortalecen una estrecha colaboración entre el sector público y el privado (lehrer y laidley, 2006).*

A este tipo de proyectos, que aportan una serie de cambios desde sencillos hasta radicales, así como visibles o invisibles, a las zonas a regenerar se les ha denominado, según Sara González (2007) como resultado de las gobernanzas neoliberales debido a que en la mayoría de los casos estas acciones obedecen a las necesidades y decisiones de la iniciativa privada y los resultados tangibles de los procesos regenerativos terminan a manos del mercado y la especulación inmobiliaria.

*Las ciudades europeas poseen características propias frente a las norteamericanas, latinoamericanas o australianas que las hacen más impermeables a [los cambios propiciados por el urbanismo neoliberal]. Haussermann et al. (2005) especifican, por ejemplo, que las ciudades europeas todavía tienen un porcentaje importante de vivienda social y suelo público que las protege de la extrema segregación espacial. Además, las ciudades europeas poseen una tradición política propia y a la vez extremadamente diversa que las hace resistir y adaptar estas tendencias (Le Gales, 2002).*

Esta perspectiva de conservación y de política social es de gran importancia para evitar que los megaproyectos se salgan de control y causen segregaciones importantes y caigan en las manos del capitalismo puro. Las políticas públicas utilizadas por los casos exitosos europeos deben ser, por estas razones, la mejor guía que se puede tomar para el proceso de creación de regeneraciones urbanas en México.

## 5. ÉXITO Y FRACASO

### 5.1. EL HITO DEL GUGGENHEIM MUSEUM BILBAO: CASO DE ÉXITO

#### 5.1.1. ANTECEDENTES Y CIMIENTOS

A pesar de concebir al Museo Guggenheim Bilbao (GMB) como un elemento extraordinario y único capaz de producir una gran cantidad de activos capitales por sí solo y mantenerse como una de las principales atracciones de la ciudad para el turismo, por ser incluso la imagen del destino, ha de tomarse en cuenta que detrás de su construcción existió un proceso de regeneración de la ciudad de enormes dimensiones y con gran cantidad de recursos invertidos, que no solo apoyó al éxito del museo, sino que *preparó el terreno* para su implantación.

Por esta razón, no sería correcto decir que el Museo Guggenheim Bilbao es el principal o exclusivo elemento generador de capital y de turismo del destino, sino como bien dice Plaza *et al.* (2010) “el Museo Guggenheim Bilbao es un elemento más de una estrategia global pensada para la revitalización económica y urbana de la ciudad y de la región”.

Después de la muerte de Franco en 1975, Bilbao entró en una crisis económica y social resultado del severo declive de las industrias de la ciudad debido a la llamada “crisis del petróleo”, la cual castigó al mundo provocando la Tercera Revolución Industrial; así como por las deficiencias estructurales de la industria española como eran la desfavorable especialización en sectores maduros y la insuficiente modernización tecnológica.

*Combinado con el hecho de que el sector servicios estaba subdesarrollado, la recesión industrial causó una decadencia general de carácter ambiental y social de la ciudad, inmigración, marginalización (Sharp, 1995; citado por Banitopoulou, 2001) y, como resultado natural, sentimientos de depresión y estancamiento de la población (Baniotopoulou, 2001).*

Kurlansky (1999; citado por Biotopoulou, 2001) expone al desempleo como probablemente la peor de las consecuencias de la crisis bilbaína, puesto que para 1999 la tasa de desempleo era del 26%, con un 50% de población joven de entre 18 y 25 años de edad.

El salto de la era industrial a la postindustrial obviamente requería planes estratégicos en todos sus sectores. Bajo esta luz, una de las mayores preocupaciones de las autoridades en los países con antigua industria es la elaboración e implementación de planes de "regeneración urbana". Baniotopoulou (2001), con este termino de trasfondo, agrupa los siguientes objetivos:

- Reestructuración radical de la arquitectura
- Planeación y protección ambiental
- Creación de oportunidades laborales
- Atracción de inversiones foráneas
- Mejora de la calidad de vida del ciudadano
- Entre otros...

*A mitad de los años ochenta comienza la preocupación de los organismos públicos para la revitalización económica y urbana de Bilbao. Con la adopción de las llamadas "nuevas políticas urbanas"*

*aparece el discurso de las políticas urbanas empresariales como mecanismo de revitalización urbana, dando lugar a la “ciudad emprendedora” o “ciudad empresarial” (Plaza et al. 2010).*

*Para poner en marcha esta regeneración, Bilbao comenzó a diseñar y ejecutar diferentes proyectos de revitalización con el objetivo fundamental de cambiar la imagen de la ciudad. Un nuevo paisaje en el que primase el sector servicios sobre la manufactura tradicional (Gómez, 1998). El Museo Guggenheim se convertiría así en “el icono de la revitalización urbana y la imagen de la ciudad y, como consecuencia, en centro de atracción del turismo en una ciudad donde la presencia de tal actividad era nula” (Plaza et al. 2010).*

*“La participación de Bilbao con un desarrollo basado en una política cultural dentro de una perspectiva internacional fue el resultado de un número de intereses e iniciativas coincidentes. La necesidad de una nueva orientación de la ciudad hacia un modelo *postfordista*” (Griffiths, 1993; McGuigan, 1996; citados por Baniotopoulou, 2001) “de especialización flexible bajo las apremiantes circunstancias políticas y económicas, conllevó a la revisión del plan [urbano] existente en 1986” (González, 1993; Bilbao Metròpoli 30, 1998; citados por Baniotopoulou, 2001).*

*El consenso existente entre las distintas instituciones públicas sobre la necesidad de concertar esfuerzos y llevar a cabo acciones coordinadas hacia la revitalización de Bilbao, derivó en la elaboración de un Plan Estratégico a cargo del Gobierno Vasco, y la Diputación Foral de Bizkaia. Este Plan, se caracteriza por poseer, como documento, un carácter global e integral, con pretensiones de una mayor visión de futuro (Rodríguez, 1998).*

*Sus objetivos pasan por el desarrollo de recursos humanos cualificados, la creación de una ciudad de servicios avanzados, la mejora del transporte, la regeneración medioambiental, la mejora de la calidad del entorno urbano a través de la recuperación de espacios industriales abandonados y deteriorados, el desarrollo de la cultura con la construcción de nuevas infraestructuras, y la coordinación y mejora de la capacidad de gestión de las administraciones públicas y privadas (Bilbao Metr poli 30).*

“Aún construyendo su reputación como un centro de comercio y exhibiciones, Bilbao consideró entonces el potencial del sector cultural. La experiencia de Glasgow, que había sido nominado como la *Ciudad Europea de la Cultura para 1990*” (Booth & Boyle, 1993; citado por Baniotopoulou, 2001) “proveyó de marco para ello” (González, 1993; citado por Baniotopoulou, 2001).

*Para llevar a cabo el Plan Estratégico de Revitalización de Bilbao, los dos organismos públicos (el Gobierno Vasco, y la Diputación Foral de Bizkaia) crearon en 1991 una sociedad gestora: Bilbao Metr poli-30; encargada de reunir a todos los actores públicos y privados involucrados en las tareas de regeneración; y en 1992 se crea también la sociedad R a 2000, encargada de recuperar algunas de las zonas degradadas y áreas industriales en desuso, mejorando el entorno urbano (Plaza et al. 2009)*

La estrategia de regeneración de Bilbao se ha desarrollado en varios ámbitos (González, 2004; citado por Plaza et al. 2009):

- Se actuó en el entorno físico de la ciudad a través de la recuperación de espacios urbanos e industriales abandonados tras el declive de la industria y la reorganización de la actividad

portuaria a lo largo del Área Metropolitana, que se convierten en el eje vertebrador de la regeneración urbana.

- Se desarrollaron grandes proyectos urbanísticos, nuevas infraestructuras y edificios emblemáticos diseñados, principalmente, por arquitectos de renombre internacional: infraestructuras de transporte, de saneamiento, culturales y las relativas a ferias y congresos.

“El objetivo principal del plan era cambiar la imagen de la ciudad, la cual debería representar una transformación económica y una mayor calidad de vida” (González, 1993; citado por Baniotopoulou, 2001).

*Para la reurbanización de Bilbao, arquitectos internacionales de renombre llevarán a cabo un gran número de proyectos. Entre los más importantes se encontraba la expansión del puerto de la ciudad, la creación de un nuevo sistema de tren ligero subterráneo por Norman Foster y la reconstrucción del aeropuerto de Bilbao y construcción del puente peatonal Uribitarte sobre el río Nervión por Santiago Calatrava (Sharp, 1995; citado por Baniotopoulou, 2001).*

“Del mismo modo, estos proyectos emblemáticos, que actúan como catalizadores y dinamizadores de regeneración de la ciudad, son incorporados a las campañas de promoción y marketing como símbolos del *renacimiento urbano* de Bilbao, y permiten crear una imagen de marca de la ciudad” (Rodríguez, 2002; citado por Plaza et al. 2009). “El plan fue concebido con ocho temas críticos, entre los cuales se encontraban la regeneración urbana y la centralidad cultural” (Bilbao Metròpoli 30, 1998a; citado por Baniotopoulou, 2001).

En cuanto a la regeneración urbana se refiere, el Plan Estratégico incluye, entre otros, los siguientes elementos:

- Infraestructuras y equipamientos colectivos
- Varios edificios emblemáticos “que contribuirán al fomento social y a la centralidad cultural de la metrópoli y a mejorar su imagen y apariencia al exterior”
- Una zona de planeación y gestión
- La recuperación de infraestructuras urbanas dañadas “tras la explotación de espacios industriales obsoletos o abandonados...”
- Un estuario, el “eje vertebral y elemento integrador de la metrópolis” así como “factor distintivo del atractivo de la Metrópolis de Bilbao”.

“El reto fundamental de la regeneración urbana de Bilbao es transformar la ciudad en “ciudad creativa”: crear una ciudad atractiva que permita atraer y retener a la “clase creativa” y a las actividades vinculadas a la *economía creativa*” (Rodríguez y Vicario, 2005; citado por Plaza et al. 2009) además de “mantener la centralidad cultural para el futuro de la ciudad” (González, 1993; citado por Baniotopoulou, 2001) debido a su importancia crítica: resolución a la que llegó el análisis estratégico realizado en 1990 por el Departamento de Desarrollo Económico y Planificación en conjunto con la Diputación Foral de Bizkaia.

*En estas estrategias de regeneración se examinaron los antiguos enclaves industriales localizados en el centro de la ciudad, piezas obsoletas que era imprescindible renovar, con el objetivo de convertir*

*estas áreas en lanzaderas de un nuevo modelo urbano y transformar estos espacios en un centro terciario, creando un área de uso mixto en la que las oficinas y negocios convivieran con usos residenciales, el comercio y áreas de ocio e infraestructuras culturales (Plaza et al. 2010).*

La revitalización de Bilbao, como ejemplo de regeneración basada en grandes proyectos emblemáticos, entre los que destaca el Museo Guggenheim ha recibido innumerables críticas de varios autores, como González (2004b) y Doucet (2007), los cuales afirman que la revitalización urbana de la ciudad ha estado basada en políticas urbanas empresariales, poniéndose el énfasis en los servicios y en los equipamientos culturales para visitantes exteriores, al tiempo que se olvida el equipamiento industrial, que se desmantela, y se descuida a los ciudadanos de la propia ciudad, que precisan de equipamientos para su propio uso (citados por Plaza et al. 2010).

Otros autores, como Esteban (2000), Rodríguez et al (2001), González (2004b) o Armas (2007), basan sus críticas en el hecho de que estos proyectos urbanísticos han dado lugar a una gran especulación inmobiliaria que ha reforzado las tendencias alcistas del mercado inmobiliario, generando espacios residenciales exclusivos y excluyentes (citados por Plaza et al. 2010).

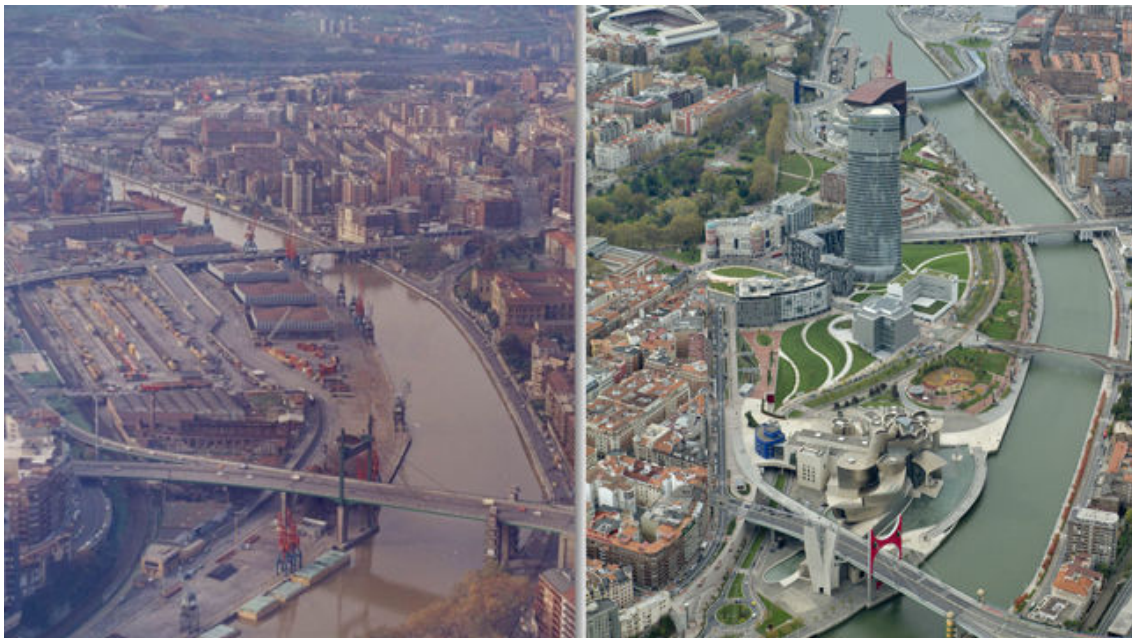
*En los proyectos de urbanización y equipamientos desarrollados en Bilbao destaca la escasa presencia del capital privado, por el contrario, se han apoyado principalmente en la inversión pública. Se puede afirmar, en todo caso, que el modelo de regeneración de la ciudad se ha apoyado en el liderazgo del sector público y en algunos*

*aspectos singulares y claves en la financiación del mismo (Plaza et al. 2010).*

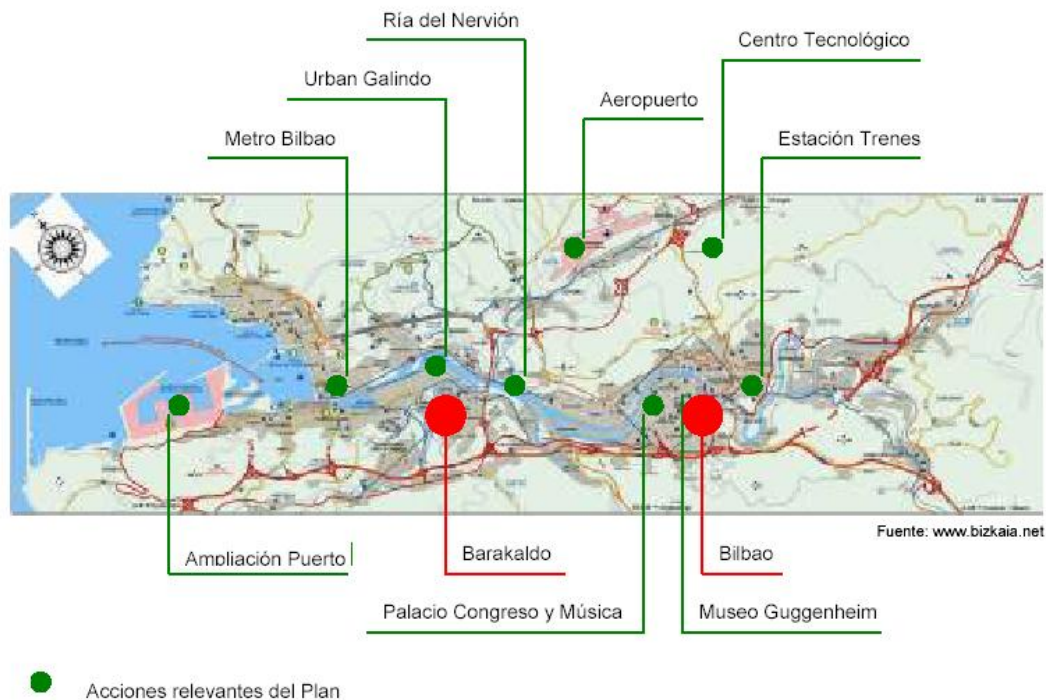
La medida exacta entre la inversión pública y privada no existe; como es la naturaleza del mercado capitalista, los arreglos entre inversionistas y funcionarios darán pauta a los porcentajes que cada uno invertirá para la realización de los cambios que a ambos beneficiarán. Según los acuerdos que se logren se puede o no invertir más y menos en las necesidades propias de cada entidad urbana. Lo que si es claro es que la inversión privada, aunque poca, debe existir y debe estar encaminada y en el mismo sentido que los trabajos del ayuntamiento.

---

**Figura no.2** Vista aérea de Abandoibarra, Bilbao; antes y después de los trabajos de rehabilitación. *Bilbao Ría 2000*.



**Figura no.3** Plano de Bilbao Metropolitano y las principales intervenciones. *Gonzalo Díaz, 2010. [20]*



### 5.1.2. LA CONSTRUCCIÓN

Una vez en marcha el proceso de cambio de las áreas que alguna vez fueron industriales y que ahora formarían parte de una gran red de espacios de ocio, además de encontrarse en proceso constante la limpieza de la Ría Nervión, los fundamentos para la construcción del museo que coronaría los cambios y daría la nueva imagen a la ciudad estaban listos.

Como sucede en todo proceso, existieron varios proyectos para utilizar, renovar o ambientar enclaves culturales existentes, debido a que la construcción de un nuevo museo es siempre sumamente costoso, por lo que aquellos encargados del proyecto museístico se dieron a la tarea de buscar edificios donde la implantación del nuevo

ícono cultural fuera exitoso y encajara a la perfección con la nueva proyección modernista de la ciudad.

*La solución más obvia, al menos en términos de calidad cultural, sería la explotación del existente Museo de Bellas Artes de Bilbao. Albergando una de las colecciones más finas en España (Juaristi, 1997; citado por Baniotopoulou, 2001), conjuntando Viejos Maestros, arte contemporáneo de importantes artistas europeos y vascos e interesantes ejemplos de arte vasco, el museo es renombrado tanto en España como fuera de esta. El edificio, sin embargo, se encuentra discretamente en el puente Deusto, detrás de una ruidosa carretera, siendo de una elegante pero modesta construcción, de la cual su identidad es solo precisada por un anuncio donde se lee "museo" y algunas pancartas de publicidad de las exposiciones temporales (Baniotopoulou, 2001).*

Juaristi (1997; citado por Baniotopoulou, 2001) deja muy en claro como, a pesar del contenido y justo por este mismo, no cualquier museo existente o cualquier colección era apropiada para lograr el objetivo para el cual el GMB había sido planeado:

*Claramente, y a pesar del valor de su colección, el cual es comparado con otros famosos museos en Europa, este museo nunca hubiera logrado volverse la pieza central del desarrollo cultural de la ciudad. La explicación aquí es triple: primero, el edificio no es visualmente estimulante y además no puede funcionar como un emblema. Segundo, tiene una colección de Viejos Maestros (...), que no es característica de el arte museístico ligado a los planes de regeneración urbana. Tercero, el museo es considerado por el PNV como la expresión del estilo cultural dominante de la ciudad plutocrática de principios del siglo [XX].*

*En la búsqueda de un edificio que sirviera como un símbolo para la ciudad y satisficiera la demanda de la industria cultural, los vascos se orientaron inicialmente hacia la conversión de la Alhóndiga (...). El entonces alcalde nacionalista de Bilbao, Gorordo, confió el edificio a Oteiza, uno de los artistas del avant-garde vasco de los 50's (...) pero al final [Oteiza] abandonó el proyecto para 1989. Las subsecuentes declaraciones de Gorordo de la creación de un gran cubo de cristal fundado en las paredes de la Alhóndiga, que hubiera constituido un emblema postmodernista para la ciudad, nunca se materializó (ibíd.).*

*Tomas Krens, Director de la Fundación Guggenheim, denunció que el edificio [de la Alhóndiga] era inapropiado como un espacio de exhibición (van Bruggen, 1997; citado por Baniotopoulou, 2001) y de terrible localización (Jodidio, 2000; citado por Baniotopoulou, 2001), apoyado por la experiencia de Frank Gehry, a quien Krens había invitado a Bilbao con el fin de tener otra opinión (van Bruggen, 1997; citado por Baniotopoulou, 2001). Nada sorprendente, Gehry fue quien propuso la nueva localización junto al río, ser nominado como uno de los tres arquitectos que formarían parte en la competencia arquitectónica para el museo (ibíd.) y además ganarlo (Baniotopoulou, 2001).*

*[Krens] demandó que el nuevo edificio de 35.000 m<sup>2</sup> con un costo de \$150 millones fuera construido por los vascos en un sitio prominente, que fuera propiedad de ellos y que un subsidio en la región de ocho a 10 millones de dólares fueran provistos para ello. A pesar de ofrecer el uso de la colección Guggenheim como el núcleo del museo, él también requirió que los vascos desarrollaran una colección propia, para la cual deberían inicialmente proveer \$50*

millones como signo de “buena voluntad y deseos de proceder” (van Bruggen, 1997; citado por Baniotopoulou, 2001).

“Finalmente, el Guggenheim organizará una competición arquitectónica cerrada, de tres semanas, con los participantes Arata Isozaki, Coop Himmelblau y Frank O. Gehry, los cuales recibirían cada uno \$10.000 [dólares], una visita y ningún requerimiento en términos de su presentación” (ibíd.).

*El acuerdo público-privado entre la administración vasca y la Fundación Guggenheim para la creación del Guggenheim Bilbao llegó en Septiembre de 1991. En primera instancia, los vascos pagaron a Wall Street 2.000 millones de pesetas (\$13.5 millones de dólares) en consideración del compromiso, obligaciones, usos del nombre y reputación de la Fundación Guggenheim (Chacón, 1997; citado por Baniotopoulou, 2001). Así como \$10 millones en 1992 y \$10 millones más en 1993 (ibis.).*

*El plan inicial para la construcción de los 35.000 m<sup>2</sup> de superficie del edificio que costaría 62.5 millones de dólares fue alterado y reducido a 24.000 m<sup>2</sup> (...) el cuál, de cualquier manera, terminó costando 97.5 millones de dólares (ibíd.). Aparte de eso, debe denotarse que los vascos fueron considerados solo como estimadores y contratistas (van Brueggen, 1997; citado por Baniotopoulou, 2001), y no intervinieron con el diseño del edificio en absoluto (Baniotopoulou, 2001).*

*El museo es manejado por la Fundación Museo Guggenheim Bilbao, organización que incluye representantes de la administración vasca y de la Fundación Solomon R. Guggenheim. Es propiedad y financiada por la administración vasca pero el Guggenheim provee los*

*operadores y los expertos administradores y curadores así como la colección núcleo y su programación* (Guggenheim Bilbao Fact Sheet; citado por Baniotopoulou, 2001).

Para Baniotopoulou (2001) el marco en el que fue creado el GMB, basado en los ejemplos satisfactorios de políticas y prácticas orientadas a la mercadotecnia en otras ciudades, corresponde a la siguiente descripción: “(el Guggenheim Bilbao debe ser) un emblemático edificio naciente de un socio público-privado, que abanderará el desarrollo futuro, atraerá inversión privada en el área cultural descrita y al mismo tiempo proyectará la imagen del arte de la ciudad al mundo entero.”

“El GMB, de Frank Gehry, constituye un edificio singular en su género y, como tal, es uno de los factores que atraen turismo a la ciudad, convirtiéndola en un nuevo destino turístico, tanto para nacionales como para extranjeros” (Plaza et al. 2010); y fuera de decir que ha sido un elemento intrusivo, es notable su éxito y su capacidad de generación tanto de capital económico como de turismo y, aunque no haya sido la función primordial de su construcción, de arte y cultura.

De acuerdo con las estimaciones realizadas por Plaza (2006) acerca de los beneficios en puestos laborales que a la ciudad de Bilbao ha producido el Museo Guggenheim, se estima ha generado en torno a 740.904 pernoctaciones por año. La cifra total de empleos directos, indirectos e inducidos se encontraría dentro de la horquilla 900 y 1200 empleos. Por consiguiente, equivale a un nuevo puesto de trabajo por cada 1000 turistas (citado por Plaza et al. 2010).

“Respecto a la totalidad de la inversión, sin incluir la compra de la colección permanente, se recuperaría para el año 2006, es decir,

nueve años después de la apertura del Museo" (Plaza 2006; citado por Plaza et al. 2010).

*El GMB realiza anualmente un estudio del impacto económico de las actividades del museo. Según sus estimaciones, el gasto directo generado por la actividad del museo en el año 2007 fue de 242.986.389 euros, lo que implica un gasto medio de 243 euros por visitante. Los gastos efectuados en el Museo y en otras actividades relacionadas con la actividad del mismo fueron 30.576.515 euros (Museo Guggenheim Bilbao, 2007; citado por Plaza et al. 2010).*

*Se constata, asimismo, que los sectores más beneficiados han sido los restaurantes, bares y cafeterías (40% del gasto), los hoteles y otros establecimientos de alojamiento (20%), las tiendas y comercios (13%), sectores de ocio como cines, teatros, otros museos, etc. (9%) y el transporte (6%). Usando la metodología Input- Output, el informe oficial del GMB indica que el Museo ha contribuido a mantener unos 4.400 empleos (ibíd.).*

Como es notorio, las cifras que et al. presentan para el 2010 son totalmente satisfactorias y presentan al GMB como la cúspide de un exitoso proyecto megaproyecto cultural que cumplió con las expectativas y logró cautivar al turismo, nacional e internacional, trayendo a Bilbao una época de auge económico que hasta nuestros días se augura de prometedor futuro.

### 5.1.3. EL ARTE TRAS LAS PAREDES

*Normalmente, después de la creación de un nuevo museo de arte, largas y fuertes discusiones se generan sobre y en torno al arte que albergará este. En el caso del Guggenheim Bilbao, la restringida referencia al arte que albergaría (...) fue reducida a un hecho de segunda importancia, que fue además eclipsado por la atención puesta en los beneficios económicos o en la increíble arquitectura (Baniotopoulou, 2001).*

*Para el momento de la construcción del GMB, Bizkaia no contaba con ningún museo que representara el arte moderno y contemporáneo, y solo era posible encontrarlo en "pequeñas pero crecientes colecciones" de galerías de arte moderno (Guggenheim Bilbao Feasibility Study, 1992; citado por Baniotopoulou, 2001). Sigue siendo un hecho, sin embargo, que el museo fue implantado en un área que no tenía experiencia de instituciones similares (Baniotopoulou, 2001).*

*En el museo, solo un tercio de los espacios de exhibición está ocupado por la colección provista por la Fundación [Solomon R. Guggenheim]. El resto del espacio es dedicado a instalaciones detalladas, las cuales provienen la mayoría de las adquisiciones del gobierno vasco, las exhibiciones temporales y las instalaciones de espacio "específico" (Guggenheim Bilbao Feasibility Study 1992; citado por Baniotopoulou, 2001).*

*Además, las exhibiciones temporales (...) siguen siendo muy académicas tanto en su concepción como en su presentación. El museo presta especial atención a ellas (...) porque son consideradas para ser la atracción principal. Esto sin embargo esta basado en los*

*sondeos de mercado que muestran que el mayor número de visitantes anticipados vendrían de Barcelona o Madrid y el sur de Francia (8.000.000 y 8.998.160, respectivamente), cuando los visitantes vizcaínos serían solo 1.285.420 (ibis.). Puede ser argumentado, entonces, que las exhibiciones apuntan más hacia este tipo de público, el cual normalmente tiene mayores expectativas que el público de Bilbao (Baniotopoulou, 2001).*

*El museo debe ser reservado para "lo mejor de lo mejor" solamente (Badiola, 1998; citado por Baniotopoulou, 2001), incluyendo a los artistas vascos, de los cuales solo unos pocos lograron pasar a través de las puertas del museo. Es, sin embargo, obligación de un museo de arte el proveer soporte moral y práctico a los artistas que se encuentran en las inmediaciones de su área de influencia. En el caso de Bilbao esto es de particular significancia, debido a que si la centralidad cultural es uno de los objetivos de la ciudad, una identidad cultural fuerte debe ser forjada desde dentro y no importada (Baniotopoulou, 2001).*

En conclusión, el arte dentro del Museo Guggenheim Bilbao, compuesto por una porción propiedad de la Fundación R. Solomon Guggenheim, algunas piezas vascas y en su mayoría de obra internacional de reciente compra por el gobierno vasco, representan una excelente colección de arte moderno, el cual personifica principalmente los gustos de los primordiales visitantes, complementa los deseos culturales propiciadores de arte por los locales y asegura el éxito del proyecto cultural centralizador de la ciudad de Bilbao.

## 5.2. FRACASOS DE INVERSIÓN EN MEGAPROYECTOS CULTURALES: LA SEGREGACIÓN SOCIAL

Un museo como único elemento útil o fallido es una manera muy particular de juzgar a la inversión. Las inversiones culturales, proyectos como procesos regeneradores y económicos, deben juzgarse según los efectos generados después de la construcción y renovación, en el perímetro del museo y de las zonas o barrios aledaños (que puede extenderse a la Zona Metropolitana según las magnitudes del proyecto); es decir, el megaproyecto urbano del entorno debe ser de mayor estudio que el edificio museístico. Sin embargo se debe reconocer que el elemento visible e icónico del proyecto de renovación será el museo, por lo que debe evitarse caer en el error de no diseñar un edificio útil o de estética inaceptable, claramente.

“Buena parte de la investigación que se ha realizado hasta la fecha sobre las repercusiones de los megaproyectos confirma que, en general, éstos tienden a favorecer el desarrollo de una ciudad más desigual y segregada” (Orueta, 2009). Como lo menciona González (2005), los proyectos liderados sobre leyes de mercado y con políticas neoliberales tienden a beneficiar los intereses privados antes que las necesidades sociales.

El fenómeno de gentrificación o elitización es una de las cualidades más obvias del fallo de un megaproyecto (siempre y cuando este fenómeno haya sido un resultado espontáneo y no planeado). A pesar de que recientemente algunos autores han tratado de hacer una lectura positiva de los efectos de la “gentrificación”, ésta continúa siendo un riesgo o una realidad que castiga

fundamentalmente a los sectores populares (Slater, 2006; citado por Orueta, 2009).

Poco después de las Olimpiadas de 1992 realizadas en Barcelona la ciudad como empresa turística se consolidó. El megaproyecto pensado para los grandes juegos había resultado pero estaba propiciando un fenómeno de segregación común de las intervenciones urbanas. "La ciudad expulsaba a la población de menos recursos hacia zonas cada vez más periféricas, a la vez que acogía a una corriente de nuevos vecinos económicamente opulentos [y] se producía una creciente mercantilización del uso de los espacios públicos" (Degen, 2002; citado por Orueta, 2009).

Paül (2010) al respecto de las relaciones entre políticas culturales y actuaciones urbanísticas menciona dos grandes tipologías: las "iniciativas culturales que actúan como elemento más visible de las operaciones urbanísticas" y aquellas "supeditadas a la actuación cultural, y actuaciones en las cuales las políticas culturales forman parte, junto a otras actividades, de las actuaciones en vías de desarrollo".

En el modelo de regeneración articulada entorno a actuaciones culturales, Paül (2010) posiciona al megaproyecto de renovación del litoral de Barcelona, articulada entorno a la celebración del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004. Aquí la actividad cultural ejerció como "catalizador de la actuación, al mismo tiempo que se transforma en símbolo de la renovación urbana. Los agentes políticos y los medios de comunicación tienden a asociar estas actuaciones culturales con el conjunto de políticas de regeneración, por lo que la

imagen generada equipara actuación cultural y renovación del espacio urbano”.

*La operación [de renovación] consistía en utilizar una actuación de carácter cultural como pretexto para localizar una ambiciosa inversión pública que actuase de motor para la inversión privada en la zona del litoral norte de la ciudad. El nuevo proyecto planteaba varias actuaciones: nuevos espacios públicos, creación de un puerto y un centro de convenciones, nuevas viviendas y centros comerciales, actuaciones en transporte público y políticas de renovación de los barrios colindantes. La pieza clave de la actuación debía ser la actuación cultural Fòrum, planteada para visualizar los cambios experimentados en la zona (Gutiérrez, 2009; citado por Paül, 2010).*

“La operación urbanística relacionada con la celebración del Fòrum Universal de les Cultures Barcelona 2004 fue un elemento clave del evento. En un primer momento el Fòrum se difundió, a falta de un programa definitivo, como un hecho urbanístico, generando la sensación de que éste era el único motivo de la celebración” (Paül, 2007).

Paül pone en juicio de esta manera la operación del Fòrum incluso desde sus inicios, declarando la importancia del buen comienzo y de la necesaria planificación de la mercadotecnia de la regeneración incluso sin haber sido comenzada. La mala comunicación con la población local, en este caso, le costó su aceptación. A través de la prensa, Paül (2004) declara la existencia de dos fallos principales: “la concreción de las actuaciones entre los agentes y difusión de las actuaciones”.

La transformación urbana de la zona Fòrum fue vista por la ciudadanía, e incluso por las administraciones, como una operación decidida, de forma unilateral, por el Ayuntamiento de Barcelona (Paül, 2007). En este estudio, Paül hace énfasis en la falta de “concreción de las políticas tanto entre

administraciones como con los propios ciudadanos” ya que asegura que debido a la falta de esta comunicación, la operación fue vista “como una imposición municipal con unos fines, a priori, poco claros”.

A las falsas expectativas, que fueron sistemáticamente defraudadas, generando rechazo entre la ciudadanía, Paül (2007) le añade las críticas de sectores específicos de la población. “La suma de los dos fenómenos creó una sensación general de fracaso de una operación mucho más arriesgada que la de 1992, ya que apostaba por crear una nueva centralidad en vez de reforzar las centralidades ya existentes”.

Una vez terminado el proyecto y ya con la regeneración urbana en funcionamiento, es posible observar la isla de concreto que ha quedado con el tiempo y sin un uso realmente útil. Un megaproyecto extremadamente costoso que no fue planificado o realizado correctamente terminó siendo un elemento que contesta a la “lógica privada de los *new projects*, que condicionará el desarrollo del proyecto (Borja, 2009).

“La crítica se ha dirigido principalmente al hecho de dar prioridad a la inversión privada que impuso este conjunto, un poco enajenante, de espacios vacíos y de edificios especializados para un público de congresistas y turistas” (Borja, 2009).

“Financiado por la Diputació de Barcelona con fondos europeos, el edificio Fòrum costó 72 millones de euros. A pesar de la elevada inversión, gran parte del edificio no tenía un uso definido hasta la decisión de implantar el nuevo Museo Nacional de Ciencias Naturales” (Paül, 2010) el cual hace uso de una pequeña ala del museo y, debido a que el edificio no ha sido construido para alojar dicho museo, las instalaciones y muestras no son realmente atractivas, por lo que se le puede augurar un fracaso como tal.

Paül (2007; 2010) afirma con su estudio sobre Fòrum que:

*Los beneficios generados por la actuación cultural han sido limitados. La asociación de imagen que se produjo entre el evento cultural y la renovación urbana emprendida terminaron por generar importantes críticas al evento y lastrando su imagen y su capacidad de actuación sobre el territorio.*

A forma de moraleja, Paül menciona afirma que tal vez “un esfuerzo para coordinar, concertar y difundir las actuaciones, realizado desde buen principio, hubiese ayudado a cambiar la imagen de la actuación y multiplicar sus beneficios”.

## 6. LAS BASES PARA EL ÉXITO: PAUTAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN QUE GENERARON LA DIFERENCIA

Cualquier inversión, por pequeña que sea, involucra gran cantidad de riesgos; el proceso de inversión de una ciudad en un edificio museístico que funja como dinamizador económico e ícono generador de turismo es una inversión que muchos han realizado y pocos han logrado exitosamente. “En la práctica, difícilmente las actuaciones culturales generan grandes cambios radicales en las áreas en las que se instalan, pero sí que pueden impulsar, si se ajustan los medios dedicados a las expectativas generadas, unas repercusiones muy favorables” (Paül, 2010).

Como ya se ha hablado, existe una gran cantidad de factores que se vieron involucrados en la regeneración de Bilbao como un polo

atractivo para el turismo, donde el Guggenheim Museum Bilbao es solo un elemento más del trabajo del pueblo vasco; de igual manera existen una serie de factores de vital importancia que facilitaron el éxito del museo como elemento individual.

Un destino turístico en su fase de crecimiento o de declive, deberá tomar en cuenta el proceso completo que llevó al éxito a Bilbao como destino turístico, en donde ya se ve involucrado el GMB pero donde no es el elemento principal del procedimiento.

En un destino maduro, donde el éxito ya se ha dado por las propias condiciones del territorio y/o urbe, y donde el edificio museístico solo será un complemento a la ya existente lista de infraestructuras urbanas (sin considerar las propias mejoras, modificaciones y constantes acciones desarrollistas intrínsecas del crecimiento urbano), se deben considerar una serie de factores referentes exclusivamente al museo, las cuales si bien no son la clave innegable del éxito, si reconocen un importante acercamiento a el.

Lo que es realmente de importancia aquí es el grado de intervención de la Fundación Guggenheim en los planes de Bilbao, facilitados por los vascos:

*La unidad nacionalista del PNV construía un edificio que tendría el poder de proyectar la importancia del País Vasco en la región y en el extranjero y la fuerte credibilidad de los planificadores de la eficacia indudable de esta operación que dio lugar a una entrega casi incondicional de los vascos a la voluntad del Guggenheim. Por otro lado el Guggenheim, en reconocimiento de la situación, tomó el riesgo y forzó los límites de su condición en la medida de lo posible (Baniotopoulou, 2001).*

Plaza *et al.* (2010) proponen una serie de nueve condiciones que, "voluntaria o involuntariamente, confluyeron para su eficacia, las cuales se ven agrupadas en 3 ámbitos":

a) CONDICIONES REFERENTES A LA CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DEL MUSEO:

1. Grado de identificación entre el museo original y el "museo importado", y sus ciudades de ubicación.

Un determinado modelo de "museo importado" guarda relación con el hecho de la vinculación del museo originario con la ciudad de su emplazamiento.

2. Elevada visibilidad internacional

Los museos se convierten en motores de la economía según en cuanto generan turismo, el cual crean principalmente cuando adquieren una elevada visibilidad internacional. Uno de los modos para alcanzar esa visibilidad global es a través de un edificio emblemático, que se convierta en icono de la ciudad y, además, en icono de la cultura –la arquitectura en este caso– internacional como es el caso del GMB.

3. La fuerza de la marca

El turista medio se ve atraído por destinos con una marca fuerte, de ahí que los gestores públicos aboguen por promocionar la imagen de una ciudad a través del marketing territorial. En el caso concreto de Bilbao, no sólo fue el edificio emblemático del GMB lo que creó un nuevo símbolo urbano, sino también la marca Guggenheim, que ayudó a promocionar tanto el Museo

como la ciudad. Sin embargo, en el caso de los museos, aunque la marca ayude en este tipo de estrategias, puede resultar insuficiente para asegurar su éxito.

#### 4. Calidad de las exposiciones

La programación de las exposiciones es un factor determinante para la atracción de visitantes. Tan importante es el éxito en la constitución del Museo, como en la acertada adquisición de obras de arte que se revaloricen en el mercado, si lo que la administración pública persigue es reactivar la economía y, como consecuencia, recuperar sus inversiones.

#### 5. Modelo de gestión del museo

Si un museo persigue operar como re-activador económico de un territorio, la mercadotecnia ocupará una parte nada desdeñable de su gestión. Esto conlleva el conocimiento de su mercado actual y su posible desarrollo futuro, la capacidad adquisitiva y perfil de sus visitantes, y su segmentación, las características que deberán reunir su producto y su idoneidad a las expectativas generadas, el análisis de la competencia o los métodos publicitarios, (...) estudios de viabilidad, estudios de mercado y prospección de visitantes, (..) en otras palabras, a más riesgo operativo, mayor planificación.

#### 6. Estabilidad y continuidad de los promotores del museo

Para el éxito de este tipo de estrategias, se debe asegurar que los promotores financieros del museo continúen vinculados con él a lo largo de toda la vida del museo. No es suficiente la puesta en marcha, sino su contribución a su gasto de

funcionamiento. No es infrecuente que los promotores públicos de este tipo de iniciativas se desentiendan del proyecto una vez puesto en marcha, y es precisamente esta desacertada práctica la que contribuye al fracaso del proyecto, y de la consiguiente pérdida del beneficio económico para la región.

## b) FACTORES GEOGRÁFICOS Y DE ENTORNO

### 7. Localización geográfica y accesibilidad

Respecto a la localización geográfica, dentro de la propia ciudad o zona urbana, (...) las infraestructuras culturales se ubican, de ordinario, en el centro de la gran urbe (..) y tienden a concentrarse en la misma zona dentro de la ciudad formando una agrupación de equipamientos culturales en el entorno próximo. Esta concentración geográfica de museos asegura el número de visitantes para el promotor del nuevo museo (...) pero no garantiza la atracción de nuevos visitantes y, por consiguiente, puede no constituir propiamente un reactivador económico.

La accesibilidad indica la localización del museo mismo dentro de una ciudad o zona, (...) esta debe asegurar un número suficiente de potenciales visitantes de un museo (...) y depende de al menos dos variables: el número de habitantes en su entorno directo y la conexión mediante vías y medios de transporte. Un museo como parte de la vida urbana vive de la centralidad. Debe estar en una zona de usos variados y debe ser fácilmente accesible dentro de la ciudad, sea a pie o en transporte público.

## 8. La influencia de la prensa y de internet

La visibilidad global es un requisito imprescindible para que un museo se convierta en un eficaz motor de la economía, y esto no sería posible sin internet. Uno de los efectos favorables de la visibilidad en la prensa es la atracción de turismo. La imagen de Bilbao en la prensa mundial y en la opinión pública se ha visto beneficiada por el propio GMB.

## 9. Implicación de la comunidad local

El éxito de un museo guarda estrecha relación con su capacidad de implicar a su entorno próximo, esto es a la población local. Un posible indicador del grado de implicación es el número de "Amigos del Museo". Otro indicador es el de los *sponsors*, tanto públicos como privados. En el caso del GMB, este cuenta con 150 mecenas corporativos, que contribuyen financieramente a mejorar el ratio de autofinanciación del museo, en la actualidad del 70%, mientras el 30% restante es financiado por las autoridades públicas locales. "Se trata de que el museo consiga cambiar la cultura empresarial, de modo que las empresas dediquen una parte de sus beneficios a la cultura, mecenazgo corporativo" (Bradley, 2005).

### c) OTRAS POLÍTICAS PÚBLICAS QUE INCIDEN EN LA EFICACIA DE LOS MUSEOS COMO REACTIVADORES ECONÓMICOS

El turismo es principalmente estacional. Esta limitación no escapa de la atención de los gestores públicos, que buscan contrarrestar la estacionalidad. Es por ello que este tipo de inversiones culturales deben ir acompañadas de, al menos, dos

líneas de actuación política (Plaza 2008). En primer lugar, una política dirigida a diversificar la estructura productiva de la ciudad, buscando la presencia de sectores de un mayor valor añadido y una menor estacionalidad (...) algo así como “migrar” del Turismo Cultural a las Industrias Creativas.

En segundo lugar, las autoridades deberían adoptar políticas encaminadas a la mejora de la productividad del sistema. En este sentido, las inversiones en equipamiento cultural, y la mejora física de la ciudad, incrementan el atractivo de la urbe tanto para residentes como para los turistas. No obstante, esto provoca un incremento general de los precios, empezando por el precio del suelo, de modo que las autoridades pública deben asegurarse de no afectar la competitividad de las empresas.

“Se entiende que la implementación de estos planes [de regeneración] vendrá acompañada de un efecto acumulativo ya que actúan como catalizadoras de otras inversiones e iniciativas del resto de agentes sociales” (Navarro *et al.* 2012).

Como lo ha mencionado Plaza y como lo rectifica Baniotopoulou (2001), las políticas públicas al igual que la consideración de las necesidades y opiniones de la población son fundamentales y deben ser combinadas con cualquier plan con miras al desarrollo económico, si se ha de mantener un equilibrio.

El surgimiento de nuevas ofertas y atracciones con el fin de acrecentar el gasto del visitantes ha evolucionado con la sociedad y va siempre de la mano del arte y de la arquitectura, por lo que debe entenderse que tales planes deberían contar siempre con este par de

importantes factores que han formado y aún forman parte importante de la vida urbana.

*No es suficiente con la incorporación o adaptación de nuevos edificios o proyectos bandera. Se necesita que estos proyectos tengan resonancia con la cultura de la ciudad para que se produzca identificación con los mismos. De otra forma el disenso puede aparecer y el éxito de los proyectos disminuir. Se trata de lograr escenas que resulten atractivas tanto a la población local como a los turistas, que transformen la fisonomía y atmosfera urbana en mejores espacios para el esparcimiento y disfrute de los ciudadanos y de los visitantes (Navarro et al. 2012).*

Así también se debe recordar que el ocio no es el único generador de turistas o visitantes. Baiotopoulou (2001) sugiere que “como los viajes de negocios son cada vez más frecuentes, este sector se ve apoyado por la demanda de las empresas por servicios culturales de alta calidad como prestación a sus empleados”.

*En las cambiantes sociedades occidentales de las últimas décadas, muchos factores han impulsado el surgimiento y solevantamiento especialmente del “turismo cultural”. El auge de las comunicaciones, la creciente disponibilidad de tiempo libre, el aumento de la demanda para el entretenimiento y la estimulación y la demanda por el derecho igualitario de acceso a la misma información, son algunas de las influyentes circunstancias (Boniface, 1995; citado por Baniotopoulou, 2001).*

Algunos estudios han demostrado que existe una conexión entre la creación y sustento de instalaciones de turismo cultural y desarrollo económico (Baniotopoulou, 2010), por lo que pensar en una triada de

éxito que incluya la infraestructura cultural, la planificación territorial turística y la competitividad y diversificación de la estructura productiva parecen ser parte fundamental de cualquier plan de desarrollo urbano. Sin embargo, Paül (2010) nos advierte que

*Difícilmente las actuaciones culturales cumplirán sus objetivos de efecto multiplicador si se ven obligadas a liderar un proceso complejo como es la transformación física, económica o social de un espacio. Los efectos de las políticas culturales son más importantes cuando las dimensiones físicas, económicas y sociales de la cultura se integran y funcionan de manera conjunta con el mayor número posible de iniciativas, tanto públicas como privadas.*

No debe olvidarse tampoco el cuestionarse los conceptos de cultura empleados y con los que se generarán las políticas y estrategias de desarrollo, "las estrategias culturales normalmente hacen hincapié en la importancia de adoptar una definición amplia de la cultura que trascienda las divisiones tradicionales entre alta cultura y el arte popular" (Basset, 1993). "Esta definición tiene ventajas políticas porque permite una estrategia que evite las acusaciones de elitismo cultural y el sesgo de la clase media, y abraza a los intereses de una amplia muestra representativa de los diferentes grupos de edades y clases sociales" (Paül, 2010).

Finalmente, es importante seguir las recomendaciones ya corroboradas de Paül (2010) en varios megaproyectos regeneradores (incluyendo el GMB y el Fòrum Barcelona), para que las actuaciones urbanísticas relacionadas con las políticas culturales tengan la mayor influencia posible en términos de ciudad:

- *Apostar por una decidida y unitaria implicación política. El consenso en la decisión de las líneas generales de las actuaciones es fundamental para su éxito.*
- *Evitar tomar las decisiones únicamente por convicciones personales o políticos. Tomar como referencia estudios precisos, actualmente aún escasos, que tengan presentes varias posibilidades para cada una de las actuaciones (emplazamiento, público al que se dirige o relaciones con el entorno, entre otros).*
- *Buscar la complicidad y coordinación entre los diferentes agentes; tanto municipales (básica), como de otras administraciones, del sector privado y sobre todo, de los habitantes del entorno en que se pretende desarrollar las políticas culturales.*
- *Enmarcar las actuaciones, incluso aquellas puntuales, en estrategias de larga duración.*
- *Emplazar las instituciones en espacios donde su uso sea lo más efectivo posible. No buscar únicamente espacios centrales, que garanticen con relativa rapidez el éxito de visitantes y de visibilidad, sino buscar actuaciones más complejas, pero con mayor potencial de éxito.*
- *Apostar por construcciones formales basadas en la calidad del entorno y no únicamente en criterios estéticos.*

## 7. UN MUSEO COMO FACTOR DE CAMBIO LA ZONA METROPOLITANA DE PUERTO VALLARTA-BAHÍA DE BANDERAS

*Puerto Vallarta es un municipio que basa su economía en el turismo, con grandes números de llegadas que lo convierten en uno de los principales destinos turísticos de playa en México. Es considerado un destino turístico maduro, pues necesita generar inversiones en actividades complementarias, que permitan reposicionar al destino, atrayendo nuevos visitantes, haciendo que se queden más días y gasten más, para así generar un incremento en la derrama económica (Virgen & Gauna, 2011).*

Grandes reformas urbanísticas, realizadas una tras otra en corto tiempo, han modificado la cara de la ciudad de manera radical, sin alterar en algún momento la razón principal de visita al destino: el imaginario clásico de sol y playa.

El destino Riviera Nayarit, al otro lado de la bahía y complementando la zona metropolitana, es un destino naciente con muchas potencialidades ya que es más grande en territorio – comparado con Puerto Vallarta y muchos más destinos mexicanos; la marca Riviera Nayarit abarca 300 km de playa –y posee las mejores playas de la bahía (y muy buenas fuera de ella hacia el norte); además cuenta con mucho terreno para construir y una cantidad de proyectos hoteleros y residenciales de gran envergadura sobre línea de playa en camino.

Sin embargo, ninguno de los centros urbanos de Nayarit cuentan con las cualidades necesarias para ser atractivos turísticamente

hablando, están aislados los unos de los otros así como tampoco cuenta con suficientes equipamientos o servicios públicos para considerarse concentradores o polos atractores.

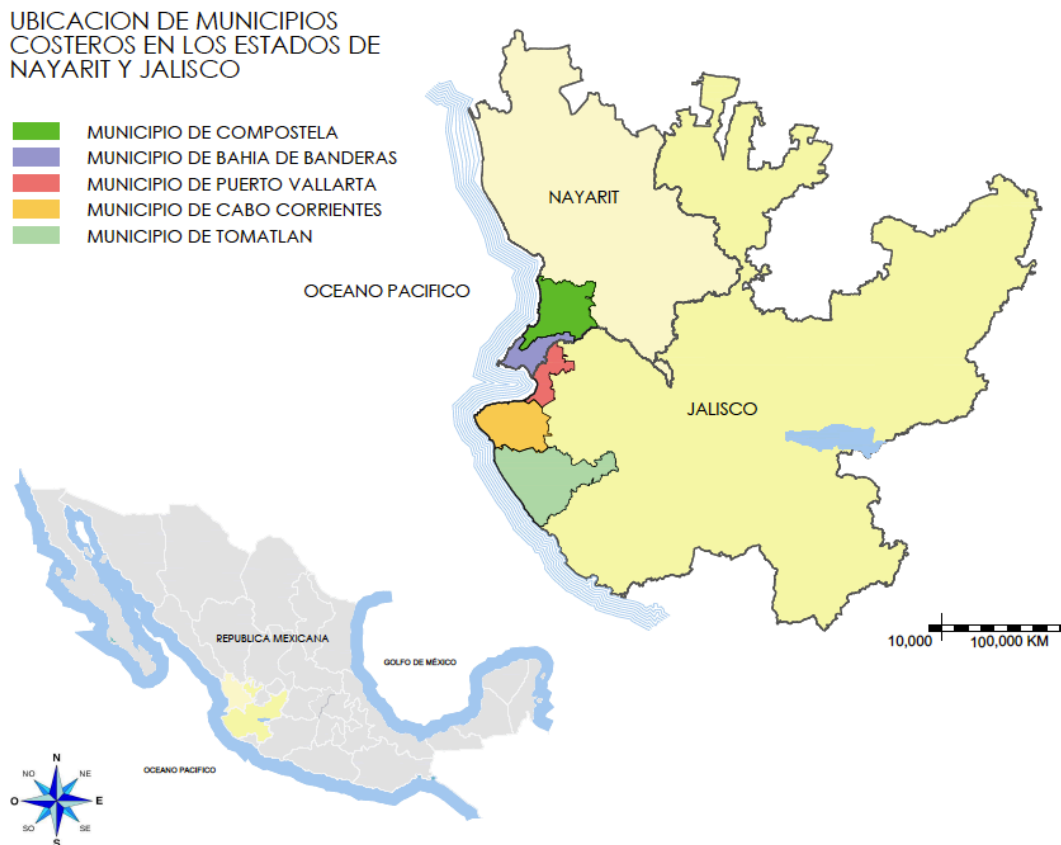
La creación de un museo en Puerto Vallarta, que cumpla con características especiales como ícono generador de turismo, apoyando con la culturización de la población local y, principalmente, proporcionando a la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas un elemento museístico (hasta ahora inexistente) y un ícono arquitectónico con los cuales incrementar su competitividad turística y apoyar en la identidad local de la población, puede ser una solución para Puerto Vallarta de escapar al valle económico en el que se encuentra y de propiciar un incremento potenciado de turismo en el naciente destino Riviera Nayarit.

## 7.1. GEOGRAFÍA DE LA ZONA METROPOLITANA DE PUERTO VALLARTA-BAHÍA DE BANDERAS

Como se ha mencionado antes, la zona conurbada de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas comparten una enorme bahía de nombre Bahía de Banderas. A pesar de pertenecer a dos entidades federales independientes divididas geográficamente por el río Ameca, esfuerzos en conjunto sí se realizan, prueba de ello es la existencia del Consejo de la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas (ZMPVR-BB) y del consiguiente Convenio para la Administración del Fondo de la ZMPVR-BB; el cual busca apoyar a “proyectar programas de coordinación con los estados y municipios y que con un marco

jurídico adecuado permitirá el cumplimiento de los objetivos y prioridades para la ejecución de los programas de inversión pública”.

**Figura no.4** Posición geográfica de la Bahía de Banderas y los municipios costeros que la componen. Elaboración propia, 2015.

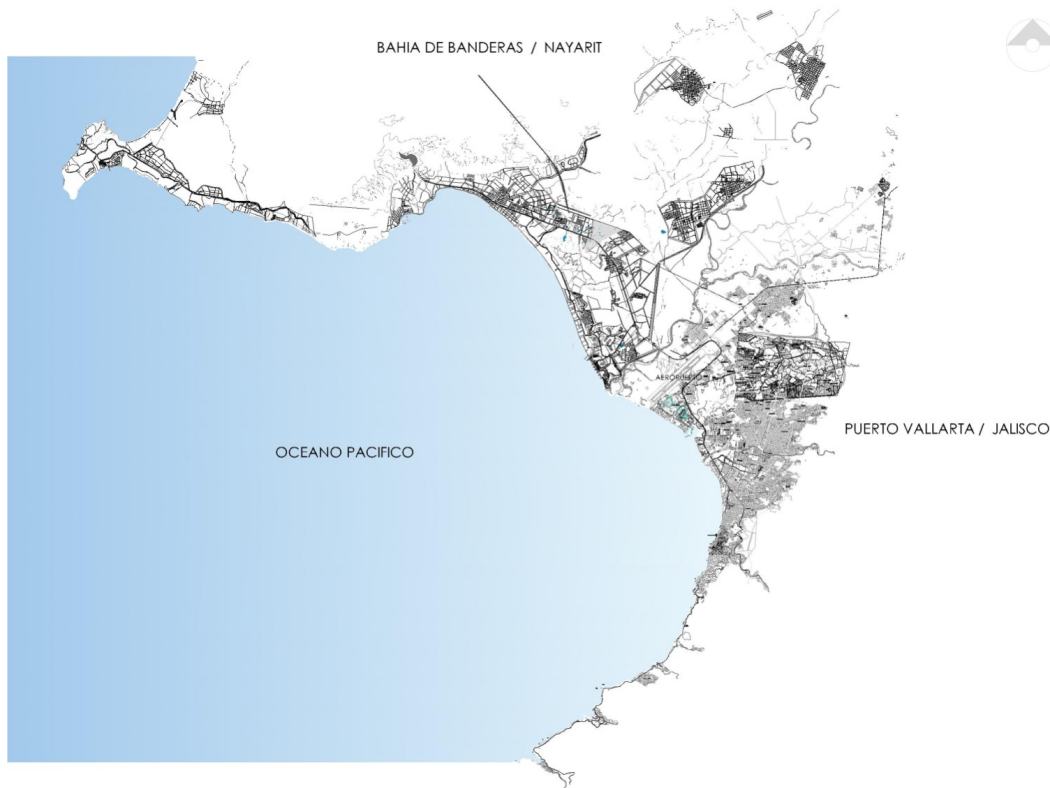


Puerto Vallarta es un municipio de 1.300,67 km<sup>2</sup> y 255.681 habitantes<sup>4</sup> que tiene su cabecera municipal en la ciudad de mismo nombre. El municipio es uno de los que conforman la región Costa Norte del estado de Jalisco, en el pacífico mexicano; la ciudad del mismo nombre es la segunda más grande del estado, con 680 km<sup>2</sup> de área conurbada y 56,26 km<sup>2</sup> de área urbanizada; también es la segunda

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2010.

zona económica más importante del estado y el tercer puerto –no comercial –más importante de México.

**Figura no.5** La mancha urbana de la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas. Elaboración propia, 2015.



#### MANCHA URBANA CONURBADA DE PUERTO VALLARTA Y BAHIA DE BANDERAS

El municipio limita al norte con el estado de Nayarit, al sur con los municipios de Cabo Corriente y Talpa de Allende; al oriente con San Sebastián y Mascota y al poniente con el Océano Pacífico.

Bahía de Banderas tiene una extensión territorial de 773,3 km<sup>2</sup> que representan el 2,8% de la superficie del estado. A ésta deben agregarse los 2,5 km<sup>2</sup> de superficie del archipiélago de Las Marietas. La cabecera municipal es Valle de Banderas, que cuenta con 5.053 habitantes; destacan además San Juan de abajo con 8.159 pobladores,

Bucerías con 5.711, San José del Valle con 5.188, San Vicente con 3.543 y Jarretaderas con 3.426; localidades donde radica el 66% de la población total del municipio, existiendo otras 124 localidades menores en las que vive el resto de la población, es decir 124.205 habitantes en total del municipio según el INEGI, 2010. En este municipio viven el 11,4% del total de Nayarit y económica y demográficamente hablando, es el segundo municipio de mayor importancia después de la capital, Tepic.

---

**Figura no.6** Mancha urbana del barrio central de Puerto Vallarta. Dominio público.



---

Bahía de Banderas tiene una extraordinaria potencialidad económica por su vocación agropecuaria y turística. De su suelo el 21% se dedica al uso agrícola, 12% al ganadero, 42% al forestal ganadero y el 25% a otro tipo de usos de los cuales el turismo es el principal (la industria es casi nula). Este municipio se encuentra en la Región Costa Sur del estado de Nayarit y colinda al norte con el

municipio de Compostela, al este con el estado de Jalisco, al sur con el Océano Pacífico y el estado de Jalisco y al oeste con el Océano Pacífico (ibíd.).

---

**Figura no.7** Vista costera al norte de la Bahía de Banderas desde Nuevo Vallarta. Dominio público.



## 7.2. DEMOGRAFÍA

En cuestiones demográficas, la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas (ZMPV-BB) cuenta con una población estable hasta el 2010 de 379.934 habitantes de los cuales 255.725 son de Puerto Vallarta (67,3% del total) y 124.209 habitantes de Bahía de Banderas (32,7% del total) (INEGI, 2010).

El crecimiento poblacional de la región es uno de los más grandes en términos relativos que se ha dado en el país, con un incremento de los últimos 20 años del 7,56 % anual, pues paso de 151.388 habitantes en 1990 a 379.934 habitantes en el año 2010, si consideramos sólo los diez últimos años la progresión de la población fue del 5,54 % anual, pues en el año 2000 eran 244,536 habitantes (Virgen & Gauna, 2011).

En cuanto a la evolución poblacional de cada uno de los municipios se tienen los siguientes datos, para Puerto Vallarta la tasa de los últimos veinte años fue de 6,47 % anual, pues paso de 111.457 habitantes en 1990 a 255.725 habitantes en 2010, que representa una tasa anual de 3,84 %. En Bahía de Banderas la tasa de los últimos veinte años fue de 10,59 % anual, pues paso de 39.831 habitantes en 1990 a 124.209 habitantes en 2010, que representa una tasa anual de 10,77 % anual, que es la tercera más alta en el último decenio de todos los centros turísticos del país (ibíd.).

El crecimiento poblacional es generado por una gran migración de habitantes de otras zonas del estado y el país hacia la región de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas, según el Censo<sup>5</sup> del 2000, 56.500 personas (30,58%) que vivían en Puerto Vallarta habían nacido en otro estado de la república, siendo los más significativos la Ciudad de México, Guerrero, Nayarit, Michoacán, Guanajuato, Sinaloa y Veracruz. En Bahía de Banderas vivían en el año 2000, 30.700 personas que no habían nacido en el municipio y que eran originarios de otros estados, especialmente de Jalisco, la Ciudad de México, Guerrero, Michoacán y Sinaloa (ibíd.).

---

<sup>5</sup> XII Censo General de Población y Vivienda 2000, I Conteo de Población y Vivienda 2005, declaratorias y programas de ordenación de zonas conurbadas y zonas metropolitanas.

### 7.3. PRINCIPAL SECTOR PRODUCTIVO

Conforme a la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, el municipio de Puerto Vallarta cuenta con 12.249 unidades económicas al 2013 y su distribución por sectores revela un predominio de unidades económicas dedicadas a los servicios, siendo estas el 47,4% del total de las empresas en el municipio. El sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) reportó para el 2012 la presencia de un predominio de unidades económicas dedicadas al comercio registradas en la búsqueda de oportunidades comerciales y de negocios: registrando 2.315 empresas dedicadas a comercio y 1.418 dedicadas a servicios.

Respecto al valor agregado censal bruto<sup>6</sup>, se registró que en PVR los tres subsectores más importantes en la generación de valor agregado censal bruto fueron los servicios de alojamiento temporal; los servicios de apoyo a los negocios; y los servicios de preparación de alimentos y bebidas; estos generaron en conjunto el 40,6% del total del valor agregado censal bruto registrado en 2009 en el municipio.

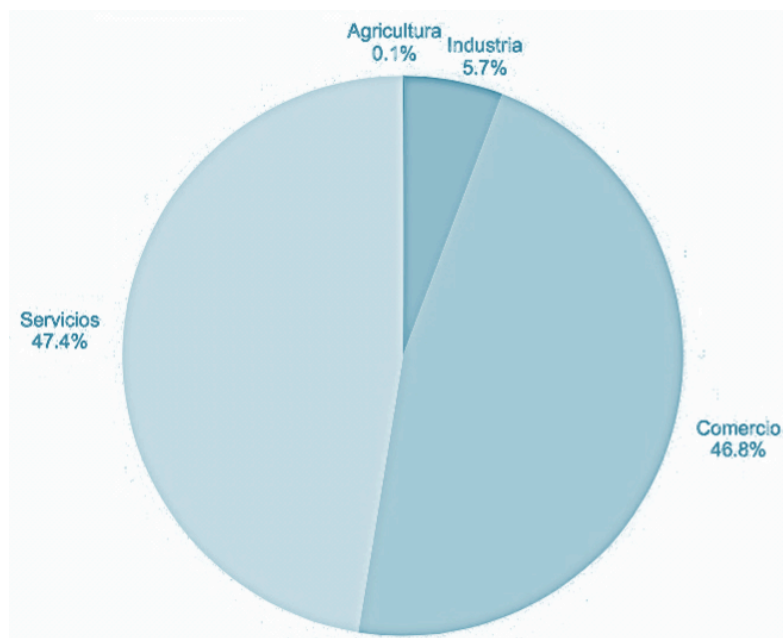
La ZMPV-BB, como se ha comentado anteriormente, basa prácticamente sus ingresos en el sector de los servicios y el comercio. Para el año 2012 el PIB del municipio de Puerto Vallarta se contabilizó en 1.181.983.000 millones de pesos mexicanos. Para Bahía de Banderas no es posible encontrar el PIB, debido a la falta en la

---

<sup>6</sup> El valor agregado censal bruto se define como: "el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica."

sistematización de sus datos, sin embargo se estima ser considerablemente menor que el de Puerto Vallarta debido a las características propias del municipio y a la ausencia de ciertas infraestructuras de comunicaciones y comercio.

**Figura no.8** Distribución de las unidades económicas de PVR. SEIJAL, INEGI, DENUE, 2013.



### 7.3.1. SECTOR SERVICIOS

Aunque aún existe una cantidad importante de personas que se dedican al sector primario (principalmente en el estado de Nayarit), el sector de la venta de servicios es el principal generador económico de la bahía, tanto que es el sostén económico de la gran mayoría de la población. Ya sea a través de la cara directa al turista o como proveedor de bienes para el turismo, las empresas comerciales de primera y segunda línea del sector servicios son la principal fuente de empleo.

Debido a que la Secretaría de Turismo del Gobierno de Jalisco cuenta con un proceso de información sistematizada, es fácil y confiable hacer uso de los datos y estadísticas turísticas de Puerto Vallarta. Por desgracia esto no sucede con el estado de Nayarit y su marca Riviera Nayarit. Los datos a continuación presentados son una recopilación de información recogida de primera mano y otros más ya recopilados por los estudiosos Virgen & Gauna (2011) los cuales justifican que respecto a el tema estadístico de la bahía “la información es parcial al no contar con información actualizada y uniforme de los dos estados, a pesar de ello se puede inferir que los datos de gasto por turista y estancia promedio son similares para ambos estados, además de que al compartir el mismo aeropuerto, mucha información tomada allí suele no ser diferenciada para las dos localidades, pero que en términos de la actividad turística se pueden considerar como el mismo destino.”

Según la Secretaría de Turismo de Jalisco, Puerto Vallarta recibe aproximadamente 3.705.718 visitantes al año (afluencia), de los cuales 2.298.672 (62%) son nacionales y 1.407.046 (32%) son extranjeros. De estos visitantes, se estima que solo 2.145.288 se hospedan en algún lugar proveedor de servicios para pernoctar, de los cuales 1.311.108 (61%) son extranjeros y 834.180 (39%) son nacionales. Además, se estima que anualmente existe una llegada de turistas extranjeros en tránsito a través de crucero, dato que proporciona la Administración Portuaria Integral en el 2012 y que se eleva a 358.820 visitantes. La estadística nos proporciona como datos fiables, la existencia de 275 empresas hoteleras y 21.701 unidades rentables al 2012.

Nuevo Vallarta, ciudad perteneciente a la Riviera Nayarit pero que solo representa una pequeña parte de esta, aquella que se encuentra dentro de la bahía, presenta para el 2011 una oferta hotelera de 5.893 cuartos promedio, un porcentaje de ocupación del 62,5% y un número de turistas de 1.339.800 y 2.252.400 de residentes parciales extranjeros.

**Tabla no.1** Número de cuartos de servicio turístico en Puerto Vallarta organizados según su categoría. SETUJAL, 2012.

NUMERO DE UNIDADES HABITCIONALES RENTABLES					
CATEGORIA	No. Unidades	De	CATEGORIA	No. Unidades	De
GRAN TURISMO	2.262		APARTAMENTOS	239	
5 ESTRELLAS	3.693		BUNGALOWS	45	
4 ESTRELLAS	3.221		CONDOMINIOS	8,905	
3 ESTRELLAS	1.410		SUITES	398	
2 ESTRELLAS	341		CASA	53	
1ESTRELLA	356		HOSTAL	41	
C/ECONOMICA	324		TRAILER PARK (CAMPING)	250	
SIN CLASIF.	163				
<b>TOTAL</b>			<b>21,701</b>		

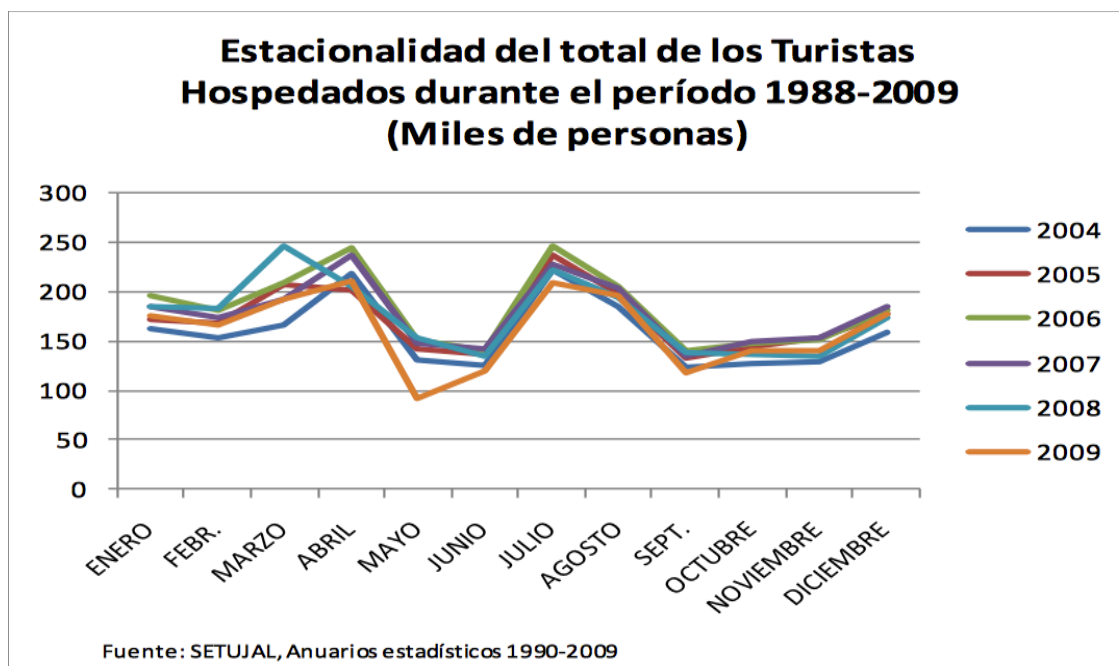
“La capacidad de hospedaje de la oferta extra hotelera en Puerto Vallarta está compuesta por 10,183 unidades rentables, de las

cuales destaca los condominios con 9,157 llaves, incrementándose del año de 1990 al 2009 en 6,445 unidades” (Virgen & Gauna, 2011).

La estancia promedio del turismo nacional registrada en el año 2009 fue de 4,0 días. Con un incremento de 0,3 días en relación a la registrada en el año de 1988, lo que significa que sólo creció en 7 horas en 21 años, mientras que el turismo extranjero disminuyó de 4,4 a 4,0 días en el mismo periodo (ibíd.).

Las variaciones estacionales de la afluencia turística han mostrado un comportamiento uniforme a través del tiempo, en el periodo que comprende los años 2004-2009 se observa que las únicas variaciones son en el periodo marzo-abril, debido a que la semana santa, de acuerdo con el calendario litúrgico de la iglesia católica, se mueve entre esos meses, observándose los mayores montos en los meses de marzo-abril y julio-agosto (ibíd.).

**Figura no.9** Estacionalidad turística en Puerto Vallarta de 1998 a 2009. Virgen & Gauna, 2011.



El gasto promedio diario de los turistas (...) registrado para el turismo nacional en el año 2009 fue de 752 pesos, en tanto que para el extranjero fue de 1.085 pesos. Además se debe analizar en función del gasto medio del turismo de internación, reportado por la Secretaría de Turismo de México, que fue de 761 dólares, en tanto que el gasto medio por estancia del turismo extranjero para Puerto Vallarta fue de 478 dólares, lo que representa 283 dólares menos que la media nacional, lo cual es el resultado de un bajo gasto de los turistas extranjeros en el destino, por falta de una oferta complementaria que incremente el gasto y una baja estancia promedio (ibíd.).

El coeficiente de ocupación promedio entre los años de 1988 y el 2009 es de 55,4%. Los establecimientos con los más altos coeficientes de ocupación históricos han sido los de los establecimientos de cinco estrellas, con el 64,3%, los de gran turismo con 61,3% y los de cuatro estrellas con el 57,4%, en tanto que los más bajos han sido los de clase económico (30,9%), tres estrellas con 42,7% y los no sujetos a clasificación que incluye a los condominios con el 47,2% (ibíd.).

#### **7.4. ÍNDICE DE DESARROLLO MUNICIPAL**

Según el gobierno del estado de Jalisco, PVR cuenta con un Índice de Desarrollo Municipal (IDM) Institucional de 70,4 pts. (muy alto), siendo el tercer del estado quedando en primer lugar Zapotlanejo con 75,8 pts. y la capital Guadalajara (GDL) en segundo lugar con 71,2 pts. El IDM Económico se coloca como muy alto

también siendo el 4to municipio de mayor desarrollo económico, siendo el más alto GDL con 81,2 pts.

Acerca del IDM Social, PVR se posiciona en el lugar número 9, sin embargo la diferencia entre el 1° y el 10° es de un punto dos unidades, por lo que no es de relevancia la posición en este indicador: GDL se presenta como el primero con 91,1 pts.; PVR en 9° con 88,8 pts. (muy alta).

En el IDM de Medio Ambiente, PVR se posiciona en el 4° lugar con 69,4 pts. (muy alto) mientras en el primero se encuentra el municipio de San Sebastián del Oeste con 75,5 pts.; GDL queda como el antepenúltimo municipio del estado considerado como de menor desarrollo ambiental con 46,1 pts.

En general, el IDM Global dicta que PVR se encuentra como el segundo municipio de Jalisco con mayor desarrollo con un puntaje de 71,4 pts.; superado solamente por la capital GDL que tiene 72,4 pts.

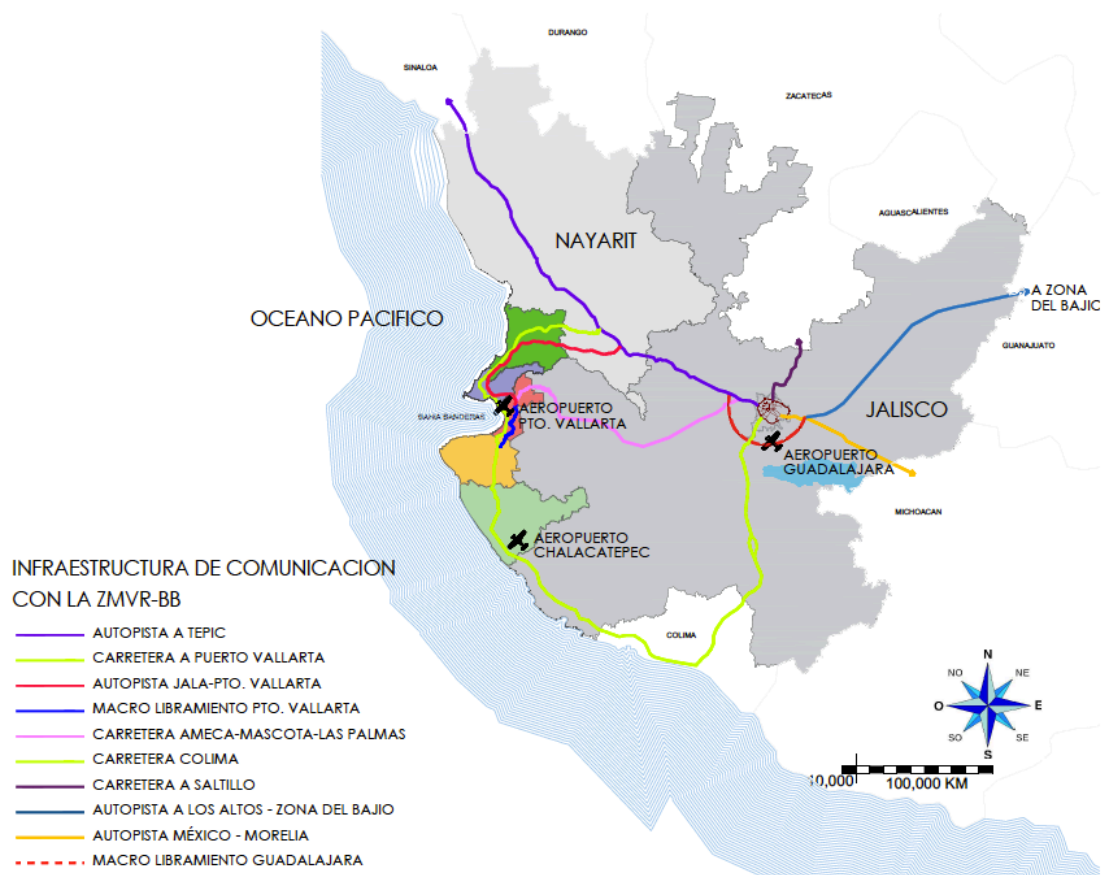
## 7.5. COMPETITIVIDAD TURÍSTICA

### 7.5.1. INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES

La ZMPVR-BB tiene infraestructura para comunicación vía terrestre, aérea y marítima. Entre la capital del país y la ZMPVR-BB existe un tramo carretero de 900 km aproximadamente. Está comunicado con Guadalajara, la capital del estado, y con el resto del país por la carretera Guadalajara-Compostela-Vallarta (una autovía libre y con un tramo de carretera de cuota que solo llega hasta Compostela) la cual continúa al sur hacia Manzanillo y al norte hacia

Sinaloa; y por la carretera libre Guadalajara-Autlán-Vallarta; ambas en aceptables o excelentes condiciones. También es posible trasladarse de Puerto Vallarta a Guadalajara por la ruta carretera nacional denominada "del peregrino" (Carretera libre que atraviesa la sierra madre occidental: Vallarta-Mascota/Talpa-Ameca-Guadalajara). Cuenta con una red de caminos vecinales, algunos revestidos, otros de terracería y brechas que intercomunican los poblados de los municipios.

**Figura no.10** Red Viaria de comunicación entre la Zona Metropolitana de Bahía de Banderas y Guadalajara. Elaboración propia, 2015.



Varias líneas de autobuses proporcionan la transportación terrestre foránea, existiendo una Central de Autobuses que aglomera toda la oferta en Puerto Vallarta (a 2 km de distancia del aeropuerto) y una serie de paradas o estaciones remotas a lo largo de la bahía hacia el norte para proveer servicio al municipio de Bahía de Banderas. Para el servicio local existe transporte público para la comunicación urbana; la comunicación rural se efectúa en vehículos particulares.

La transportación aérea la cubren aproximadamente 30 aerolíneas tanto nacionales como extranjeras (que varían según la temporada del año) que cuentan con el Aeropuerto Internacional Lic. Gustavo Díaz Ordaz para su aterrizaje, llevando a cabo alrededor de 260 vuelos a la semana, siendo más de cien en México y otros más de cien en USA y la menor cantidad de vuelos para Canadá y uno directo hasta la ciudad de Londres en el Reino Unido. El aeropuerto está situado a seis kilómetros al norte de la cabecera municipal, cerca del límite geográfico divisorio con el estado de Nayarit.

Los vuelos más comunes van a las ciudades más importantes de México como son Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Querétaro y San Luis Potosí; en EUA a ciudades de conexión importantes como Los Ángeles, Atlanta, Chicago, Phoenix, San Francisco, Dallas y Nueva York; y a Canadá a Quebec, Montreal, Calgary y Vancouver.

La conexión aérea de vuelos regionales se realiza en un tiempo promedio de una hora y media, permitiendo realizar conexiones fácilmente con cualquier aerolínea o destino en la Ciudad de México. Para vuelos a USA, el tiempo promedio de vuelo es de tres horas y media.

Figura no.11 Mapa de conectividad aérea. SETUJAL, 2011.



La transportación marítima se realiza en lujosos cruceros que hacen escala en el puerto durante gran parte del año, siendo para este año 2015: 128 navíos [4] y con una estimación para el 2016 de más de 175 visitas, incluyendo algunas con pernocta.

Para el 2010, 539.530 turistas llegaron a Puerto Vallarta en cruceros, arribaron en 216 embarcaciones a lo largo del año (API Puerto Vallarta, 2011).

Este año en especial, el Secretario de Turismo en Jalisco, Enrique Ramos Flores, ha iniciado visitas conjuntas con los Secretarios

de Turismo de Baja California Sur y Sinaloa, con el propósito de promover de manera conjunta los cruceros con las compañías navieras, ya que los tres estados forman parte de la Riviera Mexicana, que incluye Los Cabos, Mazatlán y Puerto Vallarta [5].

El acuerdo de las tres entidades es ofrecer un producto "más rico y diferenciado", donde Puerto Vallarta apuesta por la cultura. Cabe mencionar que de los tres puertos del Pacífico mexicano, Puerto Vallarta es aquel con la mayor calificación de satisfacción por parte del turista [5].

También llegan muchas embarcaciones privadas, la mayoría yates y botes deportivos especializados en pesca de pez vela y marlín. Las embarcaciones locales ofrecen a los turistas sus servicios y cuentan con una marina al norte, cerca del aeropuerto, con todas las facilidades para sus operaciones y un muelle al sur donde se pueden tomar taxis acuáticos, lanchas rápidas y donde se permite el desembarco pero no el amarre. Los taxis acuáticos son poco comunes y más utilizados para la comunicación de zonas remotas de la costa con la cabecera municipal.

### **7.5.2. NUEVOS PROYECTOS**

En Puerto Vallarta, se realiza ahora la construcción de un macro-libramiento vial que evitará el paso forzoso de los autos por el centro de la ciudad y dará la continuación a la carretera Nacional 200 hacia el sur; este macro libramiento conectará al norte con un nuevo ingreso a la bahía que se encuentra en proceso y que se unirá con la carretera de cuota Jála-Guadalajara. Este macro libramiento ya se encuentra en

proceso de construcción pues ha sido ya estudiado y aceptado. Se espera que quede listo y funcional para el año 2017.

Figura no.12 Mapa del nuevo tramo carretero GDL-JALA-PVR. Elaboración propia, 2015.



Respecto a vías de comunicación, el mayor proyecto a terminarse (pues ya se ha iniciado) que beneficiará a toda la costa norte de Jalisco y la costa sur de Nayarit es la construcción del nuevo tramo carretero Jála-Puerto Vallarta. Este proyecto consiste en la construcción de un tramo carretero de cuota que conectará la autovía ya existente de Guadalajara-Jála hasta Puerto Vallarta directamente. Esta carretera de cuota iniciará en la ya existente autovía de cuota Guadalajara-Compostela, reduciendo el tiempo de viaje en automóvil

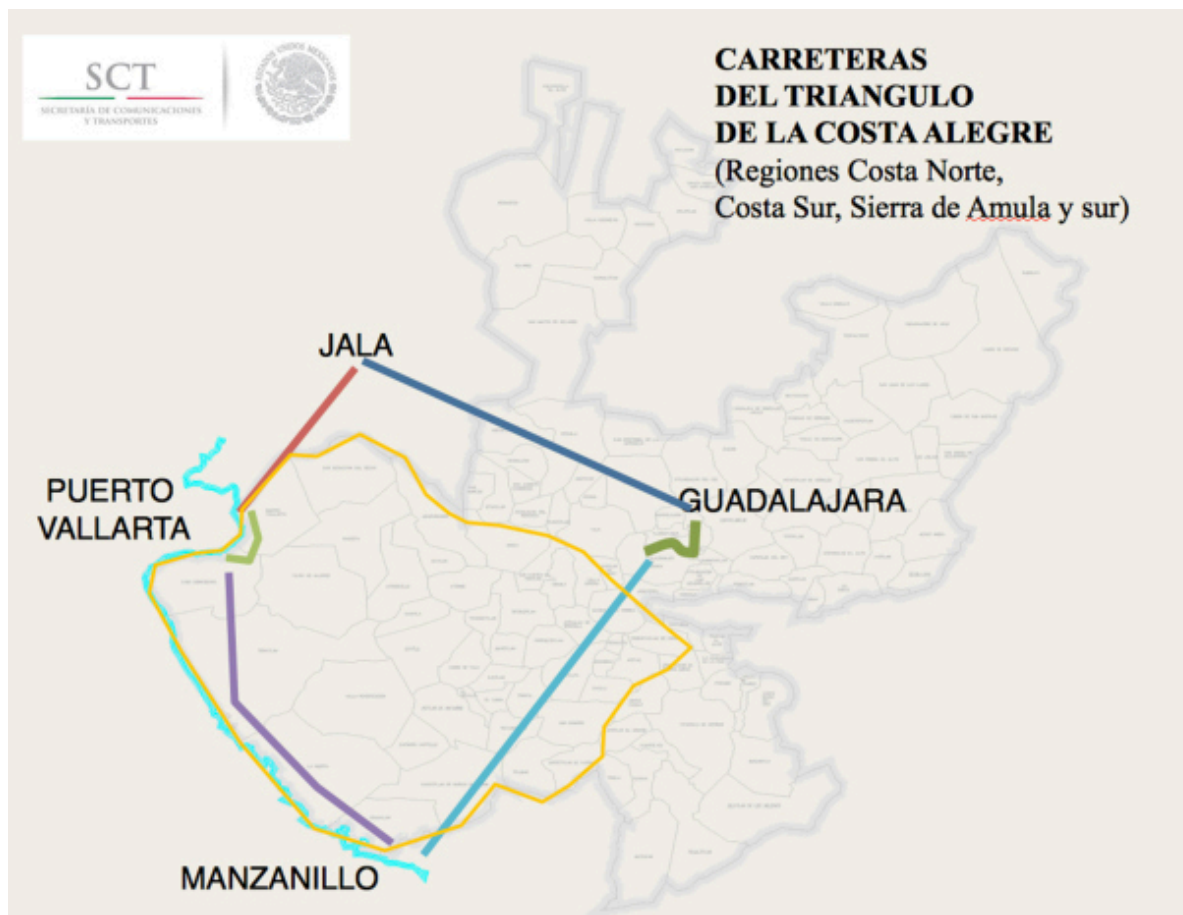
en una hora y media; es decir, de hacer 5 horas de trayecto GDL-PVR, una vez terminado el tramo carretero se harán 3 horas para el mismo recorrido.

Figura no.13 Mapa del nuevo tramo carretero GDL-JALA-PVR. SCT, 2013.



Como es posible ver en la imagen no. 14, existe el llamado el triangulo de la Costa Alegre, donde las carreteras azules que van de Guadalajara a Jala y de Guadalajara a Manzanillo ya existen y son rápidas y de excelente calidad; las líneas verdes simulan los macro libramientos que han de construirse para las zonas urbanas tanto de Guadalajara como de Puerto Vallarta; y la línea roja representa la continuación del tramo carretero Jala-Puerto Vallarta.

Figura no.14 Mapa del nuevo tramo carretero GDL-JALA-PVR. SCT, 2013.



Otros proyectos que se encuentran en manos del Fondo Nacional para el Turismo (FONATUR) son:

- Un Complejo Metropolitano de Deportes, Recreación y Cultura (METRO COM), que se ubicará en la Zona Hotelera, justo a la entrada del centro de Puerto Vallarta. Incluye un nuevo estadio, un acuario, un parque escultural, un club de playa, una zona federal marítimo-terrestre y su respectivo puente peatonal para facilitar el acceso.
- Recuperación del Parque Escultural y Anfiteatro Lázaro Cárdenas en la zona romántica. Unos 35 millones de pesos se utilizará para

recuperar el parque actual y ofrecer más actividades culturales en la zona.

- Plaza del Mar. Aproximadamente 12 millones de pesos se destinarán a la creación de un nuevo mercado para productos del mar en el Parque Hidalgo. Incluirá restaurantes.
- Museo Natural y Arqueológico Isla Río Cuale. Aprox. 13 millones de pesos se destinarán para la creación de un museo al aire libre y la mejora de las áreas verdes del parque actual.
- Distrito Residencial de Retiro, que incluirá edificios, un nuevo hospital, un spa y áreas verdes. [10]

También se realizan las obras de construcción de la segunda etapa del Mirador de la Cruz. Esta segunda etapa, que tendrá un monto de inversión superior a los 6 millones 300 mil pesos (350.000 euros), comenzó con el terraplén para la construcción de la terraza principal y contempla la construcción de una torre emblemática. El mirador contará con una serie de servicios que se estarán desarrollando en etapas posteriores, así como un teleférico. [13]

Se iniciará también la construcción de un nuevo centro comercial de alto standing llamado La Isla Puerto Vallarta con características típicas mexicanas. El proyecto se ubicaría en terrenos de un desarrollo inmobiliario llamado Grand Venetian, junto al río Pitillal, el cual cruzará con un puente peatonal panorámico para conectarlo con el ya existente centro comercial Península, el cual también será remodelado y se espera que todo quede listo para el 2015. [14]

Respecto a hotelería, la firma Apple Leisure Group (ALG), subsidiaria de AMResorts, traerá a México la marca Sunscape Resorts

& Spas, con la remodelación y reapertura de un complejo ya existente que no se encontraba en operación. Sunscape Puerto Vallarta se convertirá así en la cuarta propiedad de este grupo en Puerto Vallarta [6]. Así también ha cambiado el giro de una torre concebida como condominal a un nuevo hotel de cinco diamantes de nombre Mousai del grupo Taffer Resorts, acompañando a los hoteles de gran turismo Hyatt Ziva, Garza Blanca (del grupo Taffer también) y Secrets (del grupo ALG) [18].

**Figura no.15** Vista aérea del Hotel de 5 diamantes Mousai at Garza Blanca. Taffer Resots, 2015.



Este tipo de noticias son de importancia debido a que Puerto Vallarta ya no cuenta con terreno libre para construir nuevos hoteles, la mayoría del espacio es selva en montaña protegida por leyes y normas de conservación natural, por lo que las remodelaciones y demoliciones de antiguos complejos son importantes para la renovación de la infraestructura hotelera en el puerto.

Hacia el sur y ya fuera de la bahía pero a un par de horas de Puerto Vallarta por carretera, se localiza la región llamada Costa Alegre, también territorio de Jalisco, la cual ya se encuentra dentro de la exclusiva lista de lugares de descanso de ricos y realeza debido a la belleza de sus montañas y playas y la privacidad que proponen sus selvas y hoteles boutiques.

Aquí se encuentra una de las mejores playas del Pacífico, en el municipio de Tomatlán, a 100 km al sur aproximadamente del aeropuerto de Puerto Vallarta: Chalacatepec, en donde se desarrolla un proyecto turístico ambicioso en una superficie de mil 200 hectáreas. Ya en proceso de creación, es la más exclusiva zona de confort y destino turístico de lujo del país que contará con su aeropuerto propio y hoteles de los más altos estándares y de acaudaladas firmas.

El aeropuerto a construirse, con capacidad para recibir aviones de hasta 170 pasajeros, ha recibido una inversión de 2,99 mil millones de pesos (165.500.000 € aprox.): 1,4 mil millones de pesos del Instituto de Pensiones del Estado (5 % de su patrimonio), 1,5 mil millones de pesos aportados por la iniciativa privada y 90 millones de pesos aportados por el Gobierno de Jalisco; más 16 millones de pesos para la construcción de carreteras y caminos (885.600 € aprox.). El único pedido de las empresas hoteleras que llegarán al codiciado destino fue que el Gobierno se encargara de equipar al aeropuerto, pues la mayoría de sus clientes hará su arribo en aviones privados [8].

La apuesta es la operación en la zona de proyectos millonarios en el complejos turísticos de gran envergadura, de los cuales (4 por el momento) el de nombre Zafiro ha iniciado ya su construcción e incluirá

marcas de lujo extremo. Se tiene contemplada la construcción de un campo de golf, marina, varios hoteles y condominios en venta. [15]

Entre las firmas de gran turismo que llegarán al CIP Chalacatepec se encuentra el hotel Louis Vuitton (de la marca Cheval Blanc) que contará con 52 unidades y contempla una inversión superior a los 80 millones de dólares. La firma Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) informó que el hotel podría operar a finales de 2017. [16]

---

**Figura no.16** Vista aérea de los terrenos donde se construirá el CIP Zafiro, en Chalacatepec. Pensiones del Estado de Jalisco, 2015.



Four Seasons también ha planeado ya colocar un hotel que se espera sea uno de los más lujosos de la cadena. One&Only, cadena hotelera con sede en Abu Dahbi, cuenta también con un proyecto de nombre Santa María de Xala, de 1.200 hectáreas con 75 villas tipo hacienda, complejo residencial y 8 km de playa; entre otros hoteles de Gran Turismo y Ultra Lujo. [17]

---

**Figura no.17** Vista aérea de los terrenos donde se construirá el One&Only Mandarin, en la Bahía de Jaltemba. One&Only Resorts, 2015.



---

Respecto a Riviera Nayarit, es una gran cantidad de proyectos los que se espera que se posen en sus terrenos, sin embargo las constructoras se han manejado, hasta ahora, con mucho recelo y cuidado de la información que se proporciona a los medios de comunicación.

FONATUR mismo tiene un enorme Centro Integralmente Planeado localizado en la costa al norte de la bahía, ya fuera de esta y de cara directa al Pacífico mexicano; esta pertenece al llamado corredor Turístico Bahía de Banderas-Compostela. El CIP Nayarit esta compuesto por dos diferentes secciones: El Capomo y la primera etapa ya construida llamada Litibú.

Dentro de Litibú se encuentran en ejecución más de diez nuevos proyectos de importancia que permitirán agregar más de 22 mil habitaciones a la oferta de hospedaje existente. Se trata de la construcción de nuevos desarrollos, hoteles y/o ampliaciones hoteleras.

La Tranquila Resorts, es uno de estos proyectos que actualmente se encuentra ya en operación. Se trata de un desarrollo turístico bajo el esquema de condohotel y condominio que contempla la construcción de 7 edificios de 6 niveles y 24 suites. El hotel ya prácticamente está terminado y se encuentra ya en operación mientras que parte de propiedad inmobiliaria cuenta con un avance de 62% del proyecto total. El desarrollo contempla además un campo de golf bajo el auspicio de FONATUR.

**Figura no.18** Vista aérea de los terrenos del CIP Litibú, perspectiva de La Tranquila Resort con el desarrollo Haixa al fondo. Dominio público.



El Grupo Iberostar también ha invertido cerca de 100 millones de dólares en el nuevo hotel situado en el Centro Integralmente Planeado (CIP) de Litibú. Este nuevo hotel de cinco estrellas contará con 450 habitaciones en plan todo incluido y categoría "Golden Premium" que es la más alta de la cadena.

En Punta Mita, un complejo turístico de gran lujo ya consolidado, se encuentra en su proceso de expansión; este complejo cuenta con 700 hectáreas, 5 sitios hoteleros, 2 campos de golf y 1,100 unidades

inmobiliarias que actualmente se encuentra al 60% de avance al operar exitosamente sus dos primeros resorts de gran lujo: Four Seasons Punta Mita abierto desde 1999 y The St. Regis Punta Mita abierto desde el 2008.

Además de una gran cantidad de hoteles Boutique pequeños que han estado construyéndose desde los inicios del complejo, aquí mismo se ha proyectado un hotel boutique más con 101 suites y 24 villas residenciales que está próximo a iniciar su construcción bajo inversión estadounidense orientado al segmento de alto poder adquisitivo y que estima su apertura para el otoño del 2015 con una inversión total de 120 millones de dólares en su primera etapa. Como es de apreciarse, las grandes inversiones en estos terrenos no dejan de realizarse.

Punta Raza es otro de los desarrollos turísticos que promete una interesante oferta en la zona de Compostela y que se trata de un proyecto nuevo concebido en 700 hectáreas que albergarán a 14 macro lotes hoteleros, 11 lotes más hotelero-residenciales y 10 lotes exclusivamente de tipo residencial. Este gran desarrollo contará también con su propia marina con capacidad para 226 slips, clubes de playa, spa, gimnasio, club de tenis, área comercial y de entretenimiento. A su conclusión se estima alcanzar 8.660 nuevas habitaciones entre unidades residenciales y cuartos hoteleros.

Los Veneros, ubicado en el tramo de La Cruz de Huanacastle a Punta Mita es un desarrollo inmobiliario más que está operando desde el 2012. Se trata un desarrollo de 91 condominios, club de playa, spa y áreas recreativas ya en operación con 148 viviendas principalmente

destinadas al mercado americano al contar con todos los servicios y amenidades de un resort y 60 cuartos hoteleros.

Puerto Bahía Villas & Spa en La Cruz de Huanacastle se suma a los proyectos nuevos actualmente en construcción en el destino y se proyecta que sume 80 habitaciones más a la oferta hotelera además de 70 lotes residenciales.

Cabe destacar también en la Cruz de Huanacastle la inversión de Vallarta Gardens por renovación integral con una cantidad superior a 20 millones de dólares que se invertirán en la propiedad orientada al mercado de alto lujo en tiempo compartido. Se planean abrir 64 unidades condominales en dos nuevas torres que se sumen a sus 57 villas, una pequeña marina, club de playa, cuatro restaurantes de especialidades, gimnasio y spa. Las primeras torres ya han iniciado sus labores desde el 2003. [11]

El proyecto Costa Capomo se ubica en el municipio de Compostela, Nayarit y tiene una superficie de 268 hectáreas. Se invertirán más de 28.000 millones de pesos (2.162 millones de dólares) para construir 7.208 cuartos en este desarrollo: 3.206 hoteleros y 4.002 residenciales. El proyecto se complementará, además, con un campo de golf de 18 hoyos categoría PGA, diseñado por Greg Norman, con una superficie de 71 hectáreas; dos clubes de playa; y dos accesos públicos a playa, en cuatro kilómetros de frente de playa y tres kilómetros de frente de mar.

Se prevé que la realización del proyecto Costa Capomo generará en Nayarit una derrama económica superior a los 30,000 millones de pesos (mdp) (2,308 millones de dólares) y creará 40,000 nuevos

empleos, lo que permitirá sustentar una población de 60,000 habitantes. [12]

Esta por construirse, también, un nuevo hotel de la famosa y lujosa cadena One&Only llamado Mandarina, localizado aproximadamente a 50 km al norte del aeropuerto en la bahía de Jaltemba, el cual contará con 145 villas de lujo entre las que destacan algunas en acantilado y otras en los árboles. Naturalmente el resort también contará con salón de eventos y reuniones privado, como casi todos los hoteles de la bahía.

Dentro del territorio de Riviera Nayarit existe una zona turística de alto estándar llamada Nuevo Vallarta, la primera en construirse, que está compuesta por una marina deportiva, campos de golf, hoteles de gran turismo y condominios de lujo. Dentro de esta zona se encuentra el gigante del tiempo compartido Grupo Mayan, también conocido por su administradora hotelera Grupo Vidanta. La razón de la mención de este grupo hotelero radica en su capacidad de influir en el territorio, las decisiones políticas y de concentración de riqueza y crecimiento densificado del turismo.

Esta empresa concentra la mayor parte de los hoteles de Nuevo Vallarta bajo las marcas Mayan Palace, The Grand Mayan, Sea Garden, Sea Breazze, The Bliss, The Grand Bliss y The Grand Luxxe; juntando entre todas estas marcas un total de casi 30 torres de tipo turístico-tiempo compartido, además de contar, claro, con su campo de golf de 18 hoyos y sus salones de eventos y convenciones.

Esta empresa misma será aquella que lleve a cabo la construcción del primer hotel-parque temático del famoso Cirque de Soleil en el mundo justo en sus terrenos en Nuevo Vallarta. La

multinacional canadiense de entretenimiento concluyó un acuerdo en el que se invertirá mil millones dólares canadienses (alrededor de 12 mil millones de pesos). El proyecto, que todavía está en desarrollo, incluirá instalaciones acuáticas y un parque natural, además de un espacio que puede recibir de 3 mil a 5 mil personas para las representaciones del show del Cirque du Soleil. Se prevé que el parque temático inicie sus operaciones en 2018. [9]

---

**Figura no.19** Boceto primario del parque temático del Cirque de Soleil en Nuevo Vallarta, Riviera Nayarit. Cirque du Soleil, 2014.



---

### 7.5.3. GENERALIDADES

La región interestatal de la ZMPVR-BB desempeña un rol estratégico para México, especialmente para la economía de la Región Centro Occidente del país, ya que se posiciona como un área de desarrollo económico fincada de manera predominante en la actividad turística.

Puerto Vallarta es una ciudad conocida mundialmente por ser la "más amigable de México", ganando incluso algunas condecoraciones entregadas por ciudades hermanas y en términos de competitividad turística nacional.

Uno de los fuertes de esta ciudad es su capacidad de adaptación al turismo internacional, sobre todo por la gran cantidad de población que maneja el idioma inglés como segunda lengua. Los principales países emisores de turismo a México son EUA y Canadá, esta razón por la cuál el inglés se ha vuelto indispensable para conseguir cualquier trabajo que involucre la atención a un cliente. Cabe mencionar que la historia de la ciudad es corta y sus bases económicas de sostenimiento han sido la mayor parte de su existencia fundamentadas en el turismo.

Puerto Vallarta, es particular, tiene un factor importante de éxito que le hace diferente a los demás destinos turísticos del país: en algún momento de su historia, debido al romanticismo de uno de sus barrios a las faldas de una montaña, la privacidad que provee y la cantidad de galerías de arte y de buena cocina, además de la libertad con que se trata a los turistas, se convirtió en el único destino Gay Friendly abiertamente mencionado y con mercadotecnia especializada para ese sector en el país [2].

Además, tres de cada 10 hoteles vallartenses están orientados a la comunidad gay y diversas páginas electrónicas de empresas turísticas locales publicitan servicios, paquetes y productos especializados para este mercado. Y en el barrio llamado Viejo Vallarta se concentran bares y "antros" especialmente dirigidos a este tipo de público [3].

**Tabla no.2** Preferencias del turista que visita Jalisco; información del Anuario Estadístico 2014. Elaboración propia, 2015.

Visitantes Nacionales	
Atractivos turísticos	26,18 %
Hospitalidad	24,73 %
El destino turístico	18,55 %
Actividades recreativas	13,82 %
Gastronomía	6,54 %
Visitantes Internacionales	
Hospitalidad	29,37 %
Atractivos turísticos	24,7 %
El destino turístico	22 %
Clima	6,68 %
Gastronomía	6,17 %

Sin embargo, según un estudio de la Secretaría de Turismo (SECTUR) que cita a la consultora global especializada en el mercado LGBT "Out Now Global", Puerto Vallarta fue desplazada al tercer lugar nacional como destino turístico favorito de la comunidad homosexual de Estados Unidos, con el 14% de la captación del turismo gay en el país, por detrás de la Ciudad de México que acapara el 17% y por Cancún, que se posiciona como el nuevo "paraíso gay" mexicano, con 25% [3].

Independientemente del factor "friendly", Puerto Vallarta es considerado como un excelente lugar para vivir el retiro laboral, el principal en México, ganándose este reconocimiento debido a su seguridad (por tener más del doble del promedio de elementos policiacos y con policía bilingüe), por considerarse confortable con un

costo de vida más alto de entre mil 700 a 2 mil dólares al mes en promedio, el buen clima, la infraestructura, el medio ambiente, bienes raíces, servicios de salud, entretenimiento, nivel de inglés que se habla, costo y acceso a internet y actividades recreativas; además de los beneficios tributarios, ya que México tiene un tratado para evitar la doble tributación con Estados Unidos y las pensiones están exentas de gravámenes. El impuesto a la propiedad va de entre 0.5% a 1.2% y hay que pagar 16% del IVA solamente [1].

**Figura no.20** Centro Internacional de Convenciones de Puerto Vallarta. Dominio público.



Los negocios también son importantes en Puerto Vallarta, contando con un Centro Internacional de Convenciones de una superficie de 5.000 m<sup>2</sup>, disponible todo el año y al que se le deben sumar las cualidades de la mayoría de los hoteles de la bahía, que

cuentan casi todos con salones propios para la realización de eventos y convenciones y recepción de grandes grupos.

Las comunicaciones aéreas asimismo están aumentando en el país, en especial aquellas de bajo coste, siendo uno de los principales beneficiados la ZMPVR-BB debido a ser el segundo destino de playa de mayor importancia de México y con costos más asequibles que Cancún.

**Figura no.21** Posición geográfica de la Región del Bajío. Elaboración propia, 2015.



El crecimiento de México en zonas anteriormente deprimidas ha sido tal en el bajío mexicano que estados como Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí, con ciudades que

anteriormente no figuraban con importancia suficiente para propiciar movilización aérea de bajo coste, debido a la intensa capitalización que se ha invertido en estas tierras, en el sector servicios (especialmente de *outsourcings* y *call centers*) además de la industria (en especial la aeronáutica y la automotriz), han generado un nuevo polo económico creciente de capital y profesionales jóvenes; toda esta región tiene como salida natural al mar la Bahía de Banderas y debido a las aerolíneas de bajo coste, la ZMPVR-BB se ha convertido en el lugar de descanso de la nueva clase media alta del país.

En la zona del bajío mexicano, según el INEGI existe al 2010 una población estable de 11.084.823 habitantes, los cuales son potencialmente mercado importante para la ZMPVR-BB.

Puerto Vallarta cuenta con una gran cantidad de playas, muchas enclavadas en zonas rocosas de mucha belleza, de todas estas playas, las más importantes son Playas Gemelas, Los Muertos, Conchas Chinas, Boca de Tomatlán, Boca de Tomates, Garza Blanca, Mismaloya, Camarones y Palmares, de las cuales las últimas dos cuentan con el reconocimiento internacional Blue Flag, lo que las sitúa a nivel de playas Europeas. Este reconocimiento se basó en 33 criterios basados en cuatro puntos: infraestructura, seguridad, educación ambiental y calidad de agua. Puerto Vallarta también fue reconocido por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación en Playa Limpia como el destino turístico de México con el mayor número de playas certificadas con calidad para uso recreativo, pues se encuentran ya en proceso de certificación cuatro playas más. [19]

En Bahía de Banderas también existen playas importantes y muy comerciales, las cuales son Nuevo Vallarta Sur, Nuevo Vallarta Norte,

Bucerías, La Cruz de Huanacastle, La Manzanilla, Decamerón, Destiladeras, Playa Burros, Punta de Mita, Sayulita, San Francisco, Lo de Marcos, entre muchas otras. De todas estas, Nuevo Vallarta Norte cuenta con el distintivo Blue Flag así como la Marina Riviera Nayarit que se encuentra en La Cruz de Huanacastle. [19]

La ZMPVR-BB es el único destino turístico en todo México cuyas playas certificadas son frecuentadas todo el año por los bañistas, pues se encuentran muy cercanas a la ciudad o bien dentro de la mancha urbana [7].

La competencia directa de la Bahía de Banderas son los destinos turísticos mexicanos del puerto de Acapulco, Riviera Maya-Cancún y Los Cabos. El primero ha dejado de ser gran amenaza debido a los altos niveles de inseguridad que se han aconteciendo en los últimos años, además de la baja calidad en la limpieza de sus aguas y de su ciudad, entre muchos otros factores. Riviera Maya-Cancún así como Los Cabos, por lo contrario, aprovechan el mismo mercado que la Puerto Vallarta y Riviera Nayarit. En Riviera Maya-Cancún, debido a ser caribe y su particular color de arena y mar, además de su cercanía con EUA y con Europa, sigue concentrando un mayor número de turistas que en la Bahía de Banderas. Los Cabos es un importante lugar de arribo para todos los navegantes que bajan por la costa californiana; con playas de gran belleza, desiertos increíbles y la mejor zona enológica de México, es un importante competidor pero que despierta menos interés que Puerto Vallarta-Riviera Nayarit y no corresponde aún competencia tan importante como Riviera Maya-Cancún.

Entre los destinos turísticos internacionales que presentan competencia a la Bahía de Banderas, se encuentra la Florida, Punta Cana, Las Bahamas y La Habana, como destinos inmediatos o cercanos.

Como se ha mencionado antes, la Bahía de Banderas es una gran bahía dividida en dos estados federales: Jalisco y Nayarit. Las ciudades construidas a lo largo de la costa se unen independientemente del estado, divididos solamente por el gran Río Ameca. A pesar de esta conurbanidad, Nayarit se reconoce por ser una nueva marca turística (a partir del 2000) llamada Riviera Nayarit, la cual desliga relaciones comerciales de la marca turística jalisciense Puerto Vallarta y define sus diferencias en sentidos como el territorio, las playas, la toponimia y a veces la cultura.

Dicho esto, es importante mencionar que no existe una rivalidad marcada entre los estados más allá de la sana competencia basada en la diferenciación del destino a partir de la marca turística, ya que incluso, según datos del Consejo Nacional de Población (2010), el 8,9% de los habitantes de Bahía de Banderas trabajan en Puerto Vallarta, mientras que sólo el 1,3% de los habitantes de Puerto Vallarta trabajan en Bahía de Banderas.

De igual manera, así como el aeropuerto de la bahía se encuentra dentro del territorio de Jalisco, el acceso por carretera se encuentra en territorio nayarita, por lo que se ha de compartir tanto el acceso aéreo como el derecho de tránsito carretero de manera permanente.

Como se ha mencionado ya arriba, el mayor número de hoteles de categoría 5 estrellas o Gran Turismo ya construidos y funcionales en la bahía se encuentran en terreno nayarita así como la mayor

cantidad de proyectos iniciados o por iniciarse. A pesar de estas ventajas por parte de Nayarit, debe considerarse que los pueblos o pequeñas ciudades de ese lado de la bahía así como al norte en el pacífico son poco o nada atractivos y, fuera de los hoteles, los todo incluido y la playa, no existe realmente ninguna otra oferta turística de importancia suficiente para competir con la oferta cultural que propone la ciudad y centro de Puerto Vallarta.

Debido a la fama y afianzamiento del destino, Puerto Vallarta sigue siendo puntero en la generación de riqueza debido a que su centro histórico se encuentra bien consolidado y posicionado en la mente del consumidor, así como fungir también de centralizador de cultura, eventos y demás elementos diferenciados al clásico sol y playa.

La inversión privada también es interesante. Se estima que solo para el destino Puerto Vallarta se accederá a un incremento en la inversión, pasando de 3,4 mil millones de pesos a 5,6 mil millones de pesos, según el comparativo 20014-2015.

**Tabla no.3** Derrama económica de visitantes en Jalisco; información del Anuario Estadístico 2014. Elaboración propia, 2015.

Metrópoli Capital (GDL)	18.448.049.091
Puerto Vallarta	13.889.241.865
Costa Alegre	838.397.185
Total	36.230.203.612

## 7.6. ANÁLISIS D.A.F.O.

El análisis D.A.F.O. se ha realizado basado en el análisis y diagnóstico del territorio. Para su mejor explicación, se explican factores potenciales, de riesgos, de limitaciones y desafíos, a través de la conjunción y explicación de las

diferentes variables internas y externas seleccionadas. La composición del análisis se debe representar de la siguiente manera:

Figura no. 21 Morfología del Análisis D.A.F.O.

<b>Objetivo General</b>	<b>Fortalezas</b> (factor interno)	<b>Debilidades</b> (factor interno)
<b>Oportunidades</b> (factor externo)	<b>Potencialidades</b> (fortalezas / oportunidades)	<b>Desafíos</b> (debilidades / oportunidades)
<b>Amenazas</b> (factor externo)	<b>Riesgos</b> (fortalezas / amenazas)	<b>Limitaciones</b> (Debilidades / amenazas)

Con esta tipología de construcción de análisis D.A.F.O. es posible relacionar los factores internos con los externos y recopilar información valiosa: De la relación entre fortalezas y oportunidades, se crean acciones potenciales para el destino; de la relación entre las debilidades y las oportunidades, es posible observar los desafíos que PVR tiene como destino turístico; de la relación entre sus fortalezas y las amenazas, los riesgos latentes de PVR son fácilmente visibles; de la relación entre las debilidades y las amenazas del destino, las limitaciones propias de PVR se verán reflejadas en oraciones concretas.

Debido a características propias del documento y el tamaño del folio, para efectos de lectura y entendimiento, la tabla se presentará dividida y agrupada verticalmente, de la siguiente manera:

**Tabla no. 4** Análisis D.A.F.O. de la ZMPVR-BB. Elaboración propia, 2015.

## D.A.F.O.

### *Objetivo Central*

Obtener los factores clave que permitan un análisis más profundo de Puerto Vallarta donde el principal generador económico es el turismo, buscando un incremento en la competitividad del destino turístico siempre orientado a la infraestructura y las necesidades de oferta cultural.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Conectividad aérea permanente con las principales ciudades de México y EUA, especialmente las regiones y ciudades con economías crecientes y aumento del poder adquisitivo.	Poca o ineficiente infraestructura física y motorizada de movilidad urbana (desde calles y carreteras hasta autobuses públicos).
Más de 200 vuelos semanales a 17 diferentes destinos en EUA y Canadá, así como a las principales ciudades de México y Londres en UK.	Alta estacionalidad turística, pues está basada en un segmento de mercado fundamentado en la temporada invernal de los países norteamericanos.
Más de 150 arribos de cruceros al año y creciendo en número cada año.	Altos niveles de paro durante temporada baja, cada año.
Alta Calidad de Paisaje y clima excepcional.	Casi nula diversificación de los sectores de producción económicos.
Más de 27.000 cuartos/noche de hotel ya funcionales solo dentro de la bahía e incrementándose cada año, además	Medios niveles de analfabetismo, sobre todo en las zonas rurales periféricas a la zona metropolitana

del nacimiento y crecimiento de los CIP's cercanos que crean un corredor turístico excepcional.	(aunque representa la porción más pequeña de la población).
Bagaje cultural inducido con cualidades atrayentes y capacidad productiva de eventos de alta calidad.	Poco terreno con capacidad de construcción en PVR mientras que Riviera Nayarit se encuentra aún como destino turístico nuevo o en crecimiento.
Centro Internacional de Convenciones con capacidad de 5,000 m <sup>2</sup>	Heterogénea cultural que dificulta identificar las tradiciones y la identidad propia del destino.
Gran mezcla cultural rica en tradiciones debido a los orígenes de los pobladores, que son migrantes de interior y sur de México.	Crecimiento sobredimensionado de las construcciones condominales de segundas residencias, sobrepasando el número de cuartos de hotel.
Cualidad de Destino Turístico Repetitivo, es decir, gran porcentaje del turismo que recibe la bahía es repetitivo año con año.	Falta de personal capacitado para las tareas y recepción de nuevos segmentos de mercado.
Ser el único destino mexicano conocido internacionalmente y con mercadotecnia especializada para el segmento homosexual.	Ausencia de parques y espacios de recreación urbanos.
	Complicada comunicación vial terrestre.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de crecimiento de mercado hacia el ruso, brasileño y asiático.	El avance de la construcción de torres para segunda residencia. Que el número de departamentos sobrepase el número de cuartos de hotel.
Ampliación de la oferta de transporte aéreo, así como los destinos internacionales.	Seguridad pública y problemáticas políticas del país. La bahía no es una zona peligrosa, sin embargo existe cierta percepción de amenaza debido a la "propaganda" propia de los medios de comunicación internacionales.
Posibilidad del uso de los terrenos y edificios que pertenecen a la federación o a instituciones estatales. Poco espacio para construcción de espacios públicos.	Crecimiento de destinos turísticos de litoral como Cabo y Cancún en México y en el extranjero Cuba, Islas Bahamas y Punta Cana.
Construcción del nuevo tramo de la carretera en comunicación con Guadalajara; se espera que incrementen las estadísticas del turismo de fin de semana nacional.	Zona propensa a huracanes y tormentas tropicales, los cuales rara vez son peligrosas pero también cambian el color del mar y eliminan posibilidades para el turista por lluvias torrenciales.
Caída de otros destinos turísticos como Acapulco o Cancún (por problemáticas de seguridad o climatológicas).	La posibilidad de que la ZMPVR-BB ralentice su desarrollo en comparación con la rápida capitalización de las marcas y los

	<p>destinos turísticos nuevos y alrededores, perdiendo su cualidad como concentrador de cultura y riqueza.</p>
<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>DESAFÍOS</b>
<p>Crecer hacia el mercado gay mundial, utilizando los elementos de belleza del paisaje y la capacidad de gestión de eventos para propiciar grandes reuniones del segmento en la ciudad.</p>	<p>Creación de zonas verdes que aumenten la calidad de vida de los vallartenses. Aunado a esto, se evitarán y reducirán las áreas de acción de las islas de calor.</p>
<p>Arquitectura excepcional y atractivos urbanos del centro de Puerto Vallarta que pueden ser aprovechados según un proyecto bien planteado de modificación y evolución del urbanismo, que vaya dirigido hacia la recepción de turismo cultural de tipo modernista y contemporáneo.</p>	<p>Concientización y educación de la población en el tema del cambio y la evolución, para que de esta manera no solo apoyen la evolución de la ZMPVR-BB hacia un turismo cultural, sino que lo entiendan, lo vivan y lo promuevan.</p>
<p>Uso de terrenos de especial valor geográfico para incrementar el auge turístico y potencializar las culturas autóctonas para reforzar el sentimiento de pertenencia del poblador.</p>	<p>Construcción de escuelas y promoción del capital privado para la creación de instituciones educativas que mejoren los niveles de alfabetización (especialmente a nivel semiprofesional y profesional), así como lograr la capacitación suficiente de la población para</p>

	alcanzar la satisfacción de los nuevos mercados.
Capacidad de modificaciones a las normativas para la creación de espacios públicos en terrenos pertenecientes a la federación. Posibilidad de espacios recreativos y culturales como parques o museos. Una mayor planificación de espacios verdes propiciará un descenso en la problemática de islas de calor.	Diversificación de los atractivos turísticos que conlleve a la renovación del destino para PVR, potencialización de los existentes para Riviera Nayarit y alcance de nuevos segmentos turísticos para ambos. Esto pondría a la ZMPVR-BB en delantera con sus competidores.
Potencialidades de posicionamiento como un destino turístico de alta calidad y especializado en la recepción de turismo de alto nivel adquisitivo.	Facilitar la salida y venta a la promoción inmobiliaria vacía que ha propiciado, entre otros factores mas o menos positivos, especulación y una estacionalidad más marcada. La inversión de los compradores de segundas residencias se ha limitado y aquellos ya comprados se encuentran vacíos en temporada baja, por lo que propiciar su uso a través de normativas, legislaciones y fomentos es de gran importancia.
Evolución de las ciudades de la Zona Metropolitana de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas a través del urbanismo buscando la conservación de la imagen y cultura propia del sitio (como ciudad, pueblo, ranchería, etc.) orientado al incremento de la calidad de vida y a la conservación de estilos de vida y culturas propias de la comunidad local.	
<b>RIESGOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>

<p>Estrategias desesperadas de los hoteles (como el cambio a todo incluido) y de los condominios (como el abaratamiento de las propiedades) para intentar captar turistas o compradores, lo que haría retroceder al destino en el nivel de gasto promedio del turista, pues hablamos ya de otro segmento de nivel socioeconómico.</p>	<p>Venta, a precios muy bajos, de terrenos agrícolas para la creación de nuevos cotos de vivienda, que terminan abandonados por la especulación inmobiliaria y los problemas de inseguridad que los extranjeros creen que existe en la bahía. La población rural, analfabeta, vive pérdidas grandes de patrimonio y las islas de pobreza aumentan a las periferias de la ZMPVR-BB.</p>
<p>No contar con el personal capacitado suficiente para lograr la retención de los mercados y segmentos nuevos, perdiendo la posición privilegiada de Destino para Eventos y Convenciones de alto nivel.</p>	<p>Deterioro de la existente infraestructura urbana y de movilidad y complicación para el turista y el poblador en su movilidad por la ciudad.</p> <p>Falta de áreas verdes y de esparcimiento que propicien convivencias sanas y liberación de estrés por parte del habitante local.</p>

## 7.7. DIAGNÓSTICO

La Bahía de Banderas figura en la lista de las bahías más hermosas del mundo, goza de un clima excepcional, unas aguas templadas y excelentes condiciones para que el turismo florezca sin ningún impedimento, sin embargo como en todo lo que se construye con una deficiente planificación a futuro, existen ciertos déficits que deben cubrirse.

La ZMPVR-BB tiene como principal segmento internacional de consumo al mercado estadounidense y como secundario al canadiense, por lo que era de esperarse que la crisis inmobiliaria que afectó a gran parte de las zonas turísticas del mundo afectara en gran medida a este destino; sin embargo en México los números de ingreso de turistas se ha incrementado últimamente con los últimos años y se encuentra ya en auge y crecimiento nuevamente. Además el trabajo de promoción que ha hecho la Secretaría de Turismo alrededor del mundo ha propiciado el interés de otros países, teniendo ya en puerta y latentes segmentos de mercado nuevo.

El segmento turístico nacional es el más importante para la ZMPVR-BB y es muy variado, aunque marcados y constantes son los turistas de los estados de Jalisco, Estado de México, Ciudad de México, Monterrey, Sonora, Sinaloa, Zacatecas y Nayarit; tomando en consideración el nacimiento de las nuevas economías del bajío mexicano, se deben considerar también a los estados de Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí y Aguascalientes.

Como se ha mencionado antes, a pesar de ser una misma bahía y un mismo destino, debido a las cualidades de Puerto Vallarta, ésta necesita proyectos e inversiones distintas a las de Riviera Nayarit.

Puerto Vallarta requiere actualmente una fuerte inversión en infraestructura vial (carreteras y avenidas), en urbanística especialmente en el centro por ser el punto turístico más importante en detalles como la renovación de sus calles y avenidas, los sentidos vehiculares y el paso de autobuses (planificación de movilidad), creación o reactivación de estacionamientos públicos y privados, pasos de cebra y plataformas únicas, entre otras, así como en las colonias más pobladas e importantes que necesitan no solo infraestructura vial sino mejores medios de comunicación y transporte.

También necesita mejoras en infraestructura y equipamiento cultural como son los museos, las plazas y parques, calles peatonales y espacios públicos para el consumo comercial y la propagación de la cultura, etc.; exigencias que día a día la población reclama con mayor ahínco y los turistas extrañan y preguntan por su existencia; faltas presentes propiciadas por el rápido y constante crecimiento demográfico y la muy conocida necesidad de los destinos de sol y playa en intentar proveer al máximo las necesidades de ese segmento solamente.

Riviera Nayarit tiene buena infraestructura vial en sus avenidas principales y carreteras, sin embargo en las zonas turísticas y los centros urbanos tiende a la falta de espacios peatonales e infraestructura vial (como pasos de cebra, semáforos, alumbrado público, paradas de autobuses, entre otros), así también le hace falta infraestructura cultural y de esparcimiento, sin embargo es más

necesaria la inversión en comunicaciones y transporte público debido a que las distancias en esta parte de la bahía son mayores y difíciles de alcanzar con la infraestructura ahora existente.

Riviera Nayarit se encuentra ya en proceso de crecimiento turístico hablando, sin embargo sus poblaciones apenas se encuentran realizando el cambio de hábitos de comunidades agrícolas a pequeñas ciudades concentradoras de trabajadores del sector servicio.

Recordemos que Puerto Vallarta es un destino turístico consolidado y ya cuenta con su clientela bien posicionada, por lo que debe enfocarse en elevar la calidad de la estancia del turista (siempre y cuando sea compatible con la calidad de vida del local) para que la derrama económica se eleve al incrementarse también el número de noches de estancia promedio. No se trata solo de crear más comercios y vender más productos de recuerdos, sino crear infraestructura cultural que proporcione al turista más atracciones de gran interés y calidad para propiciar más pernoctas en el destino. De la misma manera, este tipo de infraestructura, inexistente en la bahía, propone a los turistas hospedados en Riviera Nayarit el trasladarse a Puerto Vallarta; lo que también presenta para esta marca turística un incremento en la estancia y funge como un equipamiento compartido que beneficia a ambos destinos.

Las construcciones de complejos turísticos en lugares vecinos como son Litibú, Costa Capomo y Costa Alegre, entre otros, benefician a la ZMPVR-BB pues lo vuelven lugar de paso obligado, además que en estas regiones, Puerto Vallarta es la única ciudad grande, compleja y equipada, y concentra y acapara no solo los

servicios públicos y administrativos sino también los de arte, ocio y restauración así como los de transportación aérea, terrestre y el puerto de cruceros.

A pesar de la construcción del aeropuerto de Chalacatepec, el aeropuerto Díaz Ordaz seguirá siendo más importante al ser más grande y recibir los vuelos de bajo y mediano coste. Debe recordarse que este aeropuerto nuevo se ha pensado para la recepción de aeronaves privadas y alguna que otra procedente de ciudades importantes del país. No es un aeropuerto que se considere comercial y debido a la cercanía con Puerto Vallarta, la logística más aceptable sería el volar a ésta y transportarse en vehículos privados o *shuttles* hasta Chalacatepec.

Como es posible darse cuenta, las inversiones tanto en la ZMPVR-BB como en las costas al norte y sur de esta son muchas, variadas y de gran envergadura, lo que demuestra que este mercado es atractivo para los viajeros y los desarrolladores de hoteles. Es cierto que algunos de estos proyectos, como citan Plaza *et al.* (2010) " a menudo se han realizado a costa de promover espacios exclusivos y excluyentes, potenciar procesos de gentrificación y desplazamiento y acrecentar las desigualdades socio-espaciales" (Rodríguez *et al.*, 2001; Rodríguez, 2002; Rodríguez y Vicario, 2005; Doucet, 2007), sin embargo es muy difícil concebir un resort de descanso de alto nivel adquisitivo que se vea envuelto por una ciudad o un barrio caóticos o cosmopolitas que invadan la privacidad de personas y personajes que buscan la intimidad máxima al precio que sea.

El modelo de gestión que por el momento se utiliza para la gubernatura de ambos municipios (Puerto Vallarta y Bahía de

Banderas) esta centrado en el acondicionamiento turístico, siguiendo la línea de crecimiento económico basada en la posibilidad de riqueza local a través de la inversión masiva o a gran escala, especialmente de grandes complejos turísticos que buscan el mayor grado de concentración para el máximo de ganancia al menor coste económico posible independiente del costo social.

La población local cada vez se aleja más de las zonas costeras, dando paso a nuevas zonas de concentración de extranjeros y de segundas residencias. A su vez, la comunicación se vuelve más compleja al existir una mayor concentración de población en tierra adentro en las zonas más alejadas que necesitan forzosamente trasladarse diariamente a la costa para realizar sus jornadas laborales.

Así también es notorio el crecimiento acelerado de la población y el cambio de uso de suelo de agrícola a urbano para dar cabida a la necesidad de viviendas, solo que debe saberse que en México no esta regulado el uso de suelo según la necesidad del municipio, es decir, cualquier propietario de tierras agrícolas puede pedir el cambio de uso de suelo para después realizar la venta del terreno según le convenga. Esto genera una constante construcción de viviendas por parte de desarrolladores que no esta regulada como debería.

Respecto a la alta estacionalidad, es notoria debido a las estaciones climáticas de los países emisores y se vuelve notoria en la ZMPVR-BB debido a que no existe una diversificación de sectores productivos importante, es decir, la gran mayoría de los pobladores trabaja para el sector servicios y como tal, sufre estragos cada año con las estaciones bajas.

## 7.8. EL MUSEO EN LA ZMPVR-BB

La cultura es parte importante de la vida cotidiana del ser humano. La vivimos de muchas maneras y es complicada de explicar, para esto los mercados y las fiestas propias de una localidad, por ejemplo, presentan una ventana a las cualidades y capacidades de la población que la habita.

Sin embargo existe otro tipo de cultura que no se demuestra con actos comunes o públicos, el arte contemporáneo y el arte urbano. Este tipo de arte atrae una gran cantidad de turismo y derrama económica debido a que su principal público es de alto poder adquisitivo y la única manera de contemplarlo es presenciando in situ la obra en cuestión, la cual es irrepetible, irremplazable y muchas veces efímera. No existe la misma obra en dos sitios, cosa que no sucede con la cultura popular, la cual puede llegar a generalizarse.

La necesidad de la creación de un museo en la bahía es imperante; un edificio que exprese las culturas que existen en la zona a través de su arquitectura, sus exposiciones permanentes y temporales y sus actividades con la población local que permita la perpetuación y homogeneización de la culturas de la bahía. Esto permearía al turista el sentimiento de haber visto un solo pueblo organizado, variado y colorido y no una acumulación de pueblos sin identidad grupal. Además permitiría a las comunidades de distintas etnias el unificarse a favor de una sola cultura mexicana que se presenta al mundo como identitario de ese territorio, lo cual hace sentir al turista una seguridad de haber conocido algo único y autóctono y no solo un circo fabricado para ellos.

También México cuenta con excelentes arquitectos de fama mundial y fantásticas relaciones con firmas arquitectónicas mundialmente famosas también. Gran cantidad de edificios se han llevado a cabo por arquitectos como Frank Gehry, Saha Hadid, Tadao Ando, Norman Foster, Richard Rogers, Legorreta + Legorreta, Sordo Madaleno, Teodoro González de León, Enrique Norten, Fernando Romero, Herzog & de Meuron, David Chipperfield, entre muchos tantos, los cuales se han visto involucrados en importantes estructuras entre las que destacan algunos de los museos más importantes de México.

Pero no debe ser un museo cualquiera, debe ser un ícono visualmente atractivo, con características en su fachada que recuerden una obra de arte. Que sea tan llamativo y con una búsqueda excelente de la estética que cumpla con los cánones de belleza de la mayoría de la población/segmento. Aunque es cierto el dicho básico de cualquier arquitecto que dicta: la función justifica la forma, aquí la forma debe prevalecer sobre la función, puesto que el atractivo del museo radicará en ser un ícono por su estructura, en segundo plano por la marca impresa en el edificio y en tercero por la calidad de las exposiciones.

Mucho se puede decir de las fallas en el asfalto y en las arcas de aquellos que han propuesto grandes proyectos culturales en su intento de aumentar las actividades económicas de zonas turísticas o deprimidas. Es cierto que aunque siempre se tiene una buena intención, su funcionamiento positivo no está garantizado.

Cualquier actividad económica sufre los estragos de la indecisión humana, ya que al ser resultado de un proceso de

convivencia social, está sujeto a los cambios de parecer e ideología que la sociedad viva en el momento de su concepción y de la misma manera en el momento de su terminación. Parece sencillo encontrarse con proyectos pensados en momentos de auge que al estar en proceso de construcción o ser terminados se topan con situaciones socioeconómicas adversas al proyecto que disminuyen o eliminan las posibilidades de éxito del mismo.

Por esta sencilla razón es posible decir que no importa que tan bueno sea el proyecto, siempre se verá sujeto a los movimientos naturales de la sociedad y a su correspondiente movimiento económico que, o bien puede ser provechoso y aumentar las posibilidades de éxito de cualquier proyecto, como también puede hundirlo y llevarlo al fracaso sin siquiera haber sido terminado o iniciado.

Siempre es bueno cuestionarse las razones de la realización de un proyecto, debido a que esto apoya las bases fundamentales que llevarán al proceso mercadotécnico a venderlo, mismo que dará razón del potencial éxito o fracaso del mismo.

El caso de un proyecto museográfico visualmente estimulante en la ZMPVR-BB promete ser de gran alcance y beneficios para el destino. Como se ha demostrado antes y siguiendo las bases que Plaza (2001) propone como factores de éxito, se puede argumentar lo siguiente:

1.- Aunque Plaza no da importancia jerárquica a las bases para éxito, en el proyecto de construcción de un museo en la ZMPVR-BB

considero que la posición geográfica y localización territorial es la más importante del procedimiento.

La posición geográfica de la bahía en México la hace extraordinaria candidata pues es sencillo y rápido llegar y a costes asequibles. Además la localización del centro de Puerto Vallarta en respecto a la distribución de los bienes, hoteles y atractivos es muy buena, y aunque la posición de la ciudad con respecto a la geografía de la bahía no es equitativa, es excepcional pues se encuentra enclavada en la más exuberante y prometedora zona construida (y construible), lo que indudablemente convierte a la ciudad en un atractivo más y propone un éxito casi asegurado al colocar el nuevo elemento museístico en el centro de esta ciudad, debido a su ya existente posicionamiento en la mente de los visitantes desde la existencia del puerto.

Existe también una tendencia a la evolución urbana del centro de Puerto Vallarta, ya que a raíz de la remodelación del Malecón (paseo marítimo) se han realizado cambios en el sentido de las calles, se ha iniciado la construcción de zonas peatonales y plataformas únicas, se han realizado cambios en el tamaño de aceras y se ha utilizado un concepto modernista para el diseño y decoración de las calles, avenidas y mobiliario urbano. Todo parece estar apuntando a una evolución modernista basada en el comercio de arte y cultura para beneficiar los comercios de restauración y bares y las zonas bohemias de la ciudad.

Los barrios del centro de PVR son carismáticos, con especial arquitectura y con infraestructura turística que hace de ellos un polo de atracción y concentradores de cultura. Aunque los turistas estén

hospedados en Riviera Nayarit, la visita al centro de PVR es obligada. De hecho, si el éste marchara hacia su desaparición, la bahía completa perdería su principal atractivo cultural.

PVR cuenta con un terreno en especial de importante localización, justo al centro de la ciudad y con frente al mar, el cual es un edificio viejo que fungía como ayuntamiento y que ahora esta en desuso. Este terreno ya ha sido pensado para ser un museo debido a sus excelentes cualidades y posicionamiento; en 2009 se proyectó un museo de arte en este lugar que quedó como proyecto debido a la crisis inmobiliaria. No solo existe la mejor localización en esta ciudad sino que la infraestructura existente y la oferta turística ya esta preparada para la intervención y existencia de grandes proyectos y masas de turistas, desde estacionamientos hasta bares y restaurantes, galerías de arte y tiendas de suvenires. No puede haber mejor localización para el museo.

Sin embargo la localización del museo en este lugar propone una complicación: no puede ser un edificio de proporciones gigantescas. Aunque el edificio aquí construible deberá fijarse a bajas alturas y un tamaño moderado, debe observarse esta cualidad como un beneficio y no como un perjuicio: un museo mas pequeño es más barato, es más fácil de mantener y es más fácil de llenar; y dependiendo de la fachada del proyecto y las capacidades del arquitecto proyectista, puede ser igual de impresionante que un macro museo y cumplir con las especificaciones de éxito del GMB.

Además, de ser necesario, aún existen terrenos en otras áreas también exuberantes y de privilegiada localización que dan propuesta a segundas etapas y construcciones nuevas progresivas que dividirían

un museo gigantesco en varias sedes menores y dispuestas en diferentes localizaciones excepcionales dentro de la misma ciudad, creando no solo un ícono sino una cadena de ellos, dinamizando no solo un área circular alrededor de un solo museo, sino todas las áreas alrededor de los diferentes elementos arquitectónicos, íconos estéticos, fácilmente vendibles.

2.- La implicación de la comunidad local, al igual que la localización del museo, es de especial importancia. Tanto Puerto Vallarta como Riviera Nayarit ya han sufrido estragos en sus estrategias desarrollistas al no tomar en cuenta a la población local. Esto no quiere decir que estas estrategias fueran pensadas para dañar a la población sino que la situación en la que fueron concebidas estuvo mal organizada y no se tomó en cuenta en absoluto la opinión del pueblo.

El museo que se pretende construir implicaría la demolición de un edificio que, aunque no es un elemento antiguo, sí está posicionado en la mente de la población local como una parte importante de su identidad como Vallartenses.

La forma correcta, desde mi perspectiva, para realizar este proyecto sería no eliminar un símbolo para colocar otro completamente ajeno, sino lograr a través de trabajo social la aceptación del cambio y después la opinión del pueblo sobre la estética correcta y las necesidades de la población en cuanto a la propagación y orgullecimiento de su cultura. Una vez aceptado el cambio, se podría esperar que aceptaran también un edificio nuevo que englobe tanto las necesidades modernistas de evolución del

destino como que cumpla con las expectativas de la población y que sea aceptado como parte de sus nuevos íconos de pertenencia.

De esta manera la población de la bahía no solo aceptará la demolición del edificio viejo y la construcción del edificio nuevo, sino que verá reflejada en su moderna fachada la cualidad de un destino evolutivo y creciente que traerá beneficios y cambios positivos, y no solo hablarán bien del edificio y lo venderán a los turistas sino que también harán uso de el y el edificio, de esta manera, cumplirá con su función.

3.- El grado de identificación del museo deberá ser, en especial para el proyectista, de gran importancia; sin embargo no debe dejar de tomarse en cuenta la imagen que la ciudad exporta al mundo. Una reunión entre la oficina de promoción y ventas de Puerto Vallarta, la secretaría de urbanismo y obras públicas del municipio y el arquitecto en cuestión encargado de hacer el proyecto, deberá ser cita obligada para que se verifiquen no solo el imaginario, sino el proceso evolutivo que se tiene planeado para la venta de Puerto Vallarta en el mundo y, concordante al trabajo municipal, el edificio presente una imagen equilibrada que recuerde al museo original pero que no salga del contexto propio de la ciudad donde se construye y concuerde con la percepción de belleza de al menos la mayoría de la población local mercadológicamente importante

4.- Debido a que PVR ya es un destino turístico posicionado en el mercado internacional, no tendrá muchas complicaciones en relacionar

el nuevo museo a los ya 3,7 millones de visitantes al año que recibe. Contrario a Bilbao que se encontraba en la mente de los habitantes como una ciudad industrial y poco atractiva, la ZMPVR-BB ya cuenta con una elevada visibilidad internacional y es conocida para todo EUA y Canadá, y aunque Riviera Nayarit aún se encuentra en crecimiento y posicionando su imagen en la mente del consumidor internacional, la existencia del museo beneficiará en todo sentido al nuevo destino a llamar la atención del consumidor y catapultará su marca, la cual corre la ventaja de crecer al mismo tiempo que la fama del museo.

5.- La fuerza de la marca del museo no es una cuestión que genere demasiado conflicto para la toma de decisión. Muchos proyectos incluso de museos de arte contemporáneo han sido ya realizados en varias partes de la república, especialmente en Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, como aquellos que se realizaron para la construcción de una filial de la Fundación Solomon R. Guggenheim en la ciudad de Guadalajara, el cual por desgracia no se llevó a cabo. Con proyectos visualmente atractivos e importantes y la posición geográfica privilegiada, además de tener ya proyectos museográficos de marcas importantes como antecedentes, es difícil concebir que las marcas famosas de museos del mundo no acepten una invitación a promoverse en este destino.

Para lograr la atención internacional, marcas importantes y famosas deben ser invitadas para formar parte del concurso del proyecto. Algunos ejemplos que pueden tomarse en cuenta serían la Fundación Solomon R. Guggenheim, la cual ya tiene antecedentes de intentos de inversión en el país; el MoMA de San Francisco, perfecto

en cuestión de marca y con excelente calidad de obra, además de ser una de las principales ciudades emisoras de turismo homosexual y de alto poder adquisitivo para la bahía; o la Fundación Louis Vuitton, debido a que es una marca museística naciente (a raíz de su nuevo museo en París) y con un excelente posicionamiento de mercado en el mundo, además hay que recordar que el Grupo Louis Vuitton Moët-Hennessy contará ya con un hotel de la marca Louis Vuitton a un par de horas en auto o minutos en helicóptero de Puerto Vallarta, por lo que esto propone un mayor afianzamiento de la lujosa marca en el destino.

6.- La calidad de las exposiciones es una cuestión que esta ampliamente relacionada con la marca del museo. La selección de la marca del museo corresponderá cien por ciento a la calidad y tema de las piezas de arte que se decida presentar en el museo de la ZMPVR-BB. Como se ha expuesto antes, la exposición debe ser con temática contemporánea y con la posibilidad de tendencia modernista.

Debido a la poca historia que tienen los centros urbanos de la Bahía de Banderas, no existe una historia que presente arte de épocas que no sean precolombinas o en su defecto póstumas a 1900 y por ende modernistas o contemporáneos. Solo existe un arte que se fabrica por el pueblo Rarámuri, indígenas de las sierras del norte de la bahía, que se mimetiza perfectamente con el arte modernista al presentar rasgos nada europeizados y poco conocidos por el mundo pero de excelente calidad y trabajo.

Aún con esta desventaja, según las estadísticas del MGB (1997-2007) entre las diez exposiciones más visitadas del museo la cuarta no solo es mexicana sino que es representativa de la cultura prehispánica.

Cabe destacar que si algo tiene el Instituto Nacional de Antropología e Historia son bodegas llenas de importantísimas piezas de las culturas mesoamericanas resguardadas y sin poder ser expuestas; algunas de ellas que complementen las colecciones de arte moderno y contemporáneo del posible museo serían bienvenidas y muy bien aceptadas.

**Tabla no.5** Las exposiciones más visitadas del GMB, 1997-2007.  
Elaboración propia a través de los datos de Plaza et al. 2010.

<b>Exposiciones</b>	<b>Visitantes</b>
1 <i>El arte de la motocicleta</i>	870.776
2 <i>Richard Serra</i>	681.916
3 <i>¡Rusia!</i>	621.188
4 <i>El Imperio Azteca</i>	607.699

7.- Para el modelo de gestión del museo, la planificación administrativa es realmente importante. Debido a que el museo se verá funcionar para dos marcas turísticas/destinos que comparten la misma zona geográfica lo más lógico es que ambos participen y compartan los gastos de realización y mercadotecnia, compra de arte y mantenimiento del museo, así como los beneficios resultados de éste.

La ZMPVR-BB deberá incluir este proyecto en el ya existente Convenio para la Administración del Fondo de la ZMPVR-BB y aprovechar el Consejo para presidir los acuerdos necesarios. Además este consejo deberá crear una sociedad civil que se encargue de administrar el edificio y mediar entre ambas entidades federativas y entre ambos fideicomisos de turismo para lograr un equilibrio equitativo tanto en las inversiones como en el correcto uso natural del museo y la marca del mismo.

Debe recordarse que la existencia de un fondo económico y la colaboración permanente de ambos gobiernos para la manutención del museo es importante. No se deben desligar del apoyo al museo y este nunca debe prescindir de una subvención pública necesaria para la manutención de las exposiciones todo el año.

8.- Para la promoción del museo, Plaza (2001) establece la necesidad de estabilidad y creatividad, la cual puede conseguirse a través de personal capacitado y con experiencia que en cualquier caso podría hacer uso de la promoción de los fideicomisos de turismo de ambas marcas turísticas y de la experiencia y contactos de las mismas. Este tipo de detalles deberán ser afinados en las cláusulas del acuerdo de cooperación que pondrá en términos legales el correcto uso de la imagen y de la marca del museo para Puerto Vallarta y Riviera Nayarit. Además, debido a que una marca extranjera se verá involucrada y sus requerimientos deberán ser atendidos, lo recomendable es que sea la misma sociedad administradora la que posea la oficina especializada para la promoción del museo y que ésta cumpla con los requerimientos tanto del franquiciario como de los fideicomisos de ambas marcas turísticas.

9.- La planificación del proyecto. Entenderse debe también que las políticas públicas son el punto más importante de entre todas las labores que la planificación urbana requiere. Existen muchos ejemplos de proyectos que fueron impulsados confiando solamente en un buen proyecto arquitectónico sin realizar la correspondiente planificación que un megaproyecto necesita, mismos que han dado la pauta para

que estudiosos del tema pudieran escribir acerca de sus errores y fracasos.

Conjunto al plan estratégico del museo y como plantean los teóricos y se refiere al proceso de éxito de la regeneración vasca, deberá existir un plan estratégico de acción para el desarrollo de la ZMPVR-BB de modo que no solo las zonas turísticas crezcan en inversión privada, sino que las zonas urbanas locales y las vías de comunicación se desarrollen a la misma velocidad, de modo que exista un avance equilibrado entre el desarrollo de la zona metropolitana y las nuevas ofertas y atracciones turísticas; es decir, que exista un Plan en conjunto con políticas públicas pertinentes que favorezcan el rápido desarrollo de la bahía acarreado grandes inversiones públicas y privadas que sirvan para regenerar y eliminar las necesidades del destino.

En este sentido, Puerto Vallarta debe realizar un Plan Maestro de proyección urbana que pueda ser desglosado en acciones de regeneración que perfectamente puedan ser medibles y con fechas límites de realización. Este tipo de trabajo administrativo no solo es necesario para el éxito de un museo en la ciudad, sino que proporciona una estabilidad al inversor y propicia el ingreso de nuevos capitales. Estos trabajos deben incluir no solo la rehabilitación de zonas turísticas importantes sino también aquellas en donde la población local se concentra y en sus medios de comunicación y servicios públicos.

El estado de Nayarit, por su parte, debe trabajar primero en la adecuación de las localidades autóctonas, su educación y capacitación así como en su calidad de vida a través de planificación urbana,

mientras que aproveche las cualidades de su territorio y de su estatus de “nuevo y construible” y que proporcione reglamentación importante para la regulación en la construcción de nuevos emplazamientos turísticos, empujando a las empresas privadas a hacer el trabajo de acondicionamiento en las zonas turísticas (siempre junto a un esquema reglamentado de calidad e imagen unitaria) a cambio de los beneficios claros del posicionamiento en la zona costera de la bahía.

*Una nueva estrategia cultural generaría trabajos a través del crecimiento de pequeñas firmas en el sector de la industria cultural. Se fomentaría más gasto en el consumo y regeneración urbana de las áreas centrales. Sería suplementar la estrategia de turismo de la ciudad, fomentando las pernoctaciones. En algunos casos incluso, un alto perfil cultural podría determinar una decisión de reubicación según el tipo de empresa que necesita atraer profesionales altamente cualificados (Basset, 1993).*

“Aunque el Plan [Bilbao Metr poli 30] constantemente se refiere a la mejora de la calidad de vida, no ofrece propuestas claras acerca del cómo debe esta ser alcanzada a nivel social” (Progress Report, 1998; citado por Baniotopoulou, 2001); debido a esto no se tienen reportes especializados sobre trabajos políticos y sociales que hayan sido realizados específicamente para cumplir la mejora de la calidad de vida a través o en conjunto con el proceso de construcción del GMB.

Esto no quiere decir que no las hubiera, sin embargo no fueron relacionadas directamente al proceso a través del Plan; debido a la falta de un marco con antecedentes, se espera que según las cualidades y necesidades propias de la población de la Bahía de

Banderas se realicen las actividades y se desarrollen los programas que se consideren apropiadas esperando tengan el alcance deseado y cumplan con el objetivo definido.

Así también debe entenderse que la realización de un museo en la región y la representación de arte en él, según sucedió con el MGB explicado por Baniotopoulou (2001), "no satisfacen las necesidades de [la gente que desea participar en las cuestiones de la ciudad, y que ven desarrollo basado en las fortalezas indígenas]. Se puede decir sin embargo, que el impacto del museo en la ciudad fue considerable en términos económicos, pero dudable en lo concerniente en cuanto a cultura y calidad de vida se refiere, al menos en la manera en que se refiere la población".

Esta cita reitera entonces la necesidad de la perpetua intervención de los poderes públicos para la manutención de la ciudad y la generación de labores a través del urbanismo y de instituciones especializadas en cultura para la posible y satisfactoria evolución del destino; es decir, no se puede dejar a las manos del mercado y de las inversiones privadas la evolución de la ciudad y de su población, sino que debe llevarse a cabo a través de procesos bien esquematizados que vayan de la mano y se alimenten de la inversión privada y de los impuestos generados por las ganancias del comercio resultado de la estrategia evolutiva de la bahía a raíz del proyecto museístico.

Se debe tener como objetivo entonces, a través de estas nuevas estrategias en materia de políticas culturales, el alcance de los avances y acciones que Bassett (1993) asegura se lograron en algunas locaciones:

- *una preocupación por la apertura de las instituciones tradicionales como museos y teatros a uso público en general, incrementando el acceso y el fomento para una mayor participación de la comunidad local;*
- *un extenso programa de soporte a las comunidades artísticas, etnias culturales minoritarias y barrios social y culturalmente deprimidos;*
- *un nuevo enfoque en la infraestructura necesaria para la producción cultural, adoptando inversiones en estudios, talleres, mercadotecnia y soporte a organizaciones, así como la planificación de "distritos culturales";*
- *la extensión de las políticas culturales tradicionales para incluir soporte a los nuevos sectores tecnológicos, tales como la televisión, central en el campo de la cultura popular;*
- *el reconocimiento del rol de las artes en la regeneración urbana, típicamente envuelta en el lanzamiento de desarrollos "bandera" para centros artísticos, teatros y salas de conciertos en áreas centro urbanas;*
- *el lanzamiento de eventos y festivales de alto perfil, a menudo vinculados a temas de patrimonio local, para fomentar el turismo cultural;*
- *programas de inversión en arte y escultura pública y en el resurgimiento de espacios urbanos públicos para múltiples actividades.*

Finalmente, se podrá decir entonces que la ZMPVR-BB ha sido modificada profundamente a raíz de una serie de regeneraciones con presencia de actuaciones culturales. “Modelo en el que la actividad cultural está más integrada en el medio social y económico que le rodea y aspira a contribuir, junto con otras actuaciones y a largo plazo, a la mejora de la calidad urbanística, social y económica del entorno” (Paül, 2010).

## 8. CONCLUSIONES: POSIBLES RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN MUSEO VISUALMENTE ESTIMULANTE EN LA ZMPVR-BB

Un Megaproyecto Urbano debe realizarse en esta Zona Metropolitana, pero no visto desde la perspectiva de un monstruo de museo creado como atractivo único, sino como bien lo definen Hamnett y Shoal (2003) refiriéndose a las “intervenciones articuladas alrededor de la construcción de un gran edificio dotado de una fuerte carga simbólica”. Sin embargo, ya que se ha concebido a tal proyecto museístico como un modelo de “Regeneración Cultural” (Evans, 2005), no debe dejarse de lado la importancia de considerarlo como un proyecto donde son más importantes las “intervenciones más amplias y con un contenido complejo en las que se utilizan nuevas técnicas financieras que fortalecen una estrecha colaboración entre el sector público y el privado” (Ilehrer & Iaidley, 2006).

Notorias son las diferencias existentes entre el proyecto del País Vasco y este proyecto en especial, el mayor de todos es que en este proyecto se expone un destino turístico ya consolidado con un flujo

turístico constante y en crecimiento exponencial, por lo cual algunos de los factores del protocolo de éxito ya se han visto contemplados, aprendidos y realizados desde los inicios de la bahía como destino turístico (pongamos como ejemplo la mercadotecnia, el uso de redes sociales y la prensa) y otros tantos de fácil realización debido a la predisposición de la comunidad local en el progreso de las ciudades de la bahía gracias al turismo.

Y aunque la ZMPVR-BB ya tiene cierta ventaja en el avance del proyecto, si ésta desea preciarse de ser competitiva en el mercado del turismo urbano, debe de provocar, según apunta Navarro *et al.* (2012), "un proceso de transformación a través de mecanismos de regeneración urbana de los centros de las ciudades, convirtiéndolos en escenarios de atractivas imágenes urbanas e instrumentos de desarrollo económico (Bianchini, 1999), produciendo así una especie de *escena cultural reducida*, limitada y claramente diferenciada en el espacio y el tiempo del turista urbano."

## 8.1. POSIBLES BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN

Los beneficios que se generarían a raíz de un megaproyecto de regeneración urbana, donde un museo de características singulares y visualmente atractivo se viera involucrado como catalizador de la cultura de la ZMPVR-BB, suponiendo que este fuera exitoso, pueden ser los siguientes:

- La existencia de un museo. Lo cual no solo significa la apertura del abanico de oferta turística sino que implica mayores infraestructuras para el disfrute y ocio de la comunidad local y

beneficios visibles tanto en la cultura y los usos y costumbres, como en la educación y la calidad de vida del local.

- Cambio en la imagen de las ciudades y pueblos de la bahía y por consiguiente en el imaginario turístico.
- Evolución del diseño urbano de la ZMPVR-BB, enfocada en las necesidades sociales y en las cualidades estéticas que incrementarían la calidad de vida de las comunidades locales.
- Incremento de negocios en el mercado de venta de arte y la restauración, la bohemia y los bares, los talleres de creación artística y las exposiciones de arte urbano. Las cualidades propias del turismo cultural se mezclarían con las ya existentes de los barrios del centro de PVR así como con las culturas de toda la bahía y se iniciaría el proceso natural y no forzado de creación de un distrito artístico o bohemio.
- Mejora en la calidad de la movilidad, transporte urbano y telecomunicaciones. Incremento en la oferta y productividad de los sectores privados de comunicaciones y transportes.
- Diversificación en los sectores de productividad, lo que traería consigo inversiones distintas a las turísticas y terrenos, poco atractivos para este sector, serían aprovechados para la generación de trabajo y riqueza.
- La profesionalización de la población incrementaría al existir una mayor demanda de personal cualificado para las nuevas empresas y compañías.

- Incremento en las inversiones, especialmente para proyectos inmobiliarios de creación de casas habitación, bloques de vivienda, condominios y edificios de oficinas.
- La concentración urbana iniciaría a marcarse en forma vertical, con la posibilidad de migración de profesionales y letrados que fortalecería la cultura profesionista de la ZMPVR-BB.
- Pauta estética en la calidad arquitectónica y en las tendencias en diseño, tanto en los campos de la proyección de edificios como en la generación de bienes, así como en los gráficos y la comunicación visual.
- Apertura de fronteras y segmentos turísticos. La existencia del museo atraería segmentos de mercado (es decir de países y lugares) que hasta ahora no consideraban a los destinos de la bahía mexicana como atractivos y se generaría una posible disminución en la estacionalidad.
- Intercambio cultural. Como un proceso intrínseco del turismo, el intercambio cultural incrementaría exponencialmente debido a la apertura de fronteras y al cambio del segmento norteamericano, predominante hasta ahora.

## 8.2. POSIBILIDADES NEGATIVAS A TOMAR EN CUENTA

Suponiendo que el megaproyecto fracasara, los posibles sucesos negativos a considerar pueden ser los siguientes:

- Una gentrificación desmedida. Los incrementos en el valor del suelo podrían generar grandes problemas por el fenómeno de gentrificación. La ciudad quedaría “vacía” al no haber un intercambio de cultura y hábitos locales y los barrios aledaños al museo correrían el riesgo de convertirse en una simple “maqueta” sin vida en temporada baja.
- No aceptación del museo por parte de la población local. Las comunidades de la ZMPVR-BB no consideran al edificio como un elemento propio y le rechazan o no lo utilizan. El proyecto regenerador entonces pierde su cualidad de aglomerador cultural y queda como un proyecto de intervención urbano solamente.
- Pérdida de las culturas oriundas. En lugar de homogeneizarse, las culturas de la población local se dividen aún más al sentirse agredidas por el proceso concentrador del proyecto urbano. El fenómeno turístico de la pérdida de cultura se apodera de la seccionada Zona Metropolitana y se pierden las culturas autóctonas dando paso a las que el turismo trae consigo.
- No alcanzar los logros económicos supuestos. El Museo no es de la importancia que se había planeado y no genera la suficiente movilidad turística para producir riqueza. No se logra la amortización del capital y se pierden los recursos públicos. Se desvaloriza el edificio.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- BANIOTOPOULOU, E. (2001) Art For Whose Sake? Modern Art Museums And Their Role In Transforming Societies: The Case Of The Guggenheim Bilbao. *Journal of Conservation and Museum Studies*. Editorial Ubiquity Press. E-ISSN: 1364-0429 [en línea] Disponible en: <http://www.jcms-journal.com/articles/10.5334/jcms.7011/>
- BASSET, K (1993) Urban cultural strategies and urban regeneration: a case study and critique. University of Bristol, England. *Environment and Planning A*, vol. 25, no 12 [en línea] Disponible en: <http://envplan.com/abstract.cgi?id=a251773>
- BORJA, J. (2009). Luces y sombras del urbanismo de Barcelona (Vol. 2). Editorial UOC. ISBN: 978-84-9788-901-8. Depósito legal B.
- CHUECA GOITIA, F. (1997) El porvenir de los museos. *Cuenta y Razón*, no. 104 [en línea] Disponible en: [http://www.cuentayrazon.org/revista/doc/104/Num104\\_005.doc](http://www.cuentayrazon.org/revista/doc/104/Num104_005.doc)
- DELGADO, M. (2008) La artistización de las políticas urbanas: El lugar de la cultura en las dinámicas de reapropiación capitalista de la ciudad. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 2008, no 12. [en línea] Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161301>
- DÍAZ ORUETA, F. (2009) El impacto de los megaproyectos en las ciudades españolas. Hacia una agenda de investigación. *Estudios Demográficos y Urbanos*, vol. 24, no. 1. El Colegio de México, A.C.; Distrito Federal, México. ISSN: 0186-7210 [en línea] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31221535006>

- EVANS, G. (2005) Measure for measure: evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration. *Urban Studies*, Vol. 42, no. 5/6 [en línea] Disponible en: <http://usj.sagepub.com/content/42/5-6/959.short>
- GARCÍA, B. (2004) Cultural policy and urban regeneration in Western European cities: lessons from experience, prospects for the future. *Local economy*, vol. 19, no 4 [en línea] Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0269094042000286828>
- FERNÁNDEZ QUESADA, B.; LORENTE, J. (ed.) (2009) Arte en el espacio público: barrios artísticos y revitalización urbana. Prensas de la Universidad de Zaragoza. ISBN 978-84-7733-137-7.
- GÓMEZ, M. (1998) Reflective images: the case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao. [en línea] Disponible en: <http://www.scholars-on-bilbao.info/fichas/1MVictoriaGomezIJURR1998.pdf>
- GONZÁLEZ CEBALLOS, S. (2007) Trepano por la jerarquía urbana: nuevas formas de gobernanza neoliberal en Europa. Universidad Abierta de Cataluña. *UOC Papers: revista sobre la sociedad del conocimiento*, no. 5 [en línea] Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2577141.pdf>
- GONZÁLEZ CEBALLOS, S. (2011) Bilbao and Barcelona 'in motion'. How urban regeneration 'models' travel and mutate in the global flows of policy tourism. *Urban Studies*, vol. 48, no 7 [en línea] Disponible en: [http://www.researchgate.net/publication/227575697\\_Bilbao\\_and\\_Barcelona\\_In\\_Motion\\_How\\_Urban\\_Regeneration\\_Models\\_Travel\\_and\\_Mutate\\_in\\_the\\_Global\\_Flows\\_of\\_Policy\\_Tourism](http://www.researchgate.net/publication/227575697_Bilbao_and_Barcelona_In_Motion_How_Urban_Regeneration_Models_Travel_and_Mutate_in_the_Global_Flows_of_Policy_Tourism)

- GONZÁLEZ CEBALLOS, S. (2014) El ocio en la ciudad emprendedora. Universidad de Leeds, Reino Unido. *Publicado por Research Gate* [en línea] Disponible en: [http://www.researchgate.net/publication/260318918\\_EL\\_OCIO\\_EN\\_LA\\_CIUDAD\\_EMPRENDEDORA](http://www.researchgate.net/publication/260318918_EL_OCIO_EN_LA_CIUDAD_EMPRENDEDORA)
- KEATING, M; FRANTZ, M. (2004) Culture-led strategies for urban regeneration: a comparative perspective on Bilbao. *International journal of Iberian studies*, vol. 16, no. 3. [en línea] Disponible en: <http://scholars-on-bilbao.info/fichas/KeatingMonikadeFrantzIJS2005.pdf>
- LORENTE, J. (2004) Museos y regeneración urbana: del desarrollismo al crecimiento sostenible. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, no. 4, [en línea] Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/museos/media/docs/POTAL\\_musa\\_n4\\_1.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/museos/media/docs/POTAL_musa_n4_1.pdf)
- MANCILLA GONZÁLEZ, E.; MORALES HOLGUÍN, A.; ONDARZA LUGO, D. (2011) El papel del imaginario urbano para la construcción de la marca de una ciudad. *IMAGINARIO VISUAL, investigación-arte-cultura* [en línea] Disponible en: [http://eprints.uanl.mx/2551/1/El\\_papel\\_del\\_imaginario.pdf](http://eprints.uanl.mx/2551/1/El_papel_del_imaginario.pdf)
- NAVARRO YÁÑEZ, C. J.; DÍAZ-LUQUE, P.; MERINERO, R. (2012) Regeneración urbana y turismo: una aproximación desde las escenas culturales. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. *VI Congreso Andaluz de Sociología, del 29 de noviembre al 1 de diciembre de 2012* [en línea] Disponible en: [http://paperroom.ipsa.org/papers/paper\\_16812.pdf](http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_16812.pdf)

- PAÜL I AGUSTÍ, D. (2007) Fòrum Barcelona 2004: una visió de la transformació urbana a través de la premsa. Universitat de Lleida. [en línia] Disponible en:  
<http://www.uib.cat/ggu/ACTAS%20VIII%20COLOQUIO/P1CO9%20Paul.pdf>
- PAÜL i AGUSTÍ, D. (2010) El progresivo abandono del liderazgo de las políticas culturales en las actuaciones de renovación urbana. Nuevas oportunidades surgidas de actuaciones puntuales. Universitat de Lleida [en línia]. Disponible en:  
<http://www.uib.cat/ggu/cd2/2%20Ponencia/Paul%20I%20Agustil,%20Daniel.pdf>
- PLAZA, B.; HAARICH, S. (2009) Museums for urban regeneration? Exploring conditions for their effectiveness. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, vol. 2, no 3.
- PLAZA, B.; GALVEZ-GALVEZ, C; GONZÁLEZ FLORES, A.; MAS SERRA, E. (2010) Arte y Economía, un Matrimonio de Conveniencia: el Museo Guggenheim en Bilbao. *Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias* [en línia]; vol. XIV, no. 335, 10 de septiembre del 2010. ISSN 1138-9788. Depósito Legal: B.21.741-98. Disponible en:  
<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-335.htm>
- RIUS ULDEMOLLINS, J. (2008) Los barrios artísticos como base local de la cultura global. El caso del Raval de Barcelona. *Revista Internacional de Sociología*, vol. 66, no. 51 [en línia] Disponible en:  
<http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewFile/114/115>

- RODRÍGUEZ ÁLVAREZ, A. (1998) Continuidad y Cambios en la revitalización del Bilbao metropolitano. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, no. 41 [en línea] Disponible en:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273874>
- RODRÍGUEZ ÁLVAREZ, A. (2002) Reinventar la ciudad: milagros y espejismos de la revitalización urbana en Bilbao. Universidad del País Vasco. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, no. 6 [en línea] Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=648651>
- SILVA, A. (2004) Bogotá imaginada. Ed. *Convenio Andrés Bello*.
- VIRGEN AGUILAR, C. y GAUNA RUIZ DE LEÓN, C., (2011) Información Demográfica Y Económica de la Región de Puerto Vallarta-Bahía de Banderas: Datos para la Toma de Decisiones. Universidad de Guadalajara; Puerto Vallarta, México [en línea] Disponible en:  
<http://www.eumed.net/rev/turydes/10/varl.htm>.

## 9.1. DOCUMENTOS EN LÍNEA

- BILBAO METRÓPOLI 30. Bilbao (2010) La estrategia [9 de octubre de 2008] Disponible en: <http://www.bm30.es>
- CONVENIO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE LA ZONA METROPOLITANA DE PUERTO VALLARTA-BAHÍA DE BANDERAS (2010) CONSEJO DE LA ZONA METROPOLITANA DE PUERTO VALLARTA-BAHÍA DE BANDERAS. Disponible en:  
[http://www.seplan.gob.mx/ds/fondos/fondo\\_vallarta\\_bahia\\_1\\_convenio.pdf](http://www.seplan.gob.mx/ds/fondos/fondo_vallarta_bahia_1_convenio.pdf)

- PERSPECTIVA ESTADÍSTICA DEL ESTADO DE NAYARIT (2012). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) [en línea] Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd\\_perspect/nay/Pers-nay.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/nay/Pers-nay.pdf)
- PERSPECTIVA ESTADÍSTICA DEL ESTADO DE JALISCO (2012). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) [en línea] Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd\\_perspect/jal/Pers-jal.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/jal/Pers-jal.pdf)
- PERSPECTIVA ESTADÍSTICA JALISCO (2013). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) [en línea] Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd\\_perspect/junio\\_2013/jal/702825049768.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/estd_perspect/junio_2013/jal/702825049768.pdf)
- ÍNDICE DE DESARROLLO MUNICIPAL DEL ESTADO DE JALISCO (2012) Consejo Estatal de Población (COEPO) del Estado de Jalisco [en línea] Disponible en: [http://sieg.gob.mx/contenido/Municipios/IDM\\_2012.pdf](http://sieg.gob.mx/contenido/Municipios/IDM_2012.pdf)
- ÍNDICE DE MARGINACIÓN POR LOCALIDAD (2010) Consejo Nacional de Población (CONAPO). Colección Índices Sociodemográficos. ISBN: 978-607-427-128-7 [en línea] Disponible en: [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices\\_margina/2010/documentoprincipal/Capitulo01.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/indices_margina/2010/documentoprincipal/Capitulo01.pdf)
- INDICADORES ESTADÍSTICOS PRINCIPALES DEL BANCO DE INFORMACIÓN DEL INEGI, DEL MUNICIPIO DE PUERTO VALLARTA, JALISCO (años 2005 a 2014) [en línea] Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=14>
- INDICADORES ESTADÍSTICOS PRINCIPALES DEL BANCO DE INFORMACIÓN DEL INEGI, DEL MUNICIPIO DE BAHÍA DE BANDERAS,

NAYARIT (años 2005 a 2014) [en línea] Disponible en:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=14>

## 9.2. DATOS WEB Y NOTAS PERIODÍSTICAS

FECHAS DE CONSULTA: AGOSTO, 2015.

[1] México, el destino ideal de los jubilados extranjeros. Leonor Flores, 05/AGO/2015. *El Universal*. Disponible en:

<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/carera/economia/2015/08/5/mexico-el-destino-ideal-de-jubilados-extranjeros>

[2] Turismo lésbico-gay convertido en importante nicho de mercado: Sectur. 25/JUN/2015. *Grupo Fórmula*. Disponible en:

<http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=513449&idFC=2015#sthash.8CP3ckTT.dpuf>

[3] Puerto Vallarta es desplazado como la "capital gay de México".

13/FEB/2015. *El Informador*. Disponible en:

<http://www.informador.com.mx/economia/2015/576182/6/puerto-vallarta-es-desplazado-como-la-capital-gay-de-mexico.htm>

[4] Puerto Vallarta recibe a uno de los cruceros más grandes del mundo.

19/MAY/2015. *El Informador*. Disponible en:

<http://www.informador.com.mx/economia/2015/592977/6/puerto-vallarta-recibe-a-uno-de-los-cruceros-mas-grandes-del-mundo.htm>

[5] En aumento, cruceros en Puerto Vallarta. 03/ABR/2015. *El Informador*.

Disponible en: <http://www.informador.com.mx/economia/2015/584868/6/en-aumento-cruceros-en-puerto-vallarta.htm>

- [6] AM Resorts traerá nueva marca a Puerto Vallarta. 05/AGO/2015. *El Informador*. Disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/hotelera-alg-trae-nueva-marca-a-puerto-vallarta.html>
- [7] Playas de Vallarta a nivel de europeas. Iván Suárez Jaramillo, 03/JUL/2015. *Noticieros Televisa*. Disponible en: <http://noticieros.televisa.com/mexico-estados/1507/playas-vallarta-nivel-playas-europeas/>
- [8] Prevén derrama económica por 37 mil millones de pesos. 06/AGO/2015. *El Informador*. Disponible en: <http://www.informador.com.mx/economia/2015/607393/6/preven-derrama-turistica-por-37-mil-millones-de-pesos.htm>
- [9] Cirque du Soleil abrirá parque temático en México en 2018. 13/NOV/2014. *Forbes México*. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/cirque-du-soleil-abrira-parque-tematico-en-mexico-en-2018/>
- [10] FONATUR presenta 5 nuevos proyectos para el centro de Puerto Vallarta. (2012). *Puerto Vallarta.Net*. Disponible en: <http://www.puertovallarta.net/espanol/noticias/fonatur-2012-vallarta.php>
- [11] Nuevos desarrollos y proyectos atraen inversión en Riviera Nayarit. 11/ABR/2013. *Riviera Nayarit*. Disponible en: <http://www.rivieranayaritblog.com.mx/2013/04/nuevos-desarrollos-y-proyectos-atraen.html>
- [12] FONATUR y empresarios portugueses pactan proyecto en la Riviera Nayarit. 05/JUN/2014. *Obras Web (NOTIMEX)*. Disponible en: <http://www.obrasweb.mx/construccion/2014/06/05/fonatur-y-empresarios-portugueses-pactan-proyecto-en-la-riviera-nayarit>

[13] Construyen la segunda etapa del Mirador de la Cruz de Puerto Vallarta.

20/AGO/2015. *Sabor a Vallarta*. Disponible en:

<http://saboravallarta.com.mx/2015/08/construyen-la-segunda-etapa-del-mirador-de-la-cruz-de-puerto-vallarta/>

[14] Llegará a Puerto Vallarta La Isla, un reconocido centro comercial.

18/JUL/2014. *Vallarta Opina*. Disponible en:

<http://vallartaopina.net/2014/07/18/llegara-a-puerto-vallarta-la-isla-un-reconocido-centro-comercial/>

[15] Inicia proyecto Zafiro en Costa Alegre con 125 mdp. Mayeli Mariscal,

08/ENE/2015. *Crónica Jalisco*. Disponible en:

<http://www.cronicajalisco.com/notas/2015/34210.html>

[16] Lujo en Jalisco: Louis Vuitton abrirá hotel. Jorge Velazco, 08/ENE/2015.

*Terra*. Disponible en: <http://economia.terra.com.mx/lujo-en-jalisco-louis-vuitton-abrira-hotel,f61def98cf9ca410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>

[17] Kerzner International and BK Partners announce plans for two new

One&Only resorts in Mexico. 16/FEB/2015. *One&Only Resorts*. Disponible en:

<http://www.oneandonlyresorts.com/mexico.aspx>

[18] Vallarta recupera niveles turísticos previos a la crisis. Patricia Romo,

30/AGO/2015. *El Informador*. Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/estados/2015/08/30/vallarta-recupera-niveles-turisticos-previos-crisis>

[19] Playas y Marinas en México condecoradas con la Bandera Azul (*Blue Flag*

*Sites in Mexico*). *Blue Flag Organization*. Disponible en:

<http://www.blueflag.org/menu/awarded-sites/2015/northern-hemisphere/mexico/mexico>

[20] El efecto Bilbao y el capital intangible. Gonzalo Díaz, 26/FEB/2010. *Citio – Ciudad Transdisciplinar*. Disponible en: <http://blog-citio.blogspot.com.es/2010/02/el-efecto-bilbao-y-el-capital.html>

[+] El futuro de Puerto Vallarta. René Piña, 13/SEPT/2012. *El Economista*. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/aritmetica-turistica/2012/09/13/futuro-puerto-vallarta-riviera-nayarit>

[+] Proyectan museo en Puerto Vallarta. Mauricio Lira, 04/AGO/2009. *Noticias PV*. Disponible en: <http://www.noticiaspv.com/proyectan-museo-en-puerto-vallarta/>

[+] París anuncia medidas radicales para detener la gentrificación. Nicolás Valencia, 05/ENE/2015. *Archdayli*. Disponible en: [http://www.archdaily.mx/mx/759328/paris-anuncia-medidas-radicales-para-detener-gentrificacion?ad\\_medium=widget&ad\\_name=most-visited-article-show](http://www.archdaily.mx/mx/759328/paris-anuncia-medidas-radicales-para-detener-gentrificacion?ad_medium=widget&ad_name=most-visited-article-show)

[+] Proyecto Museo de Arte Moderno. Mauricio Lira, 04/JUN/2009. *Noticias PV*. Disponible en: <http://www.noticiaspv.com/proyecto-museo-de-arte-moderno/>

[+] Museo Centro de Arte Puerto Vallarta | Taller MR+GC. 20/MAR/2013. Taller Mauricio Rocha + Gabriela Carrillo. Archivo multimedia disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=XZ7OiJsv6TU&app=desktop>